

Professionelle Konfliktkultur

Konflikte sind Türöffner für Wandel, Lernprozesse und Innovation

Veränderungsprozesse sind in heutigen Unternehmen an der Tagesordnung und Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich vielfältigen Herausforderungen stellen. Wo einst enge Bindungen im Team herrschten, machen heute Turbulenzen dem gemeinsamen Erfolg das Leben schwer. Dies erfordert von allen Beteiligten ein hohes Mass an Konfliktfähigkeit.

Sabine Grebien

Alle Teamplayer im Unternehmen sehen sich grossen Herausforderungen gegenüber. Durch die Vielzahl von differenten Dialogpartnern, die innerhalb ihrer Zielgruppe, aber auch über ihre Zielgruppe hinaus kommunizieren, ergeben sich Herde von Konfliktpotenzial, die es zu bewältigen gilt. In diesem grossen Spannungsfeld geht es primär um Rollen-, Ziel-, Verteilungs-, Wahr-

nehmungs- und vor allem um Beziehungskonflikte. Dabei dreht sich alles um Zwischenmenschliches und um das Prinzip: Sieg oder Niederlage.

Sieg des Stärkeren

Im Alltag machen Konflikte immer wieder deutlich, dass der gewinnt, der mehr Macht hat oder glaubt, das Recht auf seiner Sei-

te zu haben. Unklare Hierarchien sorgen für den Sieg des Stärkeren. Projekte können nicht starten und sind schon Rohrkrepiere, bevor überhaupt der Startschuss gegeben wird. Konflikte sind oft nicht oder lange nicht sichtbar – abgetaucht sozusagen – wie ins Meer gestürzte Flugzeuge. Sie geraten in Vergessenheit und man nimmt oft erst wieder Notiz von ihnen, wenn sie geborgen werden. Erst einmal zählen andere Dinge. Heroische Aufgaben wie Zielerrei-



chung, Effizienzsteigerung, wachsende Marktanteile und Karrieresicherung lassen vergessen, dass das Wesentliche, um diese Aufgaben zu meistern, das Bestreben ist, den Einzelnen, Teams und Organisationen zu befähigen, auf der Beziehungsebene wie auch auf der Sachebene gemeinsam Leistung zu erbringen. Das bedingt eine funktionierende zwischenmenschliche Kommunikation.

Eine effektive Kommunikation aber, in der es zum wirklichen Verständnis zwischen den Gesprächspartnern kommt, ist seltener, als wir annehmen.

- Wir sind oft nicht unbefangen genug, um zu sagen, was wir wirklich meinen.
- Gefühle sind schwer in Worte zu kleiden.
- Gleiche Worte haben für andere Menschen unterschiedliche Bedeutungen.
- Wir hören manchmal nur das, was wir zu hören wünschen.
- Die Zuhörer sind häufig so damit beschäftigt, sich zu überlegen, was sie anschließend sagen wollen, dass sie sich noch nicht einmal die Mühe machen, die Botschaft des Sprechers zu entschlüsseln.
- Der Sender weiss unter Umständen nicht, ob der Empfänger richtig verstanden hat, und der Empfänger auch nicht genau, ob er richtig verstanden hat.

... und somit können die ersten Weichen für einen Konflikt gestellt sein.

Alltagstrott

Konflikte gehören also zum menschlichen Alltag und sind damit auch mit dem Geschehen in der Organisation untrennbar verbunden. Meist entstehen sie aus der Verbindung zwischen persönlichem Verhalten

und gesetzten strukturellen Rahmenbedingungen. Je intensiver und einschneidender die äusserlichen Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens sind, umso höher werden die Spannungen, denen die Organisation ausgesetzt ist. Wenn sich dann die externen Impulse und internen Spannungsfelder kumulieren, gerät die Balance von Konsens, Konflikt, Harmonie und Disharmonie aus den Fugen. Konflikte, die dann nicht konstruktiv gelöst werden, bremsen die tägliche Arbeit im Unternehmen und behindern innerbetriebliche Abläufe. Was auf der Sachebene klar zu sein scheint, qualmt auf der Beziehungsebene seelenruhig im Verborgenen weiter, bis aus dem Schmelbrand ein riesiges Feuer wird. Meist ist dies mit Ärger verbunden und verbraucht Zeit, Energie und Geld. So richtig teuer wird es, wenn Mitarbeitende sich in die innere Emigration zurückziehen oder Geschäftsbeziehungen sich in Luft auflösen – oder sogar in letzter Instanz die Gerichte das Sagen haben.

