

Konfliktmanagement – Wenn's nicht läuft, hilft's, darüber zu reden

Es braucht Diskussionen und einen sachlichen Dialog, um Meinungsverschiedenheiten zu bereinigen.



Titelbild: Mitarbeiter im Gespräch auf einer Baustelle

Quelle: Condor Sicherheits- und Service-GmbH & Co.KG

**JENS KRÜGER | AILEEN JÄGER |
CORNELIUS TOUSSAINT**

Konflikte halten sich nicht an Ausgangssperren und gehen auch nicht in Quarantäne. Durch die Pandemie werden die Möglichkeiten, Konflikte in persönlichen Gesprächen beizulegen, stark eingeschränkt. Somit müssen neue Strategien und Methoden zur Konfliktlösung entwickelt werden.

Da Menschen nicht immer einer Meinung sind, gehören Konflikte im Beruf zum Alltag. Gerade auf Baustellen mit Zeitdruck und einer Vielzahl von Interessen kann aus fachlichen Diskussionen oder Missverständnissen im Handumdrehen ein unangenehmer Streit entstehen (Abb. 1). Häufig kommt es auf Baustellen zu Auseinandersetzungen, wenn von der Ursprungsplanung abgewichen werden soll und vor Ort eine kurzfristige Umdisponierung stattfinden muss. Die Folge ist eine Meinungsverschie-

denheit zwischen den Verantwortlichen mit unsachlichen Schuldzuweisungen, die oftmals in verbaler Inkontinenz enden.

Ziel eines erfolgreichen Konfliktmanagements ist es, Diskussionen erst gar nicht eskalieren zu lassen. Vielmehr müssen zuverlässige und belastbare Kompromisse gefunden werden, die auch dauerhaft Bestand haben und gegenseitiges Verständnis wecken. Meinungsverschiedenheiten sind etwas ganz Natürliches, sollten aber immer konstruktiv ausgetragen werden. Die besten Lösungen entstehen oft durch das Infragestellen einer Planung bzw. Teilen dieser Planung.

Die Praxis sieht jedoch oft anders aus. Da trifft ein verhaltenskreativer Mensch auf eine emotionsflexible Persönlichkeit und der Streit ist vorprogrammiert. Jede Seite beansprucht für sich, im Recht zu sein und so verschärft sich der Konflikt. Mithilfe eines funktionierenden Konfliktmanagements kann dieser Konflikt entschärft werden, sodass sich die streitenden Personen lösungsorientiert annähern.

Eine offene Fehlerkultur funktioniert nur gemeinsam mit Systemen und Standards, die die Fehler objektiv darstellbar und leicht verständlich machen. Hierzu bedarf es einer gesunden und geregelten Streitkultur sowie einer klaren Definition der angestrebten Ziele.

Ziele des Konfliktmanagements (Definition des Auslösers und Ursachenermittlung):

- Bewältigung der bestehenden Konflikte
- Vorbeugen von überflüssigen Konflikten
- proaktive Lösung von notwendigen Konflikten.

Innerbetriebliches Konfliktmanagement

Fast alle Menschen träumen von einem optimalen Arbeitsumfeld mit tollen Kollegen. Doch dieser Wunsch wird selten wahr, denn es ist im Grunde unmöglich, mit allen Menschen, egal ob es sich um Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kollegen auf gleicher Ebene handelt, gut auszukommen. Was braucht es also für ein erfolgreiches innerbetriebliches Konfliktmanagement? Zuerst muss es als klare Aufgabe der Unternehmenskultur und auch der Vorge-



Abb. 1: Zeichnung „Konflikt“ Quelle: Lisa Toussaint

setzten gesehen werden. Im Streitfall muss der Vorgesetzte eingreifen, vermitteln und Lösungen finden. Zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens sollte eine gemeinsame Meinung erarbeitet werden, in der sich die streitenden Parteien repräsentiert fühlen. Für ein funktionierendes Konfliktmanagement benötigt man ebenso ein konstruktives Team und entsprechende Voraussetzungen am Arbeitsplatz. Erfolgreiches Konfliktmanagement bedarf der Einhaltung von gegenseitigem Respekt aller Beteiligten, hier sind neben den Vorgesetzten auch die Kollegen sowie die Mitarbeitervertretung aktiv gefragt. Fehlen diese Grundpfeiler, hat auch das beste Konfliktmanagement keine Chancen auf Erfolg. Konfliktmanagement ist auch nicht möglich, wenn die Beteiligten unsachlich argumentieren und sich anbrüllen. Ein kluger Mann hat einmal gesagt: „Wer schreit, schaltet seinen Verstand ab“. Das Konfliktmanagement muss also in jedem Fall die Kontrolle über das Ereignis behalten, um eine möglicherweise aufgeheizte Stimmung zu beruhigen und besänftigend einzuwirken. Bei der Durchführung von Konfliktgesprächen sollten nachfolgend aufgeführte Grundregeln beachtet werden:

Reden Sie miteinander, nicht übereinander
Kommunizieren Sie nicht über Dritte, sondern direkt. Nur so lassen sich Missverständnisse durch Informationsveränderung vermeiden. Jeder von uns kennt noch aus Kinderzeiten die Änderung einer Information im Spiel „Stille Post“.

