



Eine kleine Orientierungshilfe zum Thema

Konfliktmanagement

Inhalt

I Grundsätzliches.....	2
II Orientierungshilfe	2
III Fazit.....	4

© 2007 Thomas Robrecht
SOKRATEam GbR



I Grundsätzliches

Jede Organisation verfügt über ihr einzigartiges Konfliktmanagement. Damit ist die Art und Weise gemeint, wie der Umgang mit Konflikten im Alltag gelebt wird.

Um in einer Organisation an dieser Art und Weise etwas zu ändern, stellt sich als erstes die Frage nach dem „Warum“:

- Was ist der Anlass, über gezieltes Konfliktmanagement nachzudenken?
- Was soll erreicht werden (subjektiv)?
- Was soll hinterher anders sein (objektiv)?

Anschließend gilt es, die Umfeldbedingungen zu betrachten:

- Organisationskultur
- Organisationsgröße und Organisationsstruktur
- Führungsstil in allen Ebenen
- Betriebsklima
- Tabuthemen
- Marktsituation

Erst die Kenntnis von Zielrichtung und Rahmenbedingungen ermöglicht die Entwicklung eines Designs, das dem Bedarf entspricht, den Anliegen gerecht wird und die Zielerreichung sicherstellt.

Ohne diese Bedarfsermittlung besteht die große Gefahr, dass mit den durchgeführten Maßnahmen das Gegenteil von dem erreicht wird, was als stimmig, hilfreich und zielführend empfunden wird.

II Orientierungshilfe

Erfahrungsgemäß gibt es 2 Grundrichtungen:

Grundrichtung 1: Stabilisierendes Konfliktmanagement

Diese Form wird meist von großen Organisationen genutzt. Der Fokus liegt auf der Stärkung von Strukturen und Arbeitsprozessen. Vorhandenes wird stabilisiert um für ein ruhiges Fahrwasser zu sorgen. Dabei wird im Umgang mit Konflikten nach (kultur-)verträglichen Regelungen gesucht, über die ein Erfolg kurzfristig sichtbar wird.

Grundrichtung 2: Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement

Hier geht es mehr um mittel- und langfristige Perspektiven von Organisationen, die sich in einer relativ gesicherten Marktsituation befinden und Ihre Stärken weiter ausbauen wollen. Dafür soll die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit der Organisation weiter gesteigert werden, um so verborgene Potenziale zu nutzen. Hier ist Konfliktmanagement ein Instrument der Organisationsentwicklung. Es wird von Führungskräften und Mitarbeitern als normaler Arbeitsprozess verstanden.

Zu diesen beiden Grundrichtungen kommen 3 Interventionsebenen hinzu:

Interventionsebene A: Die persönliche Ebene

Jeder einzelne Mitarbeiter verfügt über eine persönliche Basis aus individuellen Prägungen, Interpretation von Erlebnissen und Erfahrungen sowie bewährten Lösungsstrategien im Umgang mit sich selbst und seiner Umwelt.

Diese Faktoren formen das individuelle Konflikterleben, das seine Wirkung im Verhalten zeigt.

Ein Veränderungswunsch beim Verhalten erfordert auch die Bereitschaft zur Betrachtung der zugrunde liegenden Basis, um eine nachhaltige Veränderung zu erreichen. Die Entscheidung über die Intensität und Tiefe der Bearbeitung liegt immer in der Verantwortung des Teilnehmers.

Mögliche Maßnahmen sind Einzelcoachings und Seminare wie

- Steigerung der persönlichen Souveränität
- Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern
- Kommunikation in Konflikten

Interventionsebene B: Die Beziehungsebene

Beziehungen zwischen Einzelpersonen, Teams und Abteilungen werden bestimmt von der Dynamik des Verhaltens von "A" und der bei "B" ausgelöster Wirkung.

Kommt es hier zu schwierigen Situationen, ist eine Klärung kritischer Aspekte der Zusammenarbeit hilfreich. Mögliche Maßnahmen sind

- Mediation
- Teamentwicklung
- Workshops

Interventionsebene C: Die Die organisationale Ebene

Ungenutzte Entwicklungspotenziale auf der organisationalen Ebene äußern sich immer zuerst auf der Beziehungs- oder persönlichen Ebene. Erst wenn diese geklärt ist, werden weitere sinnvolle Maßnahmen sichtbar, um die Marktposition auszubauen und Betriebsergebnisse zu steigern.

Hilfreich ist die Installation eines konstruktiven Konfliktbewusstseins in der Kultur durch die offensive Bearbeitung von Konflikten. Dafür ist eine aktive Unterstützung der obersten Leitungsebene unerlässlich.

Mögliche Maßnahmen sind

- die Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmensleitbild
- kontinuierliche Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräfte
- Ausbildung betriebsinterner Konfliktmanager
- Großgruppenveranstaltungen zu Strategie- und Kulturthemen

III Fazit

Konfliktmanagement beschreibt die Form des Umgangs mit Konflikten.

Diese Form ist so individuell und vielfältig wie Menschen und Organisationen.

Die Übertragung von Erfolgskonzepten einer fremden Organisation auf die Eigene birgt ein hohes Risiko des Scheiterns in sich. Das Gleiche gilt für das Ausprobieren von Maßnahmen ohne Zielklarheit. Somit kann es für Konfliktmanagement kein Patentrezept geben.

Deshalb steht am Anfang die Klärung der Ziele. Nur so wird deutlich, welche Form des Konfliktmanagements auf welcher Ebene sinnvoll ist.

Interventions- ebene	Konfliktmanagement	
	Stabilisierend	Entwicklungsorientiert
Persönlich	A1	A2
Beziehung	B1	B2
Organisation	C1	C2

Neben den hier aufgezeigten Kombinationen von A1 bis C2 sind auch Mischformen möglich.

SOKRATeam setzt auf Bedarfsorientierung vor Angebotsorientierung.

Wir unterbreiten Ihnen gerne ein konkretes und detailliertes Angebot, sobald wir Klarheit über Ihren Bedarf haben.

Fordern Sie uns!