

Konfliktmoderation/-beratung in Unternehmen

Mit unseren Kunden haben wir erfolgreich an Problemstellungen gearbeitet, z.B.:

- Uneinigkeit in einer Führungs-Doppelspitze in einem neu gegründeten Joint-Venture über die Ressorts und Zuständigkeiten
- Die Positionen zwischen Geschäftsführung, Abteilungsleitern und Betriebsrat scheinen unvereinbar: Kommunikation und Verhandlungen sind gestört
- Gegenseitige Schuldzuweisungen bei technischen Problemen in einem internationalen Team zwischen Entwicklung und Produktion
- Entscheidungshilfe bei der Frage: braucht der Bereich eine neue Architektur? Oder liegen die Probleme in Konflikten zwischen den Abteilungen und deren Sichtweise, wie eine gute Kooperation aussehen könnte?
- Ein Mitarbeiter sieht sich von Mobbing bedroht, Hintergrund sind ggf. unterschiedliche Sichtweisen in Aufgaben, Rollen und Zusammenarbeit
- Konflikt eines Vorgesetzten mit seiner Mitarbeiterin nach einer Neudefinition der Aufgaben und Rollen.

(Unternehmen aus Flugzeugtechnik, Bahn, Forschungsinstitute, IT-Unternehmen, Energieversorger u.a.)

Eine Konfliktberatung kann Sie unterstützen, wenn...

- vielversprechende Projekte auf Eis liegen, weil die Akteure sich behindern oder gegeneinander arbeiten...
- das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis der eigenen Anstrengungen sehr negativ eingeschätzt wird...
- Sie erkennen, daß Sie einen Konflikt weder negieren noch lösen können, daß die Zusammenarbeit belastet ist und Ergebnisse nicht erreicht werden...

... „wir kommen keinen wirklichen Schritt voran“; „die haben nur ihr Interesse im Auge“; „es herrscht ein Schwarz-Weiß-Denken vor“; „wir alle verlieren langsam die Orientierung, woran es liegt, daß es so schwierig ist“...

Wie Sie unsere Kompetenz als Berater nutzen können:

- mit Unterstützung der externen neutralen Beratung wird angestrebt, daß die Kooperation zwischen Personen, Gruppen oder Bereichen zu einem Niveau der Zusammenarbeit geführt wird, bei der die Atmosphäre weniger belastet ist und Ergebnisse erreicht werden können.
- Ziel ist es, die Akteure zu befähigen, aus dem Kreislauf von Mißtrauen, Unterstellungen, Konfrontation herauszukommen und zu einer konstruktiven Atmosphäre zu finden, in der sachliche Anliegen zwar hart aber auch fair und rollengemäß verhandelt werden.
- am Ende des Prozesses stehen Vereinbarungen wie Ergebnisse abgesichert werden können, wie weitere Schritte folgen müssen und wie die Partner für die einzelnen Teilprozesse und den Gesamtprozess die Verantwortung tragen können, damit in Zukunft eine konstruktive Zusammenarbeit gefördert und gewährleistet werden kann.

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Cultural Integration

Ausgangslage – Entstehung eines Konflikts

Zwischen Interessengruppen und Personen wurde (manchmal auch in jahrelanger „Einübung“) eine Situation erreicht, die von allen als belastend erlebt wird. Oder in einer Fusion sind zentrale Regeln der Kommunikation und Kooperation noch offen und behindern die Zusammenarbeit. Das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis der eigenen Anstrengungen wird sehr negativ eingeschätzt. Vielversprechende Projekte liegen auf Eis, weil keine Einigung hergestellt werden kann – mit den entsprechenden finanziellen Verlusten.

Es werden politische Formelkompromisse mühselig erreicht, bei denen Mißtrauen herrscht, ob sie über die Dauer der Beschlusssetzung hinaus halten werden („wir kommen keinen wirklichen Schritt voran“; „die haben nur ihr Interesse im Auge“; „ohne diesen Mitarbeiter kämen wir endlich voran...“; „wir alle verlieren langsam die Orientierung, woran es liegt, daß es so schwierig ist“..).

Manchmal liegen Ursachen von Konflikten in einer Vernetzung von Sachthemen, die dann oberflächlich auf einer persönlichen Ebene landen. Für die Konflikteilnehmer ist es kaum noch einzuschätzen, auf welcher Ebene welche Themen liegen: Sache, Beziehung, Führung, Person.

Ziel einer Konfliktberatung

- Unterstützung zur Lösung der derzeitigen Konfliktsituation bieten
- Neutrale Vermittlerrolle zwischen den unterschiedlichen Anliegen von Personen, Gruppen oder Bereichen
- Strategien für eine zukünftige konstruktive Zusammenarbeit entwickeln

Mit Unterstützung der externen Beratung wird angestrebt, dass die Kooperation zwischen Personen, Gruppen oder Bereichen zu einem Niveau der Zusammenarbeit geführt wird, bei der die Atmosphäre weniger belastet ist und Ergebnisse erreicht werden können. Wenn dies für die Akteure selbst verbaut erscheint („bei diesem Rahmen geht nichts, wir haben schon alles versucht!“), bedarf es externer Unterstützung, um den auf allen Seiten vorhandenen guten Willen wieder zum Tragen zu bringen. Die Akteure nutzen dann wieder ihren Spielraum, ihre Potentiale und ihre Energie in gestalterischer Weise und entdecken neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Misstrauen wird abgebaut und schrittweise Vertrauen aufgebaut. Dazu ist es notwendig, gemeinsam ein Stück in die Vergangenheit zurückzugehen, bevor gemeinsam Strategien für eine zukünftige konstruktive Zusammenarbeit entwickelt werden. Die Berater begleiten und moderieren diesen Prozess, stellen Regeln für die Kommunikation auf, sie sorgen für einen respektvollen Umgang, damit die Konfliktursachen bearbeitet werden können. Sie unterstützen beim Aushandeln der Lösungen durch die Parteien. Neue Zusammenarbeitsregeln werden eingeübt und eine neue Situation wird geschaffen.

- Consultancy: Processes of Transformation
- Coaching and Teambuilding
- Cultural Integration

Vorgehen und Methodik

In einem Auftragsklärungsgespräch geht es darum, dass Berater und Auftraggeber den Rahmen abstecken für den gemeinsamen Weg: Wünsche, Grenzen, Rollen, Erwartungen, realistische Ziele.

Einzelgespräche dienen dazu, die Hintergründe des Konflikts, die Interessen und empfindlichen Stellen zu verstehen und dabei die Geschichte der jeweils anderen Seite zu erfahren. Verhärtungen und mögliche Differenzierungen in den bisherigen Stationen auf dem Weg zur belastenden und wenig konstruktiven Situation werden sichtbar. Die Position Einzelner und die Dynamik des Gruppendrucks werden deutlich.

Daneben werden Spielregeln abgesprochen für das weitere Verfahren.

Ein wichtiges methodisches Instrument ist die deutliche Haltung der Berater: sie nehmen keine „inhaltliche“ Position ein, sorgen aber konsequent für einen anderen Umgang der Akteure; sie entschleunigen zunächst die Auseinandersetzungen, helfen beim Sortieren (z.B. zwischen Sach- und Beziehungsebene), bringen auch pointiert was auf den Punkt; sie laden ein, aus dem Ineinanderverkeilten auszubrechen – sie zeigen Möglichkeiten und Wege in kreativer und manchmal überraschender Weise auf, – aber überlassen konsequent das Ergebnis für das Gelingen den Konfliktparteien. Sie übernehmen die Verantwortung für den Prozess.

Einzelne sach- oder personenbezogene Konfliktfälle können ggf. mit den jeweiligen Akteuren in kleineren Gruppen bearbeitet werden.

Ein gemeinsamer Workshop kann zur Erarbeitung von Konfliktlösungen und von neuen Spielregeln im großen Kreis dienen. Dies geschieht mittels Herstellung von Transparenz bezüglich der Problemzusammenhänge; Arbeiten am Selbst- und Fremdbild der Akteure; Zurückführen des Konflikts auf die sachlichen Interessensgegensätze ohne die moralische Brille; Sichtweisen zu teilen; neues Vertrauen schaffen und Verhandeln von möglichen Lösungsansätzen und konkreten Schritten zur Umsetzung.

Die Beratung und Moderation kann nicht dafür einstehen, dass alle Sach- und Interessensfragen geklärt werden. Es geht vor allem darum, die Akteure zu befähigen, aus dem Kreislauf von Misstrauen, Unterstellungen, Konfrontation herauszukommen und zu einer konstruktiven Atmosphäre zu finden, in der sachliche Anliegen zwar hart aber auch fair und rollengemäß verhandelt werden.

Die Arbeit und Einübung mit dem von den Beratern gebotenen Rahmen kann dazu dienen, neues Verhalten zu erproben und einzuüben für die nächsten Runden, bei denen die Akteure wieder auf sich gestellt sind.

Im Laufe der Beratung wird abgesprochen, wie Ergebnisse abgesichert werden können und wie weitere Schritte in dem Prozess folgen müssen, damit in Zukunft eine konstruktive Zusammenarbeit gefördert und gewährleistet werden kann. Und es gibt Absprachen, wie die Partner für die einzelnen Teilprozesse und den Gesamtprozess die Verantwortung tragen können.

Karin Beckert, Pfinztal, den 20.11.2011