

Innerbetriebliche Konflikte zielgerichtet lösen

Drama in Teams und Abteilungen –
Methoden und Tipps für Führungskräfte und alle,
die ihre Unternehmenskultur nachhaltig verbessern
wollen



NICOLA GRAGERT

ZIELKLAR

Einige persönliche Worte zum Einstieg in das Thema Drama und Konflikte am Arbeitsplatz

1. Konflikte im beruflichen Alltag sind wichtig und völlig normal
2. Konfliktdynamik erkennen und verstehen, was da passiert
3. Wann im Konfliktgeschehen die Verantwortung der Führungskraft beginnt
4. Wann eine extern beauftragte Konfliktklärung oder Mediation sinnvoll ist
5. Warum Konflikte ein großes Geschenk für den Erfolg sein können

Einige Worte zum Schluss...

Einige persönliche Worte zum Einstieg in das Thema Drama und Konflikte im Arbeitsalltag

Ich freue mich, dass mein Angebot Ihr Interesse geweckt hat. Ich möchte Ihnen gerne einen wertvollen Input liefern, der Ihre Möglichkeiten zu einer konfliktfreien - und somit erfolgreichen - Zusammenarbeit erweitern soll.

In vielen Unternehmen gibt es in ganz unterschiedlichen Bereichen Konflikte und nicht selten spielen sich - mehr oder weniger offensichtlich - unter den Beschäftigten Dramen ab. Häufig dauern diese lange Zeit an und binden Zeit, Geld und menschliche Ressourcen. Im schlimmsten Fall kommt es bei den Beteiligten zu inneren Kündigungen und zum Stillstand der Arbeit.

Die Methoden der innerbetrieblichen Konfliktlösung, die ich Ihnen vorstelle, zeigen zum einen, wie die 5 Phasen der Mediation in der Praxis zielgerichtet umgesetzt werden können, und sollen Ihnen zum anderen einen Anstoß geben, Sicherheit im Umgang mit Ihren eigenen Emotionen zu finden.

Immer mal wieder verstrickt in eigenes Drama habe ich selbst bereits früh begonnen - bewusst oder unbewusst -, unterschiedliche Verhaltensweisen und Techniken zu testen, um Konfliktsituationen zu entkommen. Manche waren erfolgreich, viele aber auch eher kontraproduktiv. Aufgrund meiner eigenen Geschichte und den Erfahrungen als Konflikt-Coach für Führungskräfte und Teams haben mich immer wieder folgende Fragen beschäftigt:

Weshalb machen sich Menschen durch Streit und Ärger mit anderen das Leben so unglaublich schwer?

Warum haben die Leute nicht einfach Spaß, wenn sie gemeinsam an einem Ziel arbeiten und erfolgreich sein wollen?

Wie schaffen es Menschen, ungute und konflikthafte Arbeitssituationen oft über so viele Jahre hinweg auszuhalten?

Weswegen muss oft erst etwas Drastisches passieren, bevor konfliktbehaftete Situationen geklärt werden?

Welchen Einfluss haben Führungskräfte und Mitarbeiter, um an der Situation etwas zu verändern?

Und nicht zuletzt: Warum wird (zumindest anfangs) so oft nicht an eine gute Lösung geglaubt?

Im Laufe der Zeit habe ich einige Antworten auf meine Fragen gefunden.

Natürlich verweilt kaum jemand freiwillig in belastenden und konflikthaften Situationen. Viele wissen einfach nicht, wie eine Lösung herbeigeführt werden kann. Das Wissen aus der Konfliktforschung ist daher überaus hilfreich und nicht umsonst gehören Trainings im Bereich Konfliktmanagement zum Standard in jedem Fortbildungskatalog. Nur hilft das Wissen allein jedoch oft noch nicht, da wir uns in Konfliktsituationen - durch unsere Emotionen und den Wunsch nach Anerkennung - massiv selbst im Weg stehen können. Auch mir persönlich hat dieses Wissen erst dann wirklich geholfen, als ich den Prozess der Klärung an und in mir selbst erlebt habe.

Und genau hierum geht es mir bei der Klärung innerbetrieblicher Konfliktsituationen: um das wirkliche Verstehen. Dieses beinhaltet für mich, dass das Wissen für einen selbst umsetzbar sowie in ähnlichen Situationen wieder abrufbar ist und einem somit das Leben einfacher und erfolgreicher gestalten lässt.

Konfliktmanagement ist ein Handlungswissen, das immer auch mit Persönlichkeitsentwicklung gepaart sein sollte.

Gerade Führungskräfte können einen konstruktiven und zielgerichteten Umgang mit Konflikten vorleben und im Rahmen der Mitarbeiterführung zu Reflexionsprozessen anregen.

Wie dies funktionieren kann, habe ich im Rahmen meiner Coaching-Prozesse mit Führungskräften und Teams erprobt und im Laufe der Zeit immer wieder optimiert. Mein Ziel ist es aufzuzeigen, dass Konfliktklärung letztendlich auch Freude machen kann und im Anschluss - wie als Belohnung - Erfolge sichtbar werden.

Zur Klärung von Konfliktsituationen werde ich häufig angefragt, wenn die Situation bereits hocheskaliert und oft für viele sehr belastend ist - und oft auch erst dann, wenn die Produktivität dramatisch gesunken ist, die Anzahl der Kündigungen zugenommen hat und die Krankheitsrate stark gestiegen ist. Um zu verhindern, dass es soweit kommt, ist es sinnvoll zu wissen, wie Sie sich in Konfliktsituationen sicher und souverän verhalten können. Hierzu möchte ich Ihnen einige Tipps an die Hand geben.

