



Konfliktmanagement - Der Krieg ist der Vater aller Dinge

Kurzbeschreibung

Der griechische Philosoph Heraklit beschreibt in seinem Satz das Potenzial, das in jedem Konflikt steckt: es entsteht Innovation, neue Perspektiven zeigen sich. In der Realität ist es leider so, dass die Konfliktparteien diese Chance oft aus den Augen verlieren. Im besten Fall bleibt die Lösungssuche dann in unfruchtbarer Rechthaberei stecken - im gefährlicheren Fall eskaliert der Konflikt zum Nachteil aller Beteiligten.

Von einem Konflikt lässt sich dann sprechen, wenn sich eine Partei (z. B. eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation) durch das Handeln einer anderen Partei beeinträchtigt fühlt, ihre eigenen Vorstellungen und Pläne zu leben. Je nach Eskalationsstufe führt das von einem schlechten Arbeitsklima bis hin zu einer existenziellen Gefährdung der betreffenden Organisation. Konfliktmanagement strebt eine Lösung der bestehenden Konflikte bei gleichzeitiger Anerkennung der vorhandenen Unterschiede an.

Anwendung

- Ein Konfliktmanagement ist dann sinnvoll, wenn sich die Konfliktparteien ausserstande sehen, mit eigenen Kräften eine Lösung der anstehenden Differenzen herbeizuführen.
- Konflikte im Team, sei es zwischen einzelnen Teammitgliedern oder zwischen Team und Leitung, können mit Hilfe einer externen Unterstützung aufgelöst werden.
- Bei untergründig schwelenden Konflikten verbessert ein Konfliktmanagement Effizienz und Effektivität in einem Team entscheidend.
- Ein Konfliktmanagement unterstützt zwei oder mehrere Parteien dabei, Lösungen für anstehende Probleme zu finden, bei denen alle Beteiligten das Gesicht wahren können.

Ziele

Je nach Eskalationsstufe eines Konflikts lassen sich unterschiedliche Ziele formulieren. Manchmal steht eine Schadensbegrenzung im Zentrum - befriedigender ist natürlich eine konstruktive Auflösung des Konflikts zur Zufriedenheit aller Beteiligten. Weitere Ziele können sein:

- Anerkennung und Respekt vor den Positionen der verschiedenen Konfliktparteien
- Wiederherstellen eines guten Arbeitsklimas
- Erkennen und Umsetzen von Lösungsmöglichkeiten
- Bestimmen von Spielregeln, die zukünftige Konflikte verhindern
- Verbesserung der Kommunikationskultur
- Schaffen von klaren Strukturen, die sich positiv auf das Arbeitsklima auswirken

Nutzen

Die Leistungsfähigkeit des Teams oder einer Organisation steigt, weil interne Reibungsverluste sinken. Eine offene Kommunikation führt zu einem konstruktiveren Umgang miteinander. Das Arbeitsklima verbessert sich – Motivation und Leistungsfreude stellen sich wieder ein. Im besten Fall führt ein erfolgreiches Konfliktmanagement zu erhöhter Kreativität und Effektivität aller Beteiligten.

