

## ***Konfliktmanagement***

***Ein Ansatz zur Ursachenklärung, Perspektivenentwicklung und  
Umsetzung von interessenausgleichenden Lösungen***



## Ziele und Nutzen

### **Eine Einordnung aus dem Bereich der Politik ...**

Stichwort: Bau eines neuen Kongresshauses. Hierfür schlägt die 'Rechte' die Umnutzung eines alternativen Zentrums vor, während die 'Linke' auf Renovation und Ausbau des alten Standortes setzt und sich die 'Mitte' einen Neubau wünscht. Dabei ist die grundsätzliche Ausgangslage klar und eindeutig: das bisherige Gebäude entspricht nicht mehr den Anforderungen der Nutzenden und erfordert bauliche Investitionen; die Stadt muss jedoch sparen und die Bürgerinnen und Bürger fordern zugleich eine moderne, attraktive Infrastruktur.

Die Regierungsmitglieder beziehen gemäss der Linie ihrer Partei bzw. entsprechend ihrer eigenen Interessen eindeutig Position. Für die 'Linke' geht es um den Erhalt von Kulturraum, während sich die 'Rechte' gegen zusätzliche Ausgaben wehrt und die 'Mitte' mutig einen ‚Leuchtturm‘ schaffen will – eine ‚knifflige‘ und anspruchsvolle Situation.

Sie sind in der Rolle der Ratspräsidentin bzw. des Ratspräsidenten mit den folgenden Fragestellungen konfrontiert: Welchen Bedürfnissen und Interessen soll in welcher Form Rechnung getragen werden? Wie findet sich eine gemeinsame Lösung? Wie lässt sich eine konstruktive Auseinandersetzung gestalten?

Sie wollen ein möglichst sachliches und zielführendes Vorgehen realisieren. Sie sind sich dabei bewusst, dass Sie den Weg nur zusammen mit Ihren Ratskolleginnen und -kollegen gehen können. Daher suchen Sie zunächst das Einzelgespräch mit sämtlichen Fraktionsvorstehenden, um deren Positionen, aber auch deren Interessen und Verhandlungsbereitschaften konkret auszuloten. Anschliessend klären und vereinbaren Sie mit den Parteien die Regeln für den Verhandlungsprozess. Schliesslich lancieren Sie diesen mit der Perspektive auf eine interessenausgleichende Lösung. Sie verpflichten dafür eine externe und professionelle Prozess- und Moderationsunterstützung. Bei der Schlussabstimmung entscheidet sich der Rat einstimmig für eine kreative und zugleich kostenoptimierte Lösung an zwei Standorten – Umnutzung des Altbaus sowie Neubau unter Mitfinanzierung durch die Wirtschaft. In der Presse wird die Entscheidung als umsichtig und richtig beurteilt und als gutes Modell für das Kollegialitätsprinzip besprochen.

### **schön, aber....**

Werden relevante Interessen in Aushandlungsprozessen nicht hinreichend berücksichtigt, ist die Tragfähigkeit und Akzeptanz von Lösungen nicht gegeben. Anzustreben sind deshalb interessenausgleichende Lösungen. Doch was ist zu tun, wenn die wirklichen Interessen nicht bekannt sind, die Konfliktparteien sich nicht verhandlungsbereit zeigen oder statt einer Annäherung eine Verhärtung der Fronten zum Tragen kommt?

Das iafob unterstützt Organisationen, Teams und Führungskräfte in konfliktiven Situationen. Wir schaffen aus neutraler Perspektive, Klarheit über Ausgangslage und Lösungsperspektiven, moderieren Aushandlungsprozesse, fokussieren die Lösungsfindung und führen zu interessenausgleichenden Entscheidungen – mit der nötigen Sensibilität, Direktheit und Konsequenz. Wir unterstützen Unternehmen im Umgang mit Konflikten, deren präventiven Vermeidung aber auch deren aktiven Bearbeitung - mit System-, Prozess- und Fachkompetenz und in der Gratwanderung zwischen Sach- und Interessenlogik.