Wenn Sie neben diesem Handlungswissen auch Ihr eigenes Konfliktverhalten in den Blick nehmen und Ihre eigenen Emotionen und Bedürfnissen annehmen, werden Sie Konflikte nicht mehr fürchten müssen. Im Gegenteil: Sie werden im besten Fall diese Situationen als kleine Geschenke erkennen und feststellen, dass sich mit der Zeit ein besserer zwischenmenschlicher Umgang in Ihrer Firma entwickelt und auch die Widerstände Ihrer Mitarbeiter

sinken. Es entsteht nach und nach eine andere Kultur - und somit auch mehr Raum für volle Potenzialentfaltung und Innovationen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und möglichst viele Umsetzungsimpulse. Haben Sie Fragen oder Anmerkungen, melden Sie sich gerne bei mir. Ich freue mich, von Ihnen zu hören oder zu lesen!

Ihre Nicola Gragert

1. Konflikte im beruflichen Alltag sind wichtig und völlig normal

Im beruflichen Alltag sind Konflikte zunächst völlig normal und auch sehr wichtig. Es ist unmöglich und wäre auch nicht gut, wenn sich alle zu jedem Thema immer einig wären. Es wäre dann nicht nur langweilig, sondern es würde auch keine Weiterentwicklungen geben. Denn diese entstehen erst durch neue Ideen, zu denen es natürlich zu Beginn immer viele unterschiedliche Meinungen gibt.

Ob Konfliktsituationen jedoch zu innovativen Weiterentwicklungen beitragen oder zu Frust und Drama führen, hängt von der Haltung und dem individuellen Verhalten der Beteiligten ab. Ich möchte dies an einem Beispiel aus der Praxis verdeutlichen:

Eine Verkäuferin im stationären Einzelhandel - nennen wir sie Frau Brand - versteht sich als sehr kundenorientiert und setzt sich in ihrem Unternehmen für bestimmte Kundenwünsche ein, zum Beispiel die Gewährung von Rabatten oder bestimmten Serviceleistungen. Die Leistungen, die sie gewährt, sind jedoch nicht Teil der offiziellen Angebotspalette bzw. sie bewegt sich nicht im Rahmen des besprochenen Verhandlungsspielraums für Verkäufer. Frau Brand macht also möglich, was bisher nicht möglich war. Sie ist dadurch erfolgreich und kann viele Kunden binden. Ihre Kunden sind zufrieden, aber es gibt durchaus schräge Blicke ihrer Kollegen. Denn schließlich wurden die Regeln zum Verhandlungsspielraum von der Geschäftsführung und der Abteilungsleitung entwickelt, damit Verkäufer im Umgang mit fordernden Kunden einen definierten und einheitlichen Handlungsspielraum haben. Deshalb kommt es eines Tages zu einer Auseinandersetzung mit dem Kollegen Herrn Alt, der von Frau Brand und ihren Einzelgängen genervt ist. Er möchte, dass sich alle - auch Frau Brand - an die definierten Regeln halten. Nach einem offenen, emotionalen Streit der beiden Kollegen haben sowohl die Führungskraft als auch die gesamte Belegschaft von diesem Thema Wind bekommen. Einige Kollegen verstehen Frau Brands kundenorientiertes Verhalten, denn wäre sie nicht „kreativ“ geworden, hätte das Unternehmen die Kunden ganz verloren. Andere wiederum sind der Meinung, dass die Regeln einzuhalten sind, denn wenn jeder seine eigenen Regeln macht, gibt es keine klare Linie mehr und die Kunden tanzen einem auf der Nase herum. Diese Gruppe der Kollegen fordert deshalb die Führungskraft auf, für die Einhaltung der Regeln Sorge zu tragen.

Nun gibt es mehrere Möglichkeiten, wie mit der Situation im Arbeitsalltag umgegangen werden kann, je nachdem, wie viel Wissen über Konfliktdynamik vorhanden ist, wie handlungssicher die Einzelnen in der

Konfliktklärung sind und wie der Umgang mit den eigenen und fremden Emotionen und Bedürfnissen gelingt. Zwei mögliche Szenarien möchte ich darstellen:

Szenario 1: Es ist möglich, dass sich aus dieser Situation ein chronischer Konflikt ergibt. Wird der Streit destruktiv ausgetragen, führt dies auf allen Seiten zur Demotivation und vielleicht dauerhaft ins Drama. Dies ist spürbar belastend und kann daher zu einem harten Durchgreifen des Vorgesetzten führen. Aus einem Verantwortungsgefühl heraus möchte dieser vielleicht ein Zeichen setzen und besteht auf die Einhaltung bereits eingeführter Regeln. Die eigentlich motivierte Verkäuferin Frau Brand und alle, die ihre Position verstehen, sind nun frustriert und fühlen sich unverstanden. Sie laufen mit einem wenig begeisterten Gesicht im Geschäft herum und dem Kunden gegenüber fallen Bemerkungen wie: „Ich würde Sie hierbei gerne unterstützen und Ihnen ein passgenaues Angebot entwickeln, aber mein Chef erlaubt das nicht.“

Dieses Szenario macht deutlich, wie schnell aus Motivation Frust entstehen kann, wenn Konflikte nicht gut gelöst werden. Herr Alt und alle, die die Einhaltung der bewährten Regeln befürworten, würden sich über ein Durchgreifen des Chefs freuen. Der Konflikt zwischen diesen beiden Gruppen bleibt aber bestehen und das Klima wird frostiger. Dies kann über Jahre andauern und nach einiger Zeit weiß niemand mehr, warum das Betriebsklima nicht stimmt - die Dynamik hat sich verselbstständigt.

