

Professionelles Konfliktmanagement im Personalwesen, Teil 1: Mit Streitigkeiten umgehen

Konflikte sind wie das Salz im Meer – sie gehören zum Leben dazu. Aber ebenso wie Meerwasser in den Augen brennen kann, sind Konflikte eine unangenehme Begleiterscheinung unseres Alltags. Personalisten sind in Konfliktsituationen doppelt gefordert: Sie müssen nicht nur eigene Streitigkeiten regeln, sondern in einem gewissen Rahmen auch jene innerhalb der Belegschaft moderieren. Daher ist speziell für sie ein professioneller Zugang zu diesem Thema von besonderer Bedeutung.

Konfliktmanagement als zielgerichtete Handlung



Soziologisch betrachtet sind Konflikte soziale Sachverhalte, die auf unterschiedlichen Interessen der Beteiligten beruhen. Das klingt sehr nüchtern und spiegelt kaum das emotionelle Feuerwerk wider, das damit in der Regel verbunden ist. Das zentrale Element sozialer Konflikte ist die Unvereinbarkeit verschiedener Vorstellungen. Diese können im Personalwesen nahezu in allen Bereichen eintreten: bei Neubesetzungen von Stellen, im Zuge von Personalabbau oder auch im laufenden Betrieb, wenn übermäßige Konkurrenz das Klima vergiftet oder unangemessenes Verhalten zunimmt. Personalistinnen und Personalisten sind spätestens dann gefordert, wenn Gerichtsverfahren anstehen, die in den überwiegenden Fällen frustrierte (ehemalige) Beschäftigte einleiten.

Das Management von Konflikten erfordert, wie jeder systematisierte Zugang, entsprechende Ziele. Diese formulieren die beteiligten Parteien nur selten explizit. Dennoch erfordert eine professionelle Herangehensweise an das Konfliktmanagement auch eine spezifische Zieldefinition, an denen sich geplante Veränderungen orientieren und die einer Überprüfung nach gesetzten Aktionen standhalten.

Zwei mögliche Beispiele für Ziele sind:

- Maximiere die Zeit, die Mitarbeiter in sinnvollen Arbeitsbeziehungen verbringen
- Minimiere die Zeit, die Mitarbeiter in frustrierenden Arbeitsbeziehungen verbringen

Allein die Überlegung, wie viel Zeit Menschen in sinnvollen Arbeitsbeziehungen verbringen, erfordert einiges an Überwindung. Natürlich sind auch andere Ziele möglich, wenn sie eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Thema fördern und Einsicht darüber verschaffen, wann welche Handlungen zu setzen sind. Der Vorteil der sinnvollen Arbeitsbeziehungen: Sind diese im eigenen Verantwortungsbereich ausreichend gegeben, ist anzunehmen, dass in der Regel der übliche Geschäftsbetrieb auch im grünen Bereich abläuft. Ist dies nicht gegeben, dann lohnt sich ein Blick darauf, welche Verbesserung notwendig ist. Möglichkeiten dazu gibt es auf unterschiedlichen Ebenen. So kann auf der individuell-persönlichen Ebene ein Coaching oder eine Mediation hilfreich sein, auf der strukturellen ist möglicherweise eine kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur erforderlich. Die Einstiegsphase orientiert sich in den meisten Fällen an den beteiligten Menschen. Sie erleben am unmittelbarsten, dass es zumindest in einem Bereich Veränderungsbedarf gibt. Speziell in dieser Phase gilt es, die vorhandene Energie für sinnvolle Neuerungen zu nutzen.

