

Konflikte konsequent angehen

Destruktive Verhaltensmuster vermeiden. Konflikte gehören zum Leben und zum beruflichen Alltag. Gerade in Organisationen ist das Konfliktpotenzial sehr hoch, insbesondere unter dem wachsenden Leistungsdruck und dem verstärkten Konkurrenzdenken. Negativ an einem Konflikt ist im Grunde genommen nur die Schwierigkeit, mit ihm konstruktiv umzugehen.

VON DANIEL HINDER Eine Auseinandersetzung oder eine Meinungsverschiedenheit muss noch lange nicht konfliktträchtig sein. In einem sozialen Konflikt spielt nicht nur die inhaltliche Differenz, sondern auch die zwischenmenschliche und emotionale Ebene eine wichtige Rolle. Dies, weil man sich durch andere schnell missverstanden, nicht wertgeschätzt und ernst genommen, übergangen oder persönlich angegriffen fühlen kann. Konflikte entstehen aus sachbezogenen und persönlichen Gründen und betreffen deshalb sowohl die Sach- wie auch die Beziehungsebene.

Konfliktpotenziale in Organisationen gibt es viele. Soziale Konfliktpotenziale und zwischenmenschliche Probleme sind auf Grund der gegenseitigen Konkurrenz, der vielfältigen Abhängigkeitsverhältnisse, des ungleichen Informationsstandes, der kulturellen Unterschiede etc. an vielen Orten anzutreffen.

Nicht zuletzt werden durch die betrieblichen Rahmenbedingungen oft noch weitere Konfliktpotenziale durch ein unklares Aufgabenverständnis, ungenügende Zielvorgaben, mangelnde Kompetenzregelungen, komplizierte Informationswege, diffuse Rollengestaltungen etc. generiert. Wer kennt zudem nicht die persönlich ausgeprägten Konfliktpotenziale wie z.B. Machtstreben, Rechthaberei und Profilierung.

Konsenslösung oder fauler Kompromiss?

Jeder Mensch hat im Rahmen seiner Sozialisation besser oder weniger gut gelernt, mit Konfliktsituationen umzugehen. Es ist spannend, sich selber einmal zu hinterfragen, wie man mit Konflikten umgeht: Ist man wirklich bestrebt, sich zu verständigen, sich und sein Gegenüber als gleichwertige Partner zu sehen, auf gleicher Augenhöhe zu kooperieren und tragfähige Konsenslösungen statt faule Kompromisse zu erarbeiten? Oder versucht man grundsätzlich, Konflikte eher zu vermeiden, indem man sich ihnen entzieht, sich distanziert und abwartet, bis sie sich selber lösen. Oder spielt man sie herunter, sieht man über sie hinweg, indem man sie verniedlicht oder über sie witzelt? Oder passt man sich schnell an, um Streit zu vermeiden, ganz nach dem Sprichwort: «Der Gescheitere gibt nach»? Oder muss man sich um jeden Preis durchsetzen, sich Vorteile verschaffen, angreifen und Druck machen? Mit der Reflexion

der eigenen Haltung in Konflikten kann man eigene destruktive Verhaltensmuster besser durchbrechen und verändern.

Eine weitere bedeutsame Voraussetzung für die Bewältigung eines Konfliktes ist, dessen Wesensart zu erkennen und damit etwas über dessen zentrale Substanz in Erfahrung zu bringen.

Es ist meistens wenig hilfreich, einen Beziehungskonflikt über die Sachebene anzugehen, über die Methoden zur Zielerreichung zu streiten, wenn ein Zielkonflikt vorhanden ist, unterschiedliche subjektive Wahrnehmungen ohne die nötigen «facts and figures» (z.B. in einem Qualifikationsgespräch) zu diskutieren oder grundsätzlich verschiedene, tief verankerte Werthaltungen hinsichtlich Religion, Menschenbild, Schichtzugehörigkeit etc. unter den Tisch zu wischen.