Szenario 2: Wird der Konflikt hingegen konstruktiv und zielgerichtet geklärt, kann es Weiterentwicklungen geben, weil das Vorgehen der Kollegin Brand auf neue, veränderte Kundenbedürfnisse aufmerksam macht. Daraus entwickeln sich zum Beispiel neue Serviceangebote in Kombination mit den Produkten. Die Verkäuferin hat den Kunden gut zugehört und (neue) Bedürfnisse erkannt. Ihre Reaktion war eine erste Antwort, hätte aber langfristig zu Willkür und vielleicht auch zu Verlusten geführt. Aufgrund dieser Angst haben einige Kollegen das Verhalten drastisch unterbinden wollen und auf das bestehende Regelwerk bestanden. Eine Kritik, die vor unangenehmen Folgen bewahren sollte. Findet eine zielgerichtete, konstruktive Auseinandersetzung statt, kann dies zu innovativen Weiterentwicklungen des Servicebereichs führen.

Für eine konstruktive Klärung, wie in Szenario 2 beschrieben, braucht es aber eine gute Konfliktfähigkeit bzw. ein gutes Drama Management im Unternehmen, zudem einen gekonnten Umgang mit den guten Gründen für die unterschiedlichen Positionen, die im Alltag nicht immer annehmbar formuliert werden. Nur so können die Einheit im Unternehmen und die

Gemeinsamkeiten unter den Mitarbeitenden wiederhergestellt werden. Was sich bisher gut bewährt hat (in diesem Fall zum Beispiel eine gemeinsame Linie zu fahren), kann beibehalten werden und notwendige Veränderungen (die in diesem Fall langfristig die Überlebenschancen des Unternehmens sicherstellen) können gleichzeitig herbeigeführt werden.

Konflikte bedeuten also Weiterentwicklung - für jeden persönlich und für das gesamte Unternehmen. Werden diese Situationen aber nicht konstruktiv gelöst, kann das der Beginn sehr belastender Arbeitsstationen sein. Woran erkennt man nun im Alltag, dass ein Konflikt einer gezielten Klärung bedarf?

2. Konfliktdynamik erkennen und verstehen

Das Modell zur Konfliktdynamik des österreichischen Konfliktforschers Friedrich Glasl ist überaus hilfreich, um zu verstehen, wie ein Konflikt entsteht und wie sich das Konfliktgeschehen entwickelt. Glasl beschreibt, wie sich die Dynamik in Konflikten nicht plötzlich, sondern immer Schritt für Schritt verschärft, bis sie sich schließlich jeder menschlichen Steuerung und Beherrschung entzieht (vgl. Glasl: Konfliktmanagement, 2004).

Anhand seines neunstufigen Eskalationsmodells lassen sich eskalierende Konflikte in drei Phasen mit jeweils drei Eskalationsstufen unterteilen. Insgesamt existieren somit neun Eskalationsstufen.



Zusammengefasst geht es in **Phase 1** um zwischenmenschliche Spannungen. Die Beteiligten werden sich ihrer Gegensätze bewusst und versuchen, die Situation - meist auf rationale Art und Weise - zu lösen. Neben der Sachebene sind Konflikte aber immer auch emotionale Prozesse. Gelingt das Verständnis auf dieser Ebene nicht, können sich Spannungen vertiefen und die Situation eskaliert.

Die erste Phase beinhaltet die Eskalationsstufen 1 bis 3:

Es kommt zu einer Unzufriedenheit bei mindestens einer Person (**Eskalationsstufe 1: Verhärtung**). Aus Sicht dieser Person ist die eigene Unzufriedenheit aufgrund des Verhaltens anderer in einer bestimmten

Situation hervorgerufen worden. Die Kommunikation untereinander wird angespannter, die Wahrnehmung selektiver.

Aufgrund dieser Unzufriedenheit erfolgt ein Meinungs austausch oder auch gleich ein offener, oft emotionaler Streit (**Eskalationsstufe 2: Debatte**). Der andere wird für den eigenen Ärger verantwortlich gemacht. Vorwürfe und Schuldzuweisungen führen wiederum zu Rechtfertigungen und Gegenangriffen des Gegenübers. Danach glauben beide, im Recht zu sein, und erwarten jeweils vom anderen eine Entschuldigung. Jeder kennt solche Situationen zur Genüge - sei es privat oder beruflich, sie finden nahezu täglich statt. In den meisten Fällen kommt es zu einer Klärung und die Spannung löst sich wieder.

Gelingt die Klärung nicht, schreiten die Beteiligten zur nächsten Eskalationsstufe und zeigen durch ihr Verhalten deutlich, dass die Angelegenheit für sie noch nicht erledigt ist. Niemand lenkt ein und der jeweils andere scheint mit Worten nicht mehr erreichbar zu sein. Auf diese Weise machen beide Seiten, was sie für richtig halten, und grenzen sich voneinander ab. Beide erwarten, dass der jeweils andere sein Verhalten verändert oder sich entschuldigt (**Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte**).

Dieses Modell zeigt, dass in den ersten drei Konflikteskalationsstufen (Phase 1) die Beteiligten alles unter sich klären könnten - vorausgesetzt, die eigene Haltung sowie das Kommunikationsverhalten ermöglichen den Beteiligten eine konstruktive Klärung. Wichtig ist, die volle Verantwortung für die eigenen Emotionen zu übernehmen, denn das Verhalten der anderen ist vielleicht ein Auslöser für den Ärger, aber nicht schuld. In dieser Phase helfen bekannte Ich-Botschaften und konstruktive Rückmeldungen, um auf diese Weise eine weitere Eskalation des Konflikts zu verhindern. Die eigenen Bedürfnisse zu kommunizieren hat in diesem Fall nichts mit Schwäche oder Nachgeben zu tun. Zudem ist Empathie (sich emotional in den Konfliktpartner hineinversetzen zu können) eine weitere Grundlage, um gegenseitiges Verständnis zu erreichen.

