

Konfliktmanagement nach dem Eintopf-Prinzip greift zu kurz

In der Küche mag es allgemeingültige und einfache Rezepte geben. Im Konfliktmanagement jedoch gibt es keine simplen Vorgehensweisen, denn Konflikte sind zwischenmenschlich und emotional und deshalb nicht selten der Grund für Termenschwierigkeiten, Mehraufwendungen und Verluste.

VON ANDREAS ZÜRCHER

In der Küche sind Eintöpfe sehr beliebt. In der Regel sind die Zutaten einfach zu bekommen und die Zubereitung anhand der Rezepte ist mühelos. Ist alles einmal gerüstet und im Topf, gilt es nur noch geduldig zu warten, bis das schmackhafte Gericht fertig gegart ist und genossen werden kann. Im Konfliktmanagement zeigt diese Metapher auf, dass es für die Lösung von Konflikten kein einfaches, allgemeingültiges Rezept gibt. Vielmehr ist in jedem einzelnen Fall ein zwar an ein Raster angelehntes, aber immer individuelles Vorgehen von Nöten, damit sich Konflikte lösen und Mitarbeitende führen lassen.

In der Fachliteratur und in Seminaren zum Thema Konfliktmanagement wird häufig ein Vorgehen in sechs Schritten empfohlen:

1. Konflikt offen ansprechen.
2. Mein Ziel – Was will ich mit meinem Gegenüber erreichen?
3. Dein Ziel – Welches sind die Ziele meines Konfliktpartners?
4. Gemeinsamkeiten herausarbeiten – Was kann gemeinsames Ziel sein?
5. Lösungen zu den formulierten Zielen erarbeiten – Wie können die Ziele gemeinsam erreicht werden?
6. Kontrolle – Wie kontrollieren wir, ob wir zusammen unsere gemeinsamen Ziele erreicht haben?

Nach Theorie einfach – in der Praxis komplexer

Nach dem in der Fachliteratur zitierten Raster, sieht die Lösung relativ einfach aus. Leider ist dem in der Praxis aber nicht so, eine allgemeingültige Lösung gibt es nicht. «Konfliktmanagement» ist zu komplex und beginnt schon mit der Definition des Begriffes «Konflikt».

Auf die Frage, «Was verstehen Sie unter einem Konflikt?», werden die unterschiedlichsten Antworten genannt. Da helfen vielfach auch Fachbücher nicht weiter. Bei mir hat sich eine ganz persönliche Definition herauskristallisiert:

«Ein Konflikt ist eine Situation, bei der mich ein Thema oder eine Person persönlich so emotional belastet, dass entweder meine persönlichen Interessen oder die meines Auftrag- oder Arbeitgebers akut gefährdet sind.»

Der Faktor Emotionen

Gerade emotionale Angelegenheiten lassen sich erfahrungsgemäss nicht mit einem allgemeingültigen Raster lösen. Dafür sind Konflikte zu vielschichtig und zu komplex. Ein Beispiel: Frau Müller ist Projektleiterin in einem Unternehmen und muss gemäss ihren Projektzielen eine neue Software zur Warenbewirtschaftung einführen. Im Laufe des Projektes merkt sie, dass eine Führungskraft aus einer der betroffenen Abteilungen sich gegen sie lehnt und passiven Widerstand leistet. Wie so oft ist dieser Widerstand zwar nicht offensichtlich, aber doch deutlich zu spüren. Frau Müller ist eine sensible und gebildete Projektleiterin und wie gelernt geht sie in die Offensive und

«Gerade emotionale Angelegenheiten lassen sich nicht mit einem allgemeingültigen Raster lösen. Dafür sind Konflikte zu vielschichtig und zu komplex.»

spricht den Konflikt offen an. Das persönliche Gespräch verläuft denn auch freundlich, sachlich, und mit ihrer positiven und optimistischen Einstellung geht sie davon aus, dass die Probleme besprochenen und damit gelöst sind.

