

### Warum Konfliktmanagement...

Wenn unterschiedliche Ansichten und Haltungen in einer wichtigen Fragestellung verhärten, entwickelt sich eine Eskalationsdynamik, die die Wahrnehmung der Betroffenen durch negative Erwartungen prägt. Der Konflikt selbst wird dann immer mehr zum Mittelpunkt und zum Thema der Auseinandersetzung. Die Lösung der Sachfragen und der faire und vernünftige Umgang mit unterschiedlichen Interessen geraten immer weiter ins Abseits.

Das Konfliktmanagement macht Sie und alle Beteiligten mit dieser Dynamik vertraut und öffnet den Wahrnehmungshorizont so, dass Lösungsmöglichkeiten wieder gesehen und mit den Beteiligten besprochen werden können.

Indikatoren für die Notwendigkeit von Konfliktmanagement:

- Ein Konflikt belastet schon seit geraumer Zeit das Verhältnis der betroffenen Parteien.
- Die produktive Auseinandersetzung über die Streitgegenstände ist zum Stillstand gekommen.
- Von dem Konflikt geht eine lähmende Wirkung auf die Organisation aus.
- Ein Konflikt eskaliert.
- Der Konflikt hat über die Differenzen der betroffenen Parteien hinaus bereits Eigendynamik entwickelt.

### Was es kosten kann...

Konflikte können die Zusammenarbeit der betroffenen Parteien sehr stark beeinträchtigen. Die Kosten der dadurch entstehenden Ineffizienzen sind betriebswirtschaftlich leicht nachzuziehen.

Sind strategische Bereiche der Organisation betroffen, können ungelöste und unbearbeitete Konflikte die Existenz des Unternehmens gefährden. Schnelle Reaktionen auf veränderte

Rahmenbedingungen sind dann nicht mehr möglich. Die Folgen für das Unternehmen oder den Bereich sind verpasste Chancen, Stagnation, mangelnde Produktivität und schlechtes Arbeitsklima.

Investitionen in die Lösung von Konflikten sind Investitionen in Effizienz, Flexibilität, Kreativität und Motivation. Sie sichern wirtschaftlichen Erfolg – und last but not least – den Spaß an der Arbeit.

### Wer kann Konfliktmanagement beauftragen?

Wenn die betroffenen Parteien sich gemeinsam entscheiden, professionelle Unterstützung hinzuzuziehen und zu beauftragen, ist ein wichtiger Schritt in Richtung einer Lösung getan.

Eine der Konfliktparteien kann sich durch Konfliktmanagement unterstützen lassen, um durch eine ziel- und lösungsorientierte Kommunikation einen persönlichen Beitrag zu leisten.

Eine übergeordnete oder mittelbar betroffene Partei kann ebenfalls Konfliktmanagement beauftragen. Eine erste Zielsetzung im Konfliktmanagement ist es dann, mit den Konfliktparteien zu einer Akzeptanz des Konfliktmanagementprozesses und zu Bereitschaft für die individuelle Übernahme von Verantwortung für die Lösung zu gelangen. **[weiter]**

The diagram illustrates conflict management levels and intervention measures. It features a central 'makrosozial' box with 'verdeckt' and 'offen' boxes on either side. Above it are 'mikrosozial' and 'kalt' boxes, and below it are 'Interventionsmaßnahmen' and 'Mediation / Vermittlung' boxes. A red arrow points from 'offen' to 'Interventionsmaßnahmen'. A red box with 'heiß' is also present. The diagram is titled 'Wer kann Konfliktmanagement beauftragen?' and includes a small image of a tomato at the top.

- Warum Konfliktmanagement...
- Was es kosten kann...
- Wer kann Konfliktmanagement beauftragen?
- Die Rolle von Konfliktmanagement
- Gewinner und Verlierer - die Konfliktkultur

### Die Rolle von Konfliktmanagement

Konfliktmanager verstehen sich nicht mehr als nur neutral, sondern sind einer allparteilichen Haltung verpflichtet. Im Mittelpunkt steht immer, durch die Arbeit mit den Parteien zu einer Verbesserung der Situation für alle Betroffenen zu gelangen. Das sind die Konfliktparteien und die mittelbar Betroffenen im Unternehmen oder auch außerhalb. Gegebenenfalls sind auch die Interessen der betroffenen Organisation mit einzubeziehen.

Der Konfliktmanager analysiert die Ausgangssituation, bewertet den Konflikt in Bezug auf die erreichte Eskalationsstufe und zeigt alternative Wege und Vorgehensweisen zur Konfliktlösung auf. Er unterstützt die Parteien in dem folgenden Konfliktlösungsprozess.

Konfliktmanager benötigen für diese Arbeit immer eine Zustimmung aller direkt beteiligten Parteien, die in den Konfliktmanagementprozess einbezogen werden sollen.

### Gewinner und Verlierer – die Konfliktkultur

Die Phantasie mancher Konfliktparteien kreist um den Gedanken, aus dem Konflikt als Gewinner hervorzugehen. Demonstration von Überlegenheit und Macht, die Idee, ein Exempel zu statuieren, etc. sind daher auf Konfliktschauplätzen häufig anzutreffen. Dabei prägt nicht immer Pulverdampf das Geschehen. Indirektes, destruktives Agieren einer oder beider Parteien kann genauso wirkungsvoll sein.

Häufig gibt es in Konflikten, die nicht wirklich gelöst werden, vordergründig einen Gewinner. Was jedoch alle Parteien verloren haben, wird in die Rechnung nicht einbezogen. Allein die Auseinandersetzung selbst hat soviel Nerven, Energie, Zeit und Geld gekostet, das Außenstehende keine Gewinner mehr entdecken können. Hinzu kommt in diesen Fällen die fehlende Nachhaltigkeit der erzielten Konfliktlösung, oft nur faule Kompromisse, mit denen doch keiner der Beteiligten leben kann.

