

SOZIALwirtschaft

aktuell

Bundesarbeitsgemeinschaft



der Freien
Wohlfahrtspflege

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

MEINUNG

Vorbeugen ist besser als schneiden!

Grundlagen einer wirksamen Konfliktprophylaxe können sein: eine vertrauensgestützte Unternehmenskultur, Unterlassen von Demotivation, sorgfältiger Umgang mit der Sprache, Transparenz der Organisation und Zuständigkeiten, Selbstständigkeit, ausreichende und klare Zielorientierung mit regelmäßigem Feedback, bedarfsorientierte Personalentwicklungsaktivitäten oder auch das, was man im Sport Fairness nennt.

Haben Konflikte bereits ihren Lauf genommen, ist in den meisten Fällen die Maxime empfehlenswert: »Tiefer hängen!«, also beispielsweise die Konfliktparteien unaufgeregt an einen Tisch zu bringen und sie — ganz nach den Empfehlungen von Rainer Schwing — die »dritte Wahrheit« als gemeinsamen Lösungsansatz selbst finden zu lassen.

Das Ergebnis einer Analyse kann aber auch ein beherztes »schneiden« erforderlich machen, also eine konsequente, schnelle und vielleicht auch schmerzhafteste Intervention, etwa in Form einer korrigierenden Ersatzvornahme über geeignete Reorganisationsmaßnahmen bis hin zum Zeigen der roten Karte für unbelehrbare Anhänger des Schürens betrieblicher Konflikte. *Reimund Berger*

Reimund Berger ist selbstständiger Unternehmensberater in Bad Harzburg.
E-Mail imuberger@t-online.de

In dieser Ausgabe

- Sonderurlaub
- Nachrichten & Notizen
- Personalien
- Termine & Rubriken

KONFLIKTE

Mutig angehen und konstruktiv lösen

■ Rainer Schwing

Der Druck auf Mitarbeiter und Führungskräfte steigt, und damit werden die Methoden aggressiver. Doch Konflikte zu regulieren und auch in hitzigen Gesprächen auf konstruktive Lösungen hinzuwirken, gehört zur Aufgabe des Managers. Denn Wegsehen, Aussitzen oder autoritäre Macht Worte sind in der Praxis zwar häufig anzutreffen, aber kaum erfolgreich.

Konflikte gehen »unter die Haut«: Stress hat körperliche Folgen. Um in Konflikten sicher und standfest navigieren zu können, müssen Führungskräfte diesen Bereich steuern können. Viele müssen ihre innere Haltung zu Konflikten verändern und Sicherheit aufbauen: So unangenehm es ist, aber erfolgreich durchgestandene Konflikte machen sicherer.

Selbsterkenntnis ist wichtig: Wo befindet sich meine Achillesferse, welche Angriffe treffen und bringen mich schnell ins Wackeln (die lauten Polterer oder die hinterhältigen Zyniker, Vorwürfe gegen meine Ehrlichkeit, Integrität oder Kompetenz?) Wenn ich darum weiß, kann ich mich besser schützen und vorbereiten. Und es gibt Tipps, um über Wasser zu bleiben. Sie klingen banal, sind jedoch effektiv. Alle haben sie mit Distanzierung zu tun, denn »je mehr uns der Konflikt hat« (Glasl 2004b), je verstrickter wir sind, desto weniger können wir in Richtung Lösung steuern:

- Mentale Standfestigkeit hat auch mit körperlichem Stand zu tun: Wenn wir aufrecht und zugewandt sitzen, statt

aufgeregt auf der Stuhlkante herumzuruutschen, strahlen wir mehr Sicherheit aus, was die Angriffslust des Gegenübers dämpft. Und der Körper braucht weniger muskuläre Haltekraft, wir sind weniger angespannt und können tiefer atmen, beides erprobte Anti-Stress-Mittel.

- Stichwort Atmen: Hektisches Atmen verstärkt den Stress mit allen negativen Folgen, einige tiefe Atemzüge in den Bauch bringen uns wieder auf den Boden.
- Time out! Das ist vielleicht der wichtigste Tipp: Wenn wir merken, dass wir uns verrennen, ist Pause angesagt. Ob die Unterbrechung fünf Minuten dauert oder ob wir eine Nacht darüber schlafen, hängt von der Situation und den Möglichkeiten ab.

Um in Konflikten nicht abzudriften, sondern auf Ziele hinsteuern, müssen wir wissen, mit was wir es zu tun haben und welche Methoden für die spezielle Situation effektiv sind. Wir fragen uns, auf welcher Ebene die Musik spielt: Geht es um die Inhalte, um die Beziehung oder um die Struktur?

