

 Kalischefski

Konfliktberatung:
Konflikte im
Unternehmen klären

Inhalt

Was ist ein Konflikt? - Definition und Kriterien	3
Wie entstehen Konflikte im Unternehmen?	3
Typische Beispiele von Konflikten im Unternehmen	9
Typologien von Konfliktmanagement im Unternehmen	12
Konfliktlösungsstrategien im Unternehmen	13
Die Konfliktberatung von Andreas Kalischefski	22

Warum ist es so wichtig, sich mit der konstruktiven Klärung von Konflikten auseinanderzusetzen? Sie sind allgegenwärtig und ein ganz normaler Bestandteil des Lebens.

Täglich erleben wir innere Konflikte. Mal fällt es uns schwer, uns zu entscheiden, und mal sind wir in sich widersprechenden Rollenanforderungen gefangen.

Zwischenmenschlich geraten wir in Meinungsverschiedenheiten mit anderen Menschen und Gruppen und zuweilen sogar in einen handfesten Streit. Wir haben voneinander abweichende Bedürfnisse und diskrepante Vorstellungen von Vorgehensweisen und Lösungswegen ...

Konflikte bergen jedoch auch Chancen! Sie zeigen immer einen Missstand, eine Ungereimtheit, sie zeigen etwas an, das nicht perfekt ist und das es zu klären gilt. **In der Klärung liegt die Chance für etwas Neues, für Entwicklung und Fortschritt.**

Vielleicht denken Sie jetzt: „Der redet klug daher, im Prinzip hat er ja Recht. Aber Konflikte sind anstrengend, belastend und stören!“ Damit haben Sie die zweite Wahrheit von Konflikten benannt.

Diese Emotionen machen es uns zuweilen schwer. Selten sagen wir: „Hui, ein Konflikt! Da habe ich jetzt aber mal so richtig Lust drauf!“ Im Gegenteil: **Wir erleben in Konflikten häufig Angst, Wut, Ärger, Unverständnis, das Gefühl, zu kurz zu kommen, nicht beachtet zu werden ...**

Und dann kommt hinzu, dass Konflikte im Unternehmen häufig die Atmosphäre, die Zusammenarbeit, Kommunikation und letztendlich die Performance beeinträchtigen.

Was ist ein Konflikt? - Definition und Kriterien

Ein Konflikt besteht darin, dass es zwei Positionen gibt, die zunächst einmal nicht miteinander vereinbar scheinen.

Diese unvereinbaren Positionen können sich sowohl in einer Person als auch zwischen Personen, Gruppen, Systemen, Abteilungen, Organisationseinheiten ... abspielen.

Die Unvereinbarkeit von Positionen, Bedürfnissen, Haltungen, Zielen, Interessen ... ist das Thema eines Konfliktes. Die Akteur*innen und das Umfeld bilden die Bühne.

Es entsteht eine Auseinandersetzung. Und bei den Konfliktparteien herrscht jeweils die Überzeugung, im Recht zu sein bzw. die richtige Sicht auf die Dinge zu haben. Wenn das nicht aufzulösen ist, können Eskalationsspiralen in Gang kommen, die die Konflikt-dynamik anheizen. Diese reichen von einfachen Nickligkeiten bis hin zu dem Bestreben, sich gegenseitig vernichten zu wollen, auch wenn es einem selbst schadet (vgl. dazu Eskalationsstufen nach F. Glasl).

Wie entstehen Konflikte im Unternehmen?

Überall dort, wo Menschen miteinander arbeiten, gibt es früher oder später Meinungsverschiedenheiten und Störungen. Dies ist der ganz normale Lauf der Dinge. Der Grund dafür ist, dass wir Menschen unterschiedlich denken, fühlen, handeln und in

unterschiedlicher Weise motiviert sind und sich unsere Einstellungen zu Themen und Sachverhalten voneinander unterscheiden.

Diese Störungen sind nützlich und wichtig. Sie bieten immer einen Anlass zur Veränderung und zur Weiterentwicklung. Die Voraussetzung für Veränderung ist jedoch eine offene und vertrauensvolle Kultur, in der die Störungen konstruktiv angesprochen und gelöst werden.

Gelingt dies nicht, können aus Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Bedürfnissen Störungen werden, die sich über kurz oder lang zu Konflikten entwickeln, die die Zusammenarbeit, die Atmosphäre und die Leistung der betroffenen Personen, des Teams etc. empfindlich stören.

Welche Konflikte gibt es im Unternehmen ?

Die erste Frage lautet hier: „Ist der Konflikt sachlich-fachlich, zwischenmenschlich oder beides?“



Sachlich-fachlich begründete Konflikte wie z. B. die Konkurrenz um Ressourcen, um Vorgehensweisen und Lösungswege, den richtigen Workflow, die reibungsfreie Schnittstellengestaltung ... sind in Unternehmen an der Tagesordnung. **Ungeklärte Sachkonflikte** tragen das Potenzial in sich, dass sie sich unter Umständen auch auf die Beziehung der Beteiligten ausweiten können.

Zwischenmenschlich äußern sich Konflikte als Flurfunk, Gruppenbildung, Loyalitätsverweigerung, Kontaktabbruch und offen ausgetragene, persönliche Streitereien. Herrschen ungeklärte Beziehungskonflikte, so ist davon auszugehen, dass irgendwann auch die Qualität der fachlichen Zusammenarbeit darunter leidet. Wenn dem so ist, spricht man von einem Doppelkonflikt.

Konflikte in Unternehmen treten einerseits **offen** und **konfrontativ** zutage, können auf der anderen Seite aber auch still, kalt und verdeckt stattfinden.

Innerseelische Konflikte

Sicherlich kennen Sie sich widersprechende Motivationen, Bedürfnisse und/oder Entscheidungsmöglichkeiten, die sich nur in Ihrem Inneren abspielen. Diese werden oft als Dilemma erlebt, unangenehm, lähmend, als Steckenbleiben und ‚Herumeiern‘ etc. Nicht immer bekommen das außenstehende Personen mit. **Je länger der innere Kampf mit sich selbst ungeklärt bleibt bzw. je essenzieller das Thema für die betreffende Person ist, desto stärker steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er nach außen hin sichtbar und wahrnehmbar wird.** Innere, ungeklärte Themen und Konflikte werden über kurz oder lang von Ihrem Umfeld wahrgenommen. Zaudern, Empfindlichkeit, Ängstlichkeit, fehlende Entscheidungsmotivation, Dünnhäutigkeit, Streitlust: Die Palette dessen, was wir in solchen Situationen unserem Umfeld anbieten, ist vielfältig und ‚bunt‘.

Eine gute Strategie im Umgang mit solchen inneren Konflikten ist:

1. Wahrnehmen

Der erste Schritt zur Lösung eines inneren Konfliktes ist so banal wie einfach. Zuerst geht es darum, überhaupt **zu bemerken**, dass man einen inneren Konflikt hat.

2. Akzeptieren

Auch dieser zweite Schritt klingt banal und einfach! **Wir müssen ‚nur‘ akzeptieren**, dass wir gerade einen inneren Konflikt haben, um den wir uns kümmern müssen.

Es gibt Themen, die sind schnell erkannt und identifiziert: „Setze ich das Meeting heute am späten Nachmittag an, weil es eilt und meine Mitarbeiter*innen gerade alle da sind oder gehe ich mit meinen Kindern ein Eis essen, weil ich es ihnen gestern versprochen habe?“

Es gibt aber auch persönliche Themen, die wir als störend, unpassend und nervig empfinden. Manchmal werten wir uns selbst dafür ab, dass wir einen inneren Konflikt erleben. Schwach, nicht entschieden genug, zweifelnd, ängstlich, nicht Frau oder Mann genug: Für jede*n von uns gibt es Themen, mit denen wir uns nicht gerne beschäftigen. Dann verspüren wir manchmal den Drang, das Ganze schnell zur Seite zu legen – in der Hoffnung, dass es sich von alleine klärt.

