

Konfliktbearbeitung

Die Entstehung von Konflikten ist als Ausdruck von Unterschiedlichkeiten und unterschiedlichen Interessen durchaus normal. Problematisch ist nicht die Existenz von Konflikten, sondern ein im weitesten Sinne destruktiver Umgang mit ihnen. Einen existierenden Konflikt einfach übergehen, d.h. ihn ignorieren, ist dabei ebenso ungeeignet wie ein Zudecken des Konflikts durch vorschnelle Harmonisierung oder ein Kampf bis auf's Messer zwischen den Konfliktparteien.

Es gehört zur Dynamik von Konflikten, dass sie solange eskalieren, bis sie tatsächlich geklärt sind. Selbst vorübergehende Ruhephasen durch Stillstandsabkommen oder durch Anordnung eines Vorgesetzten können nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Energie weiterhin im Konflikt gebunden bleibt und den eigentlichen Aufgaben nicht zur Verfügung steht. Bei fortgeschrittenem Konfliktverlauf wird die Energie der Beteiligten sogar gegen die Aufgaben gerichtet: Informationen werden nicht weitergegeben, Zuarbeiten werden verzögert, aus persönlichem Groll heraus werden Zusammenarbeiten verweigert oder verzögert, Abläufe werden sabotiert, Entscheidungen verhindert bzw. aus sachfremden Motiven getroffen, etc.

Zur menschlichen Natur scheint es zu gehören, im Konflikt "gewinnen" zu wollen. Recht haben und sich durchsetzen wird zunehmend wichtiger, Inhalte und Sachfragen treten immer mehr in den Hintergrund. Die Konfliktparteien suchen sich in ihrem Umfeld jeweils Verbündete. So kommt es schnell zu Fraktionsbildungen in Abteilungen oder Teams, was dem Gesamtsystem weitere Energien entzieht.

Ein Konflikt unterscheidet sich von einem Problem oder einem sachlichen Dissens durch mobilisierte Emotionen bei den Beteiligten. Im Konfliktgeschehen schlägt sich die Tatsache nieder, dass Emotionen zwar verstehbar und u.U. auch nachvollziehbar, jedoch nicht mit den Gesetzen der Logik zu fassen sind. Dies führt – jedenfalls von außen betrachtet – zu irrationalem Verhalten, eingengter Wahrnehmung, Unzugänglichkeit und Starrsinn bei den Konfliktparteien.

Zu den wichtigsten Bedingungen einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung gehört es, dafür zu sorgen, dass niemand als Verlierer aus dem Geschehen herausgeht. Deshalb ist für den Umgang mit Konflikten nicht ein Richter gefragt, sondern ein Moderator.

Für einen angemessenen Umgang mit Konflikten – etwa als Führungs- oder Teamaufgabe – ist es notwendig, über Grundlagenwissen bezüglich Konfliktentstehung, Konflikterkennung, Konfliktverläufe und verschiedene Lösungsmodelle für erfolgreiche Konfliktbearbeitung zu verfügen. Dieses Wissen zu vermitteln und erfahrbar zu machen ist die Aufgabe von Konfliktseminaren. Zielgruppe für ein solches Seminar sind in erster Linie Führungskräfte, Teamleiter, Prozessbegleiter und Inhouse-Trainer.

Darüber hinaus kann ein Konfliktgeschehen es erfordern, einen externen und insofern neutralen Berater für die Durchführung eines Konflikt-Workshops mit allen am Konflikt Beteiligten hinzuzuziehen.

Das konkrete Vorgehen wird gemäß der jeweiligen Ausgangssituation und Zielstellung im Zusammenwirken mit den Auftraggebern entwickelt.