

Konfliktmanagement

„Nicht gelöste oder schlecht gelöste Konflikte kosten Unternehmen sehr viel Zeit, Energie und Geld. Die richtige Intervention verhindert das Schlimmste.“

DAS PAPIER BEANTWORTET FOLGENDE FRAGEN:

- Wann sind Konflikte nützlich?
- Was bewirkt die „Abwärtsspirale“, die durch Konflikte entsteht?
- Welcher Weg der Konfliktbearbeitung und –lösung ist für mein Unternehmen der Richtige?
- Wie funktioniert Konfliktmanagement in der Praxis?
- Was ist „danach“ anders bzw. besser?

AUSGANGSSITUATION

„Der Krieg ist der Vater aller Dinge“ – dieses Zitat des griechischen Philosophen Heraklit ist interpretationsbedürftig. Wenn wir statt „Krieg“ den Begriff „Konflikt“ (übersetzt als „Interessensgegensätze“) einsetzen und statt Vater den Begriff „Ursprung“ verwenden, so wird verständlich, was die Menschen schon vor mehreren tausend Jahren wussten: Konflikte haben, ganz abgesehen davon, dass sie störend, mühsam, ärgerlich und belastend sind, auch eine positive – weil konstruktive – Funktion: sie weisen auf Gegensätze hin, deren Bearbeitung durchaus sinnvoll für eine Weiterentwicklung von Menschen, Teams und in weiterer Folge gesamten Organisationen sein können (aber natürlich nicht müssen).

Konflikte sind auch nützlich – allerdings nur dann, wenn man sich mit ihrer Handhabung gut auskennt. Unangenehmerweise sind Konflikte nämlich immer auch emotionsgeladen und es kann schon einmal vorkommen, dass so manchem Beteiligten der Kragen platzt. Ein handfester Streit ist die Folge - und dieser will bearbeitet werden, vor allem dann, wenn man ihn aus bestimmten Gründen nicht aussitzen kann oder will.

Und nicht nur im privaten Bereich, auch in Organisationen sind Konflikte schwer bearbeitbar – insbesondere dann, wenn sie eine lange Geschichte haben und mehr oder weniger „verfahren“ sind: zwei Abteilungen streiten, anstatt zu kooperieren. Das schafft ein schlechtes Klima, verringert die Motivation und kostet eine Menge Geld, denn die beiden sollten ja zusammenarbeiten, nicht einander bekämpfen.

PROBLEMSTELLUNG

Konflikte auf mehreren Ebenen

Konflikte betreffen den Einzelnen auf mehreren Ebenen: auf der „kognitiven“ Ebene, d.h. er/sie denkt oft an den Konflikt - im Extremfall sogar ständig - und ist somit von anderen Tätigkeiten abgelenkt. Es entsteht eine Fokussierung auf ein Problem, das mit der Zeit immer mehr in den Vordergrund rückt. Weiters manifestieren sich Konflikte auch stets auf der emotionalen Ebene: man ärgert sich oder hat schlichtweg Angst und bindet dadurch viel

Energie. Gar nicht selten wirken sich Konflikte in letzter Konsequenz auch auf die Körperebene aus (Krankenstände nehmen zu...).

Doch nicht nur Individuen, auch Gruppen „leiden“ auf allen drei Ebenen unter jenen Konflikten, die sie selbst nicht mehr bearbeiten können: auch sie sind in ihren Handlungen eingeschränkt und binden viel Zeit für interne Angelegenheiten. Und letztlich betreffen die Konflikte meist auch die Organisationsebene, entweder weil sie dorthin eskaliert werden oder weil sie sogar von dort ausgehen und nach unten ausstrahlen – viele Konflikte sind eigentlich Stellvertreterkonflikte für Interessensgegensätze auf höheren Ebenen.

Der Erfolg geht zurück, die Kunden bleiben weg

Eine Illusion hält sich hartnäckig: Kunden bekommen nichts von den internen Problemen eines Unternehmens mit. Wir wissen, dass Kunden ein durchaus feines Sensorium haben und etwa am Telefon Stimmungen sofort erkennen und diese mangels Information meist missverstehen, auf jede erdenkliche Art interpretieren und im schlimmsten Fall sogar auf sich beziehen. Spätestens hier kann man von zerschlagenem Porzellan sprechen, denn verärgerte Kunden, die sich missbraucht fühlen, kosten die Firma immer eine schöne Stange Geld. Sie sind auch nach Beendigung eines Konflikts nicht so leicht zurück zu gewinnen und wenn, dann nur mit großem Aufwand.