Am Beispiel von Frau Brand und Herrn Alt verdeutlicht heißt das, dass die Situation folgendermaßen ablaufen kann: Kollege Alt ist verärgert, weil sich Frau Brand aufgrund ihrer ausgeprägten Kundenorientierung nicht an verabredete Regeln hält. Seinem Ärger macht er im Rahmen der Debatte durch einen unfreundlichen - sogar abwertenden - Angriff Luft. Frau Brand fühlt sich zu Unrecht angegriffen, da sie aus ihrer Sicht im Sinne des Unternehmens handelt und ihr volles Verkaufstalent einbringt. Sie blafft ebenso abwertend zurück. Beide fühlen sich nach dem Streit im Recht und erwarten, dass der jeweils andere den ersten Schritt macht, einlenkt und sich

entschuldigt. Sie zeigen dies durch Taten statt durch Worte, indem sie die Sichtweise des anderen ignorieren und sich genau so verhalten, wie sie es für richtig halten. Sie grenzen sich ab, um deutlich zu machen, dass noch nicht wieder alles in Ordnung ist. Zum Beispiel wird am Morgen nicht mehr begrüßt oder kleine Gefälligkeiten werden nicht mehr für den anderen erledigt.

Gelingt den Beteiligten in der ersten Phase keine konstruktive Klärung, wird die Situation in der Regel nach kurzer Zeit emotional sehr belastend. Beide Seiten brauchen Entlastung. Sie suchen sich Personen, die sie verstehen und sie darin bestätigen, mit ihrer Position richtig zu liegen. Die Beziehungsebene verändert sich deutlich, die Distanz nimmt noch einmal zu. Es geht jetzt ums Gewinnen oder Verlieren, Empathie ist kaum noch möglich.

Die zweite Phase beinhaltet die Eskalationsstufen 4 bis 6:

Die zweite Phase beginnt genau damit, dass intensiv über die Situation geredet und versucht wird, andere zu überzeugen, dass der Konfliktpartner im Unrecht ist. Man sucht Zuspruch für die eigene Position. Dies gelingt meist recht schnell, wodurch sich Konfliktparteien bilden (**Eskalationsstufe 4: Koalitionen**). Eine sogenannte Grüppchenbildung findet statt, die aufgrund unterschiedlicher Positionen entsteht. Es wird jeweils ein sehr positives Bild von der eigenen Seite und ein sehr negatives Bild von der anderen Seite gezeichnet. Spätestens ab diesem Zeitpunkt gibt es mehrere Konfliktbeteiligte und die „Sache“ entwickelt sich bereits dadurch zu einem größeren Drama.

Die ursprünglichen Konfliktpartner fühlen durch ihre jeweilige Koalition eine Rückenstärkung, sie verteidigen vehement ihre Position und möchten die andere Seite schwächen. Dies kann durch Bloßstellung oder andere öffentliche Gemeinheiten (**Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust**) passieren. In dieser Phase würden Betroffene zum Beispiel bereits von „Mobbing“ sprechen. Die Gegenseite versucht, den jeweils anderen um jeden Preis in ein schlechtes Licht zu rücken oder lächerlich zu machen.

Psychisch ist dies so stark belastend, dass Ultimaten (**Eskalationsstufe 6: Ultimaten**) in Form von „der/die oder ich“ gestellt werden. Der Druck nimmt zu, da jedes Ultimatum ein Gegenultimatum erwarten lässt. Der Konflikt zieht noch größere Kreise, da für die Ausführung der angedrohten Sanktionen weitere Verbündete gesucht werden.

Noch einmal am vorherigen Beispiel verdeutlicht: Sowohl für Frau Brand als auch für Herrn Alt wird die Situation emotional so belastend, dass das Thema zu einer gedanklichen Hauptbeschäftigung wird. Frau Brand scharrt Kollegen um sich, die ihre Position nachvollziehen können und die vielleicht auch

immer schon eine Kleinigkeit an Herrn Alt als störend empfanden. Herr Alt findet zeitgleich genau die Kollegen, die auf seiner Seite sind und eventuell immer schon etwas von Frau Brands Initiativen genervt waren. Beide Seiten werden so selektiv in ihrer Wahrnehmung, dass sie teilweise Dinge übertreiben, um noch deutlicher zu machen, dass sie recht haben. In gemeinsamen Abteilungssitzungen versuchen sie sich gegenseitig bloßzustellen und lächerlich zu machen. Sie kämpfen für die Durchsetzung ihrer Position. Irgendwann wird der psychische Druck so stark, dass beide von den Führungskräften eine Entscheidung fordern. Es geht dann allerdings nicht mehr nur darum, wie viel Verhandlungsspielraum dem einzelnen Verkäufer zugestanden wird, sondern Herr Alt könnte zum Beispiel zusätzlich vom Chef eine Abmahnung Frau Brands fordern. Dieses würde einen Sieg zusätzlich unterstreichen. Die Beteiligten könnten in diesem Fall auch mit ihrer eigenen Kündigung drohen. Dies würde den Druck auf das Unternehmen zusätzlich erhöhen, wenn beide Mitarbeiter grundsätzlich in ihrer Leistung geschätzt und gehalten werden möchten.