Das tun Konflikte jedoch selten! Akzeptieren Sie dieses Konfliktthema im Sinne von: „Nicht schön, aber nun denn! Letztlich gut, dass es da ist, weil es mir zeigt, dass ich etwas ändern kann, obwohl es für mich ein schwieriges Thema ist.“

3. Verstehen

Haben wir akzeptiert, dass es ein Thema ist, dem wir uns widmen wollen, dann müssen wir es verstehen. **Nehmen Sie sich des Themas an und behandeln Sie es verantwortungsvoll.**

Das braucht manchmal Zeit. Das Thema muss von verschiedenen Seiten betrachtet werden, damit wir verstehen, womit wir es zu tun haben. Worum handelt es sich? Welche Positionen nehme ich im Inneren ein und worüber sind sich diese uneins? Warum erlebe ich dieses Patt, diese Angst, diese Ungeduld ...?

Schauen Sie sich alle Facetten **wertfrei** an und versuchen Sie zu verstehen, worum es geht und ‚wer da was von wem will‘.

4. Lösen

Haben Sie verstanden, um was es sich im Wesentlichen handelt, dann können Sie sich der Lösung widmen. „Wenn es nun so ist, wie es ist, wie kann/will ich das jetzt lösen? Welchen Kompromiss bin ich bereit einzugehen, welche Werte sind mir wichtig, über welchen Graben kann ich springen?“

Treffen Sie eine Entscheidung und beachten Sie dabei, dass es in vielen Fällen nicht **DIE** perfekte Entscheidung gibt – **aber eine Entscheidung, die für diese Situation in diesem Moment gut genug ist.**

Finden Sie (zunächst) keine Lösung, dann empfehle ich Ihnen zu überprüfen, ob es nicht hilfreich sein könnte, diesen Zustand mit genau den Personen in Ihrem Umfeld zu kommunizieren, die davon betroffen sind: „Ich bin in dieser Sache gerade nicht klar. Das liegt daran, dass ich einerseits ... und andererseits ...!“ Oder: „Ich bin im Moment etwas dünnhäutig und abwesend, weil ich mich gerade mit einem Thema herumschlage und es mir noch nicht gelungen ist, eine klare Entscheidung zu treffen!“

Diese ‚Wahrheit der Situation‘ kann in solch unsicheren Zeiten helfen, mitzuteilen, dass es im Moment nicht ganz einfach ist. Das hilft den Menschen in Ihrem Umfeld, besser zu verstehen, dass es ist, wie es ist – im besten Fall schwierig.

5. Lassen Sie sich helfen und holen Sie sich Rat

Wenn Sie mit Ihrem eigenen Thema beschäftigt sind, dann gibt es einen Nachteil. Sie können es nicht so richtig von außen betrachten. Die Metaebene einzunehmen und das Thema einmal ‚neutral‘ anzusehen, ist eine hilfreiche Sache. Wenn Ihnen das aber alleine nicht gelingt, dann holen Sie sich doch Unterstützung bei einem*einer Vertrauten oder einem*einer Expert*in.

Rollenkonflikte

Denken Sie an das Beispiel vom Anfang dieses Textes zurück. Da stellte sich eine Führungskraft die Frage, ob sie am späten Nachmittag noch ein spontanes Meeting mit den Mitarbeiter*innen anberaumen soll, weil ein wichtiges Thema aufgekommen ist, oder ob sie die versprochene Verabredung mit ihren Kindern zum gemeinsamen Eisessen einhält? Hier kommt in einer Person ein Rollenkonflikt zwischen der Rolle als Führungskraft und als Elternteil zum Tragen. An beide Rollen werden Erwartungen

geknüpft und das bringt diese Person ggf. in die Bredouille. „Soll ich als souveräne und verantwortungsvolle Führungskraft handeln und mich um die Problemlösung für die Abteilung und das Unternehmen kümmern? Oder werde ich den Erwartungen meiner Kinder gerecht und verbringe mit ihnen eine gute Zeit als Mutter/Vater?“

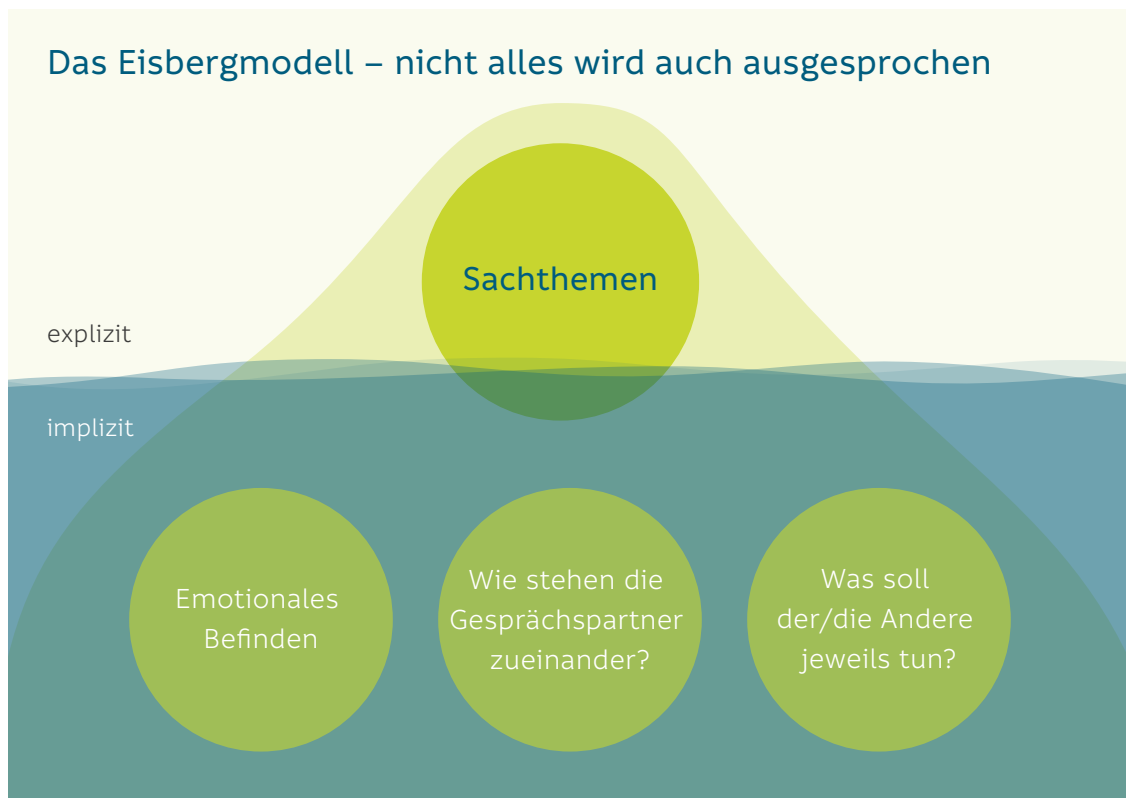
Jede*r von uns nimmt im (Berufs-)Leben unterschiedliche Rollen ein. Diese sind immer durch die Erwartungen an den*die Rollenträger*in definiert. D.h., dass ich in einer bestimmten Rolle auch gewisse Dinge tun ‚muss‘. In der Rolle des*der Datenschutzbeauftragten werde ich ganz anders über die Einführung eines IT-Tools nachdenken, als in meiner Rolle als Geschäftsführer*in, der*die die Kosten und den Aufwand im Blick hat. Wonach entscheide ich also?

Sachkonflikte

Diese sind in Unternehmen an der Tagesordnung. Es gibt in den meisten Fällen mehrere Lösungswege und Bearbeitungsmodi. Uneinigkeit über die ‚richtige‘ Vorgehensweise ist die Vorstufe zu Sachkonflikten. Sachkonflikte sind zunächst einmal eine gute Gelegenheit, um über einen guten Lösungsweg zu streiten. Hier kann **Innovation** stattfinden. Weiterentwicklung geschieht immer dann, wenn ein Lösungsweg nicht mehr oder noch nicht geeignet ist, ein Problem zu lösen oder um schnell und effizient ans Ziel zu kommen.