Vorsicht vor Eskalation

Beim nächsten gemeinsamen Meeting stellt sie aber fest, dass sich der Abteilungsleiter zwar anders verhält, aber der Widerstand ungebrochen anhält. Mit Sicherheit wird sich die Situation auch mit der Zeit nicht entspannen – im Gegenteil. Die Projektleiterin Müller ärgert sich zwar und verliert sich selber und dem Team gegenüber an Glaubwürdigkeit. Der Störenfried seinerseits fühlt sich jedoch gestärkt. Als Resultat der Situation kommt das Projekt nicht selten ins Stocken, gerät in Verzug und das Unternehmen verliert Geld. Je nach Projektumfang können die Verluste in Humanpower und Finanzmitteln schlussendlich beträchtlich sein.

Dienstweg klappt nicht immer

Beim Versuch, den Konflikt nach den vorgängig erwähnten sechs Schritten zu lösen, würde das Szenario wie folgt aussehen: Frau Müller nimmt all ihren Mut zusammen und spricht den Abteilungsleiter auf das aus ihrer Sicht vorhandene Problem/den Konflikt an. Bereits hier, beim ersten Schritt stellt sich eine entscheidende Hürde. Denn, die Befürchtung besteht darin, dass der Abteilungsleiter sie mit grossen Augen anschaut dann salopp sagt: «Schön, dass Sie ein Problem haben, ich habe keines.» In der Praxis werden in dieser Situation zum Leidwesen vieler Beteiligter oft ein paar unnötige verbale Ehrenrunden gedreht, um das Gespräch

«Für Konfliktsituationen gibt es eine gute und eine schlechte Antwort. Die gute: Es gibt eine Lösung. Die schlechte: Es gibt keine einfache Lösung.»

sozialverträglich zu Ende zu bringen. Der Konflikt aber, lässt sich so kaum lösen. Aber wie dann? Auf diese Frage gibt es eine gute und eine schlechte Antwort. Zuerst die gute: Es gibt eine Lösung. Dann die schlechte: Es gibt keine einfache Lösung.

Eine Lösung braucht Fingerspitzengefühl und Übung

Ein gut und sorgsam zubereitetes und wohlschmeckendes Sternemenü gibt mehr Arbeit als ein einfacher Eintopf. Für eine nachhaltige Lösung beim Entwirren von Konflikten braucht es Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl. Es gilt die Weisheit: «Übung macht den Meister.»

Bevor ich jetzt auf das von mir bevorzugte Vorgehen eingehe und dieses darstelle, möchte ich nochmals darauf hinweisen, dass nach meiner Definition von Konflikten diese klare emotionale Komponenten haben und diese gilt es bei der Lösung zu berücksichtigen. Mein Vorgehen sieht in sechs Schritten wie folgt aus:

1. Betrachten der Situation
2. Analyse des gegenseitigen Umganges
3. Reflexion der eigenen Anteile
4. Was hindert mich, den Konflikt zu lösen

5. Eigene Ziele analysieren
 6. Gespräch führen (inkl. Kontrolle)
 Im Folgenden werden diese Punkte detailliert und anschaulich erklärt:

Schritt 1: Betrachten der Situation:

Habe ich ein Störgefühl? Ist es ein Konflikt (emotionale Komponente)? Wenn ja, dann bitte direkt weiter zum zweiten Schritt. An dieser Stelle gibt es eine Gefahr. Wir wissen oder spüren, dass ein Konflikt latent vorhanden ist. Aber oft reden wir uns ein, dass wir doch eigentlich sonst und all-gemein sowieso recht gut mit der Person auskommen. Dies ist sehr oft eine innere Ausrede, die uns dahingehend hilft, den Konflikt nicht ansprechen zu müssen. Konfliktscheue lautet das Stichwort dazu.

Eigentlich ist es wie in einer Partnerschaft. Trotz allem guten Einverständnis und aller Rücksicht dem Partner gegenüber treten Konfliktsituationen auf. Und das ist gut so, denn an der gemeinsamen Bewältigung wächst und erstarkt die Beziehung. Das gilt übrigens sowohl im privaten genau so wie im geschäftlichen Bereich.