Wird der Konflikt zu diesem Zeitpunkt noch immer nicht geklärt, beginnt die dritte Phase, die sich dann der menschlichen Steuerung und Beherrschung entzieht. In der dritten Phase ist in der Regel eine klare Machtentscheidung erforderlich, die eine Trennung der Konfliktparteien mit sich bringt. Im Arbeitsalltag kommt diese glücklicherweise deutlich weniger häufig vor und da in dieser Phase selbst eine extern beauftragte Mediation oft nicht mehr wirksam ist, findet diese letzte Phase in dieser Ausführung auch nur kurz Berücksichtigung:

Die dritte Phase beinhaltet die Eskalationsstufen 7 bis 9:

Kommt es nach der bereits hocheskalierten Phase der Ultimaten und Drohungen nicht zu einer Konfliktauflösung, wird es radikal. Drohungen gehen in Aktionen über und haben nur das Ziel, dem Feind Schaden zuzufügen (**Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge**). Das heißt, es wird der gegnerischen Partei bewusst Schaden zugefügt, zum Beispiel durch das Vernichten von Unterlagen, Zerstechen von Reifen oder Ähnliches.

Es geht dabei nicht mehr um die eigentliche Sache, sondern der Verstand setzt langsam aus und es entsteht der Wunsch, das gesamte gegnerische System, also die ganze Gegenpartei, zu zerstören (**Eskalationsstufe 8: Zersplitterung**).

Die letzte Stufe (**Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund**) ist von purem Kampf und totaler Konfrontation gekennzeichnet. Es geht um die Vernichtung des Gegners, auch wenn dies Selbstvernichtung bedeutet.

Das Modell der Konflikteskalation zeigt eine Dynamik, in der die Beteiligten im Laufe der Zeit von ihren Emotionen beherrscht werden und eine gute Lösung immer unwahrscheinlicher wird. Insofern ist es wichtig, sich möglichst früh der Situation bewusst zu werden und die Chance zur Klärung zu ergreifen.

3. Wann im Konfliktgeschehen die Verantwortung der Führungskraft beginnt

Unter Führungskräften ist es weitverbreitet, dass die Konfliktklärung zunächst zurückdelegiert wird und die Mitarbeitenden dazu aufgefordert werden, die Situation unter sich zu klären. Ziel ist es, die Eigenverantwortung in der Konfliktklärung zu stärken. Das ist auch zunächst richtig, allerdings mit einer Einschränkung: Die Voraussetzung ist, dass die Konflikteskalationsstufe von der Führungskraft richtig eingeschätzt wird.

Nur in der ersten Phase, also auf den Eskalationsstufen 1 bis 3, sind die Beteiligten in der Lage, den Konflikt unter sich zu klären - und das auch nur, wenn sie die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu besitzen. Mitarbeiter diesbezüglich zu befähigen und ein gutes Drama Management im Unternehmen zu installieren ist somit wichtig, damit konflikthafte Situationen bereits in Phase 1 als Motor für Weiterentwicklungen genutzt werden können und nicht in Richtung blockierendes Drama eskalieren.

Ab Eskalationsstufe 4, also zu Beginn der zweiten Phase, haben sich Koalitionen im Unternehmen bzw. in den Abteilungen oder Teams gebildet und die Führungskraft ist in der Verantwortung, zu reagieren. Es sind bereits mehrere Personen beteiligt und es hilft nicht mehr zu sagen „klärt das unter euch“.

Was ist nun zu tun?

Wenn Sie merken, dass sich nach einer mehr oder weniger heftigen Auseinandersetzung bereits Grüppchen gebildet haben und unterschiedliche - scheinbar nicht vereinbare - Positionen bestehen, die das gemeinsame Vorankommen blockieren, sind Sie als Führungskraft gefordert. Es muss zuvor nicht immer einen hoch emotionalen oder lautstarken Streit gegeben haben. Die Eskalationsstufe 2 kann auch weitgehend ausgelassen werden oder sehr subtil ablaufen.

Es gibt leider kein allgemeingültiges Rezept, das besagt, wie Führungskräfte vorgehen sollten, denn natürlich ist jede Situation anders. Je mehr Erfahrung eine Führungskraft im Umgang mit Konflikten und in der Konfliktmoderation hat, umso routinierter wird sie damit umgehen. Manchmal ist die Klärung des Vorgehens auch durch den Blick von Außenstehenden in Form einer kollegialen Beratung oder im Rahmen eines Coachings eine gute Möglichkeit, um Handlungsklarheit zu erhalten.

Es kostet Sie selbstverständlich ein wenig Zeit, sich damit auseinanderzusetzen, aber es ist im Nachhinein immer Zeit, die sich auszahlt, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes. Neben der Zeit ist die Beschäftigung

mit Konflikten und dem emotionalen Durcheinander vielleicht auch nicht gerade Ihre Lieblingsbeschäftigung. Viele sprechen hier auch vom „Kindergarten“ und haben keine Zeit und Nerven, um sich damit zu beschäftigen. Dennoch sollten Sie es tun, wenn Sie nicht möchten, dass sich der Konflikt weiter zuspitzt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es immer mehr um Nebenschauplätze als um die eigentliche Arbeit geht und im schlimmsten Fall zu einem Stillstand der Arbeit kommt.