### **... und wann braucht es dazu was?**

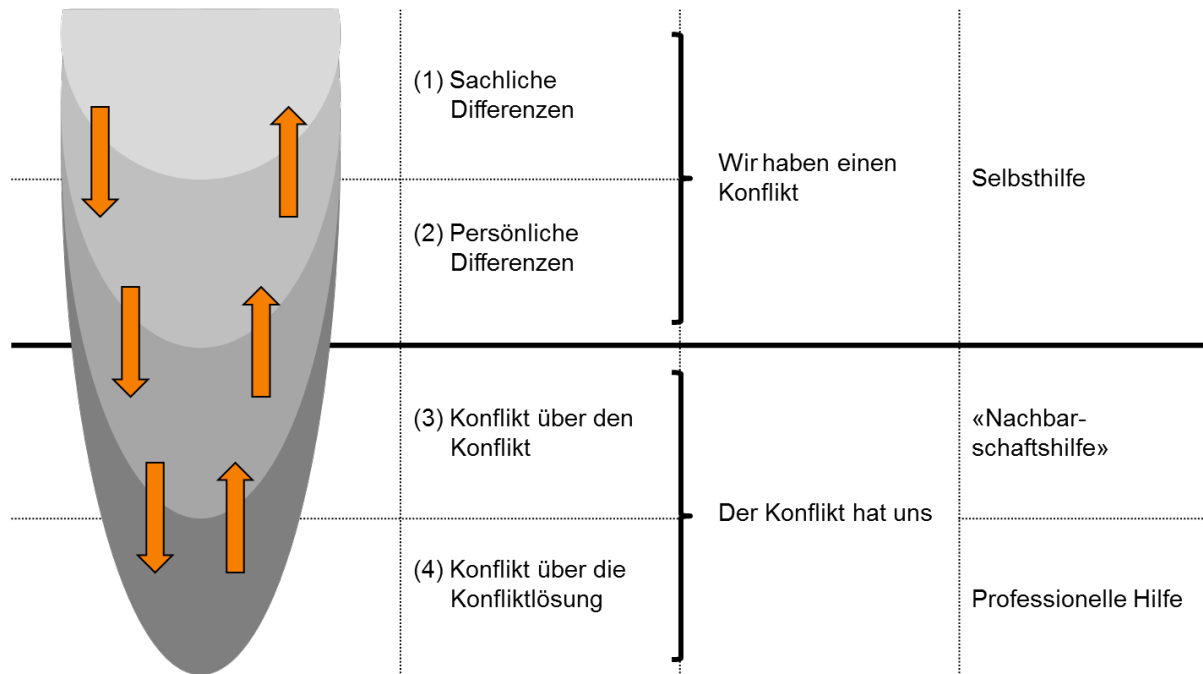
Entscheidend ist zunächst die Achtsamkeit und die Sensibilität, Konfliktpotentiale zu erkennen und Konflikte frühzeitig wahrzunehmen. Konflikte lassen sich vermeiden, indem Spannungsfelder und der konstruktive Umgang damit geklärt werden. In einer ersten Phase lassen sich potentielle Konflikte noch von den Konfliktparteien selbst lösen – bei entsprechender Konfliktlösekompetenz und -kultur. Wird die Stufe des „sich-gegenseitig-eine-Konfliktlösung-Zutrauens“ überschritten, ist eine eigene Lösung häufig nicht mehr möglich und es wird eine erweiterte Konfliktmoderation erforderlich. Dies können interne Stellen oder auch externe Prozessbegleitende sein. Diese sind gefordert, relevante Konflikte und deren Ursachen zu identifizieren, Interessen und Lösungsmöglichkeiten transparent zu machen und zu klären sowie die relevanten Aushandlungen zu moderieren.

