

Konfliktmanagement – Motor für neue Wege

„Es war unmöglich, ein Gespräch zu beginnen. Alle redeten zu viel.“ [Yogi Berra] In den ersten vier Teilen dieser Serie haben wir uns mit zahlreichen positiven und negativen Aspekten von Konflikten beschäftigt. In Wirtschaft und Gesellschaft wird zunehmend eine Beteiligung und Einflussnahme insgesamt immer wichtiger. Verstärkend kommt hier die zunehmende Digitalisierung ins Spiel. Das Buch mit dem Titel „Das demokratische Unternehmen“ von Thomas Sattelberger ist hierzu sehr empfehlenswert.



Lass uns streiten!

Foto: ProStockStudio/shutterstock.com

Teil 5: Gesunde Streitkultur

Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Konfliktbewusstsein
- Teil 2: Selbsterkenntnisse
- Teil 3: Konfliktpotenziale
- Teil 4: Mediationskompetenz

Eine gesunde Streitkultur heißt, das Bestehende, Bewährte im Unternehmen immer wieder konstruktiv-kritisch infrage zu stellen, um nach (noch) besseren Alternativen Ausschau zu halten. Mit anderen Worten: Das Bessere ist des Guten Feind!

Idealerweise gibt es eine festgelegte Unternehmenskultur, die explizit auf eine gesunde, konstruktive Streitkultur hinweist (siehe Abbildung 1 Seite 71). Konflikte sind unvermeidbar. Entscheidend ist die Qualität der Austragung. Auf zehn konkrete Spielregeln wurde im dritten Teil bereits eingegangen.

Manchmal gibt es zu den offiziellen Spielregeln noch geheime, die kontraproduktiv sind. Nach Höher/Höher lauten einige auszugsweise:

- Entscheidend ist immer das fachliche Know-how. In deinem Fach, in

deinem Spezialgebiet musst du vorankommen. Führungsqualitäten sind nur sekundär.

- Behalte brisante Infos für dich. Sie garantieren Geheimwissen und du kannst im Intrigenspiel mitmachen.
- Jeder Gleichgestellte bzw. jeder Nachrückende ist ein potenzieller Gegner. Erkenne seine Schwachpunkte.
- Letztendlich entscheidet immer der kompetente und durchsetzungsfähige Einzelne. Gruppenentscheidungen sind langwierig und unergiebig.
- Die offiziellen Unternehmensleitlinien sind vergleichbar mit einer Art Sonntagspredigt. Im internen Kreis sollten sie belächelt werden.

Die „gelebte“ Kultur entscheidet erheblich mit, welche Konflikte wahrgenommen werden (dürfen) und, wenn überhaupt, wie bearbeitet, gelöst werden.

Konfliktverständnis

Konflikten in Unternehmen kann proaktiv vorgebeugt werden, wenn nach Höher/Höher die positive Sichtweise bewusst nähergebracht wird und insgesamt überwiegt:

- Konflikte fördern Innovation,
 - Konflikte führen zu sehr wichtigen Selbsterkenntnissen,
 - Konflikte bearbeiten Unterschiede und festigen Gruppen,
 - Konflikte stimulieren Kreativität,
 - Konflikte lösen Veränderungen aus oder festigen das Bestehende,
 - Konflikte regen Interesse an,
 - Konflikte verhindern Stagnation,
 - Konflikte weisen auf Probleme hin.
- Im Rahmen der Metakommunikation finden Sie als Download (siehe Seite 72) eine Analyse zu Arbeitsgruppen und nicht genutztem Potenzial.
- Nicht zu unterschätzen ist auch der Humor. Humor ist nach Heyse/Erpenbeck in der Unternehmenskultur als Teilkompetenz positiv im Hinblick auf:
- Reduzierung von Konflikten,
 - Förderung der aktiven Konfliktlösung,
 - das Loslassen von Rechthaberei,
 - verbessert die Kommunikationsfähigkeit und die Gelassenheit,
 - aktiver Gesundheitsschutz.