Ich empfehle, sich an folgenden 5 Schritten zu orientieren, wenn Sie als Führungskraft eine zu klärende Konfliktsituation bemerken und den Konflikt lösen wollen:

1. Schritt: Stellen Sie sich zunächst folgende vorbereitende Fragen

- *Haben Sie den Beteiligten gegenüber eine neutrale Haltung? Oder vertreten Sie die Position einer Konfliktpartei und haben Sie deutlich höhere Sympathien für eine Seite?*

Haben Sie bereits Partei ergriffen, ist es Ihnen nicht möglich, alle Sichtweisen gleichrangig und gleichwertig wahrzunehmen. Es wird schwierig, die Konfliktklärung zu moderieren. Die Konfliktparteien spüren sofort, wenn Sie als Moderator parteiisch sind, und blockieren den Prozess. Die Situation kann dann an anderer Stelle weiter ausgetragen werden oder sich weiter zuspitzen. Sie sollten in diesem Falle eine unbeteiligte Person moderieren lassen oder eine klare Führungsentscheidung in der Sache treffen.

- *Haben Sie einen zielgerichteten und dennoch offenen Lösungsblick? Oder gibt es für Sie eigentlich nur eine Möglichkeit, wie die Streitigkeit aus der Welt geschaffen werden kann?*

In der Konfliktmoderation ist die Ergebnisoffenheit ein wichtiger und sehr entscheidender Punkt. Für Führungskräfte gilt für die Konfliktklärung im eigenen Bereich hier in etwa das Gleiche, wie wenn man von der Führungskraft als Coach spricht. In einem ganz klassischen Sinne kann es nicht funktionieren, denn Sie als Führungskraft sind nicht wirklich ergebnisoffen. Sie haben Ihre Ziele und klare Vorstellungen. Wichtig ist daher, das übergeordnete Ziel im Blick zu haben und den Rahmen gleich zu Beginn offen zu kommunizieren, aber im Detail die Beteiligten eigenverantwortlich und ohne Steuerung im Klärungsprozess eine Lösung finden zu lassen.

- *Sind Sie offen und neugierig auf die Motive, Emotionen und Bedürfnisse*

hinter den zum Teil hart vorgetragenen Positionen? Oder geht es um eine schnelle Lösung und haben Befindlichkeiten dabei keinen Raum? Wird eine Konfliktklärung angegangen, spielt die emotionale Ebene eine entscheidende Rolle, um gegenseitiges Verständnis zu erzeugen. Die Konfliktparteien benennen die Emotionen hinter ihren Positionen meist nicht von allein, sondern bewegen sich hauptsächlich auf der Sachebene, auf der auch viele Scheinargumente angeführt werden, um die eigenen Emotionen zu verbergen. Eine empathische Gesprächsführung und echtes Interesse an den Personen sind daher erforderlich.

- *Bringen Ihre Mitarbeiter (noch) die Bereitschaft zur Klärung mit und sind sie (noch) an einer einvernehmlichen und fairen Lösung interessiert?*

Sind die Beteiligten nicht mehr an einer einvernehmlichen Lösung interessiert und bringen sie nicht ein Mindestmaß an Ergebnisoffenheit mit, kann dies ein Indiz für eine hohe Eskalationsstufe sein. Eine Konfliktklärung durch die Führungskraft ist dann nicht mehr möglich.

- *Haben Sie die Möglichkeiten, den Prozess zur Konfliktklärung für alle Beteiligten transparent zu machen und fühlen Sie sich sicher und wohl in der Konfliktmoderation? Oder ist die Konfliktklärung für Sie eine lästige Pflicht, die Sie zwar wichtig finden, sich aber - wenn Sie ganz ehrlich sind - nicht in der Rolle eines Mediators sehen wollen?*

Als Führungskraft vermitteln Sie ähnlich wie ein Mediator. Sie sollten das strukturierte Vorgehen in der Konfliktklärung kennen und durch Ihre vermittelnden und empathischen Fähigkeiten die Kommunikation zwischen den Beteiligten versachlichen, indem Sie beim Erkennen und Formulieren von Emotionen und Interessen unterstützen. Wichtig ist, die Sichtweisen aller Beteiligten wahrzunehmen, ohne dabei jemanden für seine Verhaltensweisen zu verurteilen. Das heißt nicht, dass jedes Verhalten akzeptiert werden muss. Es geht aber darum zu wissen, dass jedes noch so dumme Verhalten einen guten Grund hat. Es bedarf daher einer selbstwertorientierten Haltung.

2. Schritt – Holen Sie sich die unterschiedlichen Standpunkte ein

Haben Sie entschieden, die Konfliktklärung selbst anzugehen, und Ihr Vorgehen den Mitarbeitern gegenüber transparent dargestellt, holen Sie zunächst die unterschiedlichen Sichtweisen ein. Dies kann in Form von

Einzelgesprächen oder auch gemeinsam mit den Beteiligten geschehen. Hören Sie aktiv zu und fassen Sie das Gehörte zusammen. Es geht darum,

das Thema zu fassen und wirklich zu verstehen, worum es in dem Konflikt eigentlich geht. Formulieren Sie Angriffe und Abwertungen vorsichtig um, denn in der Regel berichten die Beteiligten ihre Sichtweisen sehr emotional.

3. Schritt – Gehen Sie durch das Nadelöhr und klären Sie die Emotionen und die dahinterliegenden Bedürfnisse

Wenn sich die zu klärenden Themen herauskristallisiert haben, ist es wichtig, nicht sofort eine Lösung zu suchen oder gar als Führungskraft eine vorzuschlagen. Gerade Letzteres passiert recht häufig, da Führungskräfte sich auch als Problemlöser verstehen und in der Regel proaktiv und zielgerichtet nach vorn gehen. In diesem Fall zahlt sich die Abkürzung allerdings nicht aus, denn ohne Betrachtung der Beziehungsebene ist die Lösung nicht stabil.

