

Ohne Konflikte kein Fortschritt! Davon bin ich als Fachfrau für Konfliktmoderation fest überzeugt. Betriebliche Konflikte können eine positive, aktivierende Energie darstellen. In meiner Arbeit stelle ich immer wieder fest, dass die Ansichten darüber, wie man mit Differenzen am besten umgeht, einem Wandel unterworfen sind. Früher hätten die meisten Unternehmer unbeirrt die Devise vertreten: In meinem Betrieb gibt es keine Kon-

flikte, sondern nur Aufgaben! Eine solche Haltung würde heute wohl kaum jemand uneingeschränkt vertreten. Denn das soziale Klima hat sich in den letzten Jahrzehnten ziemlich gewandelt. Hohes Innovationstempo, Termindruck, Konkurrenz – die Stimmung ist in vielen Branchen und Unternehmen am Tiefpunkt.

Konflikte entstehen meist langsam, entwickeln sich und nehmen die unterschiedlichsten Formen an. Sie zu erkennen, ist ein erster

wichtiger Schritt, um sich ihnen stellen und ihr kreatives Potenzial nutzen zu können. Es gibt hier jedoch noch reichlich Handlungsbedarf, denn die betriebliche Konfliktberatung steckt in vielen Branchen noch in den Kinderschuhen. Zwar ist Coaching am Arbeitsplatz seit Jahren im Trend, doch bislang werden betriebliche Streitigkeiten in der Regel entweder zwischen den Konfliktparteien besprochen (in größeren Unternehmen traditionell über Betriebs-

Einigt euch!

Konflikte gehören zum menschlichen Miteinander einfach dazu. Wenn man sich ihnen stellt, kann man sie auch als Chance nutzen. Wie das funktioniert, weiß unsere Autorin Gaby Marquardt.



und Personalräte) oder gar vor dem Arbeitsgericht geklärt. Und weil Unternehmen keine selbsttherapierenden Erfahrungsgruppen sind, werden Probleme auch oft verschleppt. Konflikte gären vor sich hin, die Arbeit leidet und niemand spricht ein Machtwort. Ein förderlicher Weg zu mehr Betriebsfrieden ist das jedoch selten. Man darf davon ausgehen, dass der wirtschaftliche Schaden infolge unausgesprochener Konflikte wie gegenseitige Behinderungen,

Foto: Fotolia/ulza



gezielte Fehlinformationen, Zuständigkeitsgerangel, Verschleppungsstrategien und Fehlzeiten erheblich ist.

Ich glaube, ein weiterer Grund für die verbreitete Konfliktscheu ist, dass viele von uns in Konflikten schlicht ungeübt sind. Ein Teufelskreis: Ich vermeide Konflikte, weil ich keine Übung in der Bewältigung habe, gewinne dadurch jedoch auch keine neuen Erfahrungen. Viele von uns waren als Kind in einem Sportverein und konnten dort in eine Sportart hineinwachsen. Aber wer von uns wurde schon systematisch an eine konstruktive Konfliktbewältigung herangeführt?

In Kommunikations- und Führungstrainings erlebe ich immer wieder, dass sich viele Menschen vor Konfliktsituationen geradezu fürchten. Nicht nur junge, unerfahrene Mitarbeiter, sondern auch gestandene Führungskräfte tun sich teilweise schwer damit. Dinge werden oft auch so unglücklich angesprochen, dass dies tatsächlich negativ aufgenommen wird und später Probleme bereitet. Und wieder führt eine negative Erfahrung dazu, solche Situationen in Zukunft zu vermeiden.

Lebendige Beziehungen

Ich bin sicher, dass ein gesundes Maß an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit eine Voraussetzung dafür ist, dass unsere Beziehungen lebendig bleiben und sich entwickeln können. Konfliktfähige Menschen gehen einer Auseinandersetzung nicht aus dem Weg, denn sie erleben Unterschiede als bereichernd und empfinden das Nachgeben in einer Angelegenheit nicht als Verlust ihres Selbstwerts. Konstruktiv im Sinne von „konfliktfähig“ bedeutet: Ich kann meinen Standpunkt klar artikulieren und vorbringen, bin aber genauso offen für die Anliegen der Gegenseite.

Als Führungskraft sollten Sie sowohl Ihre eigenen Schritte reflektieren, als auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und steuern. Warum also nicht mal ein Konflikt-Coaching planen?

Prozess der Selbstklärung

Die traditionellen Konfliktlösungsverfahren sind oft sehr schwerfällig. Sie sind entscheidungs- und lösungsorientiert, kommen meist erst spät zum Einsatz und gehen dann auch schnell in ein rechtlich ausgetragenes Verfahren über. Erfolgreicher ist häufig eine informelle, niedrighschwellige Konfliktmoderation zwischen zwei bis maximal drei Gesprächspartnern. Diese setzt auf einen Lösungs- und Verstehensaufschub. Statt eines (vor)schnellen Kompromisses werden die Betroffenen im Gespräch zu einem Prozess der Selbstklärung angeregt.