- Inhaltsebene: Jeder Konflikt dreht sich um Inhalte oder wird darüber ausgetragen, gleichgültig ob es um die Ordnung im Büro geht oder um Fragen der Arbeit. Wenn die Inhaltsebene im Vordergrund steht, ist das Mittel der Wahl: verhandeln. Es geht darum, Kompromisse zu finden, die verschiedenen Interessen gerecht werden. Und es geht darum, die Verlierer nicht zu verlieren. Oft wird der Kontakt nach einem Konflikt vermieden. ▶



Rainer Schwing (51) ist Diplompsychologe und seit 1986 freiberuflich als Organisationsberater, Führungstrainer, Coach und als Dozent an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt tätig. Er ist Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens »praxis – institut für systemische beratung« mit Standorten in Hanau, Hannover und Nürnberg. Schwerpunkte sind Organisations- und Teamentwicklung, Kundenorientierung, Change-Management, Konfliktmoderation, Coaching.
 Internet <http://www.praxisinstitut.de/index.htm>

- Beziehungsebene: Spannungen können entstehen durch persönliche Antipathien, Kommunikationsstörungen und Missverständnisse. Dann sind inhaltliche Fragen nur Auslöser, die tiefe Beziehungsgräben aufreißen. Hier wird sachliches Verhandeln schnell an Grenzen stoßen: Es geht um Verstehen, gegenseitiges Zuhören und Gelten lassen, Missverständnisse müssen ausgeräumt werden, manchmal muss die Gelegenheit gegeben werden, persönliche Verletzungen zu artikulieren und eine Entschuldigung auszusprechen.
- Strukturebene: Wir finden es in der Praxis der Konfliktmoderation in Unternehmen häufig, dass Konflikte im Umfeld struktureller Unklarheiten entstehen und als Symptome für Unsicherheit, ungeklärte Zugehörigkeit und Perspektive oder ungeklärte Zuständigkeiten sind. Schlecht definierte Abläufe können zu Reibungen führen, tief greifende Veränderungen

mit mangelhafter Informationspolitik haben schon in etlichen Unternehmen starre Fronten entstehen lassen. Sind solche Hintergründe zu erkennen, muss neben Verhandlung und Klärung auf der strukturellen Ebene interveniert werden.

Eine nützliche Unterscheidung betrifft den Rahmen und die Erscheinungsform des Konfliktes (Glasl 2004). Konflikte zwischen Personen können durch direkte Gespräche bewältigt werden; wenn diese Personen aber Stellvertreter für größere Interessensgruppen sind, muss die Meinungsbildung in diesen Gruppen mit in die Konfliktarbeit einbezogen werden. Wenn dann noch die weitere Umgebung mitstreitet – Presse, Parteien, öffentliche Gruppierungen –, muss die Konfliktstrategie breit angelegt werden: Kluge Öffentlichkeitsarbeit und

Bündnispolitik, moderierte Großveranstaltungen, multilaterale Verhandlungen und Klärungen werden zu wichtigen Teilen der Konfliktregulation.

Die Erscheinungsform des Konfliktes bestimmt stark das Vorgehen: Wird offen oder verdeckt, auf heiße oder kalte Art gekämpft? Heiße und eruptive Konflikte sind einfacher zu lösen. Es liegt auf der Hand, worum es geht, die Konfliktparteien gehen offen mit ihren Kontroversen um und ähnlich direkt, wie der Konflikt ausgetragen wird, kann auch um eine Lösung gerungen werden. Je verdeckter, kälter der Konflikt abläuft, desto weniger Bereitschaft für eine Konfliktlösung ist vorhanden. Die Parteien leugnen den Konflikt, geredet wird nur hinten herum, keiner wagt sich aus der Deckung. Hier muss erst in Einzelgesprächen die Bereitschaft erzeugt wer-

