

Konflikte souverän meistern

Krisen sind Herausforderungen, ja natürlich, aber auch trotz des positiveren Begriffes „Herausforderungen“ führen Krisen zu einem extrem hohen Druck auf die Führungskräfte und Entscheidungsträger, weil die Entscheide in der heutigen Zeit eine vielleicht noch höhere Tragweite als sonst aufweisen. Schlussendlich geht es um den Erfolg der Firma, um das eigene Wohl, und um das Wohl der Mitarbeitenden und deren Familien. Eine gewaltige Belastung!

Diesen enormen Druck spüren unweigerlich auch direkt oder indirekt die Mitarbeitenden und ggf. sogar die Kunden. Dieser Druck kann dazu führen, dass alte ungelöste Konflikte wieder ausgelöst oder neue generieren werden, weil durch den Druck Schwachstellen sichtbar werden. Und weil die Führungskräfte gezwungen sind Prioritäten zu setzen, sind Konflikte nicht unbedingt das, was als prioritär angeschaut wird. Weil es aber das „Wesen“ eines Konfliktes ist, dass er unaufhörlich wächst, droht hier eine grosse Gefahr. Ungelöste Konflikte können schlussendlich zu Leistungseinbussen, Motivationsverlust, Verlust von wertvollen Mitarbeitenden oder sogar zu Verlusten von Kunden führen.

Unser Tipp, achten Sie auf aufkommende Konflikte und leiten Sie die Lösung rechtzeitig ein (bevor der Konflikt weiter eskaliert). Damit erzielen Sie folgende Hauptnutzen:

1. Die Konzentration von Ihnen und Ihren Mitarbeitenden bleibt fokussiert auf die geforderte Leistungserbringung
2. Das nachfolgend geschilderte Konfliktlösungskonzept wird Ihnen nicht nur helfen den Konflikt zu lösen, er wird Ihnen Schwachstellen und ggf. auch Verbesserungschancen aufzeigen

Lösen Sie Ihre Konflikte in den nachfolgenden aufgeführten 3 Schritten:

Schritt 1: Verschaffen Sie sich einen Überblick über den Konflikt

Schritt 2: Beurteilen Sie die Eskalationsstufe des Konflikts

Schritt 3: Lösen Sie den Konflikt mittels den 6 bewährten Schritten der Mediation

Schritt 1: Versuchen Sie sich einen Überblick über den anstehenden Konflikt zu erhalten.

Erstellen Sie eine Konfliktlandkarte. Die Beantwortung der nachfolgenden Fragen helfen Ihnen einen Überblick zu erhalten, resp. eine erste grobe Diagnose zu erstellen (nach Friedrich Glasl):

1. Konfliktypus

- Geht es um einzelne Personen, kleine Gruppen, ganze Organisationseinheiten, um eine Organisation oder um Eingriffe von aussen
- Geht es um einzelne isolierte Streitthemen oder um einen Positionskampf, oder um einen Systemveränderungs-Konflikt

2. Geht es um einen heissen Konflikt (offene emotionelle Ausbrüche) oder einen kalten (versteckten, schwer erkennbaren) Konflikt. Es braucht Emotionen für die Konfliktbearbeitung. Die Intensität der Emotionen ist bei diesen beiden Arten von Konflikten aber diametral verschieden. Dies muss durch den „Konfliktbearbeiter“ berücksichtigt werden.

3. Konfliktsituation

- Um welche Streitthemen geht es den Beteiligten?
- Gibt es schon eine Konfliktgeschichte? Wo sind Wendepunkte aufgetreten?
- Wer ist am Streit beteiligt?
- Wo sind die formalen und informalen Beziehungen zwischen den Konfliktparteien?
- Wie könnte das Strategie-Kalkül der Beteiligten im Konflikt sein?

Schritt 2: Versuchen Sie den Konflikt auf eine vorrangige Eskalationsstufe einzuordnen.