Die Abwärtsspirale

Im Laufe der Zeit – manchmal von den Beteiligten fast unbemerkt – entsteht eine Abwärtsspirale, die die Konfliktgegner nach unten zieht, manchmal samt der Abteilung oder sogar der gesamten Organisation – meist also auf allen Ebenen: ein vorhandenes Missverständnis führt zu Ärger, daher wird es nicht besprochen, dann kommt ein zweites dazu, das ebenfalls nicht besprochen wird und zu noch mehr Ärger führt. Die bereits existierenden Missverständnisse breiten sich aus und schwappen auch auf Bereiche über, die damit bisher nichts zu tun hatten: auf einmal kämpft man um Ablageflächen am Schreibtisch oder um den Platz am Kleiderständer – scheinbar unwichtige Dinge, die jedoch den Konflikt widerspiegeln, quasi symptomatisch dafür stehen.

Da man mit großer Mühe versucht, die operative Arbeit aus dem Konflikt heraus zu halten, verlegt sich dieser – für eine bestimmte Zeit – auf Nebenschauplätze. Leider pflegt er dort nicht zu bleiben: die Kollegen haben den Konflikt jetzt nicht nur bereits bemerkt, sie beginnen auch schon darunter zu leiden: die lauten Worte, die gespannte Stimmung, all das führt zu Missmut und Aggression und meist weiß keiner, wo das alles herkommt.

Mit der Zeit dreht sich die Spirale weiter und beginnt auf die eigentliche Arbeit einzuwirken: man vertraut dem anderen nicht mehr, überprüft Unterlagen, die man früher „ung´schaut“ übernommen hat und verschwendet viel Zeit und Energie an eigentlich selbstverständliche und unproblematische Dinge. Nach einiger Zeit nimmt der Konflikt überhand, d.h. er bindet einen großen Teil der Energie, man vermutet hinter jeder Aktion des Konfliktgegners einen

persönlichen Angriff („das macht sie alles nur mir zu Fleiß...“) und hat bereits leichtes Bauchweh, wenn man an die andere Person oder Abteilung denkt.

Leider hört die Spirale nicht auf sich zu drehen und zieht immer mehr Personen in den Konflikt hinein: den Abteilungsleiter, den Chef der Firma, letztlich auch die Kunden, die für die jeweils eine oder andere Seite ge- bzw. missbraucht werden.

Erste Lösungsversuche scheitern

Viele Menschen, Teams aber auch Organisationen schaffen es trotzdem lange Zeit, die Probleme unter den Tisch zu kehren, in sich hinein zu fressen, zu verdrängen, zu verleugnen. Ab dem Zeitpunkt, wo Abteilungsleiter oder Geschäftsführer in den Konflikt hineingezogen werden (wenn sie nicht sowieso Teil davon sind), kann die Führung selbst nichts mehr ausrichten, entweder weil sie jetzt an der Problematik beteiligt ist oder weil ihr die Kompetenz bzw. Zeit fehlt. In diesem Fall versagen innere Strukturen, die Hierarchie ist machtlos, Zurechtweisungen oder gar Befehle, mit dem Konflikt aufzuhören, sind sinnlos.

Hier stoßen wir auf das Problem, dass Konflikte im Regelfall meist sehr komplex und den einzelnen Beteiligten oft gar nicht direkt zugänglich und daher so schwer bearbeitbar sind. Das Individuum, die Teams, aber auch die Organisation haben meist nur einen Teil des Problems im Blickfeld und so lassen sich Schritte nur schwer setzen, vor allem, weil man noch gar nicht weiß, welche überhaupt die richtigen Schritte sind – von einer Konfliktakzeptanz auf allen Ebenen wollen wir hier noch gar nicht sprechen.

