

Komponenten des Konfliktlösungsmanagements

1. Konfliktanalyse

a. Konfliktkommunikation

I. Anhörung aller Seiten

Es ist darauf zu achten, dass der Eindruck vermieden wird, den Aussagen einzelner Konfliktbeteiligter, z.B. der konfliktbeteiligten Führungskraft, werde von vornherein mehr Gewicht zugemessen als den Aussagen anderer Konfliktbeteiligter, z.B. des betroffenen Mitarbeiters.

II. Aussagen anhand von Belegen prüfen

Konflikte sind auf den Sachvortrag zu prüfen, Behauptungen müssen belegt werden und können erst danach gegeneinander abgewogen werden.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nicht nur der Mitarbeiter sondern auch die Führungskraft ursächlich für den Konflikt ist. Nicht belegbare emotionale Inhalte können nur als Beleg für einen Konflikt, aber nicht für dessen Ursache gewertet werden.

b. Konfliktauswirkungen

Die Auswirkungen eines Konfliktes zeigen nicht nur das Gewicht des Handlungsbedarfs auf sondern geben oft zusätzliche Hinweise zur Maßnahmenableitung.

I. Persönlicher Natur

Unabhängig von der Ursache des Konfliktes und ggf. vorhandenen Beteiligungen wirken sich langfristige oder/und heftige Konflikte auf die Beteiligten aus. Die Auswirkungen können sich im Verhalten, in der Wahrnehmung sowie der Leistung zeigen. So sind schwache Leistungen, die sozusagen als selbsterfüllende Prophezeiungen aus unsachlichen Vorwürfen entstehen, von tatsächlich schwachen Leistungen, die zu persönlichkeitsverletzend geäußerten Vorwürfen führen, zu unterscheiden. In diesen zwei Fällen wäre unterschiedlich zu reagieren.

Um festzustellen, ob das Verhalten eines Mitarbeiters im Konflikt Folge oder Ursache von Spannungen ist, bietet es sich grundsätzlich an zu ermitteln, wie der Mitarbeiter vor Entstehung des Konfliktes seine Aufgaben wahrgenommen hat, bzw. mit Änderungen umgegangen ist.

II. Sachlicher Natur

Unabhängig von den entstehenden Leistungsveränderungen wirken sich Konflikte auf die Arbeitsabläufe, die Arbeitsorganisation und die Teamkommunikation aus. Als

Vermeidung eines Kontaktes mit Konfliktbeteiligten können daher Zuständigkeiten missachtet werden, essentielle Informationen nicht fließen oder Parallelorganisationen entwickelt werden, die gerade im Vertretungsfall Schwierigkeiten bereiten. Wichtige Indikatoren für solche Veränderungen sind neu entstandenen Schnittstellenschwierigkeiten zu anderen Stellen im Haus, Beschwerden von externen (und auch internen) Kunden, Vorgänge und Arbeiten, die nicht oder nur unzureichend erledigt werden.

Liegen zu einem Arbeitsbereich durch die Verwaltung und den Betriebsrat diskrepante Einschätzungen vor, so ist das dortige Arbeitsklima systematisch zu untersuchen.

Als Anregung für die Konfliktanalyse habe ich Ihnen die Broschüre „Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ beigelegt. Die dort genannten Fragen können auch hilfreich sein, einen Prozess zu definieren, in dem einzelne Komponenten aber auch zu beteiligenden Personen nicht aus den Augen verloren gehen und die im Alltag oft schwer nachzuhaltenden Zeitschienen fest verankern, so z.B. für ein erstes und ein zweites Wirksamkeitskontrollgespräch mit den Beteiligten nach der Konfliktlösung, insbesondere bei Moderationen. Die diesbezügliche Dokumentation hilft auch bei weiteren Eskalationsstufen Veränderung von Argumenten und Wahrnehmungen zu verfolgen und damit den ursprünglichen Konfliktanlass, der essentiell für eine zielführende Konfliktlösung ermittelt werden muss, nicht durch Konfliktfolgen zu überlagern.

2. Interessenanalyse der Beteiligten

Die Konfliktbeteiligten haben unterschiedliche Interessen, die zur Entstehung des Konfliktes beitragen können (da sie durchzusetzen sind oder da sie eine bestimmte Empfindlichkeit bedingen) aber auch zur Aufrechterhaltung des Konfliktes beitragen können und die berücksichtigt werden müssen, wenn die Konfliktlösung Akzeptanz finden soll.

- a. Des / der jeweiligen konfliktbetroffenen Mitarbeiters / Mitarbeiter
- b. Des jeweiligen Vorgesetzten

3. Maßnahmenermittlung und –priorisierung

- a. Basis für die Maßnahmenermittlung
Konflikte müssen auf der zugrundeliegenden Ursache und nicht auf dem darauf entstehenden eskalierenden Kommunikationsprozess gelöst werden.

b. Wertfreie Erstermittlung

Die Maßnahmenermittlung sollte stets nach allen Seiten offen erfolgen, auch hinsichtlich zunächst unvorstellbarer Maßnahmen (Versetzung eines spezifizierten Vorgesetzten). Wurde eine Maßnahme in der Vergangenheit bereits einmal getroffen, ist sie im ersten Ansatz als grundsätzlich möglich zu bewerten. Erst dann sollten die Argumente gegen eine Maßnahme festgehalten werden (erforderliches Know-how geht verloren, Stellennachbesetzung in dem Bereich ist ausgesprochen schwierig, etc.).

c. Abwägungsprozess

Mögliche Maßnahmen müssen nach Ihren Vor- und Nachteilen gegeneinander abgewogen werden. Diese werden für die jeweiligen Konfliktbetroffenen unterschiedlich sein. Deshalb sollte die Maßnahmenpriorisierung nach den Betroffenen getrennt erfolgen.

4. Maßnahmenfestlegung und –durchführung

Wurden die Maßnahmen priorisiert, sind sie festzulegen. Dabei ist die Einbeziehung der Interessenanalyse von besonderer Bedeutung. Die Betroffenen sollten unter Nennung der ermittelten Alternativen von der(n) jeweils getroffenen Maßnahme(n) und der für sie sprechenden Gründe informiert werden, bevor sie durchgeführt wird. Zu beachten ist, dass am Konflikt i.d.R. beide Parteien beteiligt sind, es sollten daher Maßnahmen für beide Seiten getroffen werden, z.B. die Versetzung des Mitarbeiters oder ein neuer Aufgabenzuschnitt / -bereich **und** ein verpflichtendes Coaching für die Führungskraft und evtl. organisatorische Veränderungen.

5. Wirksamkeitskontrolle der getroffenen Maßnahmen

Wurde die Maßnahme umgesetzt, ist zu überprüfen, ob sie greift. Bei Interventionen ist dabei grundsätzlich die Zeitschiene im Auge zu behalten, in der diese Interventionen greifen sollen. Dabei sind Termine für Wirksamkeitskontrollen der Interventionen allgemein festzulegen, an denen sich die Akteure orientieren können.

Aber auch bei Versetzungen ist zu überprüfen, ob die Arbeit am neuen Arbeitsplatz reibungslos läuft.