

Konflikte: Fünf Tools zur Klärung und Vermeidung

Konflikte Angestaute Emotionen und mangelhafte Kommunikation sind die häufigsten Auslöser für einen Konflikt. Auch vielen Führungskräften ist dabei nicht bewusst, dass ein Konflikt zeitnah eliminiert werden sollte. Lang andauernde und ständige Konflikte beeinflussen nicht nur den kollegialen Zusammenhalt, sondern kosten auch Geld. Beispielsweise werden Informationen nicht richtig weitergegeben oder Aufgaben werden nicht gewissenhaft erledigt.

Maren Ulbrich

Konfliktprävention – Damit es erst gar nicht so weit kommt

Viele haben die folgende Situation schon einmal erlebt: Ein Mitarbeiter hat offensichtlich einen Konflikt mit einem Kollegen. Es wird im Betrieb lauthals darüber gesprochen. Die anderen Mitarbeiter befinden sich im direkten Hörfeld und bekommen den Konflikt mit. Statt einzugreifen und die Situation aufzulösen oder zu schlichten, wird geschwiegen. Die Konfliktparteien beenden nach einiger Zeit ihr Gespräch und gehen getrennte Wege. Doch was hindert uns eigentlich am beherzten Zupacken im Fall sich entwickelnder Konflikte?

Ein gezieltes Tool zur Vorbeugung von Konflikten ist die Identifizierung der Kommunikationsstörungen. Aber was ist damit überhaupt gemeint? Kommunikationsstörungen sind zum Beispiel Interesselosigkeit, Fraglosigkeit oder aber kommunikative Verweigerung. Diese Eigenschaften lassen vor allem darauf schließen, dass etwas nicht richtig läuft und ein potenzieller Konflikt im Vormarsch ist. Die Konfliktforschung hat herausgefunden, dass Konflikte niemals aus heiterem Himmel entstehen. Das bedeutet als Resultat, dass vor allem die Störungen für die Entstehung eines Konflikts verantwortlich sind. Diese Störungen gilt es rechtzeitig zu identifizieren. Aber ist das überhaupt so einfach möglich? Wir suchen also nach den klassischen Konfliktindizes im Alltag, nach einem Frühwarnsystem für aufbrodelnde Konflikte.

Ganz wichtig: Wir suchen nicht nach dem Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt, denn der letzte Tropfen ist nicht die Ursache für das ohnehin schon volle Fass. Von besonderem Interesse müssen daher die Tropfen sein, die das Fass nicht zum Überlaufen gebracht haben.

Stadien der Konfliktentwicklung

Kein Konflikt fällt einfach vom Himmel, er baut sich auf, wie ein Unwetter am Himmelszelt. Zunächst wird es im Miteinander kühler, dann fallen auch mal unangenehme Worte, bis es schließlich zum auch schon vorsätzlichen Angriff des Gegenübers kommt. Fatal ist, dass es in Konflikten keinen Sieger gibt, sondern nur Verlierer. Diese Entwicklung macht auch Abbildung 1 deutlich.

Vermeidung und Eliminierung von Konflikten

Bei Konflikten fehlt in der Regel die Unterstützung untereinander. Es wird nur noch miteinander kommuniziert, wenn es unumgänglich ist. Deshalb ist es umso wichtiger, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Tatsächlich ist es in den meisten Situationen nicht förderlich, dem Konflikt aus dem Weg zu gehen. Das Gespräch wird im Laufe der Zeit immer schwieriger, also verschwenden Sie am besten keine Zeit. Sie sollten darauf achten, das Klärungsgespräch nicht mit Harmonisierungsversuchen zu entschärfen. Das Gespräch sollte klar, ehrlich und direkt kommuniziert werden. Nur so kann eine schnelle Klärung gewährleistet werden.

Der Ton sollte dabei allerdings angemessen sein. Sie sollten Ihren Konfliktpartner aussprechen lassen und ihm nicht ins Wort fallen. Auch wenn Ihnen das vielleicht nicht ganz einfach erscheint, hilft eine höfliche Gesprächsführung dabei, den Konflikt schnell aufzulösen. Abbildung 2 soll Ihnen dabei helfen, wichtige Regeln in einem Konfliktgespräch zu beachten.

Stress und wie Sie ihn vermeiden

Konflikte werden durch Störungen ausgelöst, die sich dann als Resultat zu einem Konflikt entwickeln. Das Ganze ist ein fließender Prozess, der aus dem Nichts heraus entstehen kann. Was Sie tun können, um Störungen zu vermeiden, ist, den Stresslevel zu senken. Jeder Mensch reagiert unterschiedlich auf Stress. Aus diesem Grund gibt es auch verschiedene Methoden, um dem Stress entgegenzuwirken. Eine der Methoden ist die Stressprävention durch die Einhaltung der 4 As.

Passen Sie die Situation an:

1. Ausweichen: Vermeiden Sie den Stressor (Auslöser).
2. Ändern: Ändern Sie – wenn möglich – den Stressor.

Passen Sie Ihre Reaktion an:

3. Anpassen: Passen Sie sich an den Stressor an.
4. Akzeptieren: Akzeptieren Sie den Stressor ganz bewusst. Eine gesunde Distanz schafft Akzeptanz.

