

Neue Welten entstehen lassen

Sylvia Machler

„Wir brauchen uns nicht weiter vor Auseinandersetzungen, Konflikten und Problemen mit uns selbst und anderen zu fürchten, denn sogar Sterne knallen manchmal aufeinander und es entstehen neue Welten. Heute weiss ich: Das ist das Leben.“

Charlie Chaplin an seinem 70.Geburtstag am 16.April 1959

Viele meiner Aufträge sind Anfragen zur Konfliktklärung und andere zeigen im Laufe der Zeit oft verdeckte Konflikte, die geklärt werden müssen damit der eigentliche Veränderungsprozess im Unternehmen auch fruchtet. Des öfteren erlebe ich das Führungskräfte mit der Situation konfrontiert sind, das zwei Mitarbeiter in einen Konflikt geraten, den sie nicht mehr selbst auflösen können und trotzdem weiterhin zusammen arbeiten müssen. Wie schafft es die Führungskraft eine tragfähige Arbeitsbeziehung herzustellen?

Ein anderes Beispiel: eine Anfrage zur Konfliktklärung eines Spielwarenherstellers. Zwei Führungskräfte verantwortlich für den Bereich Kreativität/Entwicklung und für die Finanzen verweigern die Zusammenarbeit. Der Konflikt ist so weit eskaliert das es zu verletzenden Äusserungen kam und strategische wichtige Kundenbeziehungen gefährdet waren.

In meiner Praxis zur Klärungshilfe hat es sich bewährt auf verschiedenen Ebenen den Konflikt zu beleuchten um zu Vereinbarungen zu kommen. Zuerst arbeite ich getrennt mit den beteiligten Konfliktparteien und erarbeite dabei die Grundlagen für ein gemeinsames Klärungsgespräch.

Ebene der Inhalte

Hierbei geht es um Fakten, Ereignisse, Informationen: Was ist geschehen? Wer hat was gesagt? Was ist der Stand der Dinge? Klarheit über ein tatsächliches Interesse an der Klärung des Problems. Ich versuche mehr oder weniger kraft des logischen Verstehens Fakten zu sammeln.

Obwohl bei Konflikten scheinbar häufig um die Sache gestritten wird, geht es im Kern meist um emotionale Erlebnisse, die im beschriebenen Fall ihren Ursprung in den unterschiedlichen Werthaltungen der Beiden hatten. (Genauigkeit in der Arbeit gegen Effizienz und Termintreue)

Ebene der Emotionen

Angriffe, Beleidigungen und Vorwürfe, Gefühle der Angst und Wut, des Unverstandenseins, fehlende Würdigung, es sind häufig offene oder verdeckte Du-bist-Schuld-Botschaften. Es geht darum die eigenen Gefühle zu erkennen, die verletzten Teile, die Wünsche und Sehnsüchte, seine Befürchtungen. Dann besteht die Möglichkeit auf die Ebene der Bedürfnisse zu gehen, die mit dem Problem zu tun haben.

Ebene der Bedürfnisse

Hier bemühe ich mich die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen sorgsam herauszuarbeiten. Es werden ausnahmslos Ich-Botschaften deutlich über das was wir brauchen, um mit jemanden zusammen arbeiten zu können. Es geht darum Vorwürfe in nachvollziehbare Wünsche umzuwandeln.

Oft erfahre ich, dass nicht die unterschiedlichen Bedürfnisse das Problem sind, sondern die Strategien mit denen jeder versucht zu dem zu kommen was ihm am Herzen liegt. Gibt es auch noch andere Möglichkeiten die eigenen Bedürfnisse zu wahren, ohne die anderen zu missachten?

Ein gutes Ende muss nicht immer ein Happy End sein. Ziel ist es die Beteiligten zu einem klärenden Gespräch zu bringen und tragfähige Vereinbarungen zu treffen. So kann als Ergebnis auch eine wertschätzende Beendigung der Arbeitsbeziehung die bessere Lösung sein. Im Falle des Spielwarenherstellers war eine weitere Zusammenarbeit möglich.

Entscheidend ist meine holistische Haltung, die ich bei der Klärung von Konflikten einnehme. Einführendes, aufmerksames Wahrnehmen, aufrichtiges Zuhören und verstehen wollen fordert meine ganze Aufmerksamkeit, aber nicht meine Zustimmung für eine Partei. Es ist wie ein Verweben verschiedener Wirklichkeiten aus unterschiedlichen Interessen, festgefahrenen Bildern, Verletzungen und Resignation, ein finden erster Lösungswege.

Hierbei hilft mir u.a. der CCCR (Cross Culture Conflict Resolution) Ansatz aus dem Genuine Contact Programm. Dieser Prozess eignet sich für eine Konfliktbegleitung, von der Vorbereitung des Konfliktklärungshelfers, dem eigentlichen Klärungstreffen bis zur verbindlichen Vereinbarung.



Nächster CCCR Workshop am 5./6.Nov. 2012 in Konstanz

http://www.b4business.ch/wp/?page_id=10

Literaturempfehlungen:

David Bohm: Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Klett-Cotta, 2005

C.Thomann und F.Schulz von Thun: Klärungshilfe 2: Konfliktklärung im Beruf