

Konfliktmanagement

Der richtige Umgang mit Konflikten ist eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg. Damit Konflikte nicht zum Ärgernis werden, müssen sie rechtzeitig erkannt, richtig analysiert und konstruktiv bearbeitet werden. Diese systematische Vorgehensweise wird unter dem Begriff Konfliktmanagement zusammengefaßt. In der Projektarbeit treten zwar immer wieder Spannungen und Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Projektmitarbeitern, Arbeitsgruppen, und Abteilungen auf, doch sind sie durch Konfliktmanagement früher erkennbarer, überschaubarer und leichter handhabbar.

Konflikte werden oftmals als Störfaktoren angesehen. Sie behindern die Arbeit, kosten Zeit und belasten die Arbeitsatmosphäre. Aus diesem Grund versuchen wir, Konflikte eher zu leugnen und unter den Teppich zu kehren, als sie zu lösen.

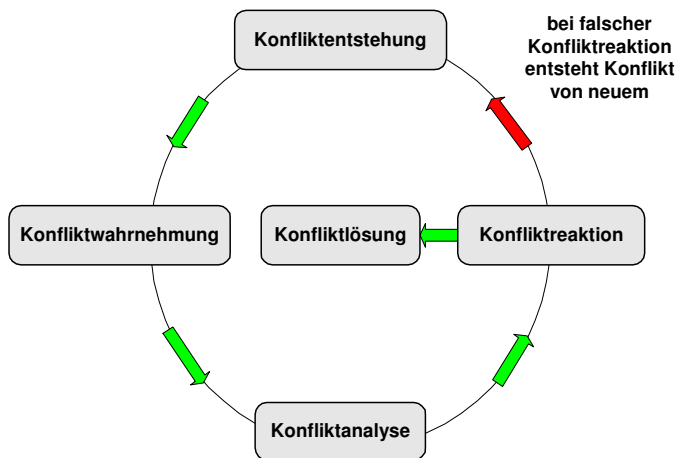


Konflikte und Widerstände jedoch sind Motor von Dynamik und Weiterentwicklung. Wo keine Auseinandersetzung stattfindet, gibt es auch keine Veränderung. Das Unfeine ist daher nicht der Konflikt selbst, sondern die mangelnde Fähigkeit, ihn vernünftig auszutragen.

Nutzen Sie daher die Chance von Konflikten und Widerständen in der Projektarbeit!

Konflikte können einen sehr unterschiedlichen Verlauf nehmen. Sie können lange oder kurz dauern, sie können sachlich oder aggressiv ausgetragen werden, sie können offen angesprochen oder indirekt angegangen werden. Trotz dieser Vielfalt lassen sich Vorgänge finden, die für das Verständnis aller Konflikte wichtig sind.

Tritt ein Konflikt auf, so folgt er einem allgemeinen Ablaufschema:



(1) Die Konfliktentstehung

Sind die Meinungen, Interessen und Wünsche der einen Partei mit den Ansichten der anderen Partei nicht zu vereinbaren, gibt es einen Zusammenstoß. Jede Partei möchte ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse durchsetzen. Konflikte sind um so wahrscheinlicher, je:

- Verschiedenartiger die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter sind,
- unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen für die Projektbeteiligten sind,
- weniger die Projektziele präzisiert, bekannt und verstanden werden.

Jedes Projekt hat seine speziellen potentiellen Konfliktfelder. Zu Beginn jedes Projektes sollte man sich diese bewußt machen, um für die Wahrnehmung der entsprechenden Konfliktursachen sensibilisiert zu sein.

Viele Konflikte beginnen als verdeckte Konflikte, die oft nur schwer zu erkennen sind. Andererseits neigen überempfindliche Menschen dazu, Situationen zu überschätzen und aus einer Mücke einen Elefanten zu machen. Prüfen Sie im Gespräch, ob andere den Konflikt ähnlich wahrnehmen.

(2) Die Konfliktwahrnehmung

Menschen nehmen Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven wahr. Eine sachlich richtige Beurteilung der Konfliktsituation ist dadurch oftmals schwierig.

Signale für einen Konflikt

- Schlechte Teamstimmung
- Aggressiver Kommunikationsstil
- Verhärtete Diskussion
- Killerphrasen, Schlagworte unter die Gürtellinie
- Themen zerreden
- Keine Kompromißbereitschaft
- Sich zurückziehen
- Weigerung, Aufgaben zu übernehmen – Verweis auf andere
- Abwesenheit
- Unaufmerksamkeit, Passivität, Vermeidung von Augenkontakt
- Flucht in andere Arbeiten außerhalb des Projektes
- Heimliche Blockaden: Aussagen und Handeln klaffen auseinander
- Nicht eingehaltene Vereinbarungen
- Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit.