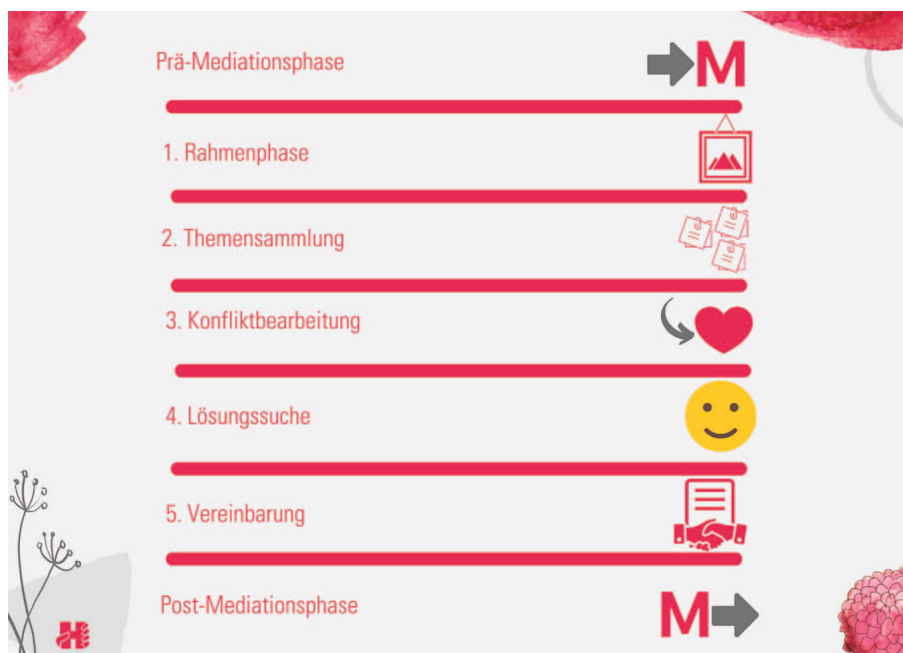


Abbildung: in Anlehnung an S. Proksch S. 51

Wie Lichtenberg jetzt sagen würde: „Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“

Besonders schwierig gestaltet sich das Ansprechen der Störung mit fortschreitender Zeit, da die Störung immer mehr an Fahrt aufnimmt.

Vorbote 2: Fehlender Austausch und Ignoranz

Die „Kampf-Kommunikation“ nimmt zu. Argumente werden wild hin und her artikuliert, und der Kreis beginnt sich immer weiter zu drehen, bis die Auseinandersetzung zum Stillstand kommt. Natürlich ist die Situation dann noch längst nicht geklärt. Sie wird einfach unter den Tisch gekehrt und weder kommt es zu einer Vereinbarung noch zu einer Konsequenz.

Vorbote 3: Fraglosigkeit

„Wie siehst du das?“, „Findest du das so in Ordnung?“, „Wie würdest du das machen?“, „Was sind eine Ideen zu dem Thema?“: Wenn solche Fragen verschwinden, führt das zu einem störanfälligen Austausch. Was Konflikte kennzeichnet, treibt sie gleichzeitig auch voran.

Vorbote 4: Schweigen und Rückzug

Wenn jemand im Vergleich zu seinem Normalverhalten kaum noch etwas sagt, dann ist das ein Indikator für eine fortgeschrittene Störung. Aber auch die anderen Formen des Rückzugs und Sich-nicht-mehr-Mitteilens müssen als Indizien für eine konflikthaltige Entwicklung gedeutet werden.

Wenn's 5 nach 12 ist. Mediation als Hilfe-

maßnahme, konkret und nützlich
Auch das fehlende Know-how im Umgang mit Konflikten hindert Führungskräfte und Mitarbeiter daran, sich aktiv am Konfliktgeschehen zu beteiligen. Was mache ich, wenn ich angegriffen werde? Wie reagiere ich, wenn ein Kollege einen Gefühlsausbruch hat oder gar aggressiv wird? Was passiert, wenn auch ich keine Idee für den nächsten Schritt habe? Solche und ähnliche Fragen stellen sich Führungskräfte sehr häufig.

1 Das Phasenmodell der Mediation kann dann zum Einsatz kommen, wenn andere Lösungsversuche gescheitert sind.



Abbildung: in Anlehnung an Gl.ASt (1992)

2 Konflikte entstehen nie aus dem Nichts. Sie bauen sich immer weiter auf.

Es gibt sogenannte Vorbote, mit denen sich die Kommunikationsstörung ankündigt.

Vorbote 1: Die Störung ist vorhanden, wird aber geleugnet.

Ein sehr häufiger Vorbote ist die Leugnung der Störung. Den meisten Mitarbeitern ist bewusst, dass etwas nicht stimmt, etwas vielleicht anders ist, aber keiner es anspricht.

Das sogenannte Jeder-weiß-es-aber-keiner-spricht-es-an-Syndrom ist ein gravierender Treiber der konfliktären Entwicklung.