Achtung: Humor schadet Ihrem Ärger! Natürlich muss man darauf achten, dass eine Kompetenzübertreibung Gegentei-

Unternehmenskultur / Leitwerte

- Wir sind ein wachstums- und ertragsorientiertes Unternehmen, das ständig versucht sich im Sinne von Qualität und Innovation weiterzuentwickeln. Wir wissen: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“
- Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und Fairness sind für uns maßgebliche Werte. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen und in unseren Spielregeln integriert.
- Regelmäßige Marktanalysen – innerhalb und außerhalb – der Gesundheitsbranche sind wichtige Meilensteine für unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio und Prozessoptimierungen.
- Wir messen uns gerne mit den „Besten“. Es macht uns auch Spaß, den Einen oder Anderen zu „überholen“. Manchmal ergibt es auch Sinn, (MEHR)Wert, zu kooperieren.
- Wir besitzen eine hohe Kompetenz - fachlich, methodisch, sozial-kommunikativ und Umsetzung. Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen

ständig weiter. In einigen Bereichen gelten wir als Spezialisten. „Vorsprung durch Kompetenz“ lautet unser Credo.

- Unsere Teamleiter, unser Führungsteam vermittelt und beweist Begeisterung für hervorragende Leistungen und Problemlösungen. Das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der Entfaltung ihres Potentials.
- Wir sehen in jeder konstruktiven Beschwerde von Gästen, Kunden, Mitarbeitern, Partnern eine Möglichkeit, uns zu verbessern. Mit zeitgemäßen Qualitätstechniken zur Realisierung unserer Ziele und einer gesunden Streitkultur sind wir bestens vertraut.
- Teamgeist ist uns wichtig. Das „Wir-Denken“ hat Vorrang vor dem „Ich-Denken“. Die Verantwortung für das „Ganze“ steht im Vordergrund. Unser „Fünf-Sterne-Anspruch mit einem Lächeln“ lautet unsere „Lebenslange“ Mission. It's a never ending Story!

Abbildung 1: Eigene Darstellung von Karl Drack (auszugsweise aus einem Unternehmenshandbuch)

liges bewirken kann. Die Identifikationsmerkmale von Humor lauten:

- Ist in der Lage, schwierigen oder unlösbar scheinenden Situationen eine komische Seite abzugewinnen und die Situationen zu „entkrampfen“.
- Vermag sich selbst und das eigene Handeln lachend zu relativieren und damit als kritisierbar darzustellen.
- Lenkt vorhandene Aggressionen in die befreiende, sozial vermittelnde Form positiver Stimmung um.
- Ermöglicht die Diskussion über unlösbar scheinende Widersprüche in einer gelösten, vorhandene Gemeinsamkeiten stärkenden Form.

Das Miteinander-Arbeiten muss auch das Miteinander-Streiten beinhalten. Hart in der Sache, aber fair zur Person. Einander offen und fair die Meinung kundtun, ohne verletzend zu sein. Wenn Sie jemanden verletzen, entschuldigen Sie sich sofort, solange Ihr Gedächtnis „aktiv“ ist.

Wenn Sie verletzt werden, bringen Sie das auch sofort ins Gespräch. Ihr Gegenüber ist sich möglicherweise nicht bewusst, dass er Sie verletzt hat.

➤ **DOWNLOAD**

www.bodylife.com/themenportal

Analyse zu Arbeitsweise in Arbeitsgruppen

Im Rahmen der Metakommunikation finden Sie als Download eine Analyse zu Arbeitsweise in Arbeitsgruppen und nicht genutztem Potenzial. Idealerweise füllen die Gruppen-/Teamworker den Bogen anonym aus und besprechen die Ergebnisse in einer Reflexionsrunde.

Dialog statt Monolog

Durch eine gute Dialogfähigkeit sollte bei anderen Personen, Gruppen (wieder) Vertrauen, Anerkennung gewonnen werden. Als elementar wichtig gilt das „aktive Zuhören“. Nach Heyse/Erpenbeck sollten einige Empfehlungen beachtet werden:

- Stellen Sie höflich präzise Fragen, um dem Gegenüber auch richtige und präzise Antworten zu ermöglichen.
- Hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu und erwecken Sie damit das notwendige Vertrauen für die nachfolgende Kommunikation.
- Denken Sie immer über die Worte nach und nicht über die Person, von der sie kommen.
- Interpretieren Sie nicht vorschnell die Aussagen des anderen. Dadurch entstehen Missverständnisse.
- Bleiben Sie aufgeschlossen für das, was Ihr Gesprächspartner Ihnen sagt. Behalten Sie Geduld bei gegebenenfalls größeren Verständnisproblemen.
- Schreiben Sie Zusagen und die wichtigsten gemeinsamen Standpunkte auf, um Missverständnissen und Vergesslichkeit vorzubeugen.