Ist die Beziehung zwischen den beteiligten Personen ‚gesund‘ und gefestigt, dann lehnen Sie sich entspannt zurück. Die Beteiligten ringen und streiten um den richtigen Weg und werden sehr wahrscheinlich gut und konstruktiv zusammenarbeiten können. Sich im Meeting auseinandersetzen und dann zusammen einen Kaffee trinken: Das ist die Idealform, wenn sich in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Abteilung ... etwas weiterentwickeln soll.

Seien Sie jedoch aufmerksam, wenn die Kontrahent*innen zu keiner Lösung kommen und sich das Rangeln und Streiten zu lange hinzieht bzw. wenn die Kompromissbereitschaft und die Bereitschaft, nachzugeben verloren gehen. Wenn sich nur noch aus Prinzip gestritten wird; wenn Konkurrenz, Gewinner- und Verlierer-Denken, die Sorge um Statusverlust ... in fachlichen Diskussionen beobachtbar sind, dann hat sich der fachliche Streit sehr wahrscheinlich um eine Beziehungsstörung erweitert.



Verteilungskonflikte

Eltern kennen das! Ein Kind nimmt dem anderen etwas weg und das Geschrei ist groß. Der Streit um Ressourcen, Ausstattung, Budgets, Verteilungen, Kürzungen etc. in Wirtschaftsunternehmen ist ähnlich zu betrachten. Nicht selten entstehen Konkurrenz und ‚Kämpfe‘ um Budgets, ‚Kapa‘, Finanzen, Zeit, wichtige Aufgaben, aber auch um Urlaubs- und Brückentage, Homeofficezeiten, Anwesenheiten zu (un-) attraktiven Arbeitszeiten, Qualitätszeit mit der*dem Vorgesetzten ...

Wird ein subjektiv erlebtes oder sogar objektiv belegbares Ungleichgewicht als ungerecht, unfair etc. erfahren, so kann ein Rangeln um einen fairen Ausgleich entstehen. Wird dieses nicht **kooperativ** ausgetragen, entstehen Verteilungskonflikte und im schlimmsten Fall Rosenkriege.

Wer bekommt wie viel Geld beim Verkauf des Unternehmens? Wie werden Boni aufgeteilt? Was machen wir, wenn der Eindruck entsteht, dass nicht alles mit rechten Dingen zugeht und ich übervorteilt wurde? Hier wird über Ressourcen wie Arbeitskraft, Technik, Budget, Marktanteile und Entlohnung gestritten.

Beurteilungskonflikte

Wie **interpretieren** wir die Zukunft und wie richten wir die Strategie dazu aus? Wie schätzen wir die wirtschaftliche Entwicklung und die Potenziale im Markt ein und mit welchen Maßnahmen wollen wir agieren? Wenn es in diesen Fragen Diskrepanzen zwischen zwei Kolleg*innen gibt, dann muss eine Einigung her. Aber wie, wenn die Vorstellungen von dem, was jetzt zu tun wäre, weit auseinander liegen?

Beziehungskonflikte

Sicherlich kennen Sie Fälle, in denen sich Kolleg*innen fachlich streiten, der eigentliche Grund für die Auseinandersetzung jedoch zwischenmenschlich begründet ist. Sie beobachten das Geschehen, den Zank und die Kämpfe zwischen den Akteur*innen und wissen, dass die Auseinandersetzung auf einer anderen Bühne ausgetragen und geklärt werden müsste, bevor eine einvernehmliche Sachlösung gefunden werden kann (siehe auch Grafik Eisbergmodell S. 8).

Wir Menschen machen uns manchmal gegenseitig zu schaffen. Es werden dabei (un-)bewusst Grenzen übertreten. Wir treten anderen zu nahe, ohne dass wir es bemerken und ‚latschen‘ ihnen, ohne es zu wollen, in den Vorgarten. Jeder von uns hat sich schon einmal ungerecht behandelt gefühlt, zu kurz gekommen oder ist übergangen und übervorteilt worden.

Es kann auch sein, dass mein Gegenüber eine andere Werteorientierung besitzt und meine ethischen Prinzipien und moralischen Einstellungen strapaziert. „Das kann man doch so nicht machen!“, „Nicht mit mir!“, „Dafür bin ich nicht zu haben!“, könnten typische Ausrufe sein, wenn eine Person in ihren ethischen und moralischen Grundwerten angesprochen und irritiert wird. Vielleicht ist eine heftige Reaktion aber auch dadurch gespeist, dass sich jemand ertappt oder schuldig fühlt.

Bei persönlichen Angriffen werden zumeist der Selbstwert und die eigene Identität angesprochen. Vorwürfe, die mit ‚Du‘ beginnen, führen häufig dazu, dass sich das Gegenüber falsch verstanden fühlt. Die gute Absicht ist nicht sichtbar geworden oder die eigene Sicht auf sich selbst wurde konterkariert. Dann ist es manchmal schwer auszuhalten, dass man ‚so‘ auf andere wirkt. Wenn die konfrontierte Person sich dann rechtfertigt oder zum Gegenschlag ausholt, um den eigenen Selbstwert zu schützen, dann ist man schon in die Konfliktdynamik eingestiegen. Äußert man sich nicht, bleibt das ungute Gefühl, missverstanden, nicht richtig gesehen, nicht fair behandelt worden zu sein.

Zwischenmenschliche Konflikte sind immer mit schwierigen Emotionen verbunden. Sie sind der Treibstoff für die Konfliktdynamiken. Im Konflikt verhalten wir uns in der Regel psychologisch richtig, aber strategisch falsch! Es ist ganz normal und verständlich und auch notwendig, dass wir uns, wenn wir in unserem Selbstwert, unserer Identität angegriffen und bedroht werden, austreten und uns wehren, angreifen etc. Wir machen das, um uns zu schützen, und ‚psychologische Gefahren‘ abzuwehren. Gleichzeitig steuern wir mit dem konflikthaftern Verhalten unseren Teil zur Eskalation bei.

Typische Beispiele von Konflikten im Unternehmen

Es geht um falsch adressierte Kritik, um Konkurrenzen in Bezug auf Ressourcen, Ideen, Lösungswege, Budgets etc.

In der Konfliktanalyse ist es unabdingbar, neben den **sozio-dynamischen Aspekten** auch das **System** zu ergründen, in dem sich die Konfliktdynamik abspielt und wie sich diese gegenseitig bedingen.

Es ist wichtig zu unterscheiden, wer mit wem in welcher Rolle und aus welcher Position heraus agiert. Es macht einen Unterschied, ob in einen Abteilungskonflikt die Führungskraft direkt involviert ist oder nicht. Die Hierarchie und die sich daraus ergebenden Abhängigkeiten bestimmen auch die Handlungsoptionen der Beteiligten.

Über die Kollegen schlecht reden

Flurfunk und Tratsch sind beobachtbare Druckventile und in vielen Unternehmen mehr oder minder an der Tagesordnung. Jeder von uns kennt es, dass man sich mit einem Dritten, Unbeteiligten über einen*eine Kolleg*in unterhält und man mal ‚sein Leid‘ klagt. Sich so von Zeit zu Zeit den Ärger von der Seele zu reden, kann reinigend sein. Der Ärger wird kanalisiert und kann abfließen. Es ist nicht die feine Art, aber bis zu einem gewissen Grad unbedenklich!

Wenn Sie jedoch bemerken, dass Äußerungen über dritte und unbeteiligte Personen getroffen werden, die abwertend sind und über das Maß hinaus gehen, sich einmal kurz Luft zu verschaffen, dann ist Vorsicht geboten.

Die Grundregel für ein konstruktives und belastbares Arbeitsverhältnis besagt, dass **Störungen zum geeigneten Zeitpunkt mit der betreffenden Person besprochen und geklärt werden müssen**. Geschieht das ‚hintenherum‘, gibt es keine Klärung zwischen den Betroffenen. Der Anlass und die Dynamik bleiben bestehen und die Störungen können eskalieren. Vor allem dann, wenn Dritte in die Abwertung mit einsteigen und Partei ergreifen.