Immer sachlich bleiben

Bei Angriffen unter der Gürtellinie kann man sich das Gespräch sparen, denn es verhärtet die Fronten nur. Vielmehr sollte man Ruhe bewahren, auch wenn man selbst unsachlich angegriffen wird. Bleiben Sie jedoch in der Gesprächsführung jederzeit souverän.

Ausreden lassen

Bei den Erläuterungen der Standpunkte den Anderen nie unterbrechen. Das fördert nicht nur ein besseres Verständnis der Situation, sondern zollt dem Gegenüber auch Respekt.

Demonstrieren Sie Wertschätzung

Man muss nicht gleicher Meinung sein, zeigen Sie aber, dass Sie die Beweggründe verstehen und nachvollziehen können.

Zeigen Sie Kompromissbereitschaft

Auf seiner Forderung zu beharren, führt nicht immer zum Ziel. Deeskalation funktioniert nur, wenn man Kompromissbereitschaft signalisiert und an einer dauerhaften Lösung interessiert ist.

Achten Sie auf Gemeinsamkeiten

Diese bilden oft eine gute Basis für eine spätere Lösung. Versuchen Sie auch mal, sich in den anderen hineinzuversetzen und seine Meinung „zu verstehen“.

Verlieren Sie nie den roten Faden im Gespräch
Bleiben Sie auf Kurs und lassen Sie sich nicht aufs Abstellgleis rangieren.

Motive erkennen

Erleichtert das Verhandeln und das Finden eines Kompromisses.

Verbindlichkeit

Halten Sie am Ende eines Konfliktgesprächs die gemeinsamen Ergebnisse und Ziele fest, am besten schriftlich (Abb. 2).

Positives Konfliktmanagement

Eine gesunde Streitkultur ist auch eine Chance zur Veränderung. Gemeinsame Kompromisse schaffen Raum für eine neue Beziehungsqualität und fördern so ein positives Betriebsklima. Im Idealfall sind alle Streitigkeiten und Mei-

nungsverschiedenheiten beigelegt und man geht zur Tagesordnung über, also die klassische Win-Win-Situation. Jeder der Beteiligten kann mit dem Ergebnis leben und keiner hat das Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein. Doch die Realität sieht häufig anders aus, denn am Ende sind nicht alle zufrieden mit der Situation. Beide Seiten müssen aufeinander zugehen und einige Abstriche machen und das verursacht oftmals ein mulmiges Gefühl in der Magengegend.

Kommt keine einvernehmliche Lösung zwischen den Beteiligten zustande, muss der Vorgesetzte oder ein Dritter u.U. ein Machtwort sprechen. In diesem Fall kann es dazu kommen, dass eine völlig neue Idee eingebracht wird, die auf einer der streitenden Seiten zu großer Frustration führt bzw. die Frustration dadurch entsteht, dass die Vorstellung einer der beteiligten Seiten ohne Abstriche übernommen wird. Es ist also immer ratsam, einen Kompromiss zu finden.

Steigende Anforderungen an die Unternehmen, starker Leistungsdruck und die immer schneller werdenden Abläufe und Prozesse führen vermehrt zu Konflikten. Aus diesem Grund ist Konfliktprävention besonders wichtig und sollte gerade in dieser schweren Zeit aktiv gelebt werden. Konflikte im Betrieb kosten Geld, Zeit und jede Menge Energie. Alle Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern und sorgen dafür, dass die Unternehmensziele eingehalten werden.

Ein positives Konfliktmanagement kann die Unternehmensführung durch eigenes Vorleben aktiv fördern. Gelingen kann dies aber nur, wenn alle Beteiligten ebenso aktiv mitarbeiten und sich nicht verschließen. Mitarbeiter müssen auch offen für eine konstruktive Diskussion mit ihren Vorgesetzten sein und sich auch in deren Lage und Motive eindenken wollen. Mehr noch als Vorgesetzte können Mitarbeiter ihre Kollegen positiv beeinflussen, sich nicht der Diskussion zu verschließen. Da verhält es sich im Betrieb wie in der Familie. Wenn es zum Streit zwischen Eltern und Kindern kommt, ist manchmal der beste Vermittler der Bruder oder die Schwester.

Somit können Kosten eingespart werden, die durch Konflikte entstehen. Durch eine konsequente Umsetzung wird das Miteinander gefördert und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert. Grundsätzlich sollte jeder Mensch respektvoll behandelt werden, auch wenn die Situation kompliziert erscheint. Ein vernünftiger Umgang und eine sachliche Diskussion entziehen Konflikten den Nährboden.

