

Im Konflikt mit dem Konflikt

Die Anfragen zu Konfliktmoderationen ähneln sich häufig: die Differenzen in einem Team nehmen überhand und die Zusammenarbeit gestaltet sich schwieriger. Dennoch gibt es aufgrund des Verhaltens von Führungskräften relevante Unterschiede in Bezug auf deren Verlauf.

Zwei Anfragen.....

Die parteiische Teamleitung

Seit drei Jahren schwelt der Konflikt im Team mehr oder weniger offen. Die Teamleitung bevorzugt einzelne Mitarbeitende und kritisiert andere dafür umso deutlicher vor allen anderen. Die Abteilungsleitung hat bisher diverse Einzelgespräche geführt und es hat ein Teambildungsanlass stattgefunden, jedoch ohne den erhofften Erfolg. Die Abteilungsleitung nimmt Kontakt auf, weil sie nicht mehr weiterweiss und einzelne mit Kündigung drohen, wenn jetzt nicht endlich etwas passiert.

Der harsche Umgangston

Die Mitglieder eines Teams kommen geschlossen auf die Abteilungsleiterin zu, da sie mit dem Führungsstil der Teamleitung immer mehr Mühe haben, u.a. weil der Umgangston zu wünschen übriglässt, Anweisungen knapp formuliert sind, sie öffentlich kritisiert werden und Lob Seltenheitswert hat. Einzelne drohen mit Kündigung, wenn die Teamleitung bleibt. Die Abteilungsleitung nimmt Kontakt auf, weil sie wenig Erfahrung im Umgang mit Konflikten hat und nicht weiss, wie sie weiter vorgehen soll.

Das Konfliktverhalten der Führungskraft

Eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung, steht und fällt mit dem Konfliktverhalten aller Beteiligten, allen voran jedoch dem der Führungskraft. Sie bestimmt, ob Konflikte als solche benannt werden dürfen oder ob sie tabuisiert werden. Oftmals zeigt sich dies bereits im Erstkontakt und der Schilderung der Ausgangslage. Situationen, die eindeutig als konflikthaft einzustufen sind, werden deklariert als «Wir haben gewisse Differenzen, die dazu führen, dass es bei uns nicht rund läuft.» So eine Beschreibung verharmlost das Ganze und zeigt, dass die drohende Eskalation eindeutig unterschätzt wird. Und dann gibt es aber auch die andere Seite: «Wir haben einen Konflikt im Team und ich will, dass wir die Themen aufarbeiten und damit wieder arbeitsfähig werden.» Diese Klarheit vereinfacht die Gestaltung des gesamten Prozesses und erhöht die Chance, dass die relevanten Themen auf den Tisch kommen.

Die Organisationskultur

Das Verhalten und der Führungsstil von Führungskräften prägen in ihrer Summe die Organisationskultur. In der Regel wird sehr genau beobachtet, wie Führungskräfte in anspruchsvollen Situationen, wozu auch Konfliktsituationen zählen, reagieren und welche Haltung sie einnehmen. Tendieren diese nun dazu, Spannungen im Team auszublenden oder herunterzuspielen, so übernehmen Mitarbeitende häufig dieses Verhalten. Oder sie halten sich bewusst zurück, weil sie mit einem offensiven Vorgehen – auch auf höherer Hierarchiestufe – ins Leere laufen. Fatal daran ist, dass der Konflikt trotz allem weiter eskaliert, jedoch in der sogenannten kalten Form, in dem die Frustration bei allen Beteiligten exponentiell wächst.

Anforderungen an Führungskräfte

Um Konflikte konstruktiv zu bearbeiten sind zwei Kompetenzen explizit hervorzuheben: Nur wer den Mut hat, wahrgenommene Differenzen und Spannungen zügig an- und auszusprechen, trägt zu einer offenen Konfliktkultur bei. Friedrich Glasl bezeichnet dies als *Konfliktfähigkeit* anstelle von Konfliktscheu und meint damit die Fähigkeit, Situationen differenziert zu betrachten, die Sichtweise der anderen anzuerkennen und in das weitere Vorgehen einzu beziehen.

