

Konfliktklärung – wenn Arbeitssituationen aus dem Ruder laufen

Konflikte sind in Unternehmen alltäglich. Sie kommen zwischen allen Funktionsstufen, in jedem Alter und bei beiden Geschlechtern vor. Die Betroffenen, Mitarbeitende und Vorgesetzte, leiden stark unter Konfliktsituationen. Die Energien, welche durch diese negativen Outputs gebunden werden, sind enorm und verursachen einen hohen wirtschaftlichen Schaden.

Trotz den einschneidenden Folgen tabuisieren Unternehmen Konflikte. Der Grund liegt oft in der Tatsache, dass sich die Vorgesetzten mit der Situation überfordert fühlen.

Konflikte entwickeln rasch eine Eigendynamik. Ohne gezielte Interventionen eskalieren viele Konflikte und durchlaufen dabei verschiedene Phasen. Seit wenigen Jahren werden Konflikte vermehrt transparenter und offener gelöst. Dabei wächst der Wunsch nach Begleitung.

Wie verhalten sich Unternehmen bei Konflikten?

In vielen KMU-Betrieben zeigt sich im Umgang mit Konflikten folgendes Bild:

- Beteiligte verdrängen Konflikte, weil sie ihnen Angst machen
- Betroffene sprechen Konflikte nicht an, weil sie niemandem zu nahetreten wollen
- Das Problem wird «ausgesessen», bis eine Partei die Firma verlässt (freiwillig oder durch Kündigung)
- Die Vorgesetzten sind mit der Situation überfordert. Eine Hilfestellung durch Spezialisten wird als persönliches Versagen interpretiert

Welche Faktoren behindern eine pragmatische Konfliktlösung?

- Persönliche Verletzungen belasten die Konfliktsituation
- Die Beteiligten fühlen sich nicht (genügend) ernst genommen
- Die ungenügende Kommunikation führt zu Missverständnissen
- Unklare Unterstellungen, Aufgaben und Aufträge im Unternehmen schaffen Konfliktherde

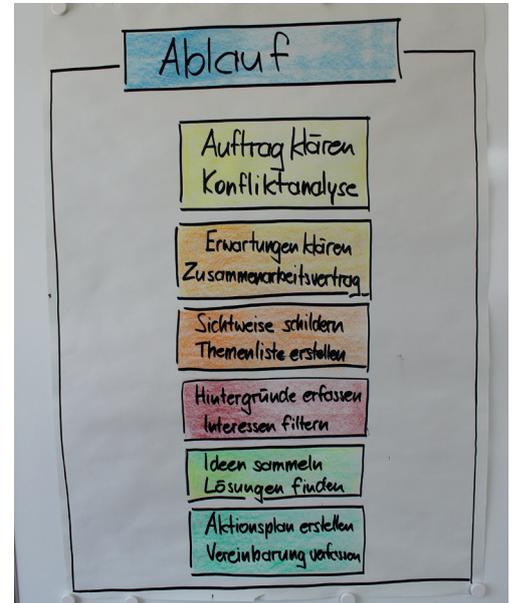
Konfliktklärung mit externer Hilfe

Bei festgefahrenen Konflikten ist es empfehlenswert, eine neutrale, im Umgang mit Konflikten spezialisierte Person beizuziehen. In vielen Fällen kann der Vorgesetzte einen Konflikt nicht lösen, sondern verschärft ihn eher. Aus diesem Grund ist eine externe Hilfe ratsam.

Vorgehensweise eines befähigten Mediators

Der Mediator zeigt den Konfliktparteien die Grundsätze der Konfliktklärung sowie den Ablauf der Lösungsfindung auf. Er klärt das Einverständnis und die Erwartungen der Beteiligten ab und erklärt ihnen seine Rolle und Aufgaben. Der externe Spezialist achtet auf die Einhaltung der vereinbarten Grundsätze.

Jede Konfliktpartei schildert ihre Sichtweise. In dieser «heissen Phase» werden die Themen und bestehenden Konfliktfelder erfasst und dokumentiert. Der Mediator achtet darauf, dass alle Konfliktparteien ausreichend zu Wort kommen und bringt mit Fragen den «Kern des Konfliktes» auf den Tisch.



Im nächsten Schritt werden die Hintergründe ermittelt. Jede einzelne Konfliktpartei erläutert ihre Sicht des Konfliktes zu jedem der einzelnen Themen. Wichtig dabei ist, dass sie die Interessen, Gefühle und Bedürfnisse allen anderen klar schildern. Ziel des Mediators ist der Perspektivenwechsel, mit dessen Hilfe die Bereitschaft für Lösungen geschaffen wird.

Nachdem die Hintergründe, Interessen und Gefühle einen Perspektivenwechsel bei den Konfliktparteien ausgelöst haben, ist der Wille zu einer gemeinsamen Lösung stark gestiegen. Nun gilt es, Lösungen zu erarbeiten, die für die Konfliktparteien fair und nachhaltig sind.

Am Schluss der Konfliktklärung werden die Lösungen schriftlich festgehalten, z. B. am Flip Chart. Zum Abschluss der Konfliktklärung empfiehlt es sich, einen Termin für ein gemeinsames Nachgespräch zu vereinbaren, um die Umsetzung der Vereinbarung überprüfen zu können.

► Ihr Ansprechpartner



Xaver Allgäuer

Mandatsleiter Führung und Organisation
MAS in Business Excellence, Mediator SDM-FSM, CAS Coach für Leadership,
Spezialist für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit eidg. Fachausweis

041 319 92 53

xaver.allgaeuer@gewerbe-treuhand.ch

Gewerbe-Treuhand AG, www.gewerbe-treuhand.ch

Standorte: Baar/Zug, Hochdorf, Küsnacht am Rigi, Luzern, Schüpfheim, Stansstad, Sursee, Willisau