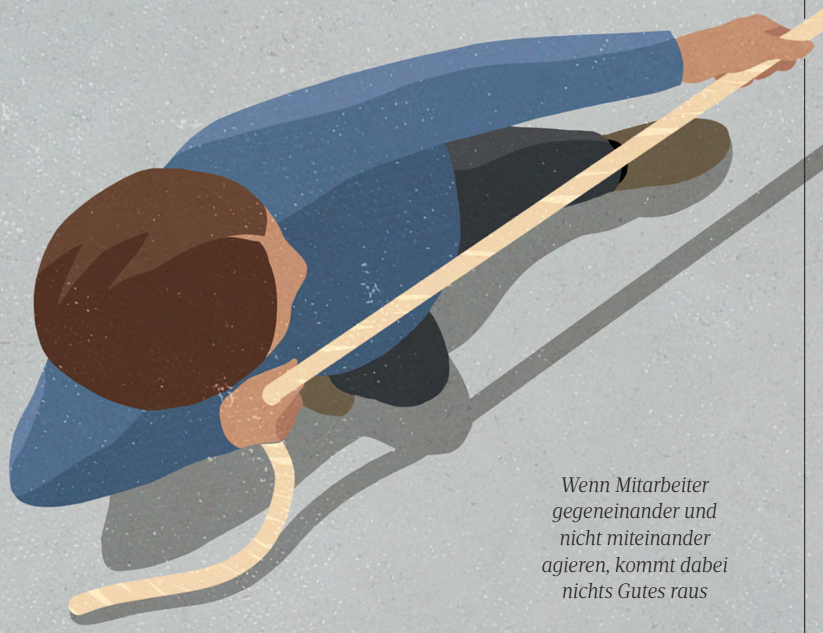
Spannungen lösen

Konfliktsituationen schaden jedem Betrieb. Der richtige Umgang damit ist Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung

VON *Dr. Alexandra Fock*

Der Beratungsalltag der IHK Berlin zeigt: Konflikte gibt es nicht nur im Privaten, sondern auch im Wirtschaftsleben. Sei es eine Unstimmigkeit in langjährigen Lieferbeziehungen, eine Auseinandersetzung zwischen Verkäufer und Endkunden oder auch ein innerbetrieblicher Konflikt. Gefragt ist daher ein professioneller Umgang mit Auseinandersetzungen, damit diese nicht eskalieren. Denn ungelöste Konflikte haben dramatische Folgen: hohe Kosten, unzufriedene Mitarbeiter, lange Fehlzeiten, erhöhte Fluktuation. Konfliktlösung und -prävention sind also Bestandteile einer nachhaltigen Unternehmensführung.



Wenn Mitarbeiter gegeneinander und nicht miteinander agieren, kommt dabei nichts Gutes raus

Andrea Köhn begleitet als Coach und Mediatorin Unternehmer in Konfliktsituationen, außerdem leitet sie ihre eigene Ausbildungsakademie für Coaches (Andrea Köhn Mindshift Coaching Akademie). Vor ihrer Selbstständigkeit hat sie in einem Immobilienunternehmen mit der Verankerung von Mediations- und Coachingtools in der Unternehmenskultur tiefgreifende Effekte erzielt. Ihrer Erfahrung nach sind zum Beispiel endloses Kreisen um das immergleiche Thema, sinkende Produktivität oder ein deutlicher Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten typische Konfliktsymptome. Als Konfliktursachen benennt sie unter anderem enttäuschte Erwartungshaltungen und mangelnde Transparenz durch falsche Kommunikation. Häufig kommen auch Rollenkonflikte vor, nämlich wenn die Betroffenen zusammenarbeiten, aber auch noch anderweitig verbunden sind, etwa familiär oder freundschaftlich. Andrea Köhn beschreibt es so: „Dann kollidieren die Erwartungen, die ich zum Beispiel als Freundin habe mit denen, die ich in der Rolle Kollegin oder Mitarbeiterin habe."

Das Hauptproblem bei Konflikten ist aber nicht, dass sie entstehen, sondern dass es die Beteiligten meist nicht schaffen, ihren Konflikt allein zu lösen. Grund hierfür sei, so die Expertin, dass jeder sein Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen erlebt. So entstehe eine unbewusste Eigendynamik, und der Konflikt breite sich aus. Dabei folgt er bestimmten Eskalationsstufen, die der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl in einem Modell beschreibt.