Wenn ein Zweier-Konflikt auf die Kolleg*innen überspringt, kann das Lagerbildung und Teamkonflikte zur Folge haben. Mobbing wäre eine der schlimmsten Folgen einer solchen Eskalationsdynamik.

Teamkonflikte – Konflikte zwischen Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen

Bei Konflikten im Team gilt es zu prüfen, zwischen wem eine Klärung ansteht. Sind es ausschließlich zwei Personen, die sich da auseinandersetzen oder sind es Grüppchen oder Lager, die sich uneins sind?

Bei Teamkonflikten verhält es sich meist so, dass es nicht die eine, sondern meist mehrere **Konfliktlinien** gibt, die **nebeneinander** stehen, sich in ihrer Brisanz und in ihrer Thematik unterscheiden. Es gilt, diese unterschiedlichen Themen, Konfliktlinien, Parteien, Allianzen etc. zu identifizieren und nacheinander zu klären.

Zwischenmenschliche und persönliche Konflikte gehen vor

Eine Empfehlung in der Moderation von Konflikten besteht darin, **zuerst die zwischenmenschlichen Themen zu klären und dann im Anschluss den Fokus auf Sachkonflikte zu legen**.

Der Grund für diese Überlegung ist einfach. Häufig werden zwischenmenschliche Störungen auf der Sachebene ausgetragen. Klärt man die Beziehungsstörungen, klären sich dadurch oft die Blockaden und die sachlichen und fachlichen Differenzen leichter. Der persönliche Widerstand ist geringer und die Kooperationsbereitschaft größer, wenn die Störungen beigelegt sind.

Diese Empfehlungen sind jedoch nur **Orientierungshilfen** und keine dogmatischen Regeln und Gesetze. Es gibt genügend Beispiele, in denen es hilfreich war, die Struktur zu klären, weil diese eine konstruktive Zusammenarbeit verhindert hat, wodurch die Konflikte entstanden.

Konflikte mit dem*der Chef*in oder den Führungskräften

Störungen und Konflikte zwischen Führungskraft und Team sollten vorrangig behandelt und thematisiert werden. **Zur Rolle und Aufgabe einer Führungskraft gehört es, für ein störungsfreies Arbeitsklima Sorge zu tragen und Konflikte einer Klärung/Lösung zuzuführen.**

Diese Rolle erfährt die größte Akzeptanz durch die Teammitglieder, wenn keine Konflikte und Störungen zwischen Team und Führungskraft bestehen.

Haben sich also Störungen ergeben, dann gilt es diese zuerst zu **thematisieren**. Das fördert das Vertrauensverhältnis und die Konfliktkultur. Dadurch erhöht sich die Akzeptanz gegenüber der Führungsrolle und den von der Führungskraft getroffenen Entscheidungen.

Wenn sich die Führungskraft nicht dazu in der Lage fühlt, diese Klärungen selbst zu moderieren, dann ist es absolut legitim, eine*n Expert*in hinzuzuziehen, der*die für die Zeit der Konfliktberatung die Moderation und die Steuerung des Klärungsprozesses übernimmt.

Störungen und Konflikte mit der Führungskraft werden manchmal als ‚heikel‘ erlebt. Das hierarchische Verhältnis und die empfundene Abhängigkeit machen es Mitarbeiter*innen oftmals schwer, Konflikte bei ihren Vorgesetzten anzusprechen. Allzu oft besteht die Furcht, dass die Führungskraft ihre Position und die damit verbundene Macht zum Nachteil des Teammitglieds ausnutzen könnte.

Wenn es zu einem Klärungsgespräch kommt, dann ist hierbei darauf zu achten, dass diese Ängste von der Führungskraft glaubwürdig respektiert werden und ein offener und konstruktiver Umgang mit dieser Ungleichheit gefunden werden kann.

Hierbei kann eine allparteiliche Moderation helfen, auf die ‚Fallstricke‘ zu achten, indem der*die Moderator*in immer wieder die Wahrheit der Situation benennt und sie mit in den Klärungsprozess einfließen lässt. Dies kann für beide Seiten das Gefühl von Sicherheit in Bezug auf den Klärungsprozesses enorm erhöhen.

Für die Führungskraft besteht die Herausforderung in einem Konflikt mit den Mitarbeiter*innen darin, dass sie in der Konfliktsituation zwei Rollen einnimmt.

Die eine Rolle ist die der physischen Person, die genauso sehr von Emotionen und schwierigen Störgefühlen betroffen ist, wie jeder andere Mensch auch, der in Konflikte involviert ist. Sie fühlt sich unverstanden, nicht gewürdigt, ärgerlich ...

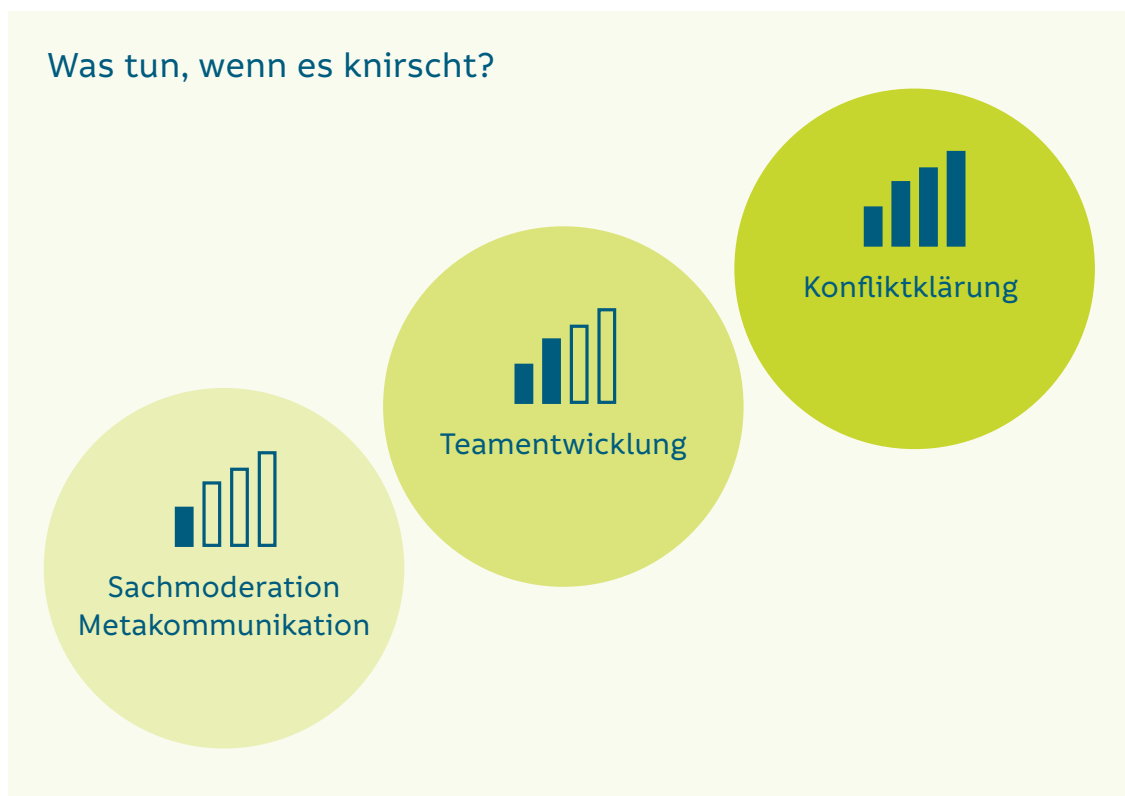
Und dann muss die Führungskraft auch gleichzeitig die Leitungsrolle und die damit verbundenen Rollenanforderungen erfüllen, also gute Entscheidungen treffen.