Schritt 2: Analyse des gegenseitigen Umgangs:

Was läuft zwischen uns ab? Wie reden wir miteinander? Welche Haltungen nehmen wir dabei ein? Gibt es Schuldzuweisungen in unseren Gesprächen? Sätze die mit: «Du hast ..., Du bist ..., Sie müssen ... etc.» beginnen, beinhalten sehr oft eine Schuldzuweisung, also eine Abwertung des Gegenübers. Das wird die Bereitschaft nicht erhöhen, auf jemanden einzugehen.

Schritt 3: Reflexion des eigenen Anteils:

Wie oder was trage ich zum Konflikt bei? Welche Haltung habe ich gegenüber der Person in der konkreten Situation? Wie behandle ich mein Gegenüber? Den meisten Menschen ist bewusst, dass immer beide Parteien Anteil an einem Konflikt haben. Zumindest in der Theorie. Wenn es dann darum geht, die Unstimmigkeit zu lösen, höre ich aber sehr oft: «Aber jetzt müssen Sie selbst zugeben, dass ich in diesem speziellen Fall keine Schuld trage.» Ist das der Fall, dann bitte den dritten Schritt wiederholen.

Schritt 4: Was hindert mich, den Konflikt zu lösen:

Wovor habe ich Angst? Welche Konsequenzen be-



In Konfliktsituationen ist statt Frontalangriff vielmehr Feingefühl nötig.

fürchte ich? Wie kann ich dem vorbeugen? An dieser Stelle scheitern leider viele. Die heikle Situation ist einem zwar immer bewusst, trotzdem gehen viele nicht weiter zum nächsten Schritt. Eine unbekannte Angst oder nebulöse Bedenken verhindern es. An dieser Stelle empfiehlt es sich, sich die Hilfsfragen nochmals zu stellen und sich zu überlegen, wie realistisch die Bedenken sind. Oft hilft an dieser Stelle eine Aussprache oder der Austausch mit einer Vertrauensperson.

Schritt 5: Eigene Ziele analysieren:

Was will ich erreichen? Welches sind meine Ziele? Hier liegt der eigentliche Schlüssel, denn oft werden die Ziele der Sachebene ausgesprochen (in unserem Beispiel wäre dies bei Frau Müller «die Einführung der neuen Software»). Aber unser Gegenüber lassen wir im Ungewissen darüber, was auf der Beziehungsebene erreicht werden soll. Es gilt also, die Ziele für beide Ebenen zu definieren und diese seinem Gegen-

über mitzuteilen. Bei unserem Beispiel könnten diese Ziele wie folgt lauten: «Einführung der neuen Software» und «eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitgliedern des Projektteams». Beziehungsziele sind immer auch Beziehungsangebote.

Die meisten Menschen erhalten gerne Beziehungsangebote und fühlen sich geschmeichelt. Die Praxis zeigt, dass wenn immer auch in Gesprächen die Beziehungsebene verbalisiert und ausgetauscht wird, ist die Lösung nicht mehr fern.

«Den meisten Menschen ist durchaus bewusst, dass immer beide Parteien Anteil an einem Konflikt haben. Zumindest solange es theoretisch bleibt.»

Schritt 6: Gespräch führen (inkl. Erfolgskontrolle)

Die Bearbeitung und Lösung liegt letztlich immer im gemeinsamen und persönlichen Gespräch und im Erarbeiten und Finden eines gemeinsamen Konsens. Natürlich sind Eintöpfe einfach und rasch in der Zubereitung, sie geben nicht viel Arbeit. Aber Köche, die den Aufwand scheuen, sind selten die, die sich in der Gastronomie einen Namen machen und erfolgreich sind. Und gerade bei Konflikten gilt: Erfolgloses Konfliktmanagement kann schnell grosse Konsequenzen haben und teuer werden. ■■■■

Andreas Zürcher ist Mitinhaber der Firma Predus AG in Oberentfelden. Als Managementtrainer und Unternehmensberater berät und begleitet er Unternehmen in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung, Konflikt- und Prozessmanagement sowie Prozessoptimierung. Er wirkt zudem als Seminarleiter sowie Fach- und Buchautor.
www.predus.ch