

Führungskompetenz Konfliktklärung

Es gibt diese alltäglichen Reibereien und Auseinandersetzungen, die zwar lästig sind und unangenehm, die einen aber auch nicht besonders belasten und über die man nicht weiter nachdenkt. Aber es gibt auch das Andere: Sie kennen das, schon wieder sind Sie falsch verstanden worden, schon wieder hat man Ihnen mit verärgertem Unterton etwas vorgehalten, was Ihrer Meinung nach gar nicht zutrifft und langsam werden auch Sie ärgerlich. Es gelingt Ihnen jetzt nicht mehr, den Vorfall einfach weg zu stecken oder in einem ruhigen Moment klärend an zu sprechen. So entstehen Konflikte manchmal aus Kleinigkeiten, manchmal aus wichtigem Anlass. Sobald Sie länger als üblich über einen solchen Vorfall nachdenken oder wenn sich bei Ihnen ein negatives Bild der beteiligten Personen einschleicht, befinden Sie sich in einem Konflikt.

Wo Menschen mit einander etwas zu tun haben, sei es in privaten Beziehungen oder im Beruf, finden fast naturgemäss Konflikte statt, von der schlichten Meinungsverschiedenheit bis hin zum belastenden Streit. Viele Konflikte sind mit erheblichem Leiden der beteiligten Personen verbunden. Führungskompetenz heisst Konflikte erkennen und sie zeitnah und angemessen behandeln. Die Themen, die zu Konflikten führen, werden vielfach allzu lange nicht angegangen. Konflikte sind jedoch oft wie Signale, sie zeigen auf, an welcher Stelle Unternehmen eine Veränderung ansteht. Können sie als das wahrgenommen und genutzt werden, umso besser! Leider ist das nicht immer der Fall.

Je weniger festgefahren eine Konfliktsituation ist, umso leichter lässt sie sich angehen, je tiefer und länger andauernd sie sich entwickeln konnte, umso schwieriger wird die Behandlung. Vielen Menschen fällt es schwer, eine Störung als solche zu erkennen und sie klärend an zu sprechen. Kaum jemand mag Konflikte direkt angehen, sie werden häufig beiseitegeschoben anstatt sorgfältig angegangen. Was ungeklärt bleibt, beeinflusst jedoch die Kommunikation und die Zusammenarbeit aus dem Untergrund und wirkt zunehmend störend.

Konflikte finden immer zwischen Menschen statt, auch wenn es um rein sachliche Themen geht. Jedes Thema hat neben dem sachlichen auch einen Beziehungsaspekt. Konflikte müssen deshalb auf beiden Ebenen bearbeitet werden. Gelingt es sie zu klären, dann kann das Fundament für die Beziehung der Beteiligten gestärkt werden.

Was tun?

Wenn Sie selbst an einem Konflikt beteiligt sind, ist es nicht immer klug, sofort und aus dem Moment heraus zu reagieren, spontane Reaktionen können riskant sein. Also hilft es, inne zu halten und sich selber Klarheit zu verschaffen: was ist genau geschehen? Dieser Moment der Selbstreflexion ist sehr zu empfehlen.

Folgende Fragen sind hilfreich: Wer hat was gesagt oder getan? Was hat das in mir ausgelöst? Wie habe ich reagiert? Was hat mich getroffen? Welche Punkte will ich geklärt haben? Was will ich erreichen? Was ist mein Beitrag? Wie habe ich mich in dieser Situation eigentlich verhalten? Gibt es eine Vorgeschichte? Genügt es an zu merken, dass ich nicht einverstanden bin oder nicht so behandelt werden will? Braucht es weitere Schritte, Vereinbarungen, eine Entschuldigung? Wie kann ich das erreichen? Wie soll ich vorgehen? Brauche ich Hilfe?

Nach der ersten Reflexion und Klärung der eigenen Sichtweise auf den Konflikt (s. Kasten), stellt sich also die Frage nach dem Vorgehen. Will ich den Konflikt aktiv angehen? Kann ich

das allein, brauche ich Unterstützung, wer könnte das sein? Ist es eine Geschichte nur zwischen den beteiligten Personen oder geht es um sich wiederholende Unklarheiten? Wer müsste in der Sache entscheiden, wenn es nicht zu einer sinnvollen Einigung kommt, in wessen Kompetenzbereich liegt der Streitpunkt? Muss der oder die Vorgesetzte einbezogen werden?

Nach dieser inneren Vorbereitung entsteht vielleicht der Wunsch, die beteiligte Person an zu sprechen. Es ist wichtig, für das Konfliktgespräch den richtigen Rahmen zu schaffen, einen ruhigen Ort zu wählen und genügend Zeit zu reservieren. Stellen Sie Ihre Sichtweise dar, fragen Sie, wie die andere Person die Situation erlebt hat. Kommen Sie miteinander ins Gespräch und versuchen Sie zu verstehen, was mit Ihnen und Ihrem Gegenüber geschehen ist. Auf der Grundlage des gegenseitigen Verstehens lassen sich oft bessere Lösungen finden.

