

Ausgangssituation

In diesem Fallbeispiel gibt es Streitigkeiten zwischen dem technischen Geschäftsführer und dem kaufmännischen Geschäftsführer einer GmbH. Der technische Geschäftsführer wirft dem kaufmännischen Geschäftsführer vor, eigenmächtige strategische Entscheidungen ohne vorherige Absprache mehrfach getroffen zu haben. Dadurch ist das Vertrauen zwischen den beiden Führungskräften stark zerrüttet, und der technische Geschäftsführer hat beschlossen, die Zusammenarbeit nicht mehr fortzusetzen. Er will, die Gesellschafter um die Entlassung des kaufmännischen Leiters zu bitten.

Lösungsprozess

Der technische Geschäftsführer hat einen der Gesellschafter um ein Gespräch gebeten, in dem er die Situation schildert und seine Forderung unterbreitet. Da der Gesellschafter großen Schaden durch eine Kündigung des kaufmännischen Geschäftsführers befürchtet, schlägt er vor, zunächst durch eine Mediation eine Lösung des Konflikts innerhalb der Geschäftsführung herbeizuführen. Auf seinen Vorschlag hin, wird ein Spezialist für Konfliktlösungen in der Geschäftsführung beauftragt. Das Ziel der Mediation ist es, eine gemeinsame Basis für eine weitere konstruktive Zusammenarbeit zu finden und eine Einigung zu erzielen.

In einem ersten Schritt führt der Mediator mit jedem der beiden Geschäftsführer ein Einzelgespräch, um die Lösungsbereitschaft bei beiden einschätzen zu können. Danach wird mit beiden ein Termin für ein erstes Gespräch vereinbart.

In diesem ersten Termin werden die gegensätzlichen Positionen deutlich und auch die Zeitpunkte, in denen es Missverständnisse gegeben hat, die zu unterschiedlichen Ansichten über Entscheidungsprozesse und -kompetenzen geführt haben. Die anschließende Lösung wurde in dem Moment möglich, als

- a. beiden Geschäftsführern klar wurde, welche Regelungslücken in ihrer Zusammenarbeit bestanden haben und noch bestehen,
- b. sie merken, dass sie nicht über eine gemeinsame regelmäßige Kommunikation verfügen.
- c. der kaufmännische Geschäftsführer sich für sein eigenmächtiges Verhalten entschuldigte und seinen Geschäftsführerkollegen seiner Wertschätzung versicherte.

In drei weiteren Gesprächen zur Entwicklung von Lösungen für ihre weitere Zusammenarbeit wurden folgende Vorschläge erarbeitet und beschlossen:

1. **Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten:** Es ist wichtig, die Rollen und Verantwortlichkeiten beider Geschäftsführer klar zu definieren und sicherzustellen, dass beide Parteien ihre Aufgabenbereiche verstehen und respektieren. Dadurch wird vermieden, dass sich die Zuständigkeiten überschneiden und Eigenmächtigkeiten entstehen.
2. **Implementierung eines Entscheidungsfindungsprozesses:** Es sollte ein klarer Prozess zur Entscheidungsfindung eingeführt werden, der sicherstellt, dass wichtige strategische Entscheidungen im Unternehmen von beiden Geschäftsführern gemeinsam getroffen werden. Regelmäßige Besprechungen und Abstimmungen zwischen den beiden Leitern können dazu beitragen, dass alle relevanten Informationen und Meinungen berücksichtigt werden.
3. **Aufbau von Vertrauen:** Um das zerrüttete Vertrauen wiederherzustellen, sollten beide Geschäftsführer aktiv daran arbeiten, eine offene und transparente Kommunikation aufzubauen. Regelmäßige Gespräche, in denen Bedenken und Erwartungen ausgetauscht

werden können, sind wichtig, um Missverständnisse zu klären und das Vertrauen schrittweise wieder aufzubauen.

4. **Überprüfung der Geschäftsführungsstruktur:** Es ist sinnvoll, die bestehende Geschäftsführungsstruktur zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten und die Überprüfung, ob die aktuellen Geschäftsführer die erforderlichen Fähigkeiten und das Verständnis für ihre Aufgaben haben, können helfen, zukünftige Konflikte zu vermeiden.
5. **Erarbeitung eines Verhaltenscodex:** Es ist hilfreich sein, einen Verhaltenscodex zu erstellen, der die Erwartungen an die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsführern festlegt.

Im Folgenden wird eine mögliche Vereinbarung zur Lösung des Streitfalls zwischen dem technischen Leiter und dem kaufmännischen Leiter skizziert:

Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen dem technischen Geschäftsführer und dem kaufmännischen Geschäftsführer

1. Zweck der Vereinbarung:
Diese Vereinbarung zielt darauf ab, die Zusammenarbeit, das Vertrauen und die Kommunikation zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Geschäftsführer wiederherzustellen und sicherzustellen, dass strategische Entscheidungen gemeinsam getroffen werden.
2. Klarstellung der Rollen und Verantwortlichkeiten:
 - a) Der technische Geschäftsführer ist für alle technischen Aspekte des Unternehmens verantwortlich, einschließlich der Entwicklung und Umsetzung von technischen Strategien, Projekten und Prozessen.
 - b) Der kaufmännische Geschäftsführer ist für alle kaufmännischen und finanziellen Aspekte des Unternehmens zuständig, einschließlich der Budgetierung, Finanzplanung und Geschäftsentwicklung.
 - c) Beide Leiter werden ihre Rollen respektieren und keine eigenmächtigen Entscheidungen treffen, die den Zuständigkeitsbereich des anderen überschreiten
3. Entscheidungsfindungsprozess:
 - a) Wichtige strategische Entscheidungen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben, werden von beiden Geschäftsführern gemeinsam getroffen.
 - b) Regelmäßige Besprechungen und Abstimmungen werden stattfinden, um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen und Standpunkte berücksichtigt werden.
 - c) Bei Meinungsverschiedenheiten wird versucht, eine Einigung durch Kompromisse oder alternative Lösungen zu erzielen.
4. Kommunikation und Vertrauensaufbau:
 - a) Regelmäßige Kommunikation zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Geschäftsführer wird vereinbart, um Bedenken, Herausforderungen und Ideen offen auszutauschen.
 - b) Vertrauliche Informationen werden vertrauensvoll behandelt werden, um das Vertrauen zwischen den Geschäftsführern zu stärken.

- c) Bei Konflikten oder Unstimmigkeiten werden die Geschäftsführer den Dialog suchen und versuchen, Lösungen zu finden, anstatt den Konflikt eskalieren zu lassen. Bei Bedarf wird frühzeitig ein Mediator hinzugezogen.
5. Überprüfung und Evaluierung:
Die Wirksamkeit dieser Vereinbarung wird regelmäßig überprüft, spätestens nach 6 Monaten und bei Bedarf aktualisiert. Dies wird durch gemeinsame Evaluierungen bzw. Feedbackschleifen erfolgen, um sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit verbessert wird und beide Geschäftsführer zufrieden sind.

Diese Vereinbarung ist nicht als rechtlich bindendes Dokument anzusehen, sondern als Leitfaden und Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Geschäftsführer. Sie wird von beiden Parteien gemeinsam unterzeichnet und als Verpflichtung zur konstruktiven Zusammenarbeit angesehen.