Individuelles Konfliktmanagement zielt auf persönliche Bedürfnisse



Abbildung 1: Individuelles Konfliktmanagement

Konflikte treten üblicherweise zwischen Menschen auf. Daher ist der Ansatzpunkt des individuellen Konfliktmanagements die Arbeit mit den Beteiligten und ihren Erwartungen (Abbildung 1). Diese Form des Konfliktmanagements ist besonders verbreitet und wird in den meisten Lehr- und Fachbüchern zu diesem Thema behandelt. Sehr oft verbunden ist damit die Schulung effizienter verbaler Kommunikation, die zweifellos eine sehr wichtige Rolle spielt. Eine Analyse von Konfliktverhalten zeigt jedoch, dass auch andere Überlegungen wichtig sind. So sind Betroffene eines Konflikts üblicherweise schnell geneigt, unangenehme Vorfälle direkt mit anderen Personen in Verbindung zu bringen. Wenn ein Vorgesetzter beispielsweise eine Arbeit aus organisatorischen Gründen einem anderen Mitarbeiter zuteilt, kann rasch ein Mobbingvorwurf auftauchen, wenn die Führungskraft die Veränderung nicht ausreichend erklärt. Es entstehen Ärger, Kränkungen, manchmal auch Angst. Diese Befindlichkeiten sind vielfach Auslöser für weitere gefühlsmäßig negativ besetzten Handlungen. Das kann weiteren Ärger oder zusätzliche Kränkungen bedeuten, immer wieder spielen dabei Fragen wie „Wer ist daran schuld?“ oder „Was ist eine gerechte Strafe dafür?“ eine große Rolle. Dieses Verhalten ist zwar normal und üblich, führt jedoch dazu, dass sich Konflikte weiter aufschaukeln. Denn im Folgenden geht es oft nur noch darum, anderen die Schuld an einem Fehler zu beweisen, um dadurch eigene Chancen zu verbessern. „Win-Lose“ ist der Fachausdruck dafür, dass ein anderer verlieren muss, damit ein Gewinn möglich ist.

Personalisten sind in diesen Phasen besonders gefordert. Denn mit der Zeit kann eine negative „Konfliktkultur“ entstehen, welche die Arbeitsbeziehungen insgesamt verschlechtert. Ein Schlüssel im Umgang mit dieser Konfliktkultur sind die Bedürfnisse der Menschen. Ein hilfreiches Modell dazu bietet der österreichische Psycho- und Lehrtherapeut Imre Márton Reményi, der drei grundsätzliche psychische Bedürfnisse benennt: Selbstbestimmung, Klarheit und Zugehörigkeit. Wird mehr als ein Bedürfnis nachhaltig verletzt, so entsteht Angst und in weitere Folge Panik – die Bandbreite der damit verbundenen Reaktionen reicht von ‚Totstellen‘ bis zu ‚erhöhter Aggression‘.

