

KONFLIKTMANAGEMENT

Auch Streiten will gelernt sein

Mehr oder weniger haben wir tagtäglich mit Konflikten zu tun. Ob privater oder beruflicher Natur, macht dabei kaum einen Unterschied. Wofür Unternehmen professionelle Konfliktlöser holen, und warum es besser ist, sich dabei externer Hilfe anzuvertrauen, lesen Sie in diesem Artikel.

»SO HABE ICH das nie angeordnet,« brüllt Abteilungsleiter Josef K. »Doch natürlich, genau so ...«, kontert Kollege Norbert S. »Das stimmt nicht und überhaupt versteht ihr alle immer alles falsch«, überschlägt sich bereits die Stimme des Chefs. »Nein, wir haben recht, ...« »Nein, ihr nicht sondern ich ...« und schon sind wir mitten im Konflikt – willkommen im tagtäglichen Club der Konflikte.

Natürlich sind Konflikte ein Bestandteil jeglicher Form der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenlebens. Wo es Menschen gibt, menschelt es nun einmal. Jeder möchte recht haben, jeder beharrt auf seiner Meinung. Konflikte und Streitereien werden im Normalfall als negativ erlebt, kaum konstruktiv und schon gar nicht in der Weise, dass dadurch neue Optionen aufgezeigt werden können.

Verschiedene Arten von Konflikten machen unser (Zusammen)Leben abwechslungsreich: So gibt es neben Zielkonflikten und Wegekonflikten die Verteilungskonflikte, Kompetenzkonflikte, Beziehungskonflikte uvm.

In speziellen Seminaren kann man lernen, wie man einen Konflikt nicht nur als aggressive Negativsituation erleben kann. So lernt man, die positive Seite eines Konfliktes zu erkennen,

denn bekanntlich ergeben unterschiedliche Anschauungen ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten – wenn man sich dessen bewusst ist und die emotionale und auch rechthaberische Seite ausschaltet.

TRAiNiNG nahm mithilfe von Experten eine Bestandsaufnahme zum Thema Konflikte vor.

Birgit Fischer-Sitzwohl (Geschäftsführerin von Coverdale Österreich): »Unternehmen schauen heute mehr und bewusster hin. Das heißt, Konflikte haben den negativen Touch verloren. Man darf sich auch als Führungskraft Hilfe holen. In einigen Organisationen gibt es mittlerweile eigene ›Beauftragte‹ oder interne Dienstleister, die bei Konflikten Unterstützung geben. Oftmals haben diese Personen selbst eine Mediationsausbildung oder andere einschlägige Weiterbildungen absolviert.«

Brigitte Schaden (Präsidentin pma – Project Management Austria) kennt das Thema gut und weiß, welche Probleme sich in Projekten ergeben: »Konflikte sind ganz normal in Projekten. Konfliktmanagement ist daher von jeher ein essenzieller Teil des Projektmanagements. Konflikte nehmen u. a. aufgrund zunehmender Verrechtlichung, vermehrt grenzüberschreitender und komplexerer Projekte mit vielfältige-

ren Beziehungsnetzwerken sowie aufgrund von steigenden, unterschiedlichen Interessen zu. Und last, but not least spielen auch die sozialen Medien eine immer stärkere Rolle im Bereich der Konflikte. Denn Berichte – sowohl reale als auch Fakenews – können innerhalb kürzester Zeit Auswirkungen auf das Projekt haben. Das rasche, effiziente und effektive Reagieren darauf, ohne Öl ins Feuer zu gießen – sondern zu deeskalieren –, ist definitiv eine immer größer werdende Herausforderung.«

Peter Jelinek (Senior Consultant Jelinek Akademie e.U.) über die Veränderungen im Konfliktmanagement: »Ein großer Unterschied zu früher, zum herkömmlichen linear-kausalen Verständnis von Konflikten, ist die systemische Betrachtung. Alles beeinflusst alles, Wirkungen sind auch Ursachen, Probleme sind Lösungen, Lösungen sind Probleme. Der Versuch, einen Konflikt linear historisch aufzulösen, indem man die Kette von Taten in die Vergangenheit verfolgt, um letzten Endes den wahren Schuldigen zu finden, der dann Buße tun muss, kann kaum gelingen. Erfolg versprechender ist es, den Konflikt zirkulär zu verstehen, Wechselwirkungen und gegenseitige Beeinflussungen zu erkennen. Zukunftsorientiertes, lösungsfo-kussiertes Vorgehen bedeutet das Schaffen von Konventionen, wie mit bestimmten Situationen umgegangen werden soll.«