(3) Konfliktanalyse

Vor Klärung eines Konfliktes ist eine gründliche Analyse erforderlich. Wurde ein Konflikt wahrgenommen, ist festzustellen:

- Wer ist alles am Konflikt beteiligt?
- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Wie wichtig ist die Streitfrage?

Diese Einschätzungen nehmen einen großen Einfluß auf das Verhalten der Beteiligten. Wichtig ist, wie differenziert die verschiedenen Handlungsweisen wahrgenommen werden und wie realistisch die Konfliktursache beurteilt wird.

Hüten Sie sich davor, einen Konflikt nur von Ihrem Standpunkt aus zu betrachten. Versuchen Sie sich durch einen Perspektivenwechsel Verständnis sowohl für Ihre Situation als auch für die Situation des Konfliktpartners zu erreichen.

(4) Konfliktreaktion:

Haben Sie die Konfliktursachen festgestellt, liegt es an Ihnen, mit welcher Strategie Sie den Konflikt lösen:

Möchten Sie Opfer sein? D.h. Sie warten ab, was geschieht, oder wollen Sie den Konflikt aktiv bewältigen. Aktive Konfliktsteuerung bedeutet: Sie entscheiden, ob Sie den Konflikt unterdrücken, in vermeiden oder in angehen wollen.



So löst man einen Konflikt natürlich nicht!

Zur Lösung von Konflikten stehen verschiedene Strategien zur Verfügung:

Zuerst wollen wir einmal die **Verlierer - Gewinner - Strategie** betrachten:

Hierbei geben Sie Ihrem Konfliktpartner recht und überlassen ihm widerstandslos das Feld. Damit werden Sie zwar kurzfristig Ihr seelisches Gleichgewicht herstellen, doch wird das eigentliche Problem nicht gelöst. Im Gegenteil: Stecken Sie Kleinigkeiten immer wieder weg, kann es sogar zu einer Verschärfung des Konfliktes kommen. Ihnen wird nach einer Phase oberflächlicher Ruhe regelrecht die Sicherung durchbrennen.

Wie sieht es mit dem Gegenteil aus? Gemeint ist die **Gewinner - Verlierer - Strategie**.

Wenn Sie sich im Vorteil fühlen, werden Sie mit dieser Strategie eine schnelle Konfliktaustragung erreichen. Doch Vorsicht! Der Verlierer ist oftmals bereit, den Kampf wieder aufzunehmen. Er ist dann äußerst aggressiv und wird Ihnen gegenüber Erfolge aufweisen wollen.

Bei der **Verlierer - Verlierer - Strategie** wird es keinen Sieger geben. Sie stehen mit Ihrem Konfliktpartner schlechter da als vorher. Soll es nicht so weit kommen, bieten sich zwei Möglichkeiten zur Lösung an:

- a.) Delegation
Delegieren Sie den Konflikt auf eine neutrale Partei und akzeptieren Sie den Schiedsspruch. Der Konflikt geht ansonsten von vorne los.
- b.) Kompromiß
Rücken Sie zusammen und suchen Sie nach dem Modus Vivendi. Seien Sie sich aber darüber im klaren, daß Ihnen ohne den Kompromiß größere Nachteile entstehen können.

Die beste Lösung des Konflikts ist der Konsens. Mit dieser Strategie durchbrechen Sie den Kreislauf. Hier steht nicht die sachliche Einigung, sondern die konstruktive Konfliktbewältigung im Vordergrund. Sich widersprechende Meinungen werden diskutiert und zu einem besseren Ganzen zusammengeführt. Da beide Parteien bei einer derartigen Lösung profitieren spricht man auch gern von der

Gewinner – Gewinner – Strategie.

Wer als Gewinner eines Konfliktes einen Verlierer zurückläßt, ist früher oder später selbst der Verlierer. Nur Gewinner sind produktive Leistungsträger.

Tips zur Konfliktlösung

Die Zeit löst keine Konflikte, sondern läßt sie höchstens einschlafen.

Wenn Sie Konflikte konstruktiv lösen wollen, müssen Sie aktiv etwas unternehmen.

Je früher ein Konflikt erkannt wird, umso besser können Gestaltungs- und Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden.

Konflikte lösen bedeutet Einstellungen und Verhaltensweisen ändern. Nehmen Sie sich Zeit, denn es handelt sich um einen Lernprozeß.

Konflikte können nicht alleine gelöst werden.

Versuchen Sie die Bereitschaft der Betroffenen zu wecken, an der gemeinsamen Lösung mitzuarbeiten.