### **... warum gerade das iafob?**

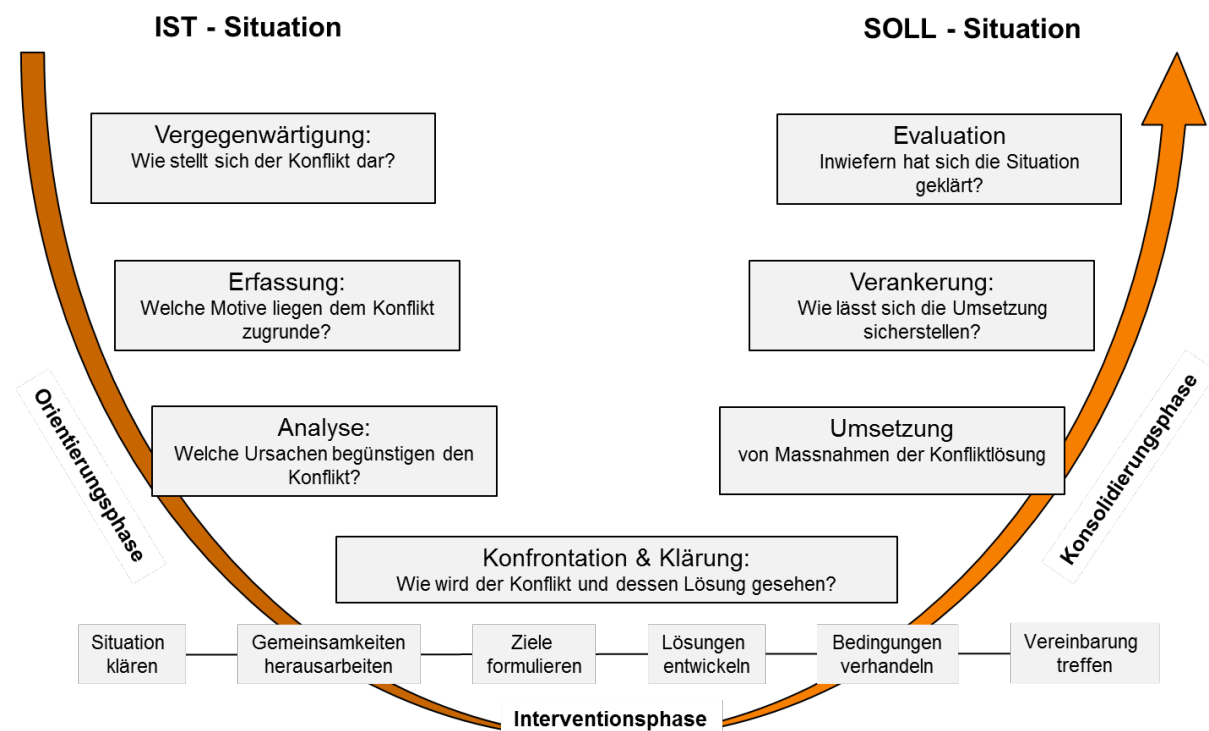
Als interdisziplinäres Team aus erfahrenen Organisationspsychologinnen- und psychologen, Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftlern sowie Praxiskennerinnen und -kennern verfügen wir über die Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit anspruchsvollen, betrieblichen Situationen und bringen die erforderliche Prozesskompetenz und das Fachwissen ein, die für eine effektive Situationsklärung und Lösungsfindung erforderlich ist - [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch)

## Modell zur Konfliktbetrachtung und -regelung

(in Anlehnung an Glasl. F., 2011)



## Exemplarischer Ablauf einer Konfliktmoderation



## Ein Fallbeispiel

### **Ausgangslage**

Eine höhere Fachschule im Gesundheitsbereich ist ursprünglich aus der Fusion von zwei Schulen hervorgegangen. Dort wird seither sowohl die theoretische als auch die praxisbezogene Ausbildung umgesetzt. Die Gesamtschule wird von einer pädagogischen Fachperson geleitet, während die einzelnen Fachbereiche (Theorie, Klinische Ausbildung und Klinik) medizinischen Praktikerinnen bzw. Praktikern unterstellt sind.