Konflikte früh angehen

Leider werden Konflikte oft nicht rechtzeitig mit der nötigen Sorgfalt und Ernsthaftigkeit angepackt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Es fehlt die Zeit dafür, man möchte andere nicht konfrontieren, vor den Kopf stossen oder verletzen, man fühlt sich letztlich nicht zuständig dafür, man möchte sich nicht in die Nesseln setzen und sich unbeliebt machen. Ein Fall, der mir in meiner Beratungspraxis oft begegnet, ist, dass jemand in seinem Sozial- und/oder Leistungsverhalten seit langem nicht mehr genügt. Aus so genannten sozialen Gründen oder aus Angst bzw. Unvermögen konfrontiert die vorgesetzte Person den Mitarbeiter jedoch nicht mit dessen Verhalten und erteilt ihm sogar genügende bis sehr gute Qualifikationen.

Ein weiterer Fall, der immer wieder auftritt, ist ein unterschwelliger Konflikt im Team, der sich über längere Zeit auf die Zusammenarbeit und Arbeitsfähigkeit negativ auswirkt. Irgendwann bringt dann der berühmte Tropfen das Fass zum Überlaufen und eine rasche Lösung muss getroffen werden, was für alle Beteiligten eine äusserst schwierige Aufgabe bedeutet.

Durch ein zu langes Abwarten lösen sich aber die Konflikte meistens nicht von selbst, sondern sie verschärfen sich oder eskalieren sogar. Die Fronten verhärten sich, ein nicht akzeptables Verhalten wird durch die fehlende Intervention legitimiert oder sogar verstärkt, die Situation wird laufend unangenehmer und der Konflikt scheint immer unlösbarer zu werden. Wird der Konflikt schliesslich un-



DANIEL HINDER,
DIPL. PSYCHOLOGE FH,
DIPL. BETRIEBSÖKONOM FH,
ist Partner bei solveras network for solutions und führt eine psychologische Praxis für Beratungen, Trainings und Assessments in Bonstetten ZH. Er ist Laufbahnberater und Coach für FH SCHWEIZ. daniel.hinder@solveras.ch www.solveras.ch

tragbar, muss oft eine externe Person im Rahmen einer Konfliktberatung oder Mediation einbezogen werden.

In die Lage des anderen versetzen

Um einen Konflikt konstruktiv bewältigen zu können, ist es zuerst einmal wichtig, die persönliche Beziehung von der Sachfrage zu trennen. Das heisst aber nicht, dass alles Persönliche beiseite gelassen werden soll, sondern dass man sich um die Probleme und Anliegen aller gleichermassen kümmert. Dies wird erreicht, indem man sich in die Lage des anderen versetzt, die Vorstellungen beider Seiten thematisiert, Emotionen artikuliert und Dampf abgelassen werden kann. Dabei muss vermieden werden, dass gegenseitige Vorwürfe gemacht oder Sündenböcke gesucht und die Absichten anderer aus den eigenen Befürchtungen abgeleitet werden. Vielmehr sollten sich die am Konflikt Beteiligten als Problemlösepartner sehen, was auch klar und offen besprochen und proklamiert werden muss. Das heisst, dass alle sich dazu bekennen, den Konflikt wirklich lösen zu wollen. In diesem Sinne wird der Fokus auf mögliche gemeinsame Lösungen gerichtet statt im Sumpf der Probleme gewühlt. Eine solche Lösungsorientierung betont gemeinsame Interessen, statt Positionen zu verfestigen. Vor der Entscheidung für eine bestimmte Konfliktlösung werden in einem kreativen Prozess verschiedene Optionen erarbeitet, die für alle Beteiligten Vorteile aufweisen und von allen mitgetragen werden. Mit diesem Vorgehen wird es besser möglich, dass die Interessen jeder Konfliktpartei einbezogen und gemeinsam konsensfähige Lösungen entwickelt werden. Zudem ist es wichtig, sich lieber frühzeitig als zu spät die Unterstützung einer neutralen Fachperson zu holen, wenn man merkt, dass man selber nicht weiterkommt. Auf diese Weise verlieren Konflikte ihren negativen Touch und können als wahre Lernchancen verstanden werden!