Vorgehen

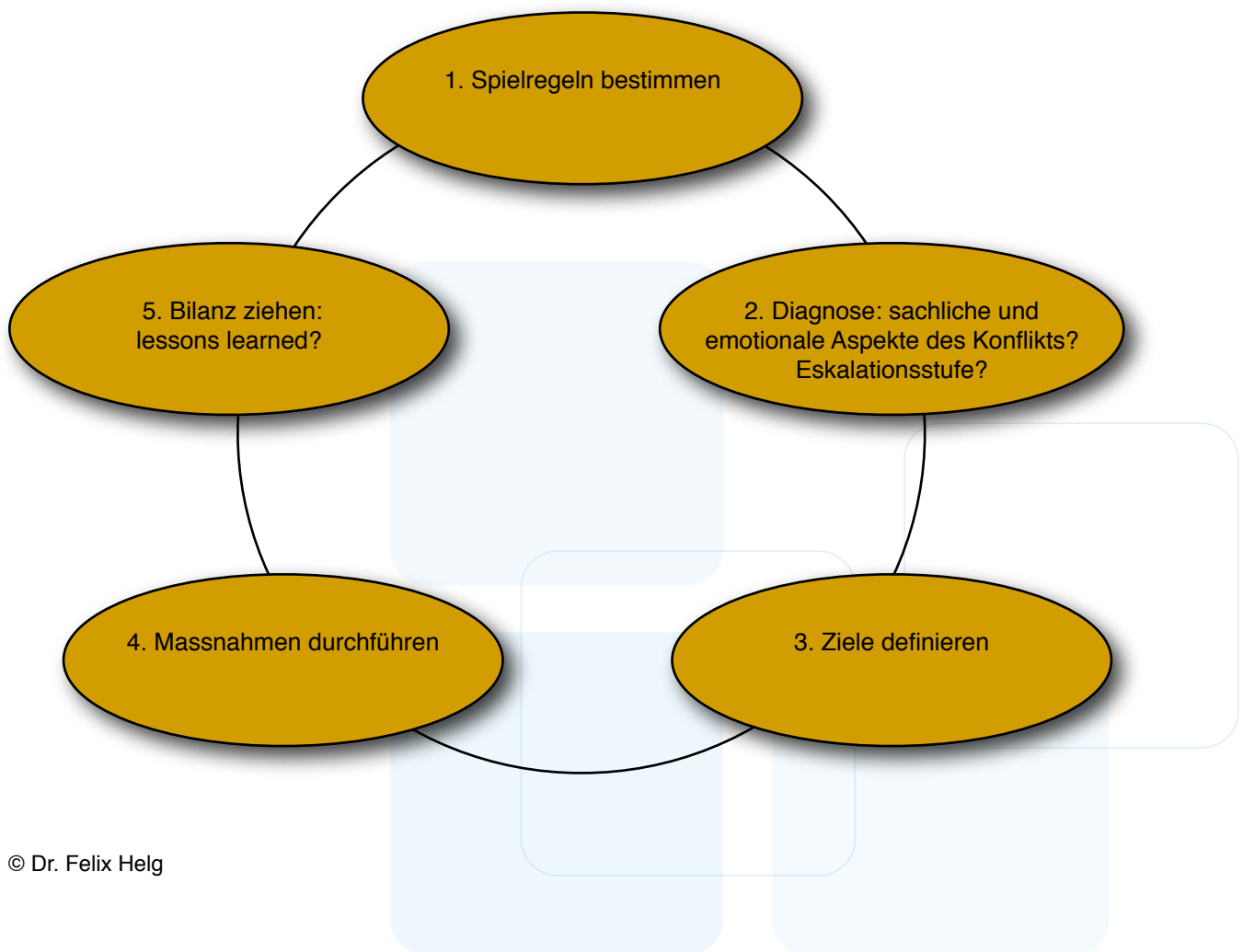
1. In der *Auftragsklärung* werden die Spielregeln der Zusammenarbeit definiert. Der Teilnehmerkreis und die Frage nach obligatorischer oder fakultativer Teilnahme am Prozedere sind geklärt, ebenso die Rahmenbedingungen und die möglichen Konsequenzen des Vorgehens. Die Rolle des externen Beraters ist allen Beteiligten einsichtig.
2. *Diagnose*: Folgende Fragen müssen für eine umfassende Diagnose beantwortet werden:
 - Welches sind die sichtbaren, sachlichen Anteile des Konflikts?
 - Welche ungelösten emotionalen Fragen und Beziehungsprobleme spielen eine Rolle?
 - Wie sehen die Wertvorstellungen der Konfliktparteien aus?
 - Wie kommunizieren die Konfliktparteien miteinander?
 - Wie wird der Konflikt ausgetragen? Welche Mittel werden dabei verwendet?
 - Wie weit ist der Konflikt bereits eskaliert?

Ziel der Diagnose ist eine gemeinsame Sicht der Konfliktdynamik. Aus dieser Sicht leitet sich das weitere Vorgehen ab.
3. In der *Zielfokussierung* einigen sich die Parteien auf mögliche Ziele. Die Lösung des Konflikts erfolgt also über die Einigung auf ein gemeinsames Ziel und nicht über die Aufhebung der bestehenden Unterschiede und Differenzen.
4. *Umsetzung*: Es werden verbindliche Absprachen für das weitere Vorgehen getroffen. Die Konfliktparteien einigen sich auf gemeinsame Spielregeln. Der Berater unterstützt die Parteien mit verschiedenen

Methoden bei der Umsetzung. Gemeinsam mit allen Beteiligten werden Instrumente zur Lösung von anstehenden Fragen erarbeitet.

5. *Bilanz*: Die Konfliktparteien reflektieren gemeinsam über den zurückgelegten Weg. Sie machen sich Gedanken darüber, wie zukünftige Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden können.

Prozessdarstellung Konfliktmanagement



© Dr. Felix Helg