Die Führungskraft trägt einerseits die Verantwortung dafür, die konflikthafte Situation einer Klärung zuzuführen und muss die Situation managen. Gleichzeitig ist sie Teil des

Konfliktes und des Konfliktgeschehens. Die Führungskraft muss sich also immer bewusst sein, aus welcher Position heraus sie sich gerade dem Teammitglied zuwendet und aus welcher Rolle heraus sie gerade agiert: Als Chef*in und Manager*in der Situation mit dem Ziel, diese bestmöglich zur Zufriedenheit aller zu lösen oder als betroffene, getroffene Person, als Mensch mit der ganzen Palette an Gefühlen und mit all der ‚Nicht-Perfektion‘, die uns Menschen in solchen Situationen ausmacht.

Typologien von Konfliktmanagement im Unternehmen

Es gibt mal wieder nicht die eine, für alle Situationen passende Lösung! Schauen Sie sich die Störung an und entscheiden Sie, welche Intervention die geeignete ist. Und seien Sie **präventiv** tätig: Unterstützen Sie ein Arbeitsklima, in dem Störungen benannt und geklärt werden.



Das Tool für den Alltag – Metakommunikation und Feedback

Über eine Metadiskussion oder Feedback lassen sich die meisten Störungen und Irritationen klären. Sehr oft reicht das **kurze, offene und vertrauensvolle Gespräch unter vier Augen**. „Das ist vorgefallen, so hat es auf mich gewirkt und ... würde ich mir für die Zukunft wünschen. Wie siehst du das?“ So oder so ähnlich könnte ein Metadialog aussehen bzw. gestartet werden.

Regelmäßige Teamgespräche

Außerdem ist es ratsam, mit dem Team in regelmäßigen Abständen die Zusammenarbeit, die Kommunikation ... zu besprechen und Irritationen oder Störungen zu benennen, damit diese rechtzeitig geklärt werden. Solche ‚Teamtage‘ sind eine hilfreiche Maßnahme zur Konfliktprävention. Hier ist es angeraten, neben den strukturellen Themen vor allem auf die zwischenmenschlichen Aspekte zu achten. Konstruktiv und offen über Irritationen, Störungen etc.

zu sprechen, braucht in manchen Kulturen Übung und Training. Schnell lassen sich Teams von der Sachlogik und dem Wunsch nach schnellen Lösungen verführen. Wenn wichtige Dinge nicht gesagt und adressiert werden können, besteht die Gefahr, dass sich diese Themen irgendwann aufgestaut ihren Weg bahnen und ggf. an ganz anderer Stelle auftreten, an denen Sie es überhaupt nicht gebrauchen können. Friedemann Schulz von Thun sagte einmal dazu: „Unerhörte Themen verhalten sich unerhört.“

Sollte dies einmal passieren und es eskaliert plötzlich in Ihrem Team, Ihrer Abteilung, dann reagieren Sie sicherlich erst einmal mit Bordmitteln. Sehr oft bekommt man das Thema dann auch wieder geklärt, die Atmosphäre beruhigt sich und die Zusammenarbeit kann fortgeführt werden.

Haben Sie keine Scheu, einen*eine Expert*in hinzuzuziehen

Wenn Sie feststellen, dass sich die Störungen nicht mehr klären lassen und Eskalationsdynamiken in Kraft sind, die Sie nicht mehr steuern können, dann ist es ratsam, einen*eine Expert*in hinzuzuziehen, der*die Ihnen dabei hilft, die Störungen zwischen den Beteiligten besprechbar zu machen und die Konfliktthemen zu klären.

Konfliktlösungsstrategien im Unternehmen

Gerade in größeren Unternehmen gibt es häufig Führungsleitlinien oder Unternehmenswerte, die beschreiben, wie mit Störungen und Konflikten umzugehen ist. Daran orientieren sich Führungskräfte und es gehört zu ihren originären Führungsaufgaben, Störungen und Konflikte einer Klärung zuzuführen.

Wenn Mitarbeiter*innen also einen Konflikt untereinander haben, so ist der*die Vorgesetzte die erste Ansprechperson, mit der das Thema besprochen werden sollte.

Verfügt das Unternehmen über eine Personalabteilung, HR oder Personalentwicklung, dann sind sehr wahrscheinlich auch Prozesse definiert, wie mit Konflikten umgegangen wird. Diese Fachabteilungen sind Ansprechpartner für Führungskräfte und stehen ihnen **beratend** zur Seite.

Für Konflikte zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft kann der Betriebsrat, sofern vorhanden, eine beratende Rolle für den*die Mitarbeiter*in wahrnehmen.

Konflikte sind **unvermeidbar**. Es gibt aber ein paar Aspekte, die Sie beachten können, damit manche Konflikte nicht entstehen.

Konfliktprävention - Konflikte im Vorfeld erkennen und vermeiden

Struktur schafft Sicherheit

An klaren Strukturen und Regeln, die allgemein akzeptiert sind, können sich Beschäftigte orientieren. **Das schafft Sicherheit und vermeidet Störungen und Konflikte.** Wenn klar ist, was passiert und wenn ich mich darauf verlassen kann, dass das auch so eintritt, dann gibt es wenig Raum für Verunsicherung – die wiederum häufig ein Anlass für Störungen, Missverständnisse, Enttäuschungen und letztendlich für Konflikte ist.

Es ist jedoch nur bedingt möglich, die Komplexität des Alltags und mit ihr einhergehende Dynamiken mittels Regeln und Ablaufprozeduren beherrsch- und kalkulierbar und somit ‚sicher‘ zu gestalten. Organisationen, die das trotzdem versuchen, erstellen nicht selten ein ‚unübersichtliches‘ Werk an expliziten Regeln, Prozessbeschreibungen, Dienstanweisungen und Vereinbarungen.

Für jede Organisation besteht die Aufgabe, die **richtige Balance zwischen Regeln (Sicherheit) und Offenheit für Veränderung (Freiheit) zu finden.**

Team-Routinen, regelmäßige Teamgespräche und eine Feedback-Kultur

Auf Team- und Abteilungsebene ist es eine wirksame Präventionsmaßnahme, in regelmäßigen Abständen die Beziehungsdynamiken zu reflektieren.

Im beruflichen Alltag stehen die sachlichen Entscheidungen, Zahlen, Daten, Fakten, Prozesse, Entscheidungen im Vordergrund. Das ist auch gut so. Jedoch funktioniert die sachliche Zusammenarbeit nur dann gut, wenn es keine Beziehungsstörungen gibt.

Getreu dem Motto ‚Kontakt vor Kooperation‘ gilt die Empfehlung, sich in regelmäßigen Abständen im Team gründlich und wahrhaftig damit auseinanderzusetzen, wie es um die Beziehungen und Störungen im Team bestellt ist. Es ist aus Sicht der Teamentwicklung absolut notwendig, diese impliziten Wahrnehmungen, Stimmungen und Interpretationen offenzulegen. Nehmen Sie mehrmals im Jahr die Gelegenheit wahr, mit allen Teammitgliedern einen offenen Austausch über folgende Aspekte der Zusammenarbeit zu führen:

- So geht es mir gerade mit den anderen!
- Hierbei fühle ich mich wohl und das gefällt mir sehr!
- Über folgendes Thema müsste aus meiner Sicht gesprochen werden, weil mir etwas noch nicht klar ist, mich etwas irritiert bzw. ich mit etwas/jemandem eine Störung habe.

Solche Formate helfen Ihnen dabei, Störungen zu identifizieren und frühzeitig zu bearbeiten – und zwar bevor sie eskaliert sind. Wenn es Ihnen gelingt, eine **konstruktive und offene Gesprächsatmosphäre** herzustellen, in der sich die Führungskraft und die Mitarbeiter*innen offen den Themen widmen, die es aus subjektiver Sicht zu besprechen gilt, dann wirkt das vertrauensfördernd und fördert eine offene und konfliktfreundlichere Teamkultur.