Der Chef kann oft nur noch die Notbremse ziehen und eine oder mehrere Personen aus dem System, sprich aus dem Unternehmen entfernen. Dieser Schritt ist immer schmerzvoll, vor allem, weil es sich hierbei oft um Leistungsträger handelt, um verdienstvolle Mitarbeiter, von denen man sich eigentlich nur ungern trennt. Die Trennung führt aber auch punkto Stimmung (und insbesondere auch hinsichtlich der Ordnungsregeln) im Unternehmen meist zu weiteren Konflikten, vor allem dann, wenn die Konfliktgegner nicht nur einen rein persönlichen Konflikt ausgetragen haben, sondern einen, für den sie nur Symptomträger waren. In so einem Fall bleibt der Konflikt nämlich dem Unternehmen erhalten und ein Austausch der Personen führt nur kurzfristig oder gar nicht zu einer Lösung.

Jetzt wird es richtig teuer, denn oft fehlt die Erkenntnis, dass es sich hier um einen Systemkonflikt handelt und das Management setzt verzweifelt Schritte, die gar keine Lösung, kein Ergebnis bringen können.

Dies kann nach einiger Zeit sogar dazu führen, dass das Management selbst ausgetauscht wird oder – wie dies bei kleineren Unternehmen der Fall ist – die gesamte Organisationsstruktur zusammenbricht. Gewinner ist maximal die Konkurrenz, die sich nun freut, einen Mitbewerber weniger zu haben.

ZIELSETZUNG UND HERAUSFORDERUNGEN

Es gilt, die oben dargestellte Abwärtsspirale zu stoppen und im Idealfall in eine Aufwärtsspirale umzuwandeln. Dies hat in mehreren Schritten (De-escalation, Analyse des Konflikts, Akzeptanzschaffung, Bearbeitung auf den Ebenen Individuum, Paar, Dreieck, Gruppe, Organisation) zu erfolgen und soll die Beteiligten wieder handlungsfähig machen.

Einer schlägt hin (verbal oder – manchmal sogar – handgreiflich), der andere schlägt zurück, oft noch ein wenig stärker. Auch hier erkennen wir sehr schnell die Spirale, die nach unten führt und alle Beteiligten mit zieht. In der affektiven (emotional, kognitiv, körperlich) „Aufladung“ ist es für den Einzelnen, aber auch für Teams und Organisationen sehr schwer, erste Schritte zu setzen. Diese können vorerst nur klein sein, es geht sozusagen darum, „schrittweise weniger hart zurückzuschlagen“ und nicht, „die andere Wange hinzuhalten“. Somit ist es notwendig und zielführend, die einzelnen Abläufe, Ursachen, Auslöser, Zusammenhänge, Emotionen und Auswirkungen den Beteiligten transparent, begreifbar und somit in Folge bearbeitbar zu machen.

VORGEHENSWEISE

Ist es wirklich sinnvoll zu warten, bis der Hut brennt? Bis man sich in der Früh nicht mehr grüßt? Bis Leistungsträger mit der Kündigung drohen? Bis die Kunden anrufen und sich beschweren - oder noch schlimmer: einfach sang- und klanglos wegbleiben, nicht mehr kaufen? Sollte man wirklich bis zum Umsatzrückgang warten, bevor man entsprechende Aktionen setzt? Kann es sein, dass die Lösung der Probleme immer kostenintensiver, energie- und zeitraubender wird, je länger man wartet?

Es stellt sich die Frage, ob es sich ein modernes Unternehmen wirklich leisten kann, KEIN professionelles Konfliktmanagement in Anspruch zu nehmen. Wir bieten verschiedene Wege zur Konfliktlösung an:

EIN KONFLIKTTTRAINING

Diese Form der Intervention dient der Prophylaxe. Mitarbeiter mit eigener Kompetenz im Konfliktbereich lassen Konflikte erst gar nicht so weit kommen, dass sie entsprechend eskalieren könnten. In dieser Form des Trainings lernen die Mitarbeiter (bzw. Chefs)...

- ... wie man verschiedene Konfliktformen voneinander unterscheiden kann,
- ... wie man Konflikte analysiert, um nicht die falschen Lösungen anzuwenden,
- ... welche Lösungsmodelle es gibt und wie man sie effizient und richtig anwendet.

