

KONFLIKT LÖSUNG

Widerstand, Streit und Ungerechtigkeit kommen auch in den besten Unternehmen vor. Wie Führungskräfte Spannungen entschärfen können, verrät **Mag. Christian Albert** im Interview.

BILDUNGaktuell: Was kann man im Rahmen der Konfliktberatung für jemanden tun, der gerade in einem Konflikt steckt?

MAG. CHRISTIAN ALBERT: Zeit fürs Zuhören investieren. In der Regel ist es hilfreicher, Fragen zu stellen, als Antworten parat zu haben. Die Frage „Wer hat schuld“ ist unwichtig im Gegensatz zu der Frage, wie Sie Ihre konkrete Konfliktsituation am besten lösen oder zumindest bewältigen können.

Was ist überhaupt ein Konflikt? Woran erkenne ich, dass ich etwas tun muss?

Unterschiedliche Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen zwischen Individuen, Teams und Organisationseinheiten bergen immer ein gewisses Konfliktpotenzial. Nicht alles, was uns Schwierigkeiten be-

reit, ist schon ein Konflikt. Erst, wenn etwa eine existierende Spannung von uns Besitz ergreift, erst wenn sie droht, uns nicht mehr loszulassen und die Gedanken nur mehr um sie zu kreisen beginnen, erst dann würde ich von einem Konflikt sprechen. Erst dann wird es meiner Meinung nach gefährlich und man sollte etwas tun. Von vorschnellem Handeln kann aus der Erfahrung allerdings nur abgeraten werden. Konflikte erfassen den ganzen Menschen. Wer aber weiß, was mit ihm geschieht, kann verhindern, zum Opfer des Konflikts zu werden.

Wie kann ich durch mein Verhalten verhindern, dass ein Konflikt, der bereits eskaliert ist, weiter eskaliert?

Selbst dann, wenn man die Macht hätte, ist »



es fast immer auch im eigenen Interesse klüger, die Eskalation zu vermeiden. Fünf Grundsätze sollten die Basis für eine vernünftige Herangehensweise an Konflikte bilden: Erstens sollte man strategisch denken. Im Konflikt möchte man natürlich gerne gewinnen, aber es gibt eine Zeit danach. Man will oder muss schließlich noch weiterhin mit dem Konfliktbeteiligten auskommen. Zweitens sollte man möglichst keine Gefühle verletzen. Drittens, auf Empfindlichkeiten verzichten. Denn je weniger man die Frechheiten des Gegenüber beachtet, desto besser ist es fast immer. Dann sollte man viertens den eigenen Standpunkt klar vertreten. Dabei sollte Klarheit vor falsch verstandener Harmonie gehen. Und fünftens gilt es, eine Einigung vor Sieg und Niederlage anzustreben. Denn alles andere zieht meistens Folgekonflikte nach sich.

Wie verhalte ich mich als Führungskraft im Konfliktfall?

Im Wesentlichen gelten natürlich auch die fünf oben genannten Grundsätze. Eine Führungskraft sollte aber noch auf Folgendes besonders achten: Sie müssen Ihre Gefühle im Griff behalten und souverän auch dann handlungsfähig bleiben, wenn Ihnen eigentlich der Sinn nach emotionalen Reaktionen steht. Und Sie müssen bei Konflikten mit Ihren Mitarbeitern oder zwischen Ihren Mitarbeitern möglichst ausgleichend wirken und dafür sorgen, dass ein Konflikt nicht auf Dauer das Klima vergiftet und die erfolgreiche Weiterarbeit gefährdet. Verkürzt gesagt, gilt es handlungsfähig zu bleiben, die Probleme aktiv anzupacken, da

Konflikte sich ausweiten, wenn sie verschleppt werden. Weiters sollte gerade eine Führungskraft strategisch denken und agieren.

Was kann ich als Führungskraft tun, um Konflikte zu vermeiden?