Grundvoraussetzung ist jedoch, dass ein **ernsthafter** Austausch stattfindet, in dem akzeptiert ist, dass es **jeder und jedem anders geht und in dem alle Beteiligten darum bemüht sind, zu verstehen, wie es um die anderen bestellt ist.**

Verstehen heißt in diesem Zusammenhang nicht, mit anderen Positionen einverstanden sein zu müssen. Persönliches Befinden und Beziehungsdefinitionen sind nicht konsensfähig!

Was verstehe ich eigentlich?

		
Verstehen	Verständnis	Einverständnis
entschlüsseln, was gemeint ist, wie es dazu kommt	als nachvollziehbare menschliche Reaktion verstehen	Zustimmung – einverstanden sein
sich einen Reim darauf machen	das ist aus Sicht des Anderen sinnvoll - ich sehe das jedoch anders	ja, das sehe ich auch so

Unterstützen Sie als Führungskraft den konstruktiven Austausch unter Ihren Mitarbeiter*innen und die Feedback-Kultur in Ihrem Verantwortungsbereich. Fördern Sie eine Kultur, in der es Ihren Mitarbeiter*innen möglich ist, schwierige Themen miteinander unter vier Augen zu besprechen, und zwar auf eine konstruktive, faire Art und Weise. **Alle Themen, die frühzeitig in konstruktiver Art und Weise geklärt werden, entlasten Ihren Arbeitsalltag.** Sie müssen sich weniger um Eskalationen kümmern. Gleichzeitig stärkt dies das Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams. Dies ist von Vorteil, falls doch einmal ein Konflikt eskaliert. Eine vertrauensvolle Kultur und ein konstruktiver Umgang mit Störungen und ‚Fehlern‘ sind eine förderliche Basis für die ‚schnelle‘ Klärung von Konflikten.

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Wenn Sie als Führungskraft etwas dafür tun wollen, dass ein ‚konfliktfreundliches‘ Klima in der ihnen anvertrauten Abteilung entsteht, dann verweise ich auf die schon weiter oben beschriebenen Konfliktlösungskompetenzen.

Auch Sie persönlich können sich wappnen und Ihren Umgang mit schwierigen Situationen professionalisieren. Dafür empfehle ich Ihnen vier Aspekte:

Vier Kompetenzen zur Konfliktlösung



Quelle: Kramer, Barbara: Ion, Frauke: Konflikte klären ist Chefsache, Gabal 2018

1. Sich selbst gut kennen(-lernen)

Hier geht es im Wesentlichen darum, dass Sie sich Ihrer Stärken und Ressourcen genauso bewusst sind wie Ihrer wunden Punkte, Schwachstellen und potenziellen ‚Auslösern‘, die Sie sofort und unreflektiert in Konflikte einsteigen lassen.

Das erreichen Sie mit einer ‚freundlichen‘ und fehlertoleranten Sicht auf sich selbst. Gehen Sie nicht zu streng ins Gericht mit sich. Nehmen Sie eine neugierig-forschende Haltung ein und erforschen Sie sich und Ihre Verhaltensweisen. Freuen Sie sich, wenn Sie Ihre Stärken und Ressourcen entdeckt haben und wissen, worauf Sie sich bei sich selbst verlassen können!

Schauen Sie aber auch genau hin und erforschen Sie jene Anlässe und ‚Mechanismen‘, die Sie aus der Haut fahren lassen. Entdecken Sie Ihre wunden Punkte und akzeptieren Sie diese. Diese Mechanismen zu kennen und einschätzen zu können, reicht aus. Es geht nicht darum, etwas ‚wegmachen‘ zu wollen, sondern zu wissen, wie man ‚tickt‘, und womit Sie und Ihr Umfeld es zu tun bekommen, wenn’s eng wird.

2. Empathie – Mitfühlvermögen

Empathie ist die Fähigkeit, sich einfühlen zu können und eine Vorstellung davon zu haben, wie es dem Gegenüber wohl gerade geht und wie sein*ihre inneres Befinden wohl gerade sein mag.

Zu verstehen, wie es um den*die andere*n gerade bestellt ist, hilft im Alltag die Mehrdeutigkeit der Situation zu akzeptieren. Die Fähigkeit, empathisch zu sein und dem Gegenüber Verständnis für seine Gedanken, Gefühle, Situation und Beweggründe entgegenbringen zu können, ist eine enorme Ressource zur Deeskalation.

Verständnis bedeutet hierbei jedoch nicht, damit einverstanden zu sein und einen Konsens mit dem Gegenüber herzustellen.

3. Metakommunikation – über die Dinge mit einem ‚gewissen Abstand‘ reden

Mich, mein Umfeld, die Beziehungen und Strukturen, in denen ich mich aufhalte, beobachten und beschreiben zu können – also darüber sprechen zu können, als ob ich mich und die anderen beobachte: Das ist die Kunst der Metakommunikation. Dazu braucht es Disidentifikation, also die Fähigkeit, sich selbst und seine eigenen Verhaltensweisen von außen betrachten zu können und sich gleichzeitig mit den Themen, Stimmungen etc. zu identifizieren und dies authentisch wahrzunehmen und auszudrücken.

Wer das kann, hat eine Ressource zur Verfügung, sich selbst und andere in Relation zueinander zu setzen. Damit sinkt die Gefahr, unmittelbar und impulsiv auf einen Anlass zu reagieren.

Das erspart einem selbst und anderen oft einen unreflektierten Kaltstart in einen Konflikt, womit die nächste Kompetenz zur Konfliktprophylaxe angesprochen wäre.

4. Impulskontrolle – den Autopiloten stoppen

Hierbei geht es um die Fähigkeit, sich in stressigen, emotionalen Situationen abkühlen zu können. Den eigenen Unmut, die Wut, den Zorn, all die schwierigen Emotionen, die im Konflikt entstehen, sofort impulsiv auszudrücken und das Gegenüber ungefiltert damit zu konfrontieren, trägt zur Eskalation bei.

Die eigenen Emotionen zu spüren und ausdrücken zu können, ist eine hilfreiche Ressource bei der Klärung von Konflikten. Es geht darum, formulieren zu können, was man spürt und fühlt, wenn das Gegenüber so handelt, wie es handelt.

Die Kunst besteht darin, die eigenen Gefühle und schwierigen Emotionen wahrnehmen und benennen zu können und ihnen die Wucht zu nehmen. Dies ist machbar, wenn es Ihnen gelingt, zwischen Reiz und Reaktion eine Pause zu generieren. Die Heftigkeit der Emotionen wird sich etwas abkühlen und Sie in die Lage versetzen, bewusster und gezielter, ja strategischer handeln zu können.

Diese Kompetenzen sind immerwährende Übungsfelder und man ist nie damit fertig. Es gibt kein Ideal, das man erreichen kann oder soll. An diesen Kompetenzen zu arbeiten bedeutet, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und sich selbst besser kennenzulernen. Wenn Sie dadurch mehr Optionen zur Wahrnehmung und Reaktion auf schwierige, zwischenmenschliche Situationen erlangen, haben Sie auch gleichzeitig mehr Möglichkeiten, steuernd und deeskalierend zu wirken.

Begeben Sie sich auf die eigene Entdeckungsreise. Das geht sehr gut alleine. Manchmal ist es aber auch hilfreich dafür eine*n Coach zu konsultieren, der*die Sie darin unterstützt.

Verhalten und Vorgehen, um Konflikte zu lösen

Wenn Sie sich an die Klärung von Konflikten heranwagen möchten, dann gibt es ein paar für mich sehr grundlegende Prinzipien, die mich in meiner Arbeit leiten. Ziel einer Konfliktmoderation ist es, zuerst die Konfliktparteien darin zu unterstützen, die jeweils

eigene Sicht auf die Dinge zu formulieren. Danach ist es das Ziel, dass sich die **Konfliktparteien gegenseitig verstehen.** Verstehen heißt hier nicht einverstanden zu sein, sondern nachvollziehen zu können, wie es dazu gekommen ist.