Wichtig ist zu schauen, was sich auf emotionaler Ebene abspielt und die Frage: Was ist der Konflikt hinter dem Konflikt, was sind die wirklichen Interessen und Bedürfnisse? Es geht um das, was sich unter der Oberfläche des sogenannten Eisbergs befindet. Motive, Bedürfnisse und Gefühle können gut durch die Spiegelungstechnik herausgefunden werden. Diese Technik beinhaltet, dass Sie die Emotionen, die Sie zwischen den Zeilen in den Schilderungen hören, in Worte fassen. Damit zeigen Sie, dass Sie auch die Botschaften, die nicht explizit geäußert werden, hören und verstehen. Diese Technik hilft dabei zu vermitteln, dass man sich in die Empfindungen und Emotionen der Mitarbeiter hineinversetzen kann und möchte. Achten Sie genau auf Mimik, Gestik, Haltung und Tonfall Ihrer Mitarbeiter, um unausgesprochene Botschaften zu erkennen. Wichtig ist dabei, dass die Spiegelung stets als Frage und nicht als Feststellung formuliert wird, da Sie nicht sicher sein können, ob Ihre Wahrnehmung richtig ist.

Dies ist sicher der herausforderndste Teil in der Konfliktklärung, aber auch der wichtigste. Sie müssen oft wiederholt nachfragen, etwas erneut klären und kommen immer nur schrittweise voran, um die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten wieder in Gang zu bringen. Kommt das Gespräch ins Stocken, können auch wieder Einzelgespräche geführt werden, wenn beide Seiten damit einverstanden sind.

Es ist wie ein Nadelöhr, durch das man hindurchgeht, oder wie ein Knoten, der platzen muss, bevor die Lösung fast im Raum steht.

4. Schritt – Erarbeiten Sie gemeinsam mit den Beteiligten Lösungen

Nach der Klärungsphase ist der Weg zur Lösung meist nicht mehr sehr lang. Es empfiehlt sich ein Brainstorming, bei dem auch die Führungskraft zum Schluss eigene Ideen einbringen darf. Beginnt die Führungskraft von

Anfang an mit eigenen Vorschlägen, besteht die Gefahr, dass die Lösung zu stark vorgeben und gelenkt wird. Bei der Verhandlung um die beste Lösung ist es sinnvoll, dass die Führungskraft die Lösung lediglich auf das vorab definierte übergeordnete Ziel hin prüft, bewertet und zur Not anpasst.

5. Schritt – Treffen Sie wasserdichte Vereinbarungen

Halten Sie zum Schluss eine klare Vereinbarung fest und stellen Sie sicher, dass diese von allen gleichermaßen verstanden und akzeptiert wird. Prüfen und kontrollieren Sie im Nachgang, ob die Umsetzung der Vereinbarung wie geplant erfolgt ist. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, von Anfang an einen Termin zur Überprüfung zu vereinbaren und anzukündigen, dass jeder zu diesem Zeitpunkt über seinen erfolgreichen Beitrag zur Umsetzung berichten darf.

Diese 5 Schritte orientieren sich an den 5 Phasen der Mediation, die in jedem Wirtschaftsmediationsverfahren durchlaufen werden. Allerdings kann es gute Gründe geben, warum die Führungskraft die Klärung nicht übernehmen kann oder sollte. Erkennen Sie dies zum Beispiel durch die vorbereitenden Fragen, sollten Sie die Situation dennoch nicht unbearbeitet lassen, da sie dann droht immer weiter zu eskalieren.

4. Wann eine extern beauftragte Konfliktklärung oder Mediation sinnvoll ist

Die Themen „Die Führungskraft als Coach“ und „Die Führungskraft als Mediator“ haben eine gewisse Ähnlichkeit, da sowohl die Rolle des Coachs als auch die des Mediators nicht im klassischen Sinne von der Führungskraft eingenommen werden kann. Wird Ihnen also als Führungskraft deutlich, dass Sie zum Beispiel aufgrund zu starker Sympathien für eine Seite oder aus anderen Gründen die Konfliktmoderation nicht selbst übernehmen können, ist dies eine wichtige Erkenntnis; dies kommt durchaus häufiger vor. Insbesondere wenn der Konflikt bereits lange besteht und es zu öffentlichen Bloßstellungen (Eskalationsstufe 5) gekommen ist, wird es für die jeweilige Führungskraft eine kaum zu bewältigende Aufgabe.

Eine neutrale Person mit der Konfliktmoderation zu betrauen ist dann ein guter Weg. Diese externe Person kann innerhalb oder außerhalb des Unternehmens gefunden werden. Hierbei muss im Einzelfall entschieden, was die beste Vorgehensweise ist.

Das Vorgehen einer extern beauftragten Klärung orientiert sich ebenfalls am Ablauf eines klassischen Wirtschaftsmediationsverfahrens. Ich möchte es Ihnen als 3-Phasen-Modell zur Konfliktklärung skizzieren:



Vor Beginn werden selbstverständlich die Rahmenbedingungen ausführlich geklärt, das Vorgehen abgesprochen und vor allen Dingen geprüft, ob die Voraussetzungen bestehen, eine Konfliktklärung oder Mediation durchzuführen.

Phase 1 – Bestandsaufnahme und Ist-Analyse

Im Rahmen der Bestandsaufnahme werden meist vertrauliche Einzelgespräche geführt - sogenannte Blitzinterviews. Dies kann lediglich

Schlüsselpersonen oder alle an der Situation beteiligten Personen betreffen.