Der zweite Faktor bezieht sich auf die *Bereitschaft zur Selbstreflexion*, was bedeutet sich auch unbequemen Rückmeldungen in Bezug auf das eigene Verhalten zu stellen. Erst die daraus gewonnenen Erkenntnisse initiieren einen Lernprozess.

Wie es weiterging...

Die beiden oben angeführten Beispiele entwickelten sich in gänzlich unterschiedliche Richtungen, unter anderem wegen des sich deutlich voneinander unterscheidendem Konfliktverhaltens der Führungskräfte:

Die parteiische Teamleitung

Kritisches Element war von Beginn weg das lange Bestehen des Konflikts ohne wirkungsvolle Interventionen. Es gelang in einem weiteren Teamanlass zum ersten Mal, die Konfliktthemen offen anzusprechen, gegenseitige Erwartungen an eine konstruktive Zusammenarbeit zu formulieren und entsprechende Massnahmen zu vereinbaren. Jedoch wurden diese in der Folge weder eingefordert noch hatte deren Nichteinhaltung Konsequenzen zur Folge. Dies wiederum führte zu einer sichtlichen Frustration und Resignation der Mitarbeitenden. Letzten Endes entschieden sich drei Personen, wegen der defensiven Konfliktkultur das Team zu verlassen.

Der harsche Umgangston

Das Vorgehen ähnelte dem des ersten Beispiels. Allerdings signalisierte die Abteilungsleitung von Beginn weg, dass sie Wert auf eine konstruktive Bearbeitung des Konflikts legte und sich für dessen Gelingen mitverantwortlich fühlte. Dies ermöglichte der Teamleitung, sich offen der Kritik der Mitarbeitenden zu stellen und diese ernst zu nehmen. In regelmässigen Feedbackgesprächen wird nun der Erfolg der Massnahmen geprüft. Allen ist klar, dass das Vertrauen wieder wachsen muss. Auch wenn es zwischendurch wieder einmal harzig läuft, so hat das Team die Chance genutzt, sich den Differenzen zu stellen.

Fazit

Das Verhalten von Führungskräften mit der daraus resultierenden aktuellen Organisationskultur sind als die kritischen Erfolgsfaktoren bei Konfliktmoderationen zu betrachten. Es gibt nur dann Aussicht auf dauerhafte Lösungen, wenn Führungskräfte ihren Teil der Verantwortung übernehmen und in konfliktbehafteten Situationen Stellung beziehen. Und dies bedeutet auch, dass sie sich differenziert mit ihrem möglichen Beitrag zur Aufrechterhaltung des Konfliktes auseinandersetzen müssen – oder um es mit den Worten Churchills zu sagen: *«Man löst Probleme nicht, indem man sie auf Eis legt.»*

Tipps zum Umgang mit Konflikten

- ✓ **Warten Sie nicht!**
Konflikte lösen sich nicht von allein und eskalieren schnell.
Der Aufwand für eine konstruktive Lösung wird immer grösser.
Holen Sie die Beteiligten rasch an einen Tisch.
- ✓ **Vermitteln Sie zwischen den Parteien!**
Wenn Sie selbst moderieren, ist es Ihre Aufgabe für alle Beteiligten im gleichen Mass da zu sein.
Leisten Sie «Übersetzungsarbeit», damit die Beteiligten wieder ins Gespräch kommen.
Halten Sie eigene Kommentare und Bewertungen zurück.
- ✓ **Seien Sie ehrlich zu sich selbst!**
Welchen Beitrag leiste ich zur Aufrechterhaltung/Entschärfung der Situation?
Inwiefern bin ich Teil des Problems?
Drücke ich mich vor meiner Aufgabe und falls ja, was hindert mich daran?
- ✓ **Holen Sie sich Unterstützung!**
Wenn Sie sich befangen fühlen oder nicht in der Lage sind, das Problem allein zu lösen, holen Sie sich interne Unterstützung im HR oder allenfalls extern.

Veröffentlicht im ORGANISATOR Seite 46/47 Ausgabe 03/12–9. März 2012

Angaben zur Autorin

Bärbel Kürzl . punktgenau-beraten, Otelfingen; Schwerpunkte: Organisationsberatung, Mediation und Coaching,
b.kuerzl@punktgenau-beraten.ch