Um dies zu ermöglichen, ist es unabdingbar ein Vertrauensverhältnis zu allen Beteiligten aufzubauen, so dass ich als Moderator des Geschehens akzeptiert bin. Dieses Vertrauensverhältnis entsteht dadurch, dass ich allen anwesenden Personen gegenüber eine allparteiliche Haltung einnehme.

Allparteilichkeit

Damit ist die Haltung gemeint, mit der ich als Mediator, als Klärungshelfer, agiere: Ich bin außenstehend und meine Aufgabe ist es, alle beteiligten Konfliktparteien und Personen in gleicher Form zu vertreten. Mein unbedingtes Ziel ist es, **allen Beteiligten in gleicher Haltung entgegenzutreten.** Ich muss für jede Sicht auf das Thema die gleiche Offenheit, Neugier und das gleiche Bemühen um Verstehen aufbringen. Gelingt mir das nicht und schlage ich mich innerlich auf eine Konfliktseite, dann ist der Prozess in Gefahr und ich verliere das Vertrauen der Person, von der ich mich entfernt habe. Es muss mir gelingen, meine eigenen moralischen und ethischen, weltanschaulichen Bewertungen für den Prozess außen vor zu lassen.

Wahrheit vor Schönheit

Konflikte haben oftmals einen schwierigen Anlass. Da wurde jemandem übel mitgespielt, es wurde getäuscht, übervorteilt, mit harten Bandagen gekämpft, um das eigene Gesicht nicht zu verlieren. Und zudem sind bei den Beteiligten auch immer die schwierigen Emotionen mit im Spiel.

All das muss offen angesprochen werden können. Die Verantwortung, was geäußert wird und wie, obliegt der betreffenden Person. Sie bleibt immer und zu jeder Zeit für das eigene Handeln und die eigenen Äußerungen verantwortlich.

Damit eine Klärung stattfinden kann, ist es hilfreich, wenn die **Wahrheit ausgesprochen wird.** „Ah, so ist das also! Jetzt verstehe ich dich!“ Das ist das hehre Ziel einer Klärung. ‚Die Wahrheit‘ ist manchmal gar nicht so einfach zu formulieren. Dabei zu helfen, schwierige Formulierungen, peinliche Themen, verdeckte Aggressionen oder leidvolle Emotionen auszudrücken – das ist die Aufgabe in meiner Position als Klärungshelfer.

Es ist meine Aufgabe, das Gesagte zu verstehen und den Konfliktparteien dabei zu helfen, es noch einmal anders zu formulieren oder es eventuell sogar in meinen eigenen Worten zu wiederholen. Das alles folgt dem Ziel, sich der Wahrheit anzunähern und damit zu ermöglichen, dass die Antagonist*innen beginnen, sich gegenseitig zu verstehen. Setzt dieses Verstehen ein, gibt es eine Chance, dass im Anschluss an den Dialog gemeinsam tragfähige Lösungen entwickelt werden können.

Der Blick in die Vergangenheit muss erlaubt sein

Um die Wahrheit zu finden, muss es erlaubt sein, in die Vergangenheit zu blicken. In der Vergangenheit hat das alles seinen Anfang genommen. In der Vergangenheit liegen die ganzen Situationen, in denen sich die Konfliktbeteiligten gegenseitig verletzt, verärgert ... haben.

Beim Blick zurück geht es darum, dass alle Beteiligten besser verstehen, was denn da alles passiert ist und warum es so gekommen ist, wie es gekommen ist. Der vielfach geäußerte Wunsch: „Lassen Sie uns ab heute nach vorne schauen und die Vergangenheit begraben“, funktioniert erst dann, wenn man sie sich ein wenig genauer angesehen hat.

Emotionen müssen erlaubt sein

Wie in diesem Artikel schon mehrfach beschrieben wurde, sind schwierige Emotionen die ‚treuen Begleiter‘ eines jeden Konfliktes. Es muss also erlaubt sein, diese anzusprechen. Der Ausspruch: „Lassen Sie uns das Ganze doch sachlich betrachten“, ist verständlich, da er ausdrückt, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Emotionen und vor allem denen des Gegenübers ein anstrengendes und forderndes Unterfangen ist. Dem möchte man sich ungerne aussetzen. Aber es führt leider kein Weg daran vorbei, auszudrücken, über was man ärgerlich ist, worüber man wütend wurde, wo man sich hintergangen gefühlt hat und auch, worüber man sich diebisch gefreut hat.

Es nicht immer schön, aber gut, sich damit auseinanderzusetzen.

Verschwiegenheit

Damit sich alle Beteiligten in dem Prozess entsprechend öffnen können, ist ein weiteres, sehr wichtiges Prinzip die Vereinbarung zur Verschwiegenheit. **Alles, was im Rahmen der Klärung besprochen wird, darf vorerst nicht an Dritte weitergegeben werden.**

Irgendwann gegen Ende des Klärungsprozesses muss die Frage beantwortet werden, wie denn nun weiter vorgegangen wird. In diesem Zusammenhang muss auch gemeinsam geklärt werden, welche Informationen in welcher Form mit Dritten geteilt werden müssen/dürfen. Wer informiert die Personalabteilung oder Rechtsabteilung? Was sagt man den Kolleg*innen, die fragen werden, wie es war und was besprochen wurde?

Meine Rolle als Konfliktberater ist da sehr klar. Nichts wird von mir nach außen hin mitgeteilt. An niemanden! Und an diesem Prinzip wird nicht gerüttelt. Selbst wenn der Konflikt weiter eskalieren sollte und vielleicht sogar vor Gericht weitergeführt wird, muss ich als Berater von meinem Zeugnisverweigerungsrecht Gebrauch machen.

Vor der Konfliktklärung – Rahmenbedingungen für das Konfliktgespräch festlegen

All diese Prinzipien werden im Vorfeld mit der beauftragenden Person besprochen und vereinbart. Wer ist denn die beauftragende Person? Wer darf denn anordnen, dass sich dieser Personenkreis zu diesem Thema zusammenfindet? Dies herauszufinden ist meine Aufgabe als Konfliktberater. Oftmals ist es ganz einfach. In einer Abteilung ist es sehr wahrscheinlich der Abteilungsleiter. Aber wie ist das mit einem agilen Team innerhalb einer Matrixorganisation? Ist es der*die Scrum-Master*in oder die hierarchisch höchstgestellte Person im Team? Ist es die Personalabteilung oder die Führungskraft aus einer Business-Unit?

Das bedeutet also von Anfang an genau hinzuschauen und das System verstehen zu wollen, um die richtige Person ausfindig zu machen, die den Auftrag erteilen kann und auch motiviert ist, dass diese Beratung stattfindet.

Gleichwohl ist es an dieser Stelle auch wichtig zu verstehen, wie sich die Konflikte zeigen. Sind es strukturell bedingte Störungen oder Beziehungskonflikte? Wie agieren die Betroffenen? Wie stehen Sie hierarchisch zueinander? Was wurde schon unternommen? Welche Handlungsspielräume gibt es?

An dieser Stelle gibt es viele Fragen zu klären, um Sie schon im Vorfeld der Maßnahme gut zu beraten.

Unklarheiten von allen Beteiligten klären

Zu Beginn einer Konfliktberatung ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein Vertrauensverhältnis

zu dem*der Klärungshelfer*in aufbauen. Neben einem ersten Kennenlernen geht das vor allem über die klare Vorstellung des Vorgehens, der Regeln und Bedingungen, die an die Teilnehmer*innen und den*die Moderator*in geknüpft sind. Bevor also eingestiegen werden kann, ist es äußerst wichtig, die Beteiligten danach zu fragen, **welche Bedenken und Hindernisse ihnen im Weg stehen, sich auf den Prozess einzulassen**. Sollten solche Hindernisse und Bedenken formuliert werden, so muss sich der*die Berater*in diesen ernsthaft widmen. Tut er*sie das nicht, wird das wichtige Vertrauen aufs Spiel gesetzt und es wird schwer, die Beteiligten im nächsten Schritt dafür zu gewinnen, ihre Sicht auf die Dinge zu formulieren.

