

# Konflikte managen

## I. Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

Die Möglichkeiten, mit Konflikten im Arbeitsalltag umzugehen, sind ebenso vielfältig wie die Angebote zu deren Klärung. Nachstehend werden zwei verbreitete Methoden - die Mediation und die Klärungshilfe - kurz vorgestellt. Ebenso wird auf das in manchen Organisationen vorhandene Angebot einer Konflikt-Erstanlaufstelle hingewiesen.

### Mediation

Mit diesem strukturierten Verfahren sollen die Parteien mit Unterstützung einer Mediatorin oder eines Mediators ihren Konflikt selbständig lösen. Allgemein lässt sich in fast jedem Konflikt eine - oft verborgene - Lösung finden, die für alle akzeptabel, vielleicht sogar vorteilhaft sein kann. Eine solche Lösung wird auf der Grundlage von Interessen und Bedürfnissen der Parteien gesucht.

Im Arbeitsplatzkontext stößt die Mediation mit ihren Prinzipien der **Freiwilligkeit** und **Autonomie** oft an ihre Grenzen. So heißt es häufig, dass einzelne Beteiligte eine Mitwirkung verweigern. Zudem ist bei der Lösungsfindung zu beachten, dass es auch **Interessen** anderer, nicht an der Mediation beteiligter Personen sowie übergeordnete Aspekte der Organisation zu wahren gilt. Gegebenenfalls bedarf es für Lösungen auch der Zustimmung auf der Leitungs- oder Personalvertretungsebene, sodass die Eigenverantwortlichkeit zumindest eingeschränkt ist. Es kann schließlich sein, dass bei einem rein zukunftsgerichteten Vorgehen bestimmte Vorwürfe und Verletzungen aus der Vergangenheit unausgesprochen bleiben, sodass ein Grundproblem nicht gelöst wird.

Gleichwohl bleibt die Mediation eine viel genutzte und meist adäquate Methode auch bei Arbeitsplatzkonflikten. Insbesondere bei kleineren Gruppen oder 1:1-Konflikten ohne beteiligte Führungskraft sowie bei niedrighwelligen Konflikten ist die Mediation geeignet, neue Regeln für eine bessere Zusammenarbeit zu entwickeln.

## Klärungshilfe

Diese Methode ist insbesondere zur Bearbeitung von Konflikten am Arbeitsplatz entwickelt worden und bietet sich an, wenn zwischenmenschliche Irritationen oder Spannungen spürbar sind und die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behindern. Ziel der Klärungshilfe ist es nicht, im Miteinander „eitel Sonnenschein“ herbeizuführen, sondern es soll **Klarheit** übereinander und die Zusammenarbeit erreicht werden. Auf dieser Grundlage werden Regeln für die künftige Kommunikation, den Umgang miteinander und Arbeitsabläufe entwickelt. Die Klärungshilfe kann auch mit der Lösung enden, dass die Zusammenarbeit der Konfliktparteien nicht fortgesetzt werden kann; auch dieses Ergebnis ist aus Sicht der Klärungshilfe ein gutes Ergebnis, weil persönliche Belastungen vermindert werden.

Grundlegend sind bei der Klärungshilfe

- ein **systemischer Ansatz** (Einbeziehung aller vom Konflikt betroffenen Personen),
- die **bewusste Rückschau** auf vergangene Geschehnisse und Äußerungen sowie
- die Einbeziehung der **direkten Führungskraft**.

Eine Klärungshilfe findet nur statt, wenn die unmittelbare Führungskraft als Auftraggeberin fungiert und den Klärungsprozess aktiv fördert. Sie kann die Konfliktbetroffenen zu einer Anwesenheit (nicht zu einer inhaltlichen Mitwirkung) bei der Konfliktklärung verpflichten, damit tatsächlich alle Beteiligten aus der Organisationseinheit an der Klärungshilfe teilnehmen. Die direkte Führungskraft wirkt ebenfalls als Teilnehmer im Klärungsprozess mit, weil sie über viele Probleme ohnehin informiert ist oder sein sollte und meist auch Teil des Konflikts ist. Sie hat anschließend dafür Sorge zu tragen, dass vereinbarte oder offenkundig notwendige (auch personelle) Maßnahmen umgesetzt werden.

Die notwendige Initiative der Führungskraft bedeutet zugleich, dass die Klärungshilfe auf Grenzen stößt, wenn die Führungskraft nicht mitwirken will oder nicht erkennt, dass eine Konfliktklärung angebracht ist. Es kann sich in einem Vorgespräch auch zeigen, dass die Führungskraft selbst nicht hinreichend offen oder nicht ausreichend stark ist, um eine Klärungshilfe durchzuführen; gegebenenfalls ist zunächst ein Coaching der Führungskraft erforderlich. Ferner kann es herausfordernd sein, eine Vielzahl an konfliktbetroffenen Personen terminlich zusammen zu bringen, zumal die Klärungshilfe in der Regel zwei volle, direkt aufeinanderfolgende Tage benötigt.

## Erste Hilfe und Orientierung durch Konfliktnavigation oder -lotsen

In vielen Organisationen gibt es inzwischen **Erstanlaufstellen**, die bei auftretenden Spannungen oder Unstimmigkeiten für alle Beschäftigten als vertrauliche Ansprechpartner zur Verfügung stehen. In der Niedersächsischen Justiz gibt es etwa einen Pool an „Konfliktnavigatorinnen und -navigatoren“, welche eine Grundausbildung in der Konfliktanalyse und Gesprächsführung erhalten haben und den Hilfesuchenden eine erste Orientierung auch für weiterführende Angebote zur Konfliktbearbeitung geben. Solche Erstanlaufstellen haben nicht die Aufgabe, selbst Mediationen oder andere Methoden der Konfliktbearbeitung durchzuführen, sondern sollen die Hilfesuchenden dabei unterstützen, die Situation zu reflektieren und einen aus ihrer Sicht guten Umgang damit zu finden. Sollen weiterführende Angebote wie etwa ein Coaching zur Selbststärkung oder eine Klärungshilfe in Anspruch genommen werden, vermittelt diese Stelle einen weiterführenden Kontakt.

## II. Konfliktvor- und -nachsorge

Neben der eigentlichen Konfliktbearbeitung ist es wichtig, Konflikten schon im Vorwege zu begegnen oder nach aufgetretenen, bereinigten Konflikten dafür Sorge zu tragen, dass nachträgliche Maßnahmen getroffen werden, die künftigen Schwierigkeiten vorbeugen. Insoweit bieten sich regelmäßige Besprechungsrunden in kollegialen Gruppen an, welche nicht nur die üblichen Sachthemen beinhalten, sondern auch persönliche und zwischenmenschliche Themen in einem gewissen Umfang zulassen. Daneben können auch besondere gruppenspezifische Veranstaltungen zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen.

### Supervision und kollegiale Beratungsrunden

Der Begriff der Supervision leitet sich aus dem Lateinischen „super videre“ (= „von oben draufschauen“) ab und beschreibt damit bereits die Methode: Es werden mit einem gewissen Abstand erlebte Situationen und Verhaltensweisen des beruflichen Alltags reflektiert. Ein Teilnehmender stellt dabei einen beruflichen Fall vor, welcher Schwierigkeiten bereitet oder belastet. Ziel ist es, einen veränderten, erweiterten Blick auf den Fall zu erhalten und neue Erkenntnisse sowie Handlungsoptionen zu erlangen. Strukturiert wird die Reflexion des Falles von einer Supervisorin oder einem Supervisor, mit dessen Hilfe eine Vielfalt an Hypothesen und Ideen zur Klärung des Anliegens des Fallvorstellenden (Supervisanden) eingesammelt werden. Ähnlich ist das Vorgehen in kollegialen Beratungsrunden, in denen aber einer der Teilnehmenden die Moderation der Fallreflexion übernimmt.

Supervisionen und andere kollegiale Beratungsrunden **in Teams** fördern zum einen die Qualität der Arbeit, weil alle Teilnehmenden aus der Reflexion eines vorgestellten Falles für ihre eigene berufliche Praxis lernen. Zum anderen können auch Irritationen oder Probleme in der Zusammenarbeit vorgestellt und im kollegialen Kreis besprochen werden. Gerade bei regelmäßig durchgeführten Supervisionen, wie sie in manchen Berufsgruppen üblich sind, können so frühzeitig Missverständnisse oder Probleme in der Zusammenarbeit beseitigt werden, sofern die betroffenen Kolleginnen und Kollegen anwesend sind.

Vielfach finden solche Supervisionen aber außerhalb der Organisationseinheit mit einem Teilnehmerkreis aus verschiedenen Organisationen statt, sodass nur die subjektive Sichtweise des Supervisanden im Teilnehmerkreis reflektiert werden kann. Eine direkte Bereinigung von zwischenmenschlichen Schwierigkeiten und ungünstiger Arbeitsweisen kann dann nicht erfolgen. Die in den Supervisionsrunden vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten zum künftigen Umgang können aber später im direkten Kontakt des Supervisanden mit den Kollegen und Kolleginnen genutzt werden, um eine bessere Kooperation und Kommunikation zu erreichen.

## Teamentwicklungsmaßnahmen

Es gibt ein vielfältiges Angebot an Teamentwicklungsmaßnahmen. So unterschiedlich wie die Ausgestaltung dieser Angebote sein kann, zielen sie allesamt darauf ab, die künftige Zusammenarbeit eines Teams zu verbessern: Die Teammitglieder sollen einander kennenlernen, Abläufe, Dynamiken und Beziehungen im Team verstehen lernen und schließlich als Team gestärkt aus dem Prozess herausgehen. Das Angebot basiert auf der Erfahrung, dass Arbeitsabläufe besser funktionieren und vorgegebene Ziele eher erreicht werden, wenn ein vertrauensvolles Arbeitsklima in dem Team vorherrscht.

Gerade bei **neuen oder veränderten Teams oder Aufgabenstellungen** sind Teamentwicklungsmaßnahmen sinnvoll. Sie können aber auch genutzt werden, wenn der Verdacht von unterschweligen Konflikten oder Kommunikationsproblemen im Raume steht, der sich aber nicht sicher greifen lässt. Auch bei Unsicherheiten im Teamgefüge, fehlenden Regeln und Strukturen kann ein solch niedrighwelliges Angebot helfen. Es wäre allerdings kein ausreichendes Angebot, wenn Konflikte eskaliert sind oder sich bereits seit langem erhebliche Differenzen unter Beschäftigten verfestigt haben.