Dieses Wissen wird auch „trainiert“, und zwar an Beispielen aus der eigenen beruflichen oder privaten Praxis. So kann auch der eigene, individuelle Zugang zum Thema reflektiert werden

– ein wichtiger Schritt, denn meist steht man sich selbst samt den eigenen Widerständen gegen so ein unangenehmes Thema im Weg. Zugleich können bei diesem Training auch die vorhandenen Konflikte angesprochen und diskutiert werden. So steigen die eigenen Reflexionsfähigkeiten und man entdeckt, dass Konflikte, die man nicht allein, sondern in der Gruppe bearbeitet, viel leichter zu analysieren und in Folge auch viel einfacher und schneller und vor allem richtiger zu lösen sind. Als zusätzlichen Effekt kann man die durchdachten Modelllösungen der eigens eingebrachten Konflikte gleich mitnehmen - und ist im besten Fall auch noch motiviert, diese alsbaldigst zu bearbeiten.

Dauer:	2 bis 4 Tage
Ort:	geeignete Seminarorte – Klausur
TeilnehmerInnenanzahl:	8 bis 30
TrainerInnen:	2 bis 4

KONFLIKTMANAGEMENT

Wenn bereits Konflikte bestehen, so bieten wir professionelles Management dieser Konflikte an. Das bedeutet nicht, dass wir die Konflikte von Unternehmen lösen (das ist gar nicht möglich), sondern dass wir Mittel und Wege aufzeigen, wie der vorhandene Konflikt erkannt, diagnostiziert, bearbeitet und gelöst werden kann. Dies führt nicht nur zu einer Entspannung der Situation und einer Verbesserung der Lage, sondern auch zu einem erweiterten Konfliktverständnis im Unternehmen, bei den einzelnen Beteiligten, in Teams sowie im gesamten System.

Das Ziel besteht darin, die Abwärtsspirale umzudrehen und wieder zu einer Aufwärtsspirale zu machen. Dazu ist es notwendig, die dem Konflikt innewohnende Konfliktlogik aufzuzeigen (die Konfliktdynamik sozusagen an einer bestimmten Stelle zu unterbrechen), und zwar aus einer Außensicht. Weiters muss die Dynamik der Spirale rückgespiegelt werden, beides passiert meist in analoger Form, da dies leichter anzunehmen ist und eventuelle Widerstände so überwunden werden können.

Konfliktmanagement unterstützt mit folgendem Programm:

Genauere Definition des Konflikts mit dem Auftraggeber

In einer Sitzung wird das Ausmaß diskutiert: wer sind die Beteiligten und worum geht es? Zeitaufwand zwischen einer und zwei Stunden. In diesem Schritt werden die allgemeinen Dynamiken rund um das noch als „Problem“ definierte Phänomen beleuchtet.

Analysephase

Mit jeder am Konflikt beteiligten Schlüsselperson (oder einem repräsentativen Sample) wird ein Analysegespräch geführt. Dieses dauert ein bis zwei Stunden, ist vertraulich und offen, d.h. es kann auf die individuelle Befindlichkeit eingegangen werden. Falls es durch die Größe der Abteilung nicht möglich ist, alle Personen zu interviewen, werden diejenigen ausgewählt, die nahe dem Konfliktzentrum stehen, d.h. selbst beteiligt bzw. betroffen sind.

Oftmals entdeckt man während der Gespräche, dass auf wichtige Personen vergessen wurde. Diese sind dann ebenfalls noch zu einem Gespräch einzuladen.

Diagnose

Die Gespräche werden nach verschiedenen Kriterien ausgewertet: Konfliktgeschichte, Dynamik, Konfliktlogik, Intensität des Konflikts, affektive Logik, Marktdynamik, Beteiligte und deren Interessen. In einer weiteren Sitzung wird dem Auftraggeber die Diagnose vorgelegt. Anschließend erfolgt eine Diskussion über die weiteren Schritte sowie die Klärung der Frage: Worin liegt der eigentliche Konflikt und was ist die beste Art, ihn zu bearbeiten?

Entscheidung

Gemeinsam mit dem Auftraggeber fällt die Entscheidung: was soll weiter gemacht werden? Möglich sind a.) eine noch genauere Analyse, b.) ein klassisches Konfliktmanagement oder c.) eine Beendigung des Auftrags, wenn ein entsprechendes Handeln nicht erforderlich oder aus bestimmten Gründen nicht erwünscht oder nicht möglich ist.