Die jeweilige Sicht auf die Dinge – die ‚Konfliktanalyse‘

Ist der Einstieg geschafft, geht es darum, dass jede*r Beteiligte seine*ihre ganz individuelle Sicht auf den Konflikt formuliert und vorstellt. Hierbei geht es darum, die ganzen unterschiedliche Sichtweisen zu hören. Jede anwesende Person hat jetzt die Möglichkeit, den Konflikt ganz so zu beschreiben, wie er sich der Person ganz individuell darstellt. Hier muss Unterschiedlichkeit sein dürfen.

Diese ganzen unterschiedlichen Sichtweisen dienen dem Konfliktberater zur Analyse der Themen und führen in eine Statusaufnahme und in eine Agenda, welche Themen in welcher Reihenfolge zwischen wem besprochen werden.

Dieses Vorgehen macht deutlich, dass es viele unterschiedliche Sichtweisen auf das gleiche Thema gibt. Sonst wäre es ja kein Konflikt.

Der Dialog der Wahrheiten – Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifizieren

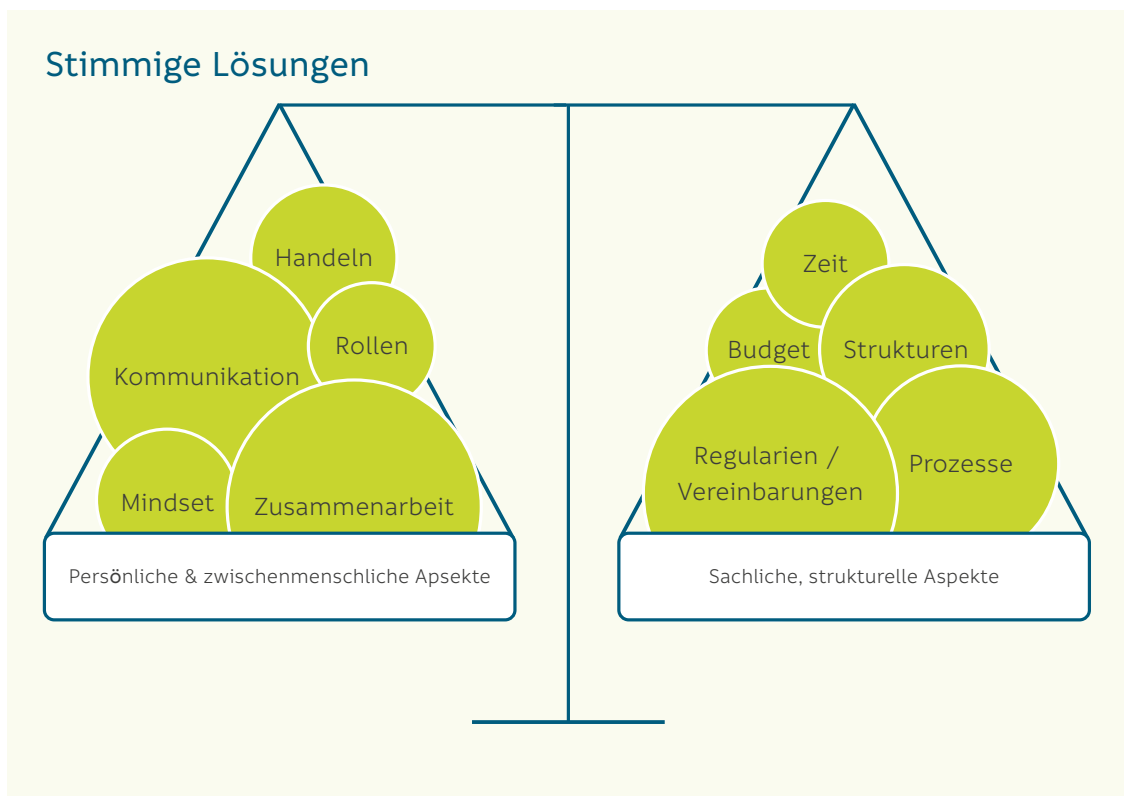
Nun folgt die Phase, in der die Konfliktthemen nacheinander zwischen den Beteiligten besprochen werden. Dies findet dialogisch unter Führung des Konfliktklärungshelfers statt. Die Antagonist*innen werden aufgefordert, auf das, was sie gerade von ihrem Gegenüber gehört haben, zu reagieren. Hierbei unterstützt der*die Berater*in die Antagonist*innen dabei, das jeweilige Gegenüber verstehen zu können und einen Eindruck davon zu gewinnen, warum er*sie so handelt und welches innere Erleben im Gegenüber stattfindet. Gleichzeitig wird die Person aufgefordert, seine*ihre eigene Sicht zu formulieren.

Durch den Dialog/die Dialoge entsteht mehr Klarheit über die Dinge und Motive, die sich hinter dem Konfliktphänomen verbergen.

Die einvernehmliche Lösung suchen & Vereinbarungen treffen

Ist Klarheit entstanden, kann gemeinsam nach Lösungen und Verabredungen geschaut werden: „Wenn es nun so ist, wie es ist und sich nicht so leicht ändern lässt: Wie wollen Sie denn ab jetzt zusammenarbeiten und kommunizieren? Welche Verabredungen müssen jetzt zwischen Ihnen getroffen werden, damit Sie das auch mittel- und langfristig umsetzen können?“

Das sind die wichtigen Fragen im Anschluss an die Klärungsdialoge. Diese Phase braucht Zeit, denn es müssen belastbare Entscheidungen getroffen werden, damit ab jetzt wieder konstruktiver, einvernehmlicher, klarer etc. zusammengearbeitet werden kann.



Dies bedeutet nicht, dass jetzt alles harmonisch vonstatten geht. Aber durch die zuvor stattgefundenene Klärung ist es jetzt möglich, klarer zu entscheiden, ob und wie man weiter zusammenarbeiten möchte und was es für alle Beteiligten braucht, um das aufrecht zu erhalten, und was vonnöten ist, damit dieser begonnene Prozess auch weitergeführt wird.

Der Abschluss – das Konfliktgespräch beenden

„Wie geht es jetzt weiter? Wie bewerten Sie meine Leistung als Konfliktberater?“ Das sind an dieser Stelle die beiden Fragen, die an die Teilnehmer*innen gestellt werden.

Zwei Dimensionen werden hier also in den Blick genommen. Zuerst besteht die Frage danach, **wie es weiter gehen soll**; also, ob es noch eine weitere Klärungssitzung braucht, ob die Beteiligten alleine an dem Prozess weiterarbeiten werden, ob es eine Trennung gibt und wer da hinzuzuziehen ist, wie man das, was hier geschehen ist, an diejenigen kommuniziert, die davon wissen müssen (z. B. Vorgesetzte, Geschäftsführung, Personalabteilung ...).

Und im zweiten Schritt geht es darum, die **Rückmeldungen und vor allem die Reklamationen der Beteiligten gegenüber der Moderation**, dem*der Konfliktberater*in und dem Vorgehen zu erfragen. Spätestens jetzt sollten die Situationen besprochen werden, an denen sich die Beteiligten nicht gut begleitet gefühlt haben, irritiert waren ...! Dieser Schritt ist wichtig, damit der*die Klärungshelfer*in spätestens retrospektiv mitkommt, wo es nicht gut gelaufen ist, um sich ggf. dafür zu entschuldigen und es beim nächsten Mal besser machen zu können.

Die Konfliktberatung von Andreas Kalischefski – jetzt anfragen

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir eine E-Mail. Lassen Sie uns in einem ersten Telefonat, Videocall oder bei einem ersten Treffen einander kennenlernen und uns über Ihre Fragestellung austauschen. Auf diese Weise gewinnen Sie und ich einen ersten Eindruck davon, ob ich für Sie, für Ihr Unternehmen und Ihr Anliegen die richtige Wahl bin. **Dies ist für Sie völlig unverbindlich!**

Alles Weitere besprechen wir dann im Anschluss.

Ich freue mich von Ihnen zu hören.

Andreas Kalischefski