Konfliktthemen

Eine gelebte Konfliktkultur ist neben der Unternehmenskultur unabdingbar. Diese schafft einen Rahmen der Zusammenarbeit und soll die persönlichen Fähigkeiten im Umgang mit Konfliktsituationen trainieren und entwickeln. Das Etablieren und Leben einer Konfliktkultur stellt hohe Anforderungen an die Führung und an den täglichen Umgang miteinander und vor allem an die eigene Bereitschaft, sich diesem Thema zu öffnen und auch Gefühle und Bedürfnisse für andere greifbar zu machen. Um diese Kultur über alle Hierarchiestufen zu verinnerlichen und zu implementieren, ist es zu empfehlen, in regelmässigen Abständen Teamworkshops durchzuführen, in denen die allfälligen oder brandaktuellen Konfliktthemen diskutiert werden wie beispielsweise:

- Was sind für das Unternehmen typische Konflikte?

- Welche Frühwarnzeichen wurden erkannt?
- Festlegen von Vorgehensweisen und Regeln bei Warnzeichen.
- Festlegen von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.
- Entwicklung von Richtlinien zur Konfliktnachbearbeitung.
- Teamtraining zum Verhalten im Konfliktfall.
- Feststellen der aktuellen Situation.

Wichtig ist hier, dass man nicht – um alles in der Welt – Konflikte vermeidet, sondern aus ihnen lernt. Produktiv nutzbar sind Konflikte Türöffner für Wandel, Lernprozesse, Innovation und Anpassung an veränderte Bedingungen und können als interessante Entwicklungsschritte gewertet werden.

Erste Diagnose

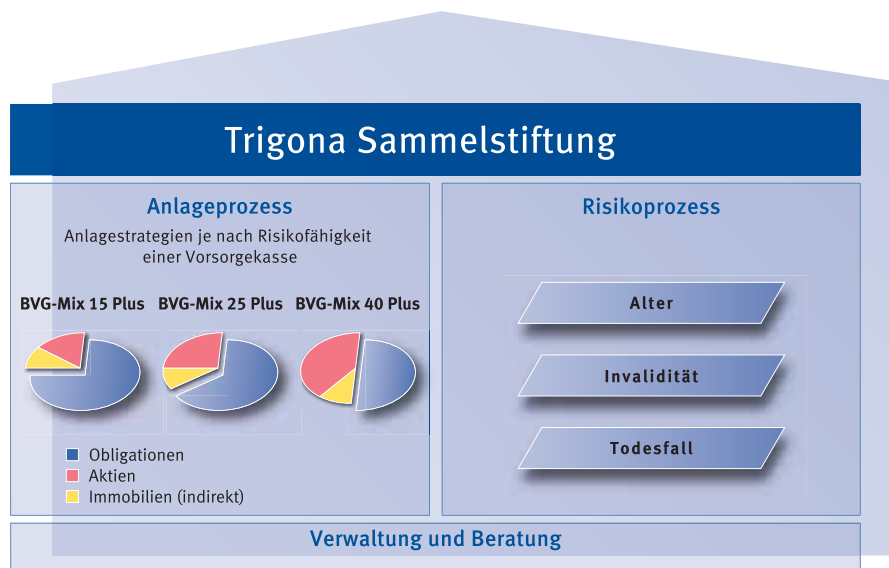
Das uneingeschränkte Interesse am Menschen ist die Grundvoraussetzung, und die dazugehörige Basis ist «Achtsamkeit» und «Bewusstheit». Achtsam und aufmerksam sein für die eigenen Stärken und Schwächen persönlicher Kommunikation. Bewusst Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen und dann im zweiten Schritt dem Gegenüber die gleiche Aufmerksamkeit schenken wie sich selber. Vor der eigentlichen Konfliktbearbeitung stehen im Rahmen einer Konfliktdiagnose konkrete, individuelle Fragestellungen:

- Ist überhaupt ein Konflikt da?
- Was ist die Streitfrage beider Parteien?
- Wie ist es dazu gekommen und was spielt sich gerade ab?
- Ist das überhaupt mein Konflikt – wer streitet mit wem?

Trigona Sammelstiftung –

Ihr «Generalunternehmer»
für die berufliche Vorsorge.

Die Kernkompetenzen der beruflichen Vorsorge vereinigt unter einem Dach!



Das ist Ihr Mehrwert:

- optimale Ertragsmöglichkeiten
- umfassende Transparenz
- attraktive Kosten
- Begleitung durch ausgewiesene Experten

Unsere Partner:

- Bâloise Anlagestiftung für die Personalvorsorge
- Baloise Asset Management
- Baloise Bank SoBa
- Basler, Lebens-Versicherungs-Gesellschaft

Verlangen Sie noch heute eine kompetente Vorsorge- und Anlageberatung!

Trigona Sammelstiftung für berufliche
Vorsorge

Katharina Büeler

Aeschengraben 21, Postfach
4002 Basel

Tel. 061 285 85 63, Fax 061 285 90 27

info@trigona-sammelstiftung.ch

www.trigona-sammelstiftung.ch

- Wie ist die Beziehung der Streitparteien zueinander?
- Was sind meine Beweggründe und mein Ziel in diesem Konflikt?
- Um was geht es mir wirklich?
- Was ist meine Rolle in dem Konflikt?
- Was läuft gerade ab – auf der Beziehungs- und Sachebene?
- Will ich den Konflikt überhaupt lösen?

