„Wenn sie nicht miteinander gestritten haben, kennen sie sich nicht." (Teil 2)

Im ersten Teil dieses Artikels (Lupe vom Juli 2013) habe ich zwei Modelle vorgestellt, die dabei helfen können, eine konfliktgeladene Situation zu erkennen und zu analysieren. Heute möchte ich Ihnen gerne aufzeigen, was Sie tun können, um eine Klärung dieser Situation herbeizuführen.

Was können Sie tun, wenn Sie Unstimmigkeiten in Ihrem Arbeitsumfeld erkennen?
Schauen Sie nicht weg, sondern riskieren Sie einen Blick hinter die Fassaden: Was steckt dahinter?
Wenn Sie der Meinung sind, dass es sich nicht nur um eine kurzfristige - oder gegebenenfalls einmalige - Meinungsverschiedenheit handelt, sondern ein ernsthafteres Problem zugrunde liegt, sprechen Sie die Beteiligten in geeigneter Weise an.

Hier einige **Leit-Fragen** zur eigenen Vorbereitung:

Woran erkenne ich, dass Handlungsbedarf besteht?
Versuchen Sie zunächst für sich, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was beobachte ich (Verhaltensweisen; Auswirkungen)?
- Wie ist es dazu gekommen?
- Was ist die Vorgeschichte?
- Wo genau liegen die Probleme?
- Welche Standpunkte vertreten die Beteiligten?
- Welche Interessen haben die Beteiligten - was liegt dahinter?
- Wer profitiert davon, wenn der Konflikt NICHT gelöst wird?
- Wer profitiert davon, wenn der Konflikt gelöst wird?
- Welche Gründe sprechen dafür, dass der Konflikt gelöst wird?

[1]

Wie kann ich die eigene Rolle klären?
Stellen Sie fest, dass Sie selbst in einen Konflikt verwickelt sind, der Sie oder Ihr Umfeld belastet, sollten Sie Verantwortung übernehmen und aktiv werden.
Sprechen Sie den Konflikt offen an und vertrauen Sie auf das bereinigende und wertschöpfende Potential konstruktiver Konfliktklärung.

Hier hilft es, sich über eigene Verhaltensmuster im Konflikt Gedanken zu machen: Was macht mich besonders wütend? Wie gehe ich mit Emotionen um? Wie oft sprechen Sie über Ihre Bedürfnisse? Fragen wie diese werden Ihnen helfen, im Konfliktgespräch ruhig zu bleiben und die Verhaltensweisen aller Beteiligten besser zu verstehen. [2]

Wenn Sie zu der Erkenntnis kommen, dass tatsächlich Handlungsbedarf besteht, werden Sie aktiv! Zunächst empfiehlt es sich, die Beteiligten direkt und offen anzusprechen, Ihre Beobachtungen zu schildern

[1] Q4

[2] Lesetipp: **8 Empfehlungen für den Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt.** Für interessierte Leser sind diese Empfehlungen auf der BR Homepage München in der Rubrik *Lupe und Betriebsratsinfos > Lupe Ausgabe Dezember 2013* über einen Link abrufbar.

und darauf zu drängen, dass die bestehenden Diskrepanzen geklärt werden. [3]

Bewirkt das direkte Gespräch mit den Beteiligten nicht die erhoffte Klärung, besteht jedoch Ihrer Meinung nach weiterhin Handlungsbedarf, so wären zum Beispiel Vorgesetzte, PersonalbetreuerInnen oder VertreterInnen des Betriebsrats mögliche AnsprechpartnerInnen, die eine Klärung ins Rollen bringen könnten.

Erfahrungsgemäß lassen sich die meisten Unstimmigkeiten und Diskrepanzen durch direkte Ansprache oder durch ein moderiertes Gespräch klären und das tägliche Miteinander kommt wieder „ins Lot".