Oftmals wird angenommen, es würde unnütze Zeit kosten, Selbstbespiegelung zu betreiben. Hinzu kommen Feigheit und Harmonieverliebtheit. Viele Mitarbeiter, aber vor allem auch viele Chefs befürchten, alles werde nur noch schlimmer, wenn es angesprochen werde.



3 Wenn es zum Konfliktgespräch kommt, sollten sich alle Parteien an bestimmte Regeln halten.

Einen fortgeschrittenen Konflikt aufzulösen ist keine leichte Aufgabe. Jeder Konflikt ist im Inhalt und in der Intensität unterschiedlich. Der Umgang mit Problemen und Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich ist eine Kunst für sich. Doch was mache ich, wenn ich am Ende meiner Kräfte bin? Eine Möglichkeit ist die Einführung einer sogenannten integrierenden Methode. Es muss ein Berater oder ein Mediator gesucht werden, der dem eigenen Betrieb wieder auf die Sprünge hilft. Auch dafür gibt es Fördermittel. Manche Situationen erfordern eine klare Entscheidung. Die eigene Analyse ist in manchen Fällen nicht ausreichend, um den Konflikt auf der Sachebene allein zu lösen. In der Praxis kommt es daher oft vor, dass Mediation dann zum Einsatz kommt, wenn andere Lösungsversuche bereits gescheitert sind. Dabei sollten die Kosten der Mediation den Kosten der Nicht-Lösung des Konfliktes gegenübergestellt werden. Es hat sich vor allem gezeigt, dass die Kosten der Mediation bei Weitem geringer sind als die der Fortführung des Konflikts. Die Phasen der Mediation veranschaulicht Abbildung 3.

Dieses Phasenmodell der Mediation hat sich im Lauf der Zeit als sehr brauchbares Gerüst zur Konfliktbearbeitung erwiesen. Die zwei Hauptvorteile sind die Orientierung und die Sicherheit bei der Bearbeitung des Konfliktes. Zudem wissen Sie so auch immer, wo Sie gerade stehen und wie der nächste sinnvolle Schritt aussieht. Des Weiteren bewahrt es Sie vor größeren Fehlern, die eine Konfliktlösung erschweren oder sogar verschlimmern. Ein Beispielfehler wäre, sich zu Beginn gleich mit dem Konfliktgeschehen zu beschäftigen, anstatt zunächst die Rahmenbedingungen festzulegen. Abschließend geben wir Ihnen noch fünf Tipps an die Hand, mit denen Sie gute Grundvoraussetzungen für ein positives Miteinander im turbulenten Führungsalltag schaffen und Ihrer Fürsorgepflicht gerecht werden.

Fünf Tipps zur Konfliktvermeidung

- Tipp 1: Gegenseitiger Respekt
Behandeln Sie ihren Mitarbeiter und Mitmenschen respektvoll. Fühlt er sich von Ihnen ernst genommen, sind auch ein sachliches Gespräch und eine Lösungsfindung möglich, bevor ein Konflikt entsteht.
- Tipp 2: Positives Miteinander
Beobachten Sie den Umgang Ihrer Kollegen untereinander. Gestalten Sie ein positives Miteinander und wirken Sie als Führungskraft in Ihrem Führungsalltag darauf hin.

- Tipp 3: Vorbild sein
Seien Sie Ihren Mitarbeitern ein Vorbild. Ihre Auszubildenden befinden sich zum Beispiel in einer Phase des Lernens, sie suchen nach Vorbildern und Orientierungsmöglichkeiten. Gehen Sie daher mit gutem Beispiel voran und handeln Sie in Konfliktsituationen lösungsorientiert.
- Tipp 4: Lob und Anerkennung
Loben Sie Ihre Mitarbeiter gerne vor anderen. Kritik dagegen sollte nur unter vier Augen geäußert werden – nicht zwischen Tür und Angel. Heben Sie auch in schwierigeren Zeiten die positiven Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter hervor.
- Tipp 5: Vertrauen entgegenbringen
Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern. Konflikte mit Ihnen als Chef oder in Ihrem Betrieb können zwar vorkommen, aber gemeinsam eben auch gelöst werden.

Fazit

Ein kraftvolles Team, das von Ihnen gut und authentisch geführt wird und in einem vertraulichen Umfeld arbeiten kann, stellt die Grundlage für eine gelingende Unternehmenskultur dar, in der Mitarbeiter gerne bleiben. Haben Sie keine Scheu vor der Lösung von Konflikten und/oder Spannungen. Nutzen Sie diese als Chance zur Weiterentwicklung von Mensch, Prozess und Maschine. ■

Autorin: Dipl. - Oec. Maren Ulbrich

ist Inhaberin von Handwerksmensch. Sie sorgt mit ihrem Team exklusiv im Handwerk für zufriedene, gesunde und motivierte Mitarbeiter durch Prozess- und Personalberatung nach verschiedenen Förderprogrammen unternehmensWert:Mensch (plus), BA-FA, Go digital u.a.

www.handwerksmensch.de

www.fliesenundplatten.de

Schlagworte für das Online-Archiv:

Betrieb, Mitarbeiterführung