Eine gute Konfliktanalyse auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene ist somit unabhängig. Es ist notwendig, wenn auch eine Herausforderung, das eigene Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen und das persönliche Verhalten unter die Lupe zu nehmen. Fehler werden schnell auf der Gegenseite gesucht – und gefunden. Mit Korrekturmassnahmen für die Gegenseite im Gepäck geht oft das Gefühl für die eigenen Konflikt provozierenden Verhaltensweisen verloren – und die Chance, am eigenen Konfliktverhalten zu wachsen und zu lernen, wie man es besser macht, wird nicht genutzt.

Konfliktpartner

Konflikte kooperativ zu bearbeiten bedeutet auch, die Verantwortung für eine Lösung zu übernehmen. Anstatt nur passiv auf das Verhalten der anderen Personen zu reagieren, können Konfliktgespräche aktiv gestaltet und beeinflusst werden. Erster wichtiger Schritt aktiver Gestaltung ist die Vorbereitung. Erfolgreiche Konfliktbearbeitung setzt voraus, dass die Beteiligten wichtige Kompetenzen in ihr Verhalten einbeziehen:

- Bereitschaft und die Freiwilligkeit beider Parteien zur Konfliktlösung
- Eigenverantwortlichkeit und Kooperationswillen

- Toleranz und Respekt
- Fairness, Offenheit und Ehrlichkeit
- Vertrauen/Vertraulichkeit: oberstes Gebot

Sechs Phasen zum Erfolg

Ein Konfliktgespräch ist immer ein Dialog und muss folglich die Bedürfnisse aller Konfliktpartner berücksichtigen.

1. Konflikt benennen und beschreiben

Diese Phase ist die bedeutendste und schwierigste. Beide Seiten geben eine genaue Definition und Beschreibung des Konfliktes. Hier liegt oft bereits ein Ansatz zur Lösung.

2. Eigene Wünsche und Erwartungen ausdrücken

Eigene Bedürfnisse wie auch Ziele, die ich an den anderen habe.

3. Feststellen der Wünsche und Erwartungen der Gegenseite

Durch Fragen, aktives Zuhören herausfinden, welche Ziele die Gegenseite hat.

4. Gemeinsame Zielformulierung

Die Suche nach Gemeinsamkeiten im Ziel. Die Konfliktparteien formulieren ein gemeinsames Ziel und setzen so einen weiteren Meilenstein für die Lösungsfindung.

5. Entscheidung für eine Lösung

Mehrere Lösungsansätze werden auf Realisierbarkeit geprüft. Die Lösung wird priorisiert, die für alle Beteiligten annehmbar und machbar ist. Ein klarer Entscheid beendet diese Phase.

6. Massnahmen und Erfolgskontrolle

Genauere Definition der Verantwortlichkeiten, wer welche Aufgaben bis wann zu erfüllen hat und wie der Erfolg kontrolliert wird.

So angewendet, hinterlässt der Konfliktdialog auf beiden Seiten Gewinner. Aber nur

dann, wenn solche Strategien auch tatsächlich im Alltag angewendet werden, entwickelt sich nach und nach eine professionelle Konfliktkultur. Am besten wäre es natürlich, den Hebel anzusetzen, bevor ein Konflikt entsteht ... und da sind wir wieder am Anfang unserer Geschichte:

Ein Pilot kann nicht warten, bis der Konflikt da ist – das Flugzeug also in eine prekäre Situation gerät und ins Wasser stürzt und von der Wasseroberfläche verschwindet. Er muss präventiv handeln. So geht es auch im Cockpit «Unternehmen». Was bleibt, um dort Vertrauen sowie Sicherheit zu erzeugen und die sich entwickelnden Gewitterstürme vorher zu eruieren: das Aufweichen der Kommunikationsbarrieren und die Etablierung einer offenen, vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre – da, wo die Beziehungsebene stimmt, wo auch Konflikte Raum haben, angesprochen zu werden, um daraus eine reife, erwachsene Kultur zu schaffen. ■



Porträt

Die Autorin ist Marketing-Spezialistin, Managementtrainerin und Sparring-Partnerin in Sachen Marke und Mensch. «Marken und Menschen in einem Unternehmen sind untrennbar miteinander verbunden. Menschen machen Marken und Marken schaffen Identität bei Mitarbeitenden.» Dieser Überzeugung folgend engagiert sie sich für die Entwicklung beider strategischen Erfolgsfaktoren innerhalb eines Unternehmens.



Fragen

Sabine Grebien
Inhaberin
Grebien-Network

Sempacherstrasse 5, 6003 Luzern
Tel. 041 210 30 09
sabine.grebien@grebien-network.ch
www.grebien-network.ch