In den vertraulichen Einzelgesprächen geht es um die unverblümete Darstellung der individuellen Sichtweisen. Zudem werden erste Reflexionsanstöße gegeben, die bis zum gemeinsamem moderierten Treffen mit allen Beteiligten wirken können.

Aus den Einzelinterviews werden zur Vorbereitung des Workshops die zu behandelnden Themen generiert, allerdings auf einer Art Metaebene, sodass nicht erkennbar ist, wer was oder auch über wen geäußert hat.

- **Phase 2 – Klärungsphase: Workshop/Meeting mit allen Beteiligten**

In dem moderierten gemeinsamen Workshop werden die Konfliktthemen präsentiert und von der Gruppe ergänzt und priorisiert.

Nun geht es darum, diese nicht nur auf der Sachebene zu besprechen, sondern die Emotionen, Bedürfnisse und Interessen der Einzelnen in den Vordergrund zu stellen. Denn gerade die emotionale Beziehungsebene hat den Konflikt eskalieren lassen. Alle Emotionen sind also gewollt. Wenn es ein professionell begleiteter Prozess ist, besteht nicht die Gefahr, dass die Situation eskaliert oder schlimmer wird als vorher. Es wird auch nicht jedes Verhalten toleriert, aber die Emotionen wollen gesehen und anerkannt werden, da dadurch Verständnis füreinander entsteht und der Weg frei wird, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

- **Phase 3: Lösungen entwickeln und Vereinbarungen treffen**

Wurde unter die Oberfläche des Eisbergs geschaut und Emotionen, Bedürfnisse und Interessen offen thematisiert, hat sich die Situation in der Regel für alle Beteiligten verändert.

Die Wahrnehmung verändert sich fast automatisch und eine neue Sichtweise entsteht. Durch das gegenseitige Verständnis ist es möglich, wieder das gemeinsame Ziel in den Vordergrund zu rücken und eine tragfähige Lösung zur Klärung der Themen zu finden.

Arbeiten auf der Sachebene ist wieder möglich und somit entsteht auch wieder Raum für kreative Ideen und Innovationen. In Form von Kleingruppen werden in dieser Phase erst einmal alle Ideen und Lösungsoptionen gesammelt.

Alle gesammelten Lösungsoptionen werden geprüft und es wird gemeinsam entschieden, mit welchem Weg das gemeinsame Ziel am besten erreicht werden kann. Abschließend werden hierzu

Vereinbarungen getroffen, bezüglich derer sich jeder verpflichtet, einen Beitrag zu leisten.

Die Umsetzungsphase beginnt am besten immer sofort. Somit kann ein wirklicher Motivationsschub ausgelöst werden. Auch wenn anfangs noch Skepsis besteht, wird erkannt, dass jeder eine Mitverantwortung für das weitere Geschehen trägt. In einem Follow-up-Meeting wird die Umsetzungsphase noch einmal reflektiert und das Ergebnis geprüft.

5. Warum Konflikte ein großes Geschenk für den Erfolg sein können

Sicher können Konflikte sehr unangenehm sein, wenn man mitten drinsteckt oder mit ihnen konfrontiert wird. Weiß man jedoch mit diesen Situationen umzugehen, erleichtert das nicht nur vieles, sondern verkürzt auch das Drama, das Leiden und die unproduktive Zeit.

Eine rechtzeitige Klärung der Konflikte sorgt dafür, dass Sie wieder ungehindert und mit Freude Ihre unternehmerischen Ziele und Zahlen erreichen, und bedeutet auch eine persönliche Weiterentwicklung für alle an dem Prozess Beteiligten. Mit einer erfolgreichen Lösung eines Teamkonflikts haben sich auch einzelne Teammitglieder weiterentwickelt. Durch die Lernerfahrung wissen die Beteiligten, was sie in Zukunft im Umgang miteinander anders machen können und wie sie durch eine veränderte Kommunikation Gegensätze schneller für eine Weiterentwicklung nutzen können.

Dauerhaft kann sich die Unternehmenskultur durch effektives Drama Management nachhaltig verbessern. Dies sorgt dafür, dass jeder sich mit seinen Stärken sieht und gesehen wird. Auf diese Weise entstehen die Bereitschaft und der Wunsch, sein volles Potenzial im Sinne des Unternehmens zu entfalten, einer der größten Motivationsschübe, die es geben kann.

Noch einige Worte zum Schluss...

Das spannende Thema „Konflikt“ ist vielseitig und komplex und bietet immer wieder ungeahnte Möglichkeiten.

Ich hoffe, diese Kurzübersicht über Möglichkeiten, mit Konfliktsituationen und Drama im Job umzugehen, hat Ihnen einige wertvolle Einsichten vermittelt. Wenn Sie nicht ganz sicher sind, ob Sie bei sich im Unternehmen, in der Abteilung oder im Team wirklich von Konflikten wissen, die bearbeitet werden müssten, schicken Sie mir eine kurze Nachricht und ich maile Ihnen auf Anfrage eine Checkliste mit 11 Fragen. Dieser Fragebogen gibt Ihnen in der Auswertung eine Einschätzung, wie konfliktfrei oder konfliktfrei Ihre Zusammenarbeit derzeit verläuft.

Wenn Sie weitere Fragen haben oder Unterstützung bei der Lösung von Konfliktsituationen brauchen, nehmen Sie gern Kontakt mit mir auf.

Ich freue mich auf ein Gespräch mit Ihnen!

Ihre Nicola Gragert

nicolagragert@zielklar.com

www.zielklar.com

Hier finden Sie noch meinen TV-Beitrag zum Thema „Innerbetriebliche Konflikte konstruktiv lösen“

<https://youtu.be/HK1SO3eV8UI>