Alfred Freudenthaler (Geschäftsführer Freudenthaler Training – Coaching – Mediation): »Inhaltlich spürbarer sind mittlerweile Diversity-Themen wie z. B. die Generationenkonflikte. Wenn Vertreter der ›Babyboomer‹ sogenannte ›Millennials‹ führen, kommt es häufig zu Konflikten – natürlich auch in der umgekehrten Konstellation. Millennials brauchen viel Freiraum und Autonomie sowie Beachtung und individuelle Förderung. Babyboomer hingegen sind oft bereit, viel zu arbeiten, respektieren Autorität, haben Durchsetzungsvermögen und hohe soziale Fähigkeiten. Aus diesen Unterschieden ergeben sich im Alltag häufig Konfliktthemen, die es in diesem Ausmaß früher nicht gab.«

Irene Schneiderbauer (Trainerin bei MUT Consulting): »Nach meiner Erfahrung mit Firmenkunden schaffen immer mehr Unternehmen direkte Ansprechpartner als Erstkontakt vor Ort. Es entstehen Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema und Mitarbeiter oder Teams erhalten schneller als früher kompetente Unterstützung (sowohl intern als auch extern). Oft sind eigene Budgets für Mediation oder Teamprozesse vorgesehen. Ob diese Angebote genutzt werden, ist

jedoch deutlich von der gelebten Firmenkultur abhängig. Manchmal scheint es eher, Unternehmen tun etwas, Mitarbeiter trauen es sich jedoch nicht zu nutzen. Zusätzlich haben sich die Anforderungen an Führungskräfte (Vermittlung in der Konfliktlösung ist nun einmal Führungsaufgabe) soweit erhöht, dass Führungskräfte weder den permanenten Kontakt zu ihren Mitarbeiter haben, um Konflikte wahrzunehmen, noch sich ausreichend Zeit für die Vermittlung in Konfliktsituationen nehmen (können).«

Berufliche versus private Konflikte

Viele Personen versuchen ihre Konflikte mit »gesundem Menschenverstand« zu lösen. Gerade bei privaten Konflikten denkt man kaum an »Methoden zur Konfliktvermeidung oder -lösung«. Dabei trägt gerade der private Konflikt viel Explosives in sich.

Alfred Freudenthaler: »Für viele Menschen ist es einfacher, mit beruflichen Konflikten umzugehen als mit privaten. Das Einnehmen einer professionellen Distanz fällt z. B. bei Konflikten mit Kunden leichter. Aber selbst bei beruflichen Konflikten – und erst recht bei privaten – gilt: Wenn wir es persönlich nehmen, wird es eng, weil wir dann alle unsere Prägungen, Ängste und negativen Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung auch mit in die Waagschale werfen. Hier sind wir dann im psychologischen Nebel und die konstruktive Konfliktbehandlung wird schwieriger.«

Irene Schneiderbauer: »In der Entstehung, der Ursache und den Merkmalen gibt es keine Unterschiede. Personen empfinden allerdings private Konflikte aufgrund der emotionalen Betroffenheit als schwerwiegender. Dennoch wissen wir heute, dass sowohl berufliche als auch private Konflikte extrem belastend und Energie raubend sind, ja sogar gesundheitsgefährdend sein können. Ungelöste Konflikte sind mittlerweile einer der Top 10 der beruflichen Stressauslöser.«

Peter Jelinek: »Bei beruflichen Konflikten ist oft nicht nur die Frage der persönlichen Befindlichkeiten und Antipathien ausschlaggebend, sondern es steckt das Konfliktpotenzial in den unterschiedlichen Rollen und Aufgaben. Im Unternehmen haben z. B. die Entwicklungsabteilung und der Vertrieb gegensätzliche Ziele, beispielsweise gründliche Forschung und intensive Überprüfung versus schnelles und intensives Eindringen in den Markt. So kann es zu systemischen Konflikten zwischen den Abteilungen kommen, die sich oft in scheinbar persönlichen Auseinandersetzungen zwischen den



