

Konfliktmanagement

Zentrale Rolle der persönlichen Konfliktkompetenz



Tanja Lutz
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
tanja.lutz@bfh.ch

Sie sind bekannt, die unzähligen Konflikte, die Organisationen im Spannungsfeld von Macht und Hierarchie, Veränderungsprozessen, Zusammenarbeit in Teams, Umstrukturierungen, unklaren Zuständigkeiten und hoher Fluktuation immer wieder einholen. Doch wie können solche Konflikte gezielt analysiert und bearbeitet werden? Und von wem?

In Organisationen gibt es – grob eingeteilt – drei Möglichkeiten Konflikte zu regulieren: Die vorgesetzte Person entscheidet alleine was zu tun ist und spricht ein Machtwort, das unbedingt zu befolgen ist, ohne jeglichen Raum für Diskussionen. Eine zweite Möglichkeit ist das Festhalten an bereits bestehenden Regeln mit der Erwartung, dass diese verbindlich befolgt werden. Wie erfolgreich der Rückgriff auf vorhandene Regeln ist, hängt massgeblich davon ab, wie diese aufgesetzt wurden: Handelte es sich um einen Top-down-Entscheid oder wurden sie zusammen mit den Mitarbeitenden ausgehandelt? Je nachdem kann an dieser Stelle zur Durchsetzung der vorhandenen Regeln erneut ein Machtwort gesprochen oder aber ein neuer Aushandlungsprozess eingeleitet werden. Schliesslich können Konflikte direkt mit neuen Regeln angegangen werden. Das heisst, Verhandlungen über neue Regeln werden unmittelbar beim Auftreten von Konflikten eingeleitet. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, dass die am Konflikt beteiligten Personen von Anfang an hinter den Regeln stehen, sich mit diesen identifizieren können, diese mittragen und so einen Teil der Verantwortung zur Einhaltung der Regeln übernehmen. Alle drei Varianten von Konfliktregulierung haben ihre Berechtigung. Gleichwohl gibt es heute eine Tendenz hin zu direkten Aushandlungsprozessen und weg von Machtworten oder Rückgriffen auf bestehende Regeln (vgl. Kerntke 2004: 51–54). Sollen Konflikte durch aus- und verhandeln beigelegt werden, bedingt dies ein fundiertes Konfliktmanagement mit kompetenten Personen in der Umsetzung.

Persönliche Konfliktkompetenz

Weil gutes Konfliktmanagement primär Führungsaufgabe ist, benötigen vor allem vorgesetzte Personen eine hohe persönliche Konfliktkompetenz und Sensibilität für die Thematik. Zentral für die Konfliktkompetenz ist nach Glasl das persönliche Konfliktskript, bei welchem es um die Reflexion der eigenen Konfliktbiografie, der eigenen Handlungs-

muster und Grundhaltungen in Konflikten geht. Zentral ist die Reflexionsfähigkeit darüber, welche Emotionen Konflikte in spezifischen Situationen bei einem selbst auslösen können, welche eigenen Bedürfnisse, Interessen, Befürchtungen und Positionen sich in Konfliktsituationen zeigen und welche Bilder und Assoziationen zu Personen vorhanden sind, mit denen man im Konflikt steht. Zudem ist es wichtig zu wissen, zu welchem Konfliktstil man tendenziell neigt – Konfliktscheu, Konfliktfähigkeit oder Streitlust (vgl. Glasl 2007). Von zentraler Bedeutung ist auch die Kenntnis und Reflexion des eigenen Kommunikationsstils, um diesen, wenn nötig, mit Hilfe von gewaltfreier Kommunikation, aktivem Zuhören, Paraphrasieren u.a. konstruktiver gestalten zu können. Die Reflexion des persönlichen Konfliktskripts hilft, das eigene Konflikterleben einzuordnen, Konflikt dynamiken zu verstehen und dadurch Wege zu erkennen mit Konflikten und Widersprüchen angemessen umzugehen und sich aus negativen Verstrickungen zu befreien (Ballreich & Glasl 2011: 324–325). Eine Möglichkeit, sich mit der persönlichen Konfliktkompetenz auseinander zu setzen und diese gegebenenfalls weiterzuentwickeln, ist der Besuch des Fachkurses Konfliktmanagement. Nebst dem Fokus auf die persönliche Konfliktkompetenz vermittelt der Fachkurs die Grundlagen des Konfliktmanagements und beleuchtet typische Konfliktkonstellationen in Organisationen. Die Kursteilnehmenden lernen Konfliktgespräche zu führen, üben sich in der Konfliktvermittlung und setzen sich mit gängigen Interventionsmethoden und Themen wie Mobbing auseinander.