Konfliktmanagement

„Konfliktmanagement“ heißt nichts anderes als „unter Anleitung streiten lassen“.

Damit ist jedoch nicht gemeint, dass die Streithähne aufeinander losgelassen werden und alles im Chaos versinkt. Je nach Konflikt erfolgt eine Erstellung eines genauen Designs für einen Workshop, der mindestens zwei Tage (plus Vorabend zur Einstimmung) dauert und in Klausur in einiger Entfernung zum „Konfliktort“ stattfindet.

Eine genaue Vorbereitung des Workshops, durchaus in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber, entscheidet mit über Erfolg oder Misserfolg der Intervention.

Das Ziel besteht nicht darin, dass nach den zwei Tagen alle Probleme gelöst sind - dies wäre eine utopische Vorstellung. Es geht vielmehr darum, Unausgesprochenes ans Tageslicht zu bringen, Missverständnisse aufklären, lang gehegten Groll zu lösen, letztlich den Beteiligten den Zugang zu ihren Konflikten zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. Diese Bearbeitung erfolgt in einem speziell darauf abgestimmten Rahmen von Zeit, Inhalt, Selbstwahrnehmung und Auseinandersetzung. Ziel ist weiters ein erstes Commitment, das das System wieder handlungsfähig macht: ein erstes Reichen der Hände kann bereits eine wesentliche Entspannung bringen, die in weiterer Folge zu einer langsamen, aber kontinuierlichen Auflösung der Konflikte führt. Selten werden aus erbitterten Feinden plötzlich wieder gute Freunde, sehr wohl ist jedoch ein Waffenstillstand erzielbar, der wieder Handlungsspielräume

öffnet, die in Folge genützt werden können, da man erkannt hat, was des Übels Wurzel ist und so nicht mehr in die gleichen Fallen tappen muss wie zuletzt. Das Durchbrechen der Konfliktlogik löst noch nicht den Konflikt, wenn jedoch Erkenntnisse auf der kognitiven Ebene mit entsprechenden Erlebnissen auf der Verhaltensebene kombiniert werden, so ist eine deutliche Verbesserung der Lage zu erwarten.

Die Begleiter sind nicht dazu da, den Streit, den Konflikt zu lösen, sie dienen ganz im Sinne der Mäeutik der Aufdeckung, Klärung und Aussprache, eventuell auch der Störung (i.S.v. Unterbrechung). Bei Bedarf werden entsprechende Theoriemodelle zur Erklärung herbeigezogen oder auch gruppenspezifische Übungen veranstaltet.

Je nach Grad der emotionalen Belastung, die bereits in der Analysephase erkennbar wird, ist mehr oder weniger Unterstützung von außen notwendig.

NUTZEN

Um den Nutzen transparent zu machen, wollen wir mittels einer Fallstudie die Möglichkeiten beschreiben:

Eine renommiertes, alt eingesessenes Dienstleistungsunternehmen steckt in der Krise: die beiden Chefsekretärinnen hatten seit fast zwei Jahren einen Konflikt miteinander, der in eine Phase getreten war, in der Handgreiflichkeiten nicht mehr ausgeschlossen werden konnten und psychosomatische Symptome zu erkennen waren. Eine der beiden dachte ernsthaft an Kündigung. Die Kanzlei brauchte jedoch beide. Der Konflikt betraf inzwischen fast alle der acht Mitarbeiter und drang auch zu den beiden Chefs durch.

Methodischer Ansatz:

Ein Konflikt dieser Art muss auf drei Ebenen betrachtet werden: auf der individuellen Ebene galt es den Streit zwischen den beiden Sekretärinnen zu schlichten. Auf der Gruppenebene sowie auf der Systemebene, die aufgrund der Gruppengröße in diesem Fall ident sind, war vorerst eine Akzeptanz des Konflikts notwendig. Der Beginn und eigentliche Kern des Konflikts hatte seine Wurzeln bereits im Eintritt des einen Chefs in die Firma. Beide Partner hatten vor den möglichen Folgen einer Auseinandersetzung Angst, und so setzten sie sich nur räumlich auseinander. Den Konflikt delegierten sie an ihre Sekretärinnen – ganz im Sinne eines Stellvertreterkonflikts und der daraus folgenden Logik.