- Vermeiden Sie ungestützte Behauptungen und Schlussfolgerungen.
- Sprechen Sie natürlich, um eine offene und gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen.
- Achten Sie auf verschiedene Formen von Feedback, damit Sie den Erfolg Ihrer dialogischen Kommunikation prüfen können.

Als Identifikationsmerkmale von Dialogfähigkeit gelten auszugsweise:

- Gewinnt im Dialog mit Mitarbeitern, Unternehmensangehörigen und Kunden Sympathie und Anerkennung.
- Ist kontaktfähig, vertrauenswürdig und offen gegenüber Vorschlägen und Beschwerden anderer.
- Kommuniziert die eigenen Sichtweisen, Werthaltungen und Normen überzeugend und begründet notwendige Arbeits- und Handlungsschritte klar.

Nach Bohm ist der Dialog geprägt von einer Intensivierung der Gespräche. Dadurch entsteht ein tieferes Verstehen der Dialogpartner untereinander und des besprochenen Sachzusammenhangs. So eröffnet sich die Möglichkeit, Standpunkte und Haltungen zu verändern. Der Dialog ist somit nicht nur eine Form der Kommunikation, sondern auch eine Möglichkeit zu einer Transformation von einzelnen Menschen und Gruppen (Wikipedia per 25.10.2015).

Die Teilkompetenz „Dialogfähigkeit“ steht wiederum eng in Verbindung mit der „Sprachgewandtheit“. Eine Kurzcharakteristik nach Heyse/Erpenbeck lautet:

- Drückt eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar aus und kommuniziert sie.
- Knüpft mit eigenen sprachlich überzeugenden Vorschlägen Beziehungen und stößt (Arbeits-)Tätigkeiten an.
- Beherrscht die sprachlichen Mittel der Kommunikation.
- Stellt sich schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner ein.

Weiterer Schritt zur Optimierung der Streitkultur

Ein weiterer Schritt zur Optimierung einer gesunden Streitkultur liegt in der Teilkompetenz „Verständnisbereitschaft“ mit folgenden Attributen:

- Besitzt Ausdauer, Sensibilität und Offenheit, um fremde Wissens- und Wertbestände sowie sachliche und soziale Zusammenhänge des Arbeits- und Unternehmensfeldes zu verstehen.

- Kommuniziert die eigenen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einsichtig und hört anderen gut zu.
- Hat Verständnis für ethnische, kulturelle und religiöse Werthintergründe.
- Schafft ein angstfreies, förderndes Diskussionsklima, um gegenseitiges Verstehen zu fördern.
- Setzt sich besonders bei problemträchtigen Unternehmensmaßnahmen für das Verständnis aller betroffenen Mitarbeiter ein.

Nach Schäffner gibt es zahlreiche Kommunikationsregeln. Die drei wichtigsten sind:

- Versuche, den anderen zu verstehen.
- Mache dich selbst verständlich.
- Betreibe im Notfall Metakommunikation.

Kompetenzorientierte Konfliktbearbeitung beschreibt nach Schäffner einen Denk- und Verhaltensansatz unter folgenden drei Aspekten:

- Kompetenz als im Individuum liegende Ursache für Konflikte.
- Kompetenz als individuelles Mittel, Konflikte zu lösen oder zumindest zu bearbeiten.
- Kompetenz als theoretisches Modell, um Konflikte zu diagnostizieren und zu therapieren.

Möglicherweise hilft Ihnen das Kompetenzmodell von KODE® mit rund 64 Teilkompetenzen und einigen Metakompetenzen, welches ich bereits im ersten Fachartikel explizit dargestellt habe, um Widersprüche, Streitigkeiten, heiße Diskussionen, Krisen in die gewünschte Richtung zu lenken.

Karl Drack

Literatur:

Schäffner, L.: Kompetenzorientierte Konfliktbearbeitung. In: Kompetenz ist viel mehr. 2015
 Kreuser, K./Heyse, V./Robrecht (Hrsg.): Mediationskompetenz. 2014
 Höher, P./Höher, F.: Konfliktmanagement. 2000
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement. 2007
 Sattelberger, T.: Das demokratische Unternehmen. 2015
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 2009
 Stölzel, T.: Fragen – Lösen – Fragen. 2014

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/fiw



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarldrack.de