

Konfliktmanagement

Inhalt

Problemlandschaft	3
Konflikthandhabungsstrategien.....	5
Mediation	6
Vorgehen	7

Gerade in der heutigen Zeit wird der konstruktive Umgang mit Konflikten immer bedeutsamer. Sehr viel Zeit und Energie verpuffen hinsichtlich dieser Problematik. In einer Welt, in der Komplexität stetig wächst, können nur durch einen reibungsfreien Ablauf die täglichen to do's gemeistert werden. Vor allem in der Wirtschaft gewinnen Konflikte sehr an Bedeutung:

- ➔ Konflikte verursachen Kosten.
- ➔ Konflikte stören produktive Arbeitsabläufe
- ➔ Konflikte behindern kreative und innovative Strategien und Prozesse

Hierzu ein Beispiel: Ein Mitarbeiter geht morgens zu seinem Arbeitsplatz. Er ist froh gelaunt, da er nach seinem Ermessen heute zum Leiter der Marketingabteilung befördert wird. In dem Meeting erzählt der Geschäftsführer nebenbei, dass die Stelle zum Leiter der Marketingabteilung ein neuer Mitarbeiter bekommt, den das Unternehmen von einer Werbeagentur für sich gewinnen konnte. Der Mitarbeiter ist stink sauer und verlässt das Meeting mit den Gedanken: „Gut wenn meine Ideen nicht gut genug sind, dann kann ich ja gleich nur Kaffee trinken.“ Die Folgen sind mannigfaltiger Natur. Der saure Mitarbeiter wird auch in der nächsten Zeit wahrscheinlich nicht mit voller Motivation arbeiten. Zudem wird der neue Leiter es sehr schwer haben, sein Commitment einzufordern. Vielleicht stichelt der enttäuschte Mitarbeiter sogar die ganze Abteilung gegen den neuen Leiter auf. Schnell wird deutlich, dass diese Aktion einen ganzen Rattenschwanz hinter sich her ziehen kann. Kein Wunder, denn schließlich hat das Unternehmen hier ernste „Gegner“, nämlich Missgunst, Neid, Eifersucht, Enttäuschung und Wut. Die Fragen an den Geschäftsführer und alle an diesem Konflikt Beteiligten, heißen:

- Was kann anders gemacht werden?
- Wie kann eine solch recht brisante Situation entschärft oder zukünftig vermieden werden?
- Wie kann ein Unternehmen und seine Mitarbeiter selbst im Konflikt konstruktiv sein und vielleicht sogar dabei lernen?

Mit Konflikten konstruktiv und für alle Beteiligten förderlich umzugehen, ist schon fast eine Kunstform, die allerdings erlernbar ist. Konflikte zu lösen ist zwar schwierig, insbesondere wenn sie ein hohes Eskalationsniveau erreicht haben. Doch ist die Chance, sie zu vermeiden am größten, wenn frühzeitig interveniert wird. Vorab soll ein Konflikt sieben Definitionspunkte eingegrenzt werden. Ein Konflikt ist eine:

- Spannungssituation,
- in der zwei oder mehr Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen
- scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen und
- sich dabei ihrer Konfliktpartnerschaften bewusst sind.

Eine weitere formale Unterscheidung ist, die Zweiteilung nach Organisationsmitgliedern im Konflikt und Gruppenkonflikte in/zwischen Gruppen. Die nachfolgende Tabelle schlüsselt diese Betrachtung näher auf:

Organisationsmitgliedern im Konflikt	Gruppenkonflikte in/zwischen Gruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Werte Interessen • Persönlichkeitsvariablen • Rollenerwartungen • Individuum ↔ Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenmerkmale • Ziele / Konkurrenz • Kommunikation • Führung • Wahrnehmung • Frustration • Profession

Konflikthandhabungsstrategien

Wie gehen Parteien mit einem Konflikt um?

Anhand dieser Bestimmungsgrößen ist es einfacher, den Konflikt von einem Außenstehenden zu fassen. Dieser Außenstehende ist notwendig, um zu vermitteln. Meistens ist eine rein interne Schlichtung nur durch die betroffenen Parteien aufgrund der Emotionalisierung nicht möglich. Dieser Außenstehende wird Konfliktmanager oder Mediator genannt. Unterschiedliche Aktionsformen in Konfliktsituationen gründen auf unterschiedlichen Interessen.

Wenn das Ziel der Konfliktparteien ist, den Spannungen aus dem Weg zu gehen, so kann dies geschehen durch:

- ⇒ Rückzug
- ⇒ Isolation
- ⇒ Indifferenz und Ignoranz

Wenn das Ziel der Konfliktparteien ist, einseitig Interessen durchzusetzen, so kann dies geschehen durch:

- ⇒ Kampf
- ⇒ Zufallsurteil

Wenn das Ziel der Konfliktparteien ist, den Konflikt gemeinsam zu bewältigen, so kann dies geschehen durch:

- ⇒ Problem lösen
- ⇒ Kompromiss
- ⇒ Friedliche Koexistenz

Bei den ersten beiden Formen steht außer Frage, dass hier keine echte Konfliktbewältigung vonstatten geht. Wenigstens eine Partei, wahrscheinlich beide werden so nach dem Konflikt nicht das Gefühl haben ihn wirklich bewältigt zu haben. Anzustreben ist eine wirkliche win – win Situation, in der nicht einer Gewinner und der andere der Verlierer ist, sondern es zwei Gewinner gibt. Die Strategien, die darauf zielen, den Konflikt gemeinsam zu bewältigen, unterscheiden sich von ihren Vorgehensweisen.