FOTO: HELEN WOLTERING – WILD WOMEN STUDIOS; ILLUSTRATION: GETTY IMAGES/FSTOP/MALTE MÜLLER

Danach führen verhärtete Meinungen letztendlich „gemeinsam in den Abgrund“.

Außerdem werden im Konflikt unsere Ur-Stressmuster aktiviert: Flucht, Angriff, Totstellen. Wenn wir in diesen Stressmustern gefangen sind, haben wir keinen Zugang zu unseren rationalen Konfliktbewältigungsstrategien, und der Stress nimmt mit der Dauer des Konflikts zu. Andrea Köhn erläutert: „Die Nerven liegen blank, unsere ‚Zündschnur‘ wird immer kürzer, was dazu führt, dass wir immer mehr erschöpfen, damit immer weniger Ressourcen für eine konstruktive Bewältigung des Konflikts zur Verfügung haben, und der Konflikt immer mehr eskaliert. Es ist ein Teufelskreis, aus dem man ohne Unterstützung keinen Ausstieg findet.“

Vor diesem Hintergrund ist es manchmal erstaunlich, dass sich die Betroffenen nicht rechtzeitig Unterstützung holen. Andrea Köhn erlebt „oft eine gewisse Form der Scham. Betroffene und Chefs haben häufig Sorge, dass ein ‚Fremder‘ hinter die Kulissen schaut, oder sie haben den Anspruch an sich selbst, dass sie das ja wohl allein hinbekommen müssten. Sie erleben es als Versagen, sich Unterstützung zu holen“. Zum anderen liege der Grund in der Dynamik des Konflikts selbst: Die Betroffenen können sich auf nichts mehr einigen.

Um aus dieser Dynamik herauszukommen, empfiehlt die Mediatorin vor allem drei Dinge: Betroffene sollten sich sofort Unterstützung holen, notfalls auch allein, wenn die andere Konfliktpartei dazu nicht bereit ist. Wichtig ist es, etwas komplett anderes zu tun, um die eingefahrenen Muster des Konflikts zu durchbrechen und damit einen deeskalierenden und hilfreichen Impuls zu setzen. Außerdem sollten Betroffene versuchen, ihren Stress zu reduzieren und den Konflikt aus ihrem Kopf und ihrem Leben zu verbannen. Wer Energie auftankt und mental zur Ruhe kommt, kann mit dem Konflikt besser umgehen.

Am besten ist es, nicht zu warten, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist, sondern Vorsorge zu betreiben. Wie das geht, zeigen die unten stehenden „Tipps zur Prävention“. ■

Tipps zur Prävention

Weiterbildung Bilden Sie sich selbst und Ihre Mitarbeitenden aus. Sie sollten grundlegendes Wissen über Konflikte und lösungsorientierte Kommunikation haben. So vermeiden Sie das Entstehen von Konflikten, und im Ernstfall werden mit höherer Wahrscheinlichkeit schneller die richtigen Dinge getan.

Mediator Haben Sie bereits einen Coach oder Mediator in petto. Suchen Sie in konfliktfreien Zeiten zwei bis drei Expertinnen oder Experten und führen Kennenlerngespräche, damit Sie im Ernstfall sofort auf diese zurückgreifen können.

Reflexionseinheiten Führen Sie regelmäßige Reflexionseinheiten mit den Teams ein: Was läuft in unserem menschlichen Miteinander und im Umgang mit den Kunden gut? Was fehlt mir gerade? Was wünsche ich mir anders? Das bringt Unzufriedenheiten und Veränderungsbedarf früh zum Vorschein, und Sie können handeln, bevor ein Konflikt entsteht und eskaliert.

Im Konflikt erlebt jeder sein Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen. So entsteht eine unbewusste Eigendynamik.

Andrea Köhn
Coach und Mediatorin

IHK-Services
Konfliktnavigator:
ihk.de@ihk-konfliktnavigator

Schlichter- und Wirtschaftsmediatorenliste:
ihk-berlin.de/schlichter_mediatoren

Schlichtungsstelle der Berliner Wirtschaft:
ihk-berlin.de/schlichtungsangebote

Dr. Alexandra Fock,
IHK-Bereich Weiterbildung & Unternehmenssicherung
Tel.: 030 / 315 10-823
alexandra.fock@berlin.ihk.de