Konflikte sind dort, wo gearbeitet wird, praktisch unvermeidbar. Das Auftreten bestimmter Konflikte kann aber selbstverständlich verhindert werden. Häufig kann man dadurch vorbeugen, dass man mögliche Konfliktquellen oder Stresssituationen rechtzeitig erkennt und ihnen vorbeugend begegnet, die „Friedensbereitschaft“ der Mitarbeiter fördert. Dabei kann es sich etwa um den Abbau von Vorurteilen handeln, um Schaffung von Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie das Vorleben eines positiven Verhaltens im zwischenmenschlichen Umgang. Weiterhin hilft es, bestimmte Personen konsequent voneinander zu trennen oder an klar abgegrenzten Aufgaben arbeiten zu lassen. Menschen, die sich instinktiv nicht mögen, kann man nicht zu Harmonie zwingen, indem man sie ständig zusammenführt. Wichtig ist es auch, rechtzeitig Spielregeln für die Zusammenarbeit zu entwickeln, die Kompetenzen zu klären oder eindeutige Prioritäten festzulegen.

Wenn ich einen Konflikt anspreche, besteht dann nicht die Gefahr, dass alles nur noch schlimmer wird?

Werden Konflikte nicht rechtzeitig erkannt und angesprochen, eskalieren sie nahezu immer. Außerdem sollte jeder Konflikt auch zum Anlass genommen werden, um daraus für die Zu-

kunft etwas zu lernen. Wenig hilfreich ist die Frage „Wer hat die Schuld“. Wichtiger wäre die Frage: „Wie können wir verhindern, dass dieser Konflikt so oder so ähnlich noch einmal ausbricht?“ Wer an einem guten Betriebsklima interessiert ist, sollte Konflikte also ansprechen, sich aber sehr gut überlegen, wem gegenüber und in welcher Form er oder sie dies tut. Üblicherweise wird der bzw. die unmittelbare Dienstvorgesetzte die zuständige Ansprechperson sein, an die man sich in möglichst sachlicher Form wendet. Dort, wo Konfliktberatungsstellen eingerichtet sind, sollte sich der Betroffene zunächst vertraulich an diese wenden, um sich beraten zu lassen, wie eine heikle Konfliktsituation lösungsorientiert angesprochen werden kann.

Wie kann ich mich auf ein konfliktträchtiges Gespräch vorbereiten?

Als Hilfestellung können folgende Fragen dienen: Was sind die eigentlichen Streitpunkte? Die eigenen und die der Gegenseite? Was ist für einen selbst der wichtigste Streitpunkt? Welcher der der Gegenseite? Wie sind die eigenen Erfahrungen in der Konfliktbearbeitung mit der Gegenseite? Positiv oder negativ? Was lernt man selbst daraus? Was will die Gegenseite genau? Welche vertrauensbildenden Maßnahmen können ergriffen werden? Gibt es alternative Lösungsmöglichkeiten, damit beide Seiten profitieren? Kann man den Konflikt schrittweise lösen? Welche Formen der Konfliktbereinigung sind möglich? Vier-Augen-Gespräch, moderiertes Gespräch oder Vermittlung oder Begleitung durch Dritte? Und: Wel-

che Sicherheiten werden benötigt, um Zugeständnisse machen zu können?

Wie kann man anderen Menschen im Konfliktfall helfen?

Menschen, die in einem Konfliktfall um Hilfe gebeten werden, fühlen sich meist aufgefordert, für einen der beiden Gegner Partei zu ergreifen. Wer wirklich helfen will, sollte genau das nicht tun. Menschliche Anteilnahme ja, einseitige Parteinahme nein. Klärend wirkt in jedem Fall geduldiges Zuhören und bewertungsfreies Nachfragen. Versuchen Sie, die Gefühle und im Konflikt frustrierten Grundbedürfnisse der Hilfesuchenden zu beschreiben. Fragen Sie nach, ob Ihre Vermutungen zutreffen. Erst dann, wenn man Sie ausdrücklich darum bittet, geben Sie einen Rat. ■

Mag. Christian Albert ist Konfliktbeauftragter der Universität Wien und bietet allen Universitäts-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern Rat und Unterstützung bei Problemen im Kontext ihrer Tätigkeit. Zudem leitet er am bfi Wien den neuen Lehrgang „KonfliktexpertIn in Unternehmen und Organisationen“.

Dieser Lehrgang dient u.a. als Zusatzqualifikation für Personalentwickler, Führungskräfte, Team- und Abteilungsleiter.

Ein Informationsabend findet am 22. März 2011 am bfi Wien statt. Lehrgangsstart ist am 29. April 2011.

 **Klick! www.bfi-wien.at**
 **Klick! konfliktberatung.univie.ac.at**