Problemlösungs-Strategie	Macht-Strategie
Definition	
Ich betrachte den Konflikt als unser gemeinsames Problem.	Ich gehe davon aus, dass einer sich im Konflikt durchsetzen muss. Das möchte ich sein.
Absichten	
Ich kenne meine Wünsche, Interessen und Ziele und werde sie unmissverständlich offen legen.	Ich kenne zwar meine Wünsche, Interessen und Ziele, aber ich werde mich hüten, sie offen zu zeigen.
Ich suche nach einer Lösung, die uns beide zufrieden stellt.	Ich werde alles daran setzen, dem anderen meine Position aufzuzwingen.
Verhalten	
Ich suche Machtunterschiede auszugleichen, indem ich <ul style="list-style-type: none"> • hervorhebe, wie wichtig es ist, dass wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen • betone, dass wir beide aufeinander angewiesen sind. 	Ich suche Machtunterschiede bewusst herauszustreichen, indem ich <ul style="list-style-type: none"> • gleich zu Beginn feststelle, dass es gänzlich unerheblich ist, ob wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen, • hervorhebe, dass ich vom anderen in keiner Weise abhängig bin.
Ich stelle zu Beginn meine Gefühle, Interessen und Absichten offen und unverfälscht dar.	Ich lasse den anderen im unklaren über meine Gefühle, Interessen und Absichten; ich halte mich zurück und »lasse ihn kommen«.
Während der andere spricht, versuche ich, mich in seine Lage hinein zu versetzen.	Ich vermeide es, mich den anderen hinein zu versetzen; das »psychologisiert« nur den Konflikt.
Weder locke ich mit Versprechungen noch verunsichere ich mit Drohungen.	Anfangs lasse ich Versprechungen durchblicken; wenn der andere nicht nachgeben will, drohe ich.
Negative Gefühle sage ich so, dass sie nicht verletzen.	Negative Gefühle bringe ich scharf zum Ausdruck, auch wenn sie verletzen.
Heftige Gefühle (Zorn, Ungeduld) gebe ich temperamentvoll wieder (= heißer Konflikt).	Heftige Gefühle halte ich zurück, aber ich nehme mir vor, sie zu einem späteren Zeitpunkt in gezielten Bemerkungen »heimzuzahlen« (= kalter Konflikt).
Ich gebe zu verstehen, dass meine Position flexibel ist.	Ich gebe unmissverständlich zu erkennen, dass ich von meiner Position nicht abrücken werde.
Ich zeige mich kooperativ, um eine kooperative Beziehung herzustellen oder zu stabilisieren.	Ich zeige mich kooperativ, um die Kooperationsbereitschaft des anderen zum Durchsetzen meiner Ziele auszunutzen.

Leitfaden für Konfliktgespräche

Die Vorbereitung

- Ich-Botschaften: eigenes Klärungsbedürfnis ausdrücken: »Ich habe etwas, das ich loswerden möchte. Es geht um ... und ich möchte das mit Ihnen besprechen, um es aus der Welt zu schaffen.«
- Beteiligte, Zeit, Raum klären: Wer ist einbezogen, störungsfreier Rahmen, keine Überfälle: »Passt es Ihnen jetzt oder wann später sollten wir uns dafür Zeit nehmen?«

Das Gespräch

- Kontakt herstellen, Atmosphäre schaffen: Nicht lange drum herum reden, aber auch nicht mit der Tür ins Haus fallen: »Es ist kein angenehmer Anlass für das Gespräch heute, aber ich bin froh, dass wir uns einmal Zeit nehmen, die Luft zu klären.«
- Inhalt und Ziele des Streites festlegen, Problemdefinition: Übereinstimmung ist wichtig, keine Themenwechsel, Validierung (Anerkennung der Position und Gefühle des Gegenübers, viele verwechseln das mit Zustimmung), Idealziel: gemeinsame Verantwortung für das Problem
- Problemanalyse, Kontextklärung: Hintergründe, Zusammenhänge, verschiedene Sichtweisen werden besprochen. Wichtig: konkret bleiben, aktives Zuhören statt Vorbereitung der Gegenangriffe; beim Thema bleiben, es sei denn, ein neu aufkommendes Thema ist grundsätzlicherer Natur.
- Lösungsoptionen entwickeln: »Was könnten wir tun?« Sammeln, ohne zu werten (Brainstorming), Zuhören, Optionen nebeneinander stellen und vorerst als Vorschläge gelten lassen!
- Verhandlung, Werten und Gewichten der Lösungsalternativen: »Was werden wir tun?« Entscheidungsrahmen klären, Vorteile und Nachteile der Optionen abwägen, verhandeln. Die Haken von Lösungen sollten klar benannt werden, beharrlich sein: nicht vor schnell nachgeben, wenn die Lösung wirklich nicht stimmt. Die Lösung sollte für beide akzeptabel sein.
- Entscheidung treffen, Kontrakt schließen, abschließen: »Wer tut was bis wann?« Jeder übernimmt Verantwortung für die konkrete Aktivitäten, gegebenenfalls schriftlich festhalten. Zeitpunkt für Überprüfung und Auswertung vereinbaren. Vereinbarungen für den Fall, dass die Lösung nicht greift. Versöhnlicher Abschluss: z. B. Würdigung des Erreichten.

