

Konflikte im Betrieb konstruktiv lösen – und als Chance nutzen

„Es stimmt nicht, dass die jungen Menschen nicht konfliktfähig sind. Sie lassen sich nur nicht mehr einfach alles vorsetzen.“ Diese Beobachtung macht Petra Klein-Kahlert, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH, immer wieder. Auch deshalb ist ein konstruktives Konfliktmanagement ein unverzichtbarer Baustein in der Unternehmensführung.

Schon der französische Philosoph Marquis de Vauvenargues (1715-1747) wusste: „Die jungen Leute leiden weniger unter ihren Fehlern, als unter den Weisheiten der Alten.“ Und noch heute ist der Ausspruch hochaktuell, nicht zuletzt, wenn es um das Thema Konfliktbewältigung im Betrieb geht. Nur zu oft werden vor allem in traditionsreichen Branchen Unstimmigkeiten nach dem Motto „Der Ober sticht den Unter“ beendet – aber nicht wirklich beigelegt. Doch dies ist der falsche Weg, legt Führungstrainerin Klein-Kahlert den Teilnehmern ihrer Seminare und Workshops immer wieder ans Herz. „Denn es gibt nicht nur die eine Wahrheit.“

Es liegt in der Natur der Sache: Wo Menschen zusammenarbeiten, knirscht es von Zeit zu Zeit im Getriebe. Den Kopf jedoch einfach in den Sand zu stecken, wenn sich Ärger im Betrieb anbahnt, ist fatal – und geschieht viel zu häufig. Vielmehr müssen sich die Betroffenen dem Konflikt möglichst frühzeitig stellen, ihn offen ansprechen und gemeinsam nach einer für alle Seiten gewinnbringenden Lösung suchen, bevor die Reibereien eskalieren und in einem handfesten Streit enden. Denn Unstimmigkeiten und Querelen beeinträchtigen das Arbeitsklima. Die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter sinken, was den Betrieb auf Dauer viel Geld kostet. Unternehmen mit einem konstruktiven Konfliktmanagement haben dann – zumal vor dem Hintergrund des drängenden Fachkräftemangels – die besseren Karten.

80 % aller Konflikte lassen sich auf strukturelle Gegebenheiten zurückführen, verdeutlicht Klein-Kahlert: Anweisungen und Abläufe sind ungenau beschrieben, Vorgaben und Zuständigkeiten sind nicht klar (genug) definiert, wichtige Informationen werden nicht oder nur teilweise kommuni-

ziert, was wiederum zu Missverständnissen, in der Folge zu Fehlern und letztlich zu Unmut im Betrieb führt. Trotzdem wird häufig viel zu lange nichts unternommen, um die Probleme auf der thematischen Ebene aus dem Weg zu räumen, sei es aus Bequemlichkeit oder in der Hoffnung, dass sich alles wieder von alleine einrenkt. Die Folge: die Unstimmigkeiten werden größer – und damit zu einem echten Problem. Kommen zusätzlich Emotionen mit ins Spiel, entstehen tiefgreifende soziale Konflikte, die sich meist nicht mehr auf der sachlichen Ebene lösen lassen.

Die Lösung liegt nur selten im Kompromiss

Zwischenmenschliche Auseinandersetzungen bieten durchaus die Chance, verkrustete Denkweisen aufzubrechen, Veränderungen anzustoßen und zu einem neuen Miteinander zu finden. Wenn beide Parteien erkennen, dass sie am besten weiterkommen, wenn sie an einem Strang ziehen und nach Lösungen suchen anstatt nur ihre eigenen Interessen im Blick zu haben, ist dies meist schon der halbe Weg zur Lösung des Konflikts.

Diese Erkenntnis ist Klein-Kahlert sehr wichtig. Denn nach wie vor ist der Begriff „Konflikt“ überwiegend negativ besetzt; und unter diesem Vorzeichen verlaufen auch die meisten Gespräche. Konstruktives Konfliktmanagement dagegen wirkt sich positiv auf die Betroffenen aus und kommt so letztlich auch dem Unternehmenserfolg zugute. Wobei die wirkliche Lösung in den seltensten Fällen im Goldenen Mittelweg liegt. „Der Kompromiss ist nicht das einzig Richtige. Denn bei einem Kompromiss ist niemand wirklich zufrieden“, warnt die Führungsexpertin davor, nur um des lieben Friedens willen oder der

Einfachheit halber seine Interessen über Bord zu werfen und vorschnell einen „Kuhhandel“ einzugehen. Denn „wirklich gute Kompromisse sind sehr selten“.

Warnsignale erkennen und frühzeitig darauf reagieren

Um zu vermeiden, dass Spannungen zu lange unerkannt unter der Oberfläche brodeln, sollten Führungskräfte für Warnsignale sensibilisiert werden, die schon frühzeitig auf einen schwelenden oder sich anbahnenden Konflikt hinweisen.

Dies kann ein gereizter Unterton in der Stimme des Gegenüber ebenso sein wie aggressives Verhalten oder Sturheit. Andere wiederum reagieren mit Interessenlosigkeit, machen nur mehr Dienst nach Vorschrift oder legen übertriebene Konformität an den Tag und sagen zu allem Ja und Amen.

Jetzt sollte rasch gehandelt – oder besser miteinander gesprochen – werden, rät Petra Klein-Kahlert. Eine konstruktive Gesprächsatmosphäre ist dabei das A und O. Dazu gehört auch die Bereitschaft, dem anderen zuzuhören, sich in ihn hineinzuversetzen und Verständnis für dessen Anliegen zu zeigen.