Vorgehensweise:

Es wurden Einzelgespräche mit allen Beteiligten inklusive der Raumpflegerin in der Dauer von durchschnittlich 1,5 Stunden geführt. Auswertung und Hypothesenbildung erfolgte im Beratungsteam, die Rückspiegelung der Ergebnisse an die Auftraggeber (die beiden Chefs) in Form eines Märchens. Hier war die Form der analogen Ebene zu wählen, da eine

Rückmeldung in so einem Fall stets emotional schwierig ist und somit ein leichter Zugang ermöglicht wird.

Der nächste Schritt bestand aus der Vorbereitung einer zweitägigen Klausur samt Vorabend in einem geeigneten Seminarhotel. Am ersten Abend erfolgte die Rückspiegelung des Märchens an die gesamte Gruppe samt dem Auftrag, ein „Ende“ individuell zu verfassen.

Der nächste Tag begann mit einer Verdichtung der individuellen Geschichten zu einer Gesamtgeschichte.

Nach der ersten Aufarbeitung der Vergangenheit ging es nun darum, dass das System den Konflikt als solchen akzeptiert. Dazu setzte sich einer der Konfliktmanager mit den beiden Streithähnen in die Mitte des Plenums, während die anderen im Sesselkreis von außen beobachteten, was sich abspielte. Ziel des Gesprächs war noch nicht die Aufarbeitung des Streits, sondern die Darstellung der Emotionalität und Tiefe, die in dem Konflikt verborgen lag. Das Ergebnis war eine merkliche Bestürzung bei allen, vor allem bei den beiden Chefs.

Danach erfolgte das eigentliche Konfliktmanagement durch den zweiten Begleiter: Streiten unter Anleitung, mit dem Ergebnis, dass die beiden Sekretärinnen vereinbarten, am gleichen Abend das Gespräch bei einem Glas Wein fortzusetzen.

Die Organisation beschloss währenddessen, die getrennten Räumlichkeiten wieder zusammen zu legen und den schon verabschiedeten Umbau der Kanzlei entsprechend abzuändern. Nach gemeinsamen Vereinbarungen, wie mit dem Konflikt in Zukunft umgegangen wird, endete das für alle Beteiligten anstrengende, aber erfolgreiche Konfliktmanagement zu.

Zwischenergebnis

Der Konflikt gelangte zu einem vorläufigen Ende. Der gemeinsame Aufenthaltsraum wurde reaktiviert und neu gestaltet. Die beiden Chefsekretärinnen reden wieder miteinander. Die beiden Chefs achten auf neue Konfliktherde und sprechen diese an, was aufgrund der erheblich verbesserten Stimmung problemlos möglich ist.

ZUSAMMENFASSUNG

- Der Nutzen besteht in gelösten Konflikten! In vielen Fällen ist eine tatsächliche Lösung möglich. Die Auswirkungen sind bekannt:
- Merkbare Entspannung des Klimas im Unternehmen bzw. Teilen davon.
- Man redet wieder miteinander. Sachliche Argumente zählen wieder, die Gesprächsatmosphäre ist ruhig und die Kommunikation immer öfter wieder auf der Sachebene.
- Bei zukünftigen Konflikten achtet man schon im Vorfeld darauf, sie rechtzeitig zu bearbeiten (und wartet nicht, bis sie eskalieren).
- „Konfliktgewinner“ werden sichtbar. Bei jedem Konflikt gibt es auch Personen, die einen Vorteil davon haben, dass der Konflikt besteht bzw. weiter besteht. Sie verlieren an Boden und die hinter den Konflikten verborgenen Mechanismen werden sichtbar und bearbeitbar. Dies führt zu einer nachhaltigen Kräftigung der Kommunikationskultur und in Folge zu einer Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.
- Die Teilnehmer eines Konfliktmanagements bekommen einen Einblick in neue Methoden der Konfliktbearbeitung und in die Tatsache, dass sich Konflikte durch gezielte Bearbeitung tatsächlich nachhaltig lösen lassen. Eine Konfliktkultur entsteht.
- Die Führungskräfte gehen gestärkt aus einem Konfliktmanagement heraus. Man hat bewiesen, dass man die eigenen Grenzen kennt und konstruktiv damit umgehen kann – der Einsatz externer Experten wird nicht als Führungsschwäche, sondern als Stärke gesehen.