Wie so etwas in der Praxis aussehen kann, möchte ich an folgendem Fallbeispiel veranschaulichen: In einem kleinen Unternehmen, das gerade erst vor einem Jahr gegründet wurde, fand ein Gespräch zwischen der jungen Inhaberin und ihrer Mitarbeiterin statt. Wegen einer Bewertung kam es zur Unstimmigkeit. Die Chefin sprach ihrer Angestellten zwar fachliche Kompetenz zu, meldete aber wegen ihres zurückgezogenen, fast eigenbrötlerischen Wesens Zweifel an ihrer Teamfähigkeit an und verlangte künftig mehr Teamgeist und persönliche Gespräche. Dabei war die Chefin selbst aufgeregt, unsicher und etwas laut. Die Mitarbeiterin sagte kein Wort dazu, fühlte sich aber missverstanden und kritisiert und zog sich gekränkt zurück. Die Stimmung war am Tiefpunkt.

Die Chefin wollte aber das Gespräch nicht so im Raum stehen lassen und meldete sich auf Anraten einer Freundin zu einem infor-

mellen Gespräch bei einem Konflikt-Coach an. Dort erzählte sie, dass sie mit Konflikten schon immer ihre Probleme hatte und am liebsten harmonisch und freundschaftlich mit anderen zusammenarbeiten würde. Der Coach stellte eine deutliche Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild fest. Hier liege kein Sach-, sondern eher ein Identitätskonflikt vor. Im Gespräch versuchte er, die Vorgesetzte behutsam auf die Verstehensebene zu lenken, indem er die Aufmerksamkeit auf ihre Emotionen richtete („In Ihren Schilderungen klingt viel Unsicherheit und Ärger mit“).

Im folgenden Prozess der Selbstklärung gewann sie dann Klarheit über die Gründe ihrer Unsicherheit und ihres Ärgers. Das war wichtig für das folgende als auch für spätere Gespräche mit ihrer Mitarbeiterin. Erst als sie ihre Gefühle, Wünsche und Ansprüche erkannte, konnten im Rollenspiel Gespräche geübt werden. Dabei wurde eine Gesprächsform entwickelt, die zu ihr passte.

Mehr Gespür für andere

In diesem Fall war der Vorgesetzten bewusst geworden, dass ihre Fähigkeiten in Gesprächsführung noch ausbaufähig waren und sie weiter an ihrer Konfliktkompetenz arbeiten wollte. Die anschließende Unterhaltung mit ihrer Mitarbeiterin brachte Klarheit. Die Arbeitsbeziehung ist inzwischen unbelastet. Auch deren persönliches Erle-

ben, so sagt die Vorgesetzte, hat sich erheblich verbessert. Sie entwickelt immer mehr Gespür für ihre Mitmenschen.

Sie finden das Beispiel zu gekünstelt? Mag sein. Aber wie war es für Sie, das erste Mal Fahrrad zu fahren? Viele neue Dinge fühlen sich anfangs merkwürdig an und laufen selten gleich beim ersten Mal rund. Zu Beginn unseres Lebens können wir nicht einmal laufen. Es braucht eine Weile, bis wir verstanden haben, wie die Fortbewegung auf zwei Beinen funktioniert und wie wir unsere Muskeln entsprechend koordinieren können. Aber dann erreichen wir zu Fuß, mit dem Fahrrad oder Auto Ziele, von denen wir vorher kaum zu träumen wagten. So ähnlich ist das mit der Konfliktkompetenz. Es geht weniger darum, sie zu erler-

nen, als vielmehr alles zu lassen, was ihr Wirksamwerden blockiert. Es ist das Grundbedürfnis eines jeden Menschen, verstanden zu werden. Wie oft wünschen wir uns, dass uns jemand einfach nur zuhört und versucht, uns zu verstehen, ohne uns gleich mit Ratschlägen, Lösungen, Gegenargumenten und Kritik abzuwürgen. Genau das soll in einem Konflikt-Coaching vermittelt werden. Ich würde mir wünschen, dass betriebliche Konfliktberatung häufiger in Anspruch genommen würde. Denn wo Konflikt-Management nicht ins System eingebunden ist, sondern an Einzelpersonen hängt, versandet es schnell. Probieren Sie es doch einfach mal selbst aus! Von dem, was wir sehen und lesen, merken wir uns 30 Prozent. Von dem, was wir selbst tun, 90. ■

Konfliktkompetenz – was ist das?

Konflikte im zwischenmenschlichen Miteinander sind völlig normal – sei es nun im Privaten, im öffentlichen Leben oder in der Berufswelt. Konfliktkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, (erfolgreich) mit unterschiedlichen Konflikten umzugehen. Dazu gehört einerseits, Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern und zu lösen. Andererseits impliziert Konfliktkompetenz die Bereitschaft, Konflikte zuzulassen, auszutragen und auch als Chance zu verstehen. Auch Kompromissbereitschaft, die ja häufig nötig ist, um Konflikte zu lösen, sollte mitgebracht werden. Wer offen und konstruktiv mit Konflikten umgeht, trägt dazu bei, vorhandenes Spannungspotenzial gewinnbringend zu nutzen. Auf der mentalen Ebene geht es um nützliche Einstellungen zu Konflikten allgemein. Hier sind die oben genannten Aspekte entscheidend, also Konflikte zuzulassen und diese als Chance für Verbesserungen und Lernen aufzufassen.



DIE AUTORIN



Gaby Marquardt war lange in der Medizinbranche tätig. Sie arbeitet u. a. als Heilpraktikerin für Psychotherapie, Coach und Trainerin für die Bereiche Persönlichkeitsentwicklung und Burnout-Prävention.