In den ersten Jahren wurde der Fokus der Gesamtschule auf die Entwicklung und Etablierung der gemeinsamen Ausbildungsgänge gelegt. Dabei zeigte sich, dass zwischen den Leitungspersonen massive Differenzen bestehen. Zum Eklat kam es durch die Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung, bei welcher der Führung ein schlechtes ‚Zeugnis‘ ausgestellt wurde. In der Folge davon wurde der „schwarze Peter“ zwischen den Leitungspersonen hin und her geschoben. Ein fundierter Austausch zwischen den Führungskräften fand nicht statt. Die Auseinandersetzung wurde vielmehr über die Gesamtleiterin und die Studierenden ausgetragen.

Da sich die Gesamtleiterin zu einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr in der Lage sah, die Situation zu deeskalieren, zog sie das iafob als externe Unterstützung bei. Ziel war es dabei u.a. auf der Leitungsebene eine zielgerichtete und professionelle Zusammenarbeit zu etablieren.

### **Analyse der Situation und der Perspektiven**

In Gesprächen mit den Leitungspersonen und weiteren Schlüsselpersonen der Schule wurden zunächst die unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Ziele erfasst. Basierend auf dem daraus resultierenden Bild wurde das Leitungsteam mit den Gegebenheiten und Spannungsfeldern der aktuellen Situation und den potentiellen Handlungsoptionen konfrontiert. Diese umfassten neben personenbezogenen Klärungen auch strukturelle und kulturelle Anpassungen. Auf der Basis dieser differenzierten Grundlage entschied sich das Leitungsteam, a) die personenbezogenen Konfliktfelder unter Moderation zu bearbeiten sowie b) eine weiterführende Klärung der Zuständigkeiten und Zusammenarbeit im Führungsteam vorzunehmen.

### **Mediation der persönlichen Konflikte**

Mittels moderierten Konfliktgesprächen zwischen einzelnen Leitungspersonen wurde ein Rahmen geschaffen, in dem es den ‚Kontrahentinnen und Kontrahenten‘ ermöglicht wurde, sich auf eine konstruktive Auseinandersetzung einzulassen, ihre ‚Sicht der Dinge‘ darzulegen und Transparenz über die jeweiligen Werte, Interessen und Ziele zu schaffen. Darauf aufbauend wurde der Fokus auf die Gemeinsamkeiten in den Perspektiven gelegt. Damit wurde ermöglicht, unterschiedliche Verständnisse und Verhaltensweisen zu reflektieren und neu zu verhandeln. Konkretisiert wurden diese Auseinandersetzungen über die Vereinbarung gemeinsamer Ansprüche sowie der gegenseitigen Erwartungen. Mit sämtlichen Leitungspersonen wurden auf dieser Basis bilaterale, schriftliche Vereinbarungen getroffen, welche a) eine Orientierung im künftigen Verhalten sowie b) Sicherheit in der konkreten Verhaltensumsetzung beinhalteten.

### **Entwicklung der Organisation und des Führungsteams**

Parallel zu diesen bilateralen Prozessen entwickelte das Führungsteam in einer gemeinsamen Auseinandersetzung a) neue Führungsstrukturen im Hinblick auf Rollen und Zuständigkeiten, b) gemeinsam getragene Führungsgrundsätze im Hinblick auf das Führungsverständnis sowie c) ein ‚Konzept‘ der künftigen Zusammenarbeit im gesamten Führungsteam, welches in einem Teamentwicklungsprozess konkretisiert werden sollte.

### **Fazit**

Durch die externe und professionelle Unterstützung gelang es dem Führungsteam die gegebenen Konfliktpunkte zu identifizieren sowie diskutierbar und handhabbar zu machen. Mit dem durchaus vorhandenen Willen der Betroffenen, die Situation effektiv zu optimieren, gelang es in diesem Entwicklungsprozess sowohl die Beziehungen zwischen den Führungspersonen, als auch die Zusammenarbeit im Führungsteam und letztendlich an der gesamten Schule spürbar und nachhaltig zu verbessern und die Basis für eine wirkungsvolle Schulentwicklung zu legen.

**Die Qualität der Führungsarbeit zeigt sich vor allem im Umgang mit Konflikten bzw. in Zeiten der betrieblichen ‚Schlechtwetterperiode‘.**