Birgit Fischer-Sitzwohl
»Unternehmen schauen heute mehr und bewusster hin. Das heißt, Konflikte haben den negativen Touch verloren
www.coverdale.at



Brigitte Schaden
»Ich würde interne Mediatoren nicht empfehlen, weil sie nie wirklich unabhängig sein können.«
www.p-m-a.at



Alfred Freudenthaler
»Für viele Menschen ist es einfacher, mit beruflichen Konflikten umzugehen als mit privaten.«
www.freudenthaler.com



Peter Jelinek

»Ein großer Unterschied zu früher, zum herkömmlichen linear-kausalen Verständnis von Konflikten, ist die systemische Betrachtung.«
www.jelinek-akademie.at

Leitern und Mitarbeitern zeigen, tatsächlich aber bereits in der Organisation begründet sind. Öfters werden diese Konflikte bewusst durch die Geschäftsleitung angefeuert, in der – durchaus anzweifelbaren – Absicht, die Performance durch die internen Konflikte zu steigern.«

Externe Hilfe

Wenn ein Konflikt im Unternehmen schon eskaliert und nun schwer unter Kontrolle zu bekommen ist, holen sich Unternehmen manchmal Hilfe von außen. Das können ausgebildete Konfliktlöser oder Mediatoren sein.

Brigitte Schaden: »Mediation – die moderierte Konfliktvermittlung zwischen freiwilligen am Mediationsprozess teilnehmenden Parteien – ist eine ausgesprochen effiziente und effektive alternative Streitbeilegungsmethode. Sie gewinnt

erfreulicherweise immer mehr an Breitenwirkung – sowohl bei privaten und gesellschaftlichen als auch in beruflichen Konfliktfällen. Im Projektmanagement empfehle ich, Projektmediation bereits von Beginn an einzuplanen und im Projektauftrag zu vereinbaren und zu budgetieren. Denn es ist wichtig, präventiv strukturelle Vorkehrungen für den Konfliktfall zu treffen. So kann im Falle des Falles rasch eine zeitlich begrenzte Zwischenmediation eingelegt werden. Dabei werden einige wenige Mediations-sitzungen von einem externen Mediator geleitet und das Projekt gemeinsam wieder auf die richtige Spur gebracht. Ich weiß aus Erfahrung, dass ein lähmender Konflikt durchaus schon durch eine einzige Mediations-sitzung gelöst werden kann.«

Birgit Fischer-Sitzwohl: »Das Wort ›Mediation‹ wird oft in den Mund genommen. Allerdings erlebe ich immer wieder, dass den Unternehmen nicht klar ist, was der Unterschied zwischen Mediation und ›normaler Konfliktbearbeitung‹ ist. Wenn man von Unternehmen ausgeht, die wissen, was Mediation bedeutet, holen diese Mediatoren dann, wenn die Gefahr besteht, dass der Konflikt nicht mehr für beide Seiten zufriedenstellend auflösbar ist. Und damit auch die Gefahr besteht, dass eine Seite klagt. Durch einen Mediationsprozess nach ZivMedG unterliegt der Mediator der Schweigepflicht, die sehr umfassend ist, was dem Unternehmen und den Beteiligten die Sicherheit gibt, dass der Mediator im Falle des Scheiterns durch seine Aussage keiner Seite schaden kann. Der Mediator darf nämlich nicht zu einer Aussage ›gezwungen‹ werden. Eine Entbindung von der Schweigepflicht gibt es nicht.«

So wie es interne Trainer in Unternehmen gibt, gibt es natürlich auch interne Mediatoren. Häufig sind das Führungskräfte oder Personalverantwortliche, die neben ihrer eigentlichen Aufgabe bei Konflikten vermitteln sollen. Das hat offensichtlich den Vorteil der Kostenreduktion. Jedoch sind sich alle von uns interviewten Experten einig, interne Mediatoren nicht zu empfehlen.

