

Konfliktmanagement



© danielschoenen – fotolia.com

**Mit Konflikten arbeiten
Konflikte nutzen**

Grundsätzliches

Jede Organisation verfügt über eine ganz eigene Art und Weise des Umgangs mit Konflikten im Alltag.

Um in einer Organisation an dieser Art und Weise etwas zu verändern, 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, -größe und -struktur
- Führungsstil und Betriebsklima
- Tabuthemen
- Marktsituation

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

Ohne diese Bedarfsermittlung besteht die große Gefahr, das Gegenteil von dem zu erreichen, was als stimmig, hilfreich und zielführend empfunden wird.

Orientierungshilfe

Denkt man über Konfliktmanagement nach, so stellt sich die Frage: Wo anfangen und mit welchem Ziel? Hier gibt es zwei Grundrichtungen:

1) Stabilisierend

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.

2) Entwicklungsfördernd

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 drei Interventionsebenen hinzu.





Drei Interventionsebenen

A) Die persönliche Ebene

Jeder einzelne Mitarbeiter verfügt über seine 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**

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**

C) 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 Führungskräften
- Ausbildung betriebsinterner Konfliktmanager
- Großgruppenveranstaltungen zu Strategie- und Kulturthemen

Die Kombinationsmöglichkeiten

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

Interventions-Ebene	Stabilisierend	Entwicklungs-fördernd
Persönlich	A1	A2
Beziehung	B1	B2
Organisation	C1	C2

Die ersten Schritte auf dem Weg zu Ihrem Konfliktmanagement

Zielgerichtete Vorgehensweise

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.

Gerne entwickeln wir auch für Ihre Organisation die passenden Maßnahmen.

Fordern Sie uns!

SOKRATeam GbR

Dr. Karl Kreuser • Thomas Robrecht

Feringastr. 6
85774 Unterföhring

Tel: 089 944 68 501

| info@sokrateam.de

| www.sokrateam.de

© SOKRATeam GbR Februar 2012