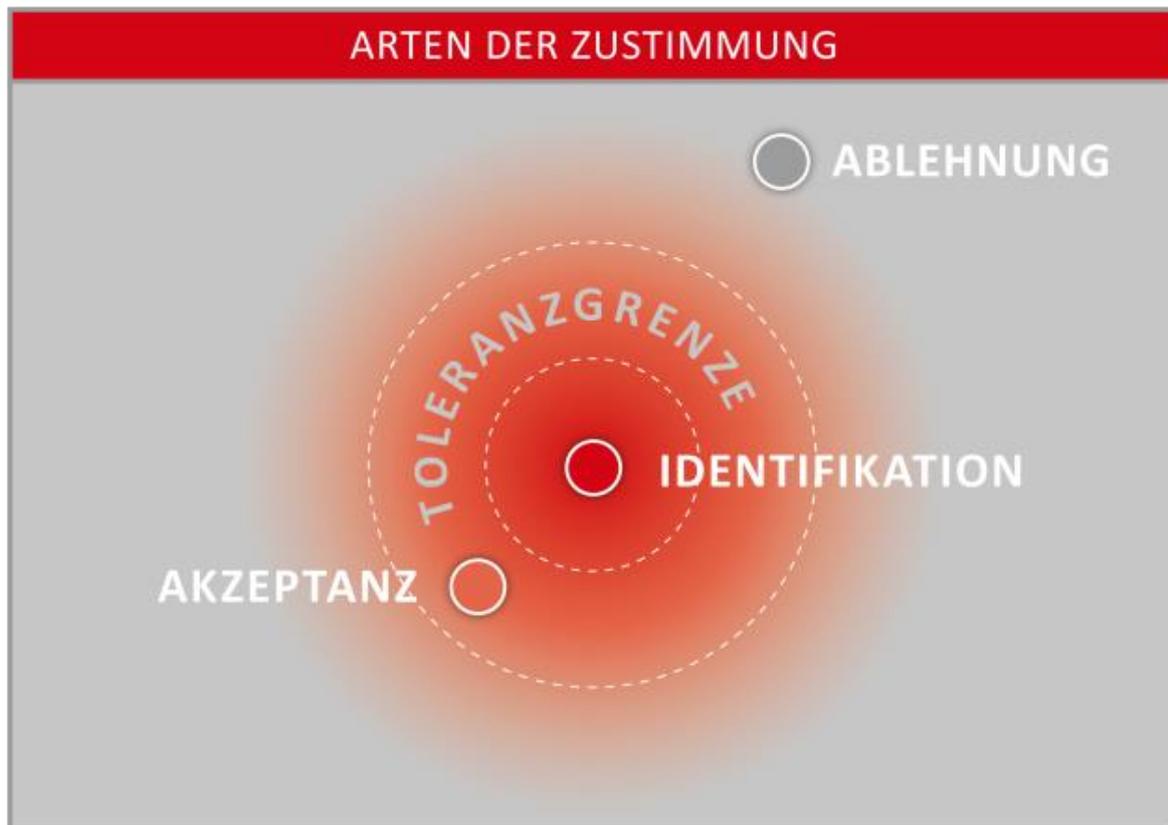


Abbildung 2: Arten der Zustimmung zum Arbeitsplatz

Nehmen wir das Beispiel eines aussichtsreichen Kandidaten für eine neue Stelle, der bereits längere Zeit für eine Abteilung arbeitet. Da die Beförderung auf sich warten lässt, ist er frustriert und fühlt sich abgelehnt. Er kann sich nicht mehr ausreichend selbst verwirklichen, weil er den Aufstieg als Teil seines beruflichen Werdegangs betrachtet. Das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen sinkt, die Klarheit auch. Er läuft Gefahr, dass seine grundlegenden Bedürfnisse längerfristig nicht erfüllt werden. Seine grundsätzlich bestehende Begeisterung für Job und Arbeitgeber wandelt sich in eine vorerst abwartende Haltung und danach in einen deutlich wachsenden Widerstand gegen die ‚Verhinderer‘ seines Fortkommens. Selbstverständlich ist es die primäre Aufgabe der zuständigen Führungskräfte, mit diesen Widersprüchen umzugehen und sinnvolle Alternativen zu finden. Doch auch das Personalwesen ist hier in der Pflicht. HR kann zum Beispiel abklären und Impulse dazu geben, unter welchen Rahmenbedingungen eine weitere Zusammenarbeit funktionieren kann. Gegebenenfalls muss die Personalabteilung aber auch die Auseinandersetzung mit einer möglichen Trennung kritisch begleiten.

Immer wieder gehen Verantwortliche davon aus, dass sie Probleme aus der Welt schaffen, wenn sie das Personal wechseln. In manchen Fällen führt das zum Erfolg. In jenen Fällen, in denen Konflikte aus unangebrachten strukturellen Rahmenbedingungen stammen, werden sie damit jedoch langfristig nicht glücklich. Um beim oben genannten Beispiel zu bleiben: Wenn mehrere Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil sie dort keine Entwicklungschancen sehen, sollte HR hellhörig und aktiv werden.