Literatur

- In erster Linie empfehle ich, weil nutzbringend und praxisnah, die Lektüre von Fisher u. a., Glasl (»Selbsthilfe in Konflikten«), Stone u. a. (Die deutsche Übersetzung bei Goldmann ist derzeit vergriffen). Bamberger bietet ein reiches Repertoire lösungsorientierter Beratungsstrategien. »Konfliktmanagement« von Glasl ist ein ausführliches und umfassendes Referenzbuch zum Thema, Thomann bietet mit vielen Praxisbeispielen anschauliches Material, Schulz von Thuns Bücher sind immer wieder interessant, um die Schönheiten und Untiefen menschlicher Kommunikation verstehend zu durchdringen.
- Bamberger, G. 2001: Lösungsorientierte Beratung, Praxishandbuch, Beltz, Weinheim.
- Fisher, R., W. Ury, B. Patton 2003: Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Campus, Frankfurt, New York.
- Glasl, F. 2004a: Konfliktmanagement. Paul Haupt Verlag, Bern.
- Glasl, F. 2004b: Selbsthilfe in Konflikten. Paul Haupt Verlag, Bern.
- Schulz von Thun F. 1998: Miteinander reden, Störungen und Klärungen. rororo.
- Stone, D., Patton B., Heen, S. 2000: Difficult conversations. How to discuss what matters most. Penguin Books, London, New York
- Thomann Ch. 2004: Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. rororo.

den, sich auf eine Konfliktklärung einzulassen: Manchmal braucht das Ermüdung, manchmal auch Druck.

Viele Aspekte der systemischen und lösungsorientierten Gesprächsführung (z. B. Bamberger 2001) bieten nützliche Hilfen, um Konfliktgespräche zu konstruktiven Lösungen zu bringen. Dabei müssen innere Haltung und angewandte Methode übereinstimmen, mit Tricks und schnellen Rezepten lassen sich keine Konflikte lösen. Drei Hinweise bringen in der Praxis der Konfliktmoderation den größten Effekt:

1. Verlangsamten durch aktives Zuhören: Konflikte neigen zur Beschleunigung, zum Anheizen der Dynamik, die Beteiligten stellen ihre Ohren auf Durchzug, bekommen nur das mit, was sie ohnehin bereits gedacht haben und reagieren nur noch auf Reizworte. Das Resultat: Keiner hört, was der andere sagt; jeder spricht nur von sich selbst. Wer einen Konflikt lösen will, sollte aber wissen, worum es geht.

2. »Begin with the third story«: Ein chinesisches Sprichwort sagt: »Es gibt drei Wahrheiten: deine Wahrheit, meine Wahrheit – und die Wahrheit«. In der Konfliktklärung ist es wesentlich für

den Erfolg, dass beide Sichtweisen zur Sprache kommen und gelten dürfen. Der beliebte Kampf darum, wer Recht hat, führt nicht weiter. Es muss deutlich werden, aus welcher Perspektive die Streitthäne die Welt erleben, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Stone u. a. (2000) gehen darüber hinaus: Die Parteien sollten mit der »dritten Geschichte« beginnen: Wie sieht das Ganze aus der Distanz aus, wie würde ein Unbeteiligter darüber denken, und was ist nötig, damit beide mit einer akzeptablen Lösung aus der Sache herausgehen. Wenn dieser Perspektivenwechsel gelingt, ist die halbe Ernte schon eingefahren.

3. Verhandeln – von Positionen zu Interessen: Um diese Stichworte drehen sich die Ausführungen des meiner Meinung nach besten Buches zum Thema von Fisher u. a. (2003). Verhandlungserfolg in Konflikten wird umso wahrscheinlicher, je besser es gelingt, die Konfliktparteien dazu zu bewegen, nicht nur auf verhärteten Positionen zu bestehen, sondern über die Interessen zu sprechen, die dahinter liegen. Das ist vielleicht der heikelste und schwierigste Punkt von allen. Aber wenn er gelingt, können Feindbilder abgebaut werden und nicht selten gelingt es, dass wech-

selseitiges Verständnis für die Interessen der anderen Partei entsteht und gemeinsame Interessensfelder entdeckt werden. Das ist kein soziotherapeutischer Schmusekurs, sondern eine in harten Verhandlungen erprobte Strategie. Auch hier sind die Fragen aus dem Kanon der lösungsorientierten Beratung zielführend: »Was wünschen Sie sich genau?« »Warum wünschen Sie sich das?« »Was müsste sich konkret ändern, damit sie zufrieden sind?« »Was erwarten sie dabei von mir als Chef?« Voraussetzung für ein offenes Gespräch ist allerdings, dass der Vorgesetzte seinerseits die eigenen Beweggründe und Motive offen legt.

Resümee

Wenn es bei Konflikten Gewinner und Verlierer gibt, entstehen Rechnungen, die irgendwann beglichen werden. Wer mit seinem Konfliktpartner weiter zu tun hat, sollte darauf achten, dass er mit der Konfliktlösung sein Gesicht wahren kann und seine zentralen Interessen berücksichtigt sieht. Dann können Konfliktgespräche zu »guten Dialogen über Schlechtes« (Thomann, 2004) werden und die Chancen genutzt werden, die in jedem Konflikt liegen.