Stellt sich heraus, dass die Begleitung durch einen „neutralen Dritten" gut wäre, bietet sich eine weitere Möglichkeit an:

In der Deutschen Bank wurden im vergangenen Jahr Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren ausgebildet. Diese stehen gerne als Gesprächspartner und mit Rat und Tat zur Seite. Manchmal hilft es ja schon klarer zu sehen, wenn die Situation einer völlig unbeteiligten Person geschildert wird. Die KonfliktmoderatorInnen sind Mitglieder des Teams „db fairness@work". [4] Bei der Vermittlung eines geeigneten Moderators wird darauf geachtet, dass keine fachlichen bzw. regionalen Berührungspunkte aus der Betreuungstätigkeit bestehen. Dadurch soll das Wirken als „neutraler Moderator" gewährleistet werden.

Zugegeben, der Schritt aus der Theorie in die Umsetzung erfordert etwas Mut und Selbstvertrauen. Insbesondere dann, wenn noch keine Erfahrung gemacht wurde, ob und wie ein Gegenüber zur Konfliktklärung bereit ist, scheint es wie ein Sprung ins „kalte Wasser". Kann man ihm/ihr vertrauen? Durch diesen „Sprung" ermöglichen Sie sich allerdings eventuell die Chance, das Ergebnis mit zu beeinflussen, das ansonsten ohne Ihr Mitwirken entschieden wird. Im weiteren Verlauf stellt man sich vielleicht anderenfalls irgendwann die Frage: „Wie wäre die Situation heute, wenn man das Thema frühzeitig angesprochen und schon zu diesem Zeitpunkt eine Lösung angestrebt hätte?

Ich möchte Sie gerne ermuntern, „die Mücke zu erlegen, bevor sie zum Elefanten mutiert" und schließe in diesem Sinne mit einem Zitat:

Die Universalte Erkenntnis

Je mehr wir vor Konflikten davonlaufen,
desto mehr meistern sie uns.
Je mehr wir sie zu vermeiden versuchen,
desto mehr kontrollieren sie uns.
Je weniger wir Konflikte fürchten,
desto weniger verwirren sie uns.
Je weniger wir unsere Differenzen verleugnen,
desto weniger teilen sie uns.

(Augsburger, The Bottom Line) [5]

Karin Wolpert-Kock
Personalbetreuerin München/Bayern-Süd
Konfliktmoderatorin im db fairness-Team

[3] Anmerkung: Dieser Schritt fordert meist etwas Überwindung. Manchen hilft es, sich davor mit einem unbeteiligten Dritten kurz auszutauschen und zu überlegen, in welchem Rahmen diese Ansprache stattfinden sollte. Hier stehen Ihnen die Mitglieder des Teams db fairness@work und Ihre PersonalbetreuerInnen gerne beratend zur Verfügung.

[4] Das Team db fairness@work setzt sich aus erfahrenen PersonalbetreuerInnen aller Geschäftsbereiche zusammen, die Sie unterstützen, sich Ihrer annehmen und Sie streng vertraulich beraten. Sie können die Mitglieder direkt und unverbindlich ansprechen. (Quelle: HR Homepage).

[5] Q 5

Quellen und Literaturhinweise:
Q 1 . http://metaluna.de/webpublishing/design.php
Q 2 . Kirchhoff, Lars; Lehrbrief Kommunikation und Konfliktmanagement db fairness@work S.9,
Q 3 . http://mediation.peterrosenkranz.de/Der_Konflikt/Der_Eisberg/a_Eisbergmodell_9s_400.gif
Q4 . http://www.google.de/imgres?q=clip+art+streit&biw=1280&bih=843&tbm=isch&tbnid
Q 5 . Dulabaum, Nina L.; Mediation: Das ABC

Risto, Karl-Heinz; Konflikte lösen mit System
Rosenberg, Marshall B.; Das können wir klären! Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann
Schwarz, Gerhard; Konfliktmanagement – Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung:
http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl
Lesetipp: **8 Empfehlungen für den Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt**
http://www.tgks.de/de/documents/Empfehlungen_Konflikt_StiftungWarentest_Kirchhoff.pdf