Jeder Einzelne hat im Berufsleben die Möglichkeit, Konfliktpotenzial zu erkennen und zeitnah gegenzusteuern. Dabei ist es oberste Führungsaufgabe, nicht nur auf sich selbst zu achten, sondern auch die Stimmungslage der Mitarbeiter im Blick zu haben und entsprechend zu reagieren.

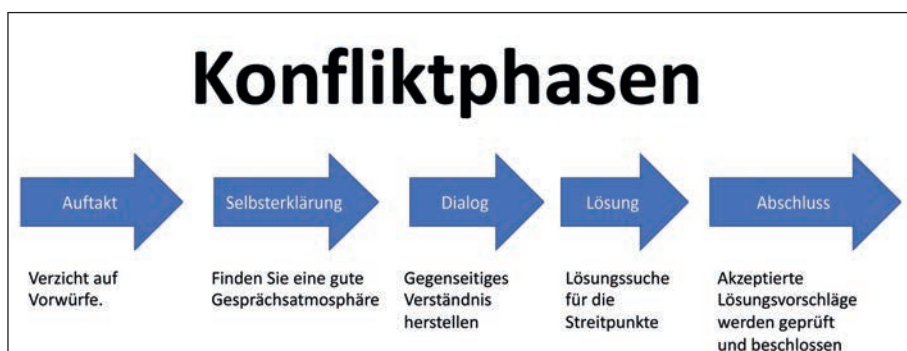


Abb. 2: Darstellung Konfliktphasen

Quelle: Jens Krüger



Abb. 3: Konfliktmanagement auf Gleisbaustellen

Quelle: Hangrutsch Kestert

Konfliktmanagement auf Gleisbaustellen

Während das Konfliktmanagement im innerbetrieblichen Bereich immer durch das gemeinsame Ziel eines erfolgreichen Unternehmens mit sicheren Arbeitsplätzen unterstützt wird, treffen bei den Beteiligten auf einer (Gleis-)Baustelle die Interessen unterschiedlicher Stakeholder zusammen:

- Der Auftraggeber möchte möglichst schnell und günstig bauen.
- Der Auftragnehmer möchte möglichst profitabel bauen und seine eigenen Mittel und Kapazitäten auf unterschiedlichsten Projekten optimal zum Einsatz bringen.
- Kunden, im Gleisbau also der Betrieb und die Passagiere, möchten möglichst ohne Einschränkungen die Anlagen nutzen.
- Die Bau- und Sicherungskräfte möchten ihre Arbeitskraft bestmöglich mit ihrem Privatleben in Einklang bringen.
- Vorgaben und Richtlinien der Gesetzgeber, Versicherungen etc. sind einzuhalten.

Externe Stakeholder, z.B. Anwohner, Umweltverbände etc., haben weitere Eigeninteressen. Hinzu kommt, dass kaum eine Planung alle Unwägbarkeiten des Bauablaufs abdeckt, egal ob es das Wetter, den Baugrund oder sonstige Themen betrifft.

Jede Baustelle führt also zu einer Vielzahl potenzieller Konflikte, die umso problematischer werden, je enger der Zeitdruck zur Fertigstellung wird. Konfliktmanagement auf einer Baustelle bedarf der grundsätzlich gleichen Voraussetzungen wie das innerbetriebliche Management. Die gemeinsame Klammer ist dabei, dass die Baustelle für alle Beteiligten erfolgreich abgeschlossen wird, es also keine Durchsetzung von Partikularinteressen gibt, und alle Beteiligten nach der Beendigung der Maßnahme weitere Projekte miteinander erfolgreich umsetzen wollen.

Abschließend lässt sich sagen, dass eine offene Kommunikation, Kompromissbereitschaft und Kontrolle die wichtigsten Komponenten eines erfolgreichen Konfliktmanagements sind. Wer nicht miteinander spricht,

kann keine Lösungen finden. Doch die, die sprechen, können all ihre Energie und Leistungsfähigkeit in echte Motivation für das, was sie tun, verwandeln. ■



Jens Krüger

Regionalbereichsleiter
Condor Sicherungs- und Service-
GmbH & Co.KG, Essen
j.krueger@condor-sicherheit.de



Aileen Jäger

Personalleitung
aileen.jaeger@gmx.de



Cornelius Toussaint

Geschäftsführer
Condor Technik GmbH, Essen
c.toussaint@condor-sicherheit.de



Lösungen für die Bahn

LAYHER ÜBERBRÜCKUNGEN FÜR TEMPORÄRE GLEISÜBERQUERUNGEN

Für jede Anforderung die passende Lösung mit Systembauteilen. Sicher und schnell gebaut.

Weitere Anwendungsbeispiele unter:
www.layher.com

Layher

Mehr möglich. Das Gerüst System.

Homepageveröffentlichung unbefristet
GmbH & Co.KG und Condor Technik GmbH, Essen
genehmigt / © DVV Media Group