Brigitte Schaden: »Ich würde interne Mediatoren nicht empfehlen, weil sie nie wirklich unabhängig sein können. Bei der Auswahl externer Mediatoren sollte bei Projekten darauf geachtet werden, dass die Person auch über Grundkenntnisse im Projektmanagement verfügt. In komplexen Kontexten ist die Mediation selbst auch als Projekt zu verstehen und ist daher nach den Grundsätzen und Methoden des Projektmanagements zu führen, mit den gleichen Parametern wie z. B. Ziele definieren, Vorgehenswei-

se abstimmen, Regeln vereinbaren. Da aktives Konfliktmanagement im Projektmanagement aber generell das Um und Auf ist, werden Mediations-Skills auch für Projektleiter immer wichtiger werdende Zusatzkompetenzen.«

Irene Schneiderbauer: »Interne Mediatoren sind meiner Erfahrung nach erste Ansprechpartner und können somit schneller reagieren und vor Ort Unterstützung anbieten. Oft erlebe ich jedoch, dass eine große Angst und Hemmschwelle bei Mitarbeitern besteht, interne Mediation in Anspruch zu nehmen. Angst – wird die Verschwiegenheit wirklich eingehalten, oder Gedanken wie: »Der kennt ja die Person XY.« Mediation ist meiner Meinung nach nicht geeignet, um intern durchgeführt zu werden. Erstkontakt, Erstgespräche ja – Mediationsprozesse nein.«

Für Birgit Fischer-Sitzwohl haben interne Mediatoren vorwiegend Nachteile: »Für eine Mediation nach ZivMedG – und nur diese Form der Mediation bietet die Vorteile von Fristenhemmung und Schweigepflicht vor Gericht – muss ein externer Mediator präsent sein. Für einen normalen Konfliktlösungsprozess kann ein interner Mediator als Berater fungieren, vielleicht auch den Prozess moderieren. Wenn es wirklich heiß wird, greifen die internen Verantwortlichen nicht mehr hin. Das ergibt auch Sinn, denn jede Intervention, die eine Konfliktlösung im Sinn hat, kann den Konflikt auch verschärfen. Sollte das passieren, fällt das sehr schnell auf den internen Mediator zurück. Da tut sich ein Externer viel leichter.«

Streiten – aber richtig!

Wenn schon ein Konflikt, dann richtig. Alfred Freudenthaler hat ein paar wichtige Tipps, um einen Konflikt so richtig schön eskalieren zu lassen. Also nur zu, so kann es richtig laut werden:

- »Verwenden Sie keine Ich-, sondern Du-Botschaften (z. B. »Sie sind stur ...«), damit stellen Sie klar, wer hier was ändern muss!
- Seien Sie möglichst unkonkret, also versehen Sie diese Du-Botschaften noch mit Pauschalierungen (»Sie sind IMMER stur ...« oder »Sie sind NIE konstruktiv ...«), das macht noch deutlicher, was Sie meinen.
- Suchen Sie auf jeden Fall sofort nach den Schuldigen – und erzählen Sie möglichst vielen davon – so bekommen Sie eine entsprechende Breitenwirkung.
- Zeigen Sie sich nur dann gesprächsbereit, wenn der andere bereits vorab Zugeständnisse macht oder seine Schuld zugibt – damit zeigen Sie Größe.

Kompromiss- oder gar Konsenslösungen sind nur was für Weicheier – der Stärkere siegt immer!«

Fazit

Niemand streitet gerne. Weder im privaten Umfeld mit dem eigenen Partner oder mit guten Freunden, noch im beruflichen Kontext. Einem Konflikt permanent aus dem Weg zu gehen, kann aber sicher nicht die Lösung sein. Unternehmen haben in den vergangenen Jahren gelernt, produktiver und vor allem bewusster mit diesem Thema umzugehen und holen sich bei Bedarf auch externe Hilfe. Vor internen Mediatoren ist abzuraten, da die Neutralität nicht gewährleistet ist und man sich auch bezüglich der Verschwiegenheit nicht immer sicher sein kann. **T**



Irene Schneiderbauer

»Wir wissen heute, dass sowohl berufliche als auch private Konflikte extrem belastend und Energie raubend sind, ja sogar gesundheitsgefährdend sein können.«
www.mutconsulting.at