- Wie weit ist der Konflikt eskaliert? Konflikte können stufenweise intensiver und umfangreicher werden. Einige Zeit kann ein Konflikt auf einer bestimmten Stufe gehalten werden, durch bewusste oder unvorsichtige Aktionen kann aber die Schwelle zur nächsten Stufe überschritten

werden. (Fridrich Glasl unterscheidet insgesamt 9 Eskalationsstufen: 1. Verhärtung, 2. Debatte, Polemik, 3. Taten statt Worte, 4. Images und Koalitionen, 5. Gesichtsverlust, 6. Drohstrategien, 7. Begrenzte Vernichtungsschläge, 8. Zersplitterung, 9. Gemeinsam in den Abgrund)

- Sind Sie nicht direkt involviert, versuchen Sie wenn möglich alle Konfliktparteien an einen Tisch zu bringen. Die Erfahrung zeigt, dass Konflikte bis zu Eskalationsstufe 3 mit guten Chancen innerhalb des Konfliktumfeldes durch Selbsthilfe oder mit Hilfe eines neutralen Dritten (z.B. mit einem Mitarbeiter der HR) gelöst werden können. Ab Eskalationsstufe 4 empfiehlt es sich, eine professionelle Unterstützung durch einen ausgebildeten Mediator anzufordern
- Sollte Sie der Konflikt selber betreffen, versuchen sie ihn mit dem beizuziehen einer neutralen Vertrauensperson innerhalb Ihrer Firma zu lösen (bis zu Eskalationsstufe 3)

Schritt 3: Die eigentlichen Konfliktbehandlung

Die 6 Schritte bei der Mediation

1. Erklären Sie den Konfliktparteien wie Sie vorgehen wollen. Sie selber sollten dabei nicht Partei sein.

- Erläutern Sie wie es zu diesem ersten Treffen gekommen ist und was vorgängig besprochen wurde
- Legen Sie Grundregeln und Ziel des Gespräches fest (ggf. mittels schriftlicher Vereinbarung)
- Klären Sie die Rollen im Gespräch, weisen Sie darauf hin, dass jede Partei eigenverantwortlich ihre Position und Interessen vertreten sollen
- Weisen Sie die Parteien darauf hin, dass es eine Lösungsoffenheit als Voraussetzung braucht
- Stellen Sie sicher, dass alle Parteien einverstanden sind mit dem Vorgehen
- Rekapitulieren Sie nun was bisher geschah und schaffen Sie damit Transparenz

2. Informations- / Themensammlung

- Fragen Sie jede Partei, welche Themen besprochen werden sollen und listen diese z.B. auf einem Flipchart auf

3. Interessensklärung / „Erhellen“ der Situation

- Hinterfragen Sie zu jedem genannten Themenpunkt, welches Interesse hinter diesem Thema liegt. Es ist wichtig, dass in diesem Stadium noch nicht über Lösungen gesprochen wird
- Für diesen in jeder Meditation zentralen Punkt sollten Sie genügend Zeit einkalkulieren.
- Es empfiehlt sich die Interessen hartnäckig „herauszuschälen“, denn erst damit wird klarer wo der eigentliche Konflikt liegt

4. Optionensuche

- Bei diesem Punkt nun soll über mögliche Lösungen diskutiert werden. Nutzen Sie dazu die Ihnen bekannten Kreativitätstechniken

5. Einigungsprozess

- Nun werden die Lösungen bewertet und präzisiert

6. Vereinbarung / Umsetzung

- Die Lösungen werden nun gemeinsam aufgeschrieben und mit Verantwortlichkeiten und Terminen ergänzt und schlussendlich von allen Parteien unterschrieben
- Evt. wird bereits ein „Audit-Termin für die Umsetzung vereinbart (nach ca. einem ½ Jahr)

Machen Sie noch heute den ersten Schritt, laden Sie die Konfliktparteien des Konfliktes der Sie zu viel Energie kostet noch heute an eine runden Tisch ein und lösen Sie den Konflikt nachhaltig!

Autor: Ernst Baumgartner ist an der Uni St. Gallen ausgebildeter Mediator mit Führungserfahrung in KMU's, national und international tätigen Unternehmen, Organisator und Projektleiter SGO, eidg. dipl. Verkaufsleiter und Inhaber der Mediationskanzlei [bgt mediation&beratung](http://www.bgtmediation.com), 8777 Betschwanden Glarus Süd, welche Mediationen im KMU Umfeld anbietet. <http://www.bgtmediation.com>