Mediation

Wie ist der Ablauf in der Mediation?

Selbstverständlich ist es am sinnvollsten, das Problem gemeinsam zu lösen. Aber in vielen Fällen ist eine Problemlösung nicht möglich oder nur bedingt. In diesen Fällen müssen andere Ansätze greifen. Bei friedlicher Koexistenz findet keine echte Bewältigung des Konfliktes statt. Die Parteien verständigen sich nur auf eine zukünftige Form des gemeinsamen Umgangs miteinander. Bei der Kompromissbildung kommen sich beide Parteien soweit entgegen, dass eine Einigung und damit eine echte und dauerhafte Lösung des Konfliktes stattfinden kann. Oft können die involvierten Parteien dies alleine nicht leisten. Hier kommt das Verfahren der Mediation zum tragen.

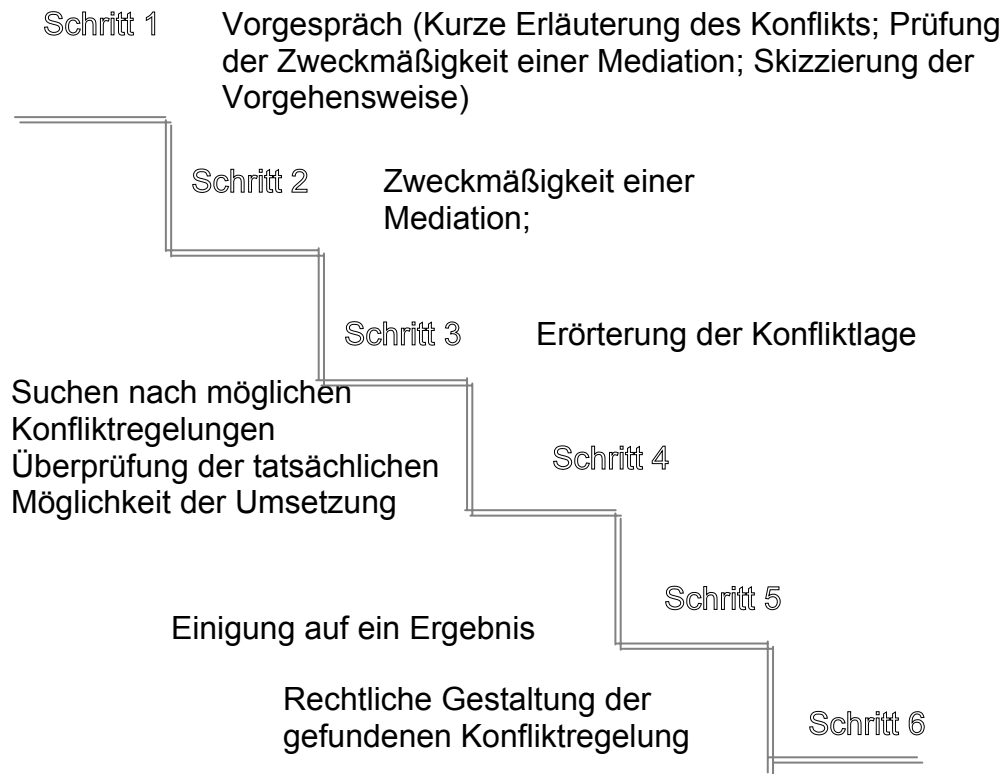
In der Mediation werden gemeinsam mit den betroffenen Personen Lösungen erarbeitet. Hierbei versteht sich der Mediator als neutrale Vermittlungsperson, der die Vorteile einer zum Beispiel aussergerichtlichen Einigung aufzeigt. Der Mediator hat nicht die Funktion, den Konflikt selbst zu entscheiden. Dies liegt in der Eigenverantwortung der Konfliktpartner. Der Mediator soll den Verständigungsprozess betreuen. Die größte Kompetenz das Streitthema zu lösen, liegt bei den Involvierten selbst. Wichtig für einen erfolgreichen Abschluss ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Nur wenn beide Parteien freiwillig und aus eigenem Antrieb sich zu einer Konfliktberatung entscheiden, hat diese eine Chance auf Erfolg. Neben den oben genannten Aufgaben des Mediators hat dieser noch die Funktion, den Kompromiss in schriftlicher Form für beide Parteien festzuhalten. Die nachfolgende Graphik soll den Ablauf einer Mediation verdeutlichen:

1. Phase	Mediationsvereinbarung
2. Phase	Klärung der Konfliktfelder und der entscheidungsrelevanten Themen
3. Phase	Einführung einer neuen Kommunikationsstruktur und Bearbeitung der Konflikte
4. Phase	Einigung
5. Phase	Gestaltung einer Abschlussvereinbarung

Vorgehen

Wie sieht das praktische Vorgehen in der Mediation aus?

Dies führt zu folgendem Vorgehen:



Die in vivo GmbH Unternehmensberatung verfügt über diplomierte Psychologen, die sich eingehend mit Konfliktmanagement beschäftigen haben und über ausgebildete Mediatoren (DGMW).