Konfliktlösung durch externe Fachpersonen

Können Konflikte in einer Organisation nicht aus eigener Kraft reguliert werden, bewirkt dies häufig den Einbezug einer aussenstehenden Instanz, welche ein Konfliktmanagement initiieren soll. Einerseits kann es darum gehen, die verhärtete Konfliktsituation zu lösen und die Konfliktkompetenzen der Be-



teiligten zu stärken, andererseits kann es aber auch darum gehen, in einer Organisation fix ein Konfliktmanagement bzw. eine positive Konfliktkultur zu installieren und zu institutionalisieren.

Grundsätzlich beginnt Konfliktmanagement immer mit der Analyse eines Konflikts. Gemäss Ballreich und Glasl (2011) erfolgt die Konfliktdiagnose in drei Schritten: Zuerst wird eine Prä-Diagnose durchgeführt, die eine grobe Orientierung schaffen soll und das Augenmerk im Speziellen auf die Konflikttypen richtet. In einem weiteren Schritt wird eine professionelle Diagnose einer externen Drittpartei durchgeführt und mit der eigentlichen Konfliktbehandlung begonnen. Wichtig in diesem zweiten Schritt sind folgende Fragen:

- Welche Streitpunkte gibt es?
- Wie weit ist ein Konflikt eskaliert? Wie entwickelt sich die Eskalationsdynamik?
- Welche Konfliktparteien sind involviert?
- Welche Beziehung haben die Konfliktparteien untereinander?
- Welches Konfliktverhalten zeigen die Konfliktparteien? (Konfliktscheu versus Streitlust)

Zum Schluss erfolgt idealerweise eine Selbstdiagnose der Konfliktbeteiligten, die es ermöglicht, Muster und Hintergründe der Konfliktsituation zu erkennen und Selbsterkenntnisse zu fördern (ebd. 2011: 25–27, 72).

Nach der Konfliktdiagnose folgt die Konfliktbearbeitung anhand von speziell auf die Konfliktsituation abgestimmten Interventionen. Das Spektrum möglicher Interventionen gestaltet sich sehr breit und umfasst u.a. Moderation und Supervision, Prozessbegleitung, klassische Vermittlung und Mediation, Schieds- und Gerichtsverfahren sowie Machteingriffe (vgl. Ballreich & Glasl 2011: 236–239). Wichtig ist, dass die verschiedenen Möglichkeiten gezielt, reflektiert und sorgfältig überdacht zur Anwendung kommen. Die Sensibilisierung für eine sinnvolle und

angemessene Konfliktintervention sowie die Aneignung der Fachkompetenz, Konflikte zu analysieren und konstruktiv aufzugreifen, sind wichtige Ziele des Fachkurses Konfliktmanagement. Die Kursteilnehmenden können nach Abschluss des Kurses gestärkt und kompetent ihre Rolle als interne oder externe Konfliktmanager und Konfliktmanagerinnen wahrnehmen.

Literatur:

- Ballreich, R. & Glasl, F. (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concordia.
- Glasl, F. (2007): Selbsthilfe in Konflikten. (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Kerntke, W. (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern: Haupt.

Neuigkeiten aus dem Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement

In den vergangenen Monaten wurde die Website des Kompetenzzentrums Mediation und Konfliktmanagement komplett überarbeitet. Besuchen Sie uns unter mediation.bfh.ch. Sie finden dort auch das Kursprogramm 2014 und die neue Broschüre zu unserem kompletten Angebot.

Fachkurs Konfliktmanagement

Nächste Durchführung

Oktober 2013 bis Juni 2014

Informationen und Anmeldung

mediation.bfh.ch
Web-Code: K-MED-55