

WENN ES BEREITS BRODELT

von Dr. Katja Windisch

Nicht immer läuft in Teams alles glatt. Ursachen für kleinere und grössere atmosphärische Störungen können vielzähliger Natur sein: Veränderungen von Abläufen oder in der Belegschaft, Unsicherheiten bezüglich Rollen und Kompetenzen, Optimierungsbedarf bei Kommunikations- und Kooperationskompetenzen oder der Konfliktfähigkeit von einzelnen Mitarbeitenden.

Kostspielig für Unternehmen sind interne Konflikte immer. Asymmetrien in der Wahrnehmung des Konflikts von unaushaltbar bis eigentlich kein Problem sind nahezu Bestandteil jeder Ausgangslage für Mediationen, in die wir als Mediatoren gerufen werden. Die Frage, wann wer welche Massnahmen ergreifen soll, ist daher oft schon lange Teil von Überlegungen im Betrieb. Die Antwort auf die erste Teilfrage «wann» ist dabei einfach: so früh wie möglich!

Konflikte sind zu unterscheiden von blossen Verschiedenheiten von Erwartungen oder Verhaltensweisen. Bei Konflikten rufen vorhandene Verschiedenheiten bei einzelnen Beteiligten Gefühle der Beeinträchtigung hervor. Diese führen zu erhöhter Empfindlichkeit und Wahrnehmung der betroffenen Themen. In der Folge, und falls keine Massnahmen ergriffen werden, verhärten sich Standpunkte und führen zu Polarisierungen, Fehlinterpretationen, brodelnder Gerüchteküche. Kurz: Der Konflikt eskaliert. Auch Verweigerungen und innere Emigration sind dabei häufige Eskalationsformen. Hieraus ergibt sich die Antwort auf die dritte Teilfrage, «welche Massnahmen» zu ergreifen sind: der Eskalationsstufe entsprechende. Die gute Nachricht: Es gibt zu jeder Konfliktstufe geeignete Deeskalationsmassnahmen. Aber mit unterschiedlichen Protagonisten – was die zweite Teilfrage nach dem «wer» klärt.

Genügen bei neu entstandenen Konflikten noch Gesprächsversuche der Beteiligten selbst mittels Dialog, dem offenen Fragen nach Sichtweisen und dem Formulieren von Anliegen, erfordern weiter eskalierte und schwelende Konflikte bereits das Einbeziehen von moderierenden Dritten. Diese können durchaus

organisations- oder betriebsintern und mit den Konfliktparteien bekannt sein. Wichtig ist das Erarbeiten einer Übersicht über Positives und Problematisches sowie von konkreten Handlungsansätzen. Besonders hilfreich an dieser Stelle sind natürlich Personen im Unternehmen, die entsprechende Fortbildungen und eine Mediationsausbildung absolviert haben. Sie können mediativ moderieren und vermitteln.

Kommt es allerdings bereits zu wechselseitigen Angriffen, die auf den Gesichtsverlust einzelner Parteien zielen, zu Drohungen, Ultimaten oder Versuchen gezielter Schädigung, muss von einer

internen, leitenden Stelle die Konfliktbeherrschung durch allfällige Sanktionen möglich sein oder eine medierende Person von aussen geholt werden. Mediation hat immer zum Ziel, einen konstruktiven nächsten Schritt zu ermöglichen, der gangbar für alle Beteiligten ist. Mediatoren enthalten sich dabei aller inhaltlichen Vorschläge. Die Lösungen werden von den Parteien selbst erarbeitet. Sie sind fachkundig in ihren Themen und wissen, was funktioniert und was nicht. Möglich sind Mediationen mit ganzen Teams oder Abteilungen beziehungsweise mit allen am Konflikt Beteiligten.

In jedem Fall gilt: Konfliktprävention und frühe -bearbeitung ist ein Investment, das sich auszahlt. Auf Ebene des Betriebs geht es um klare Zuständigkeiten, entsprechende Kapazitäten und

eine Feedback-Kultur. Auf Ebene der Mitarbeitenden um regelmässige Personalfortbildung mit Fokus Kommunikation und – idealiter – Mediationsausbildung für Führungspersonen und Mitarbeitende in Koordinations- und Stabsstellen.



DR. KATJA WINDISCH

ist Soziologin, Mediatorin SDM-FSM, Supervisorin AIP am Ausbildungsinstitut perspectiva in Basel.

www.perspectiva.ch