Um möglichst vielseitige Lösungsmöglichkeiten entwickeln zu können, müssen Person und (Streit-)Sache getrennt voneinander betrachtet werden. Denn persönliche Anfeindungen zwischen den Parteien machen die Lösung inhaltlicher Fragen schier unmöglich. Alle Konfliktparteien müssen zudem an einer Behebung des Problems interessiert sein und daran mitarbeiten. Nur auf diese Weise lässt sich eine Lösung finden, die alle Betroffenen mittragen. Wichtig ist dabei, der eigentlichen Ursache des Konflikts auf den Grund zu gehen und diese aus dem Weg zu räumen. Ansonsten

„Der Kompromiss ist nicht das einzig Richtige. Denn bei einem Kompromiss ist niemand wirklich zufrieden.“

Petra Klein-Kahlert,
Geschäftsführerin,
Steinbeis Beratung GmbH



Foto: Privat

Fahrplan fürs Konfliktgespräch

- Vorbereitend sollte jede Konfliktpartei für sich ihre Bedürfnisse und Ziele formulieren. Machen Sie sich klar, worin der Kern des Problems liegt.
- Das Gespräch sollte möglichst an einem neutralen Ort geführt werden.
- Wählen Sie für das Konfliktgespräch einen Termin, an dem keiner der Beteiligten unter Zeitdruck steht.
- In einer vertrauensvollen Atmosphäre wird dann zunächst die Vorgehensweise abgestimmt und das Ziel des Gesprächs klar formuliert.
- Nun wird der eigentliche Konflikt thematisiert. Die Betroffenen suchen gemeinsam nach Lösungsideen und treffen konkrete Vereinbarungen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Verzichten Sie beim Gespräch auf Floskeln wie „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Andere tun das auch“; ebenso hinderlich für eine gelungene Konfliktlösung sind Beleidigungen, Drohungen oder Geheißche wie auf dem Bazar.
- Lassen Sie das Gespräch in der abschließenden Reflexion nochmals Revue passieren. Dabei sollte sichergestellt werden, dass alle wesentlichen Punkte besprochen worden sind und das Gespräch zu einem für alle Seiten positiven Abschluss geführt hat.

ist neuer Unmut unweigerlich vorprogrammiert.

Werden die Frühwarnsignale unterdessen ignoriert oder nicht als solche erkannt, setzt – zunächst meist schleichend – ein unerfreulicher Prozess ein: Das Problem schaukelt sich auf, die Spannungen nehmen zu, Emotionen kochen hoch, Gräben tun sich auf, und es kommt zum großen Krach, der durch Gespräche oft nicht mehr zu schlichten ist. Sind die Parteien erst einmal derart zerstritten, wird es umso schwieriger, sie an einen Tisch zu bekommen und ein faires Gespräch zu führen – und manchmal gelingt dies gar nicht mehr. „Je früher, desto besser“ lautet also kurz gesagt die oberste Regel beim Thema Konfliktmanagement: Denn werden Konflikte frühzeitig erkannt und thematisiert, können sie in der Regel ohne großen Aufwand beigelegt werden.

Der Konfliktmoderator ist kein Problemlöser

Jedoch können die Betroffenen das Problem nicht immer in Eigenregie durch ein Gespräch lösen – wenn beispielsweise die Situation bereits zu verfahren ist und die Fronten verhärtet sind. „Schalten Sie dann auf jeden Fall einen Moderator ein“, empfiehlt die Führungsexpertin. Dieser unterstützt die Konfliktparteien als neutraler und unbeteiligter Begleiter bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Während die Konfliktparteien diese inhaltlich selbst erarbeiten und darüber entscheiden, greift der Moderator lediglich lenkend in die

Aussprache ein, erinnert bei Bedarf an die vereinbarten Spielregeln und beruhigt gegebenenfalls die Gemüter. Der „Blick von außen“ des Moderators auf die Sachlage hilft hier oft entscheidend bei einer Deeskalation bzw. bei einer Lösungsfindung. Wenngleich es Aufgabe der Führungskräfte ist, Konflikte zu erkennen und aufzugreifen, bevor die Situation eskaliert, kommt ein Vorgesetzter allerdings nicht in jedem Fall für den Part des Moderators in Betracht. Denn meist ist auch er bei strittigen Punkten emotional beteiligt oder will sich letztlich in seiner Meinung bestätigt sehen. Dann ist es ratsam, einen externen Ansprechpartner hinzuzuziehen.

Kooperation ist die mühsamste und zugleich beste Lösung

Für den Ablauf eines konstruktiven Konfliktgesprächs gibt die Trainerin den Betroffenen einen einfachen Fahrplan an die Hand (siehe Infokasten). Dies erfordert zwar einiges an Aufwand, doch die Folgen ungelöster Konflikte beeinträchtigen langfristig den gesamten Betrieb. „Kooperation ist ohne Zweifel die mühsamste aber zugleich die beste Lösung.“, ermutigt Klein-Kahlert die Betroffenen deshalb dazu, diesen Weg der Konfliktbewältigung einzuschlagen, den einzigen, der letztlich zu einer echten Win-Win-Situation führt. Zumal Lösungen, die von allen Parteien mitgetragen werden, erfahrungsgemäß die größten Chancen haben, dauerhaft zu bestehen.