Auswirkungen von unbehandelten Konflikten

Ungeklärte Konflikte binden Energie und Kraft. Sie blockieren die Zusammenarbeit und erschweren das Arbeitsleben erheblich. Konfliktthemen bleiben allerdings oft deswegen unbehandelt, weil die beteiligten Personen nicht wissen wie sie vorgehen sollen oder weil sie das mögliche Resultat einer Klärung fürchten. Diese verständlichen Ängste und zaghaften inneren Stimmen sagen dann: Lieber vorsichtig und zurückhaltend bleiben, als eine offene Auseinandersetzung riskieren oder lieber mit angezogener Handbremse fahren, als eventuell aussteigen müssen. Es stellt sich denn auch die Frage nach dem Preis von Anpassung und Rückzug oder von Auseinandersetzung und Konfrontation. Es stimmt: nicht alle Konflikte können zur Zufriedenheit der Beteiligten gelöst werden! Klarheit und Wahrheit sind nicht immer angenehm oder schön. Allerdings führen gelungene Klärungen nicht nur zu einer grossen Entlastung und zur spürbaren Verbesserung der Zusammenarbeit, sondern sie stärken auch das Selbstwertgefühl der Beteiligten und die Zuversicht, dass auch Schwieriges bewältigt werden kann.

Unbehandelte Konflikte hingegen bewirken nachhaltige Störungen der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Sie können sich auf weitere Bereiche im Unternehmen ausweiten und zur Bildung von gegnerischen Gruppen führen. Im Konflikt wird der Fehler des Gegners vergrössert, aus der Mücke wird ein Elefant, das Klima wird zusehends vergiftet. Je länger der Konflikt andauert umso schlimmer wird es. Rechtzeitige angemessene Konfliktbearbeitung ist deshalb eine wichtige Führungsaufgabe.

Vorgesetzte und Konfliktmoderation

Nehmen Sie aus der Führungsrolle einen Konflikt in Ihrem Team wahr, dann ist es Ihre Aufgabe, für dessen Klärung zu sorgen. Sind die Beteiligten dazu nicht selbständig in der Lage, weil der Konflikt schon zu heftig eskaliert ist, dann stellt sich die Frage, ob Sie die Moderation des Klärungsgesprächs selber übernehmen oder ob Sie dafür eine Fachperson beiziehen. Je schärfer ein Konflikt eskaliert ist und je tiefer die Führungsperson selber involviert ist, umso eher empfiehlt sich der Beizug einer externen Konfliktberatung.

Wenn Sie selber aus der Führungsrolle den Konflikt bearbeiten, dann empfiehlt es sich, keine ausführlichen Vorgespräche zu führen, sondern den Beteiligten zu ermöglichen, in Anwesenheit der Anderen zu erläutern, wie sie die Situation sehen. Es geht darum, mit den Beteiligten zu klären, wie die spannungsvolle schwierige Situation entstanden ist, wie sie sich jetzt darstellt und wie es in Zukunft sein soll. Zuerst gilt es die Rahmenbedingungen für das Gespräch zu vereinbaren: Zeitraum, Ungestörtheit sowie Ihre Moderationsrolle aber auch Ihre Bedingungen. Danach erhält jede der beteiligten Personen nacheinander Gelegenheit, die eigene Sicht der Dinge dar zu legen. Sie hören zu, fragen nach, damit Sie genau verstehen können wie sich die Situation für jeden Einzelnen darstellt (und mit Ihnen auch die andere Konflikt-

partei). Erst dann führen Sie die beiden miteinander in den Dialog. Sie sorgen dafür, dass die angesprochenen Themen bearbeitet werden können und dass nicht vom einen zum anderen gesprungen wird. Bestehen Sie darauf, dass das störende Verhalten so konkret wie möglich geschildert wird. Und lassen Sie die Gegenseite dazu Stellung nehmen. Die Gefühle des Ärgers, der Wut, der Verletzung, des Schmerzes dürfen sein und ausgesprochen werden. Sie werden so gewürdigt, anerkannt und nicht übergangen: „So haben Sie das erlebt, so schmerzhaft war das für Sie“. Wenn die mit den Konflikten verbundenen Gefühle angesprochen und gezeigt werden können, entsteht manchmal ein entlastendes gegenseitiges Verstehen: „Ach so war das für dich, das habe ich nicht gewollt“. So werden die Themen durchgearbeitet und erst zum Schluss werden Lösungen gesucht und Vereinbarungen getroffen wie die Zusammenarbeit zukünftig gestaltet werden soll oder Sie entscheiden als Führungskraft wie Sie es haben wollen.

Das klingt einfach und einleuchtend, in der Praxis ist es oft anspruchsvoll und schwierig. Der Umgang mit Konflikten will geübt sein.

Valentina Baviera, Organisationsberaterin und Klärungshelferin in Zürich