

Grundsätzliches zum Konfliktmanagement

Definition „Konflikt“¹

Ein Konflikt beschreibt eine Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien und entsteht aus Tendenzen oder Absichten, deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.

Äußere Faktoren, die Konflikte kennzeichnen:

- mind. Zwei Personen (Einzelpersonen, Gruppen, bei inneren Konflikten auch „innere Anteile“ usw.) agieren in einer Situation
- jede Partei verfolgt eigene Ziele und Interessen
- es existiert ein Handlungsspielraum, in dem beide Parteien eigene Entscheidungen treffen können
- die Parteien sind voneinander abhängig.

Kennzeichen eines Konfliktes im Gegensatz zur Meinungsverschiedenheit

- die Auseinandersetzung beeinträchtigt die Handlungen einer oder beider Seiten stark bzw. mit steigender Tendenz
- direkt Beteiligte können oftmals nicht genau darstellen, wie der Konflikt entstanden ist und/ oder auf welchen Ebenen er sich abspielt
- beim Konflikt geht es den Beteiligten darum zu gewinnen.

Anwendung des Verfahrens zum Konfliktmanagement

Das Verfahren zum Konfliktmanagement findet erst dann Anwendung, wenn es sich um einen Konflikt handelt, der sich nicht durch die verschiedenen zur Konfliktvermeidung erarbeiteten Techniken abwenden lässt (z.B. frühzeitiges Erkennen von konfliktträchtigen Situationen, positive Gesprächsführung, Würdigung aller Mitarbeitenden, Gewährung des Rechts auf Zugehörigkeit).

Geltende Grundsätze

- bei Konflikten muss zwischen dienstrechtlich relevanten und persönlichen/ zwischenmenschlichen Konflikten, die sich dienstlich auswirken, unterschieden werden
- die Mitarbeitervertretung tritt bei dienstrechtlich relevanten Konflikten nur dann in Aktion, wenn alle Konfliktbeteiligten zum Gespräch anwesend sind. Ein direktes Kommunizieren von Konflikten durch die Mitarbeitervertretung an die Geschäftsführung ist nicht gegeben.
- Die Seelsorge kann bei Konflikten in Anspruch genommen werden. Ein Eingreifen der Seelsorge in dienstliche Konflikte ist nicht möglich. Dies schließt das Führen von

¹ confligere (lat.) = zusammenstoßen

seelsorgerlichen Gesprächen, die sich auf dienstrechtlich zu klärende Konflikte beziehen, aus.

- Die externe Beratung/ Supervision kann nur nach Zustimmung durch das Leitungsteam in Anspruch genommen werden. Dabei beurteilt dieses nicht die Notwendigkeit der externen Beratung sondern lediglich die Angemessenheit des gewählten Anbieters.

Die Geschäftsführung stellt für die im Konfliktfall mit externer Beratung verbundenen Kosten eine besondere Position in ihrem Haushalt ein. Der Abruf erfolgt gemäß dem festgelegten Verfahren der Anfrage an das Leitungsteam und Mitteilung der Befürwortung durch selbiges vor Terminvereinbarung/ Durchführung der Inanspruchnahme einer externen Beratung.

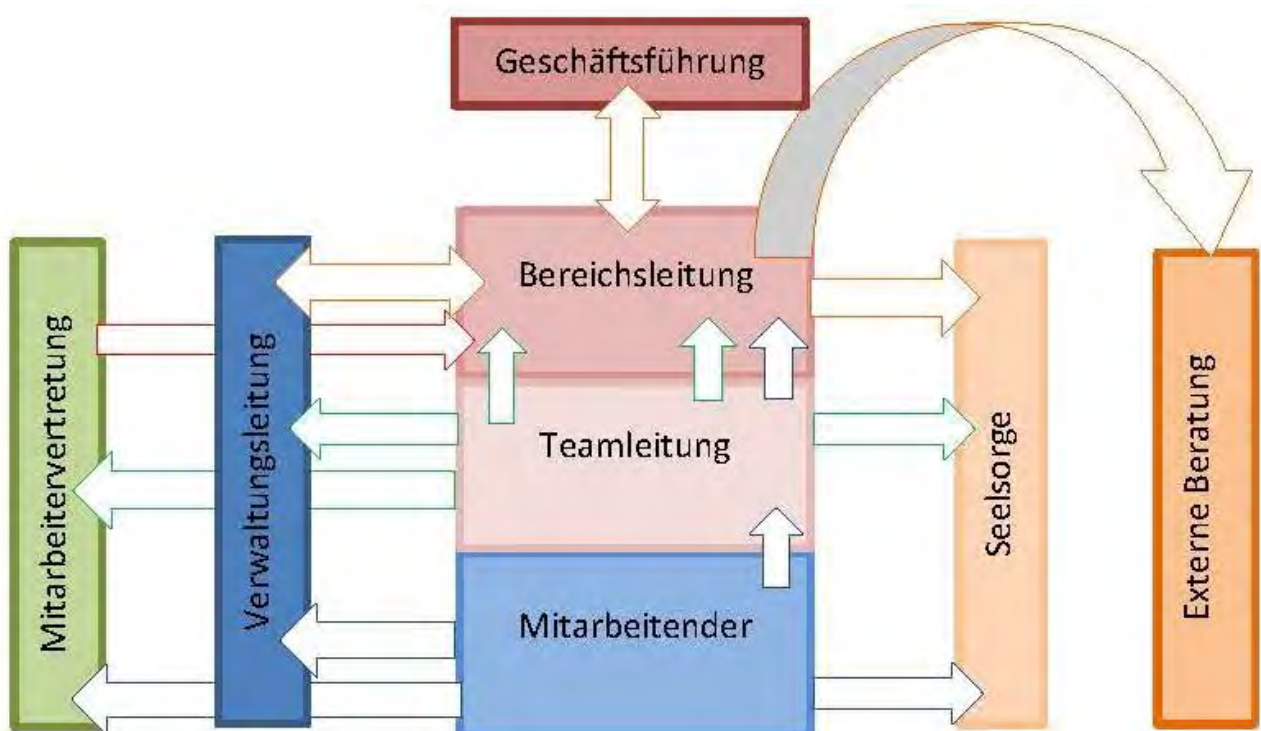
- Die Bereichsleitungen erhalten für sich und ihre Mitarbeitenden im Rahmen ihres Weiterbildungsbudgets die Möglichkeit, sich in Konfliktvermeidungstechniken zu schulen bzw. an Angeboten zur Persönlichkeitsentwicklung/ Supervision teilzunehmen.

Organigramm zum Konfliktmanagement

Das Organigramm zum Konfliktmanagement fasst die Lösungswege zur Bewältigung von Konflikten auf allen Hierarchieebenen zusammen. Für das Organigramm in der StattRand gemeinnützige GmbH gelten dafür folgende Grundsätze:

- Im Konfliktfall wird eine Klärung immer in der eigenen oder nächst höheren Hierarchieebene angestrebt.
- Wird der Konflikt auf dieser Ebene nicht gelöst, wird er in die nächste Hierarchieebene kommuniziert und hier eine Lösung erarbeitet.
- Wird auch hier keine Lösung erreicht, kann ein externer Berater hinzugezogen werden. Das Leitungsteam wird hierüber informiert und hat Vetorecht zur Auswahl des externen Beraters.
- Konflikte auf Mitarbeitenebene sollen bis zur Ebene der Bereichsleiter bearbeitet werden.
- Konflikte auf der Ebene der Bereichsleitung können zur Lösung nur bis zur Ebene der Geschäftsführung getragen werden. Eine kollegiale Beratung auf Bereichsleitererebene ist erwünscht.
- Im Konfliktfall zwischen Bereichsleitung und Geschäftsführung wird eine Klärung zuerst mit dem zugeordneten Ansprechpartner des Gesellschafters (Vorstand Stiftung Diakonie) angestrebt. Bei keiner Klärung kann ein externer Berater hinzugezogen werden.

Organigramm des Konfliktmanagements



Klärung des Konflikts

Ein Konflikt gilt dann als geklärt, wenn im Gespräch zu folgenden Punkten Einvernehmen erzielt wurde:

- Aufzeigen konkreter Möglichkeiten, wie sich der Kontakt zukünftig gestalten lässt und damit der Konflikt umgangen werden kann
- Austausch über die Befindlichkeiten nach dem Gespräch bzw. Einschätzung über den Gesprächsverlauf
- „Schlagen einer Brücke“ zum weiteren, unmittelbar bevorstehenden Arbeitseinstieg.

Damit wird von beiden Konfliktparteien die Bereitschaft zur Verhaltensänderung gefordert um die Wiederholung des konflikthaften Verhaltens zukünftig zu vermeiden.

Kann auch nur einer Konfliktpartei die Notwendigkeit der Verhaltensänderung nicht nahegebracht werden und zeigt sie kein Verständnis für die Interessen und Anliegen der StattRand gemeinnützige GmbH, so müssen die Gründe für die Konsequenzen, die sich aus dem konflikthaften Verhalten ergeben transparent gemacht werden. Diese Gründe können auch arbeitsrechtlich relevant sein.

Bei konträrem Gesprächsverlauf kann immer die nächsthöhere Leitungsebene genutzt werden um dem jeweiligen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben auch hier noch einmal

den Konfliktfall und die Interessenverletzung darzustellen. Dies kann auch in Form des unten beschriebenen **Schlichtungsgesprächs** erfolgen.

Sollte auch hier keine Klärung herbeigeführt werden können, bleibt als letzte Möglichkeit zur Konfliktlösung die Inanspruchnahme einer externen Beratung oder Schlichtung.

Lässt sich ein Konflikt auch nach externer Beratung oder Schlichtung nicht lösen, müssen die Konfliktparteien ggfs. mit disziplinarischen Maßnahmen oder arbeitsrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Schlichtungsgespräch

Führen die zwischen zwei Konfliktparteien geführten Gespräche nicht zu dem gewünschten Ergebnis kann durch Hinzuziehung einer dritten neutralen Person eine Beilegung des Konflikts durch das Führen eines Schlichtungsgesprächs erreicht werden. In der Regel wird dies der Vorgesetzte der beiden Konfliktparteien oder eine von diesem bestimmte Person aus der StattRand gGmbH sein. In besonders schwerwiegenden Fällen kann über die Geschäftsführung die Beteiligung eines externen Schlichters gefordert werden.

Aufgaben des Schlichters

Das erfolgreiche Führen des Schlichtungsgesprächs setzt voraus, dass die als Schlichter eingesetzte Person sich ihrer besonderen Aufgaben in der Gesprächsführung bewusst ist. Diese Aufgaben sind:

- Herausarbeitung der unterschiedlichen Sichtweise und Standpunkte
- Aufdeckung von vorgefassten Meinungen, Vorurteilen und negativen Unterstellungen
- Wecken von Verständnis für die Sichtweisen, Bedürfnisse und Motive der Gegenseite
- Benennung von Übereinstimmungen und Differenzen
- Befähigung der Konfliktparteien zur Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten.

Bei allem muss die strikte Neutralität des Schlichters gelten. Sieht sich der Schlichter nicht in der Lage die Neutralität zu wahren, muss er seinen Schlichtungsauftrag abgeben und gegebenenfalls ein externer Schlichter beauftragt werden.

Phasen des Schlichtungsgesprächs

Um das Schlichtungsgespräch erfolgreich führen zu können, sind einzelne Phasen der Gesprächsführung und –vorbereitung einzuhalten. Im Einzelnen sind dies:

- Vier – Augen – Gespräch

Vor dem eigentlichen Schlichtungsgespräch führt der Schlichter mit beiden Konfliktparteien ein jeweils separates Vier – Augen – Vorgespräch. Ziel dieser Einzelgespräche ist es, von beiden Konfliktparteien die wesentlichen Informationen zu erhalten, die zu dem Konflikt

geführt haben ohne sich in den Konflikt hineinziehen zu lassen Wichtig ist es diese Gespräche knapp und informativ zu führen. Sie sollten folgende Fragen beantworten:

- Wie ist der Konflikt entstanden?
- Wie sieht das wohl der Konfliktpartner?
- Wie würde ein neutraler Beobachter die Entstehung des Konflikts beschreiben?
- Wie fühlt sich der Konfliktpartner – frustriert, enttäuscht, verärgert oder wie sonst?
- Was ist die inhaltliche Ursache des Konflikts?
- Welche Änderung wünscht sich die Konfliktpartei?

- Eröffnungsphase des Schlichtungsgesprächs

Das Schlichtungsgespräch muss zeitnah an die Vier – Augen – Vorgespräche stattfinden. Es muss ungestört, in angenehmer Atmosphäre und ohne zeitliche Begrenzung ablaufen.

Die Eröffnungsphase des Schlichtungsgesprächs ist durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Zu Gesprächsbeginn erfolgen Rollenklärung, kurze Zusammenfassung des Zustandekommens des Gesprächs und Regelklärung für die Gesprächsführung.
- Die Rolle des Gesprächsführers ist allparteilich, also für jede der beiden Parteien gleichermaßen zuständig.
- Das Gespräch wird sehr eng in der Dreiecksformation geführt: Die Konfliktpartner schauen den Gesprächsführer an. Sie sprechen nicht direkt miteinander, sondern ausschließlich mit dem Gesprächsführer. Der Gesprächsführer bestimmt wer wann wie lange spricht. Damit wird die Gefahr der Eskalation gesenkt.

- Verstehensphase des Schlichtungsgesprächs

Wichtiges Ziel des Schlichtungsgesprächs ist es das Verständnis der Konfliktpartner für die entstandene Konfliktsituation herbeizuführen um daraus eine Konfliktlösung zu erarbeiten. In der Verstehensphase des Schlichtungsgesprächs sind folgende Punkte zu beachten:

- Jeder Konfliktpartner erläutert seine Sichtweise der Situation im Zweiergespräch mit dem Gesprächsführer/ Schlichter. Der andere Konfliktpartner hört währenddessen zu. Der Schlichter wechselt den Gesprächspartner jeweils nach kurzer Zeit.
- Der Fokus der Gesprächsführung liegt auf dem Verstehen der jeweiligen Sichtweisen. Dabei ist zu beachten, dass „verstehen“ nicht gleichzusetzen ist mit „einverstanden sein“. Den Konfliktpartnern soll verdeutlicht werden, dass es unterschiedliche Sichtweisen und subjektive Wahrnehmungen gibt.
- Die Inhaltsebene des Konflikts ist von der Beziehungsebene zu trennen.
- Am Schluss dieser Phase sollen die einzelnen Sichtweisen ausgetauscht und die wesentlichen darunterliegenden Gefühle offengelegt sein.

- Annäherungsphase des Schlichtungsgesprächs

Ziel der Annäherungsphase ist es, dass der Schlichtende die Konfliktparteien aufeinander zuführt. In der Annäherungsphase des Schlichtungsgesprächs sind folgende Punkte zu beachten:

- Die zentralen Fragen des Schlichtenden an die Konfliktpartner lauten: „Was haben Sie Neues erfahren?“ und „Was hat sich dadurch für Sie verändert?“.
- Es geht noch nicht primär um Lösungen, sondern um die „subjektiven Wahrheiten“.
- Falls die Konfliktpartner sehr zurückhaltend antworten, kann der Schlichtende auch die zentrale Frage stellen „Wie würde es Ihnen gehen, wenn Ihnen xxx passierte?“.
- Meist ist in dieser Phase eine deutliche Entspannung der Situation zu erleben.

- Lösungsphase des Schlichtungsgesprächs

Ziel der Lösungsphase ist es eine für beide Konfliktparteien akzeptable Beendigung des Konflikts herbeizuführen. In der Lösungsphase des Schlichtungsgesprächs sind folgende Punkte zu beachten:

- Hauptfrage der Lösungsphase ist „Was soll sich ändern?“
- Der Schlichtende kann sie mit folgender Frage einleiten: „Nachdem Sie die Sichtweise Ihres Kollegen besser verstehen und nachvollziehen können, stellt sich die Frage, was Sie beide tun wollen, damit xxx zukünftig nicht mehr passiert?“
- Wenn beim Schlichtenden der Eindruck entsteht, dass die Annäherung der Konfliktparteien erfolgreich war, kann er den Konfliktparteien das direkte Gespräch miteinander freigeben- Damit gibt er die Rolle des Gesprächsführers auf.
- Das Schlichtungsgespräch endet mit der Einigung auf ein konkretes Lösungsvorhaben bzw. einem geänderten Verhalten.

- Ende des Schlichtungsgesprächs

Das Schlichtungsgespräch endet mit dem Dank des Schlichtenden für die Bereitschaft zum Gespräch. Er wechselt wieder von der Schlichtungs- in die Führungsrolle.

Anlagen

Flussdiagramm Konflikt Mitarbeiter – Mitarbeiter

Flussdiagramm Konflikt Mitarbeiter – Teamleitung

Flussdiagramm Konflikt Teamleitung – Bereichsleitung

Flussdiagramm Konflikt Bereichsleitung – Geschäftsführung