Strukturelles Konfliktmanagement schafft übergreifende Sicherheit

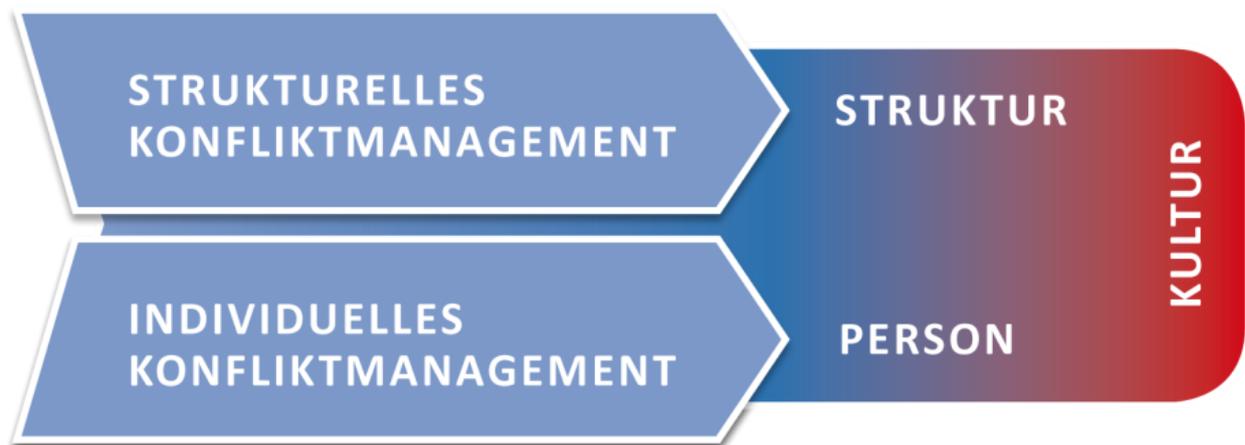


Abbildung 3: Strukturelles Konfliktmanagement

Während die Fachliteratur individuelles Konfliktmanagement intensiv behandelt, sind Ausführungen über strukturelles Konfliktmanagement deutlich seltener. Einer der größten Stolpersteine im Umgang mit betrieblichen Konflikten ist, dass es kaum standardisierte und gleichzeitig akzeptierte Vorgehensweisen dafür gibt. Das hat vielfach den Grund, dass Organisationen Konflikte negieren oder die Einstellung vorherrscht, „Mit Konflikten gehen wir ohnehin vorbildlich um“ – was auch immer damit gemeint ist. Andererseits lässt sich in den letzten Jahren auch beobachten, dass das Bewusstsein für die Bedeutung von Konfliktmanagement wächst. Vor allem größere Unternehmen etablieren zunehmend interne oder externe Konfliktberatungen. Das können Ombudsstellen oder Mobbing-beziehungsweise Gleichbehandlungsbeauftragte sein. Aber auch Arbeitsmediziner, Sicherheitsfachkräfte sowie Arbeits- und Organisationspsychologen übernehmen neben den klassischen Strukturen wie HR und/oder Betriebsrat in manchen Fällen die Funktion von Streitschlichtern.

In dem Zusammenhang ist besonders wichtig, dass die Handelnden die bestehenden Konflikte nicht nur als Ärgernis einzelner Menschen betrachten, sondern auch die Lernerfahrung für die Organisation oder das Unternehmen zusätzlich nutzen. Persönliche Konflikte führen zu Verstimmungen – im Extremfall zur Unfähigkeit, weiter zusammenzuarbeiten - in der Belegschaft, mit Kunden oder anderen strategisch wichtigen Partnern. Strukturen sind hingegen an sich emotionslos. Dennoch können Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel widersprüchliche Ziele oder unklare Aufgabenverteilungen, Gefühle bei den betroffenen Menschen hervorrufen.

Eine bewährte Vorgehensweise dafür ist die mediative Organisationsentwicklung. In dieser Form erfolgen Organisationsänderungen nicht nur anhand von Top-Down-Vorgaben, sondern

berücksichtigen die Summe der Einzelprobleme unterschiedlicher Mitarbeiter. So können Konflikte darauf hinweisen, dass sich die Ablauf- oder Aufbauorganisation verändern muss, weil Unternehmenszukäufe das Geschäft verändert haben. Auch Kundenwünsche oder Anliegen sonstiger Stakeholder können Konflikte hervorrufen, die zu Veränderungen führen.

Wo sollten Unternehmen Konflikthanlaufstellen ansiedeln?



Abbildung: Mediative Organisationsentwicklung

Eine Voraussetzung für den Erfolg ist die gute strukturelle Einbindung des Konfliktmanagements in die Organisation. Sind Konflikthanlaufstellen definiert, dann ist es notwendig, diese auch durch geeignete Kommunikationsstrukturen bekannt zu machen. Auch die (teilweise) Einbindung der Konfliktfachkräfte in andere relevante Bereiche, wie zum Beispiel Führungskräftebesprechungen oder Sitzungen im Sinne des Arbeitnehmerschutzes tragen dazu bei, dass Vertrauen zwischen der Belegschaft und jenen entsteht, die im Anlassfall kontaktiert werden können. Ist dieses nicht ausreichend vorhanden oder sehen die Beteiligten keinen Nutzen durch die vorhandenen Strukturen, so kann wenig bewegt werden – auch wenn formale Wege geschaffen wurden.

Eine Frage, die immer wieder bei der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen auftaucht, ist jene, wo diese sinnvoll anzusiedeln ist. Manchmal kommt es im Zuge dieser Überlegungen zu Rivalitäten zwischen Betriebsrat und Personalabteilung. Auch die Organisationspsychologie kann eine solche Stelle sein. Letztlich gibt es keine allgemein gültige Antwort auf diesen Diskussionspunkt. Es hängt von den Menschen ab, die sich des Themas annehmen. Sie müssen den Zugang zu jenen finden, die tatsächlich Konflikte haben, vor allem wenn diese Konflikte existenzgefährdend für die Organisation werden können. Andererseits müssen sie Situationen so einschätzen können, dass sie sich zurücknehmen, wenn sie selbst zu sehr in den Konflikt involviert sind und nicht mehr konstruktiv eingreifen können. Für Personalisten ist eine unabhängige Einbindung in das Konfliktmanagement ausgeschlossen, wenn sie aufgrund von gesetzlichen oder unternehmerischen Vorgaben selbst

Partei ergreifen müssen. In wichtigen Fällen dieser Art sollten Unternehmen einen Außenstehenden – zum Beispiel einen Mediator oder Coach – beiziehen.

Die professionelle Herangehensweise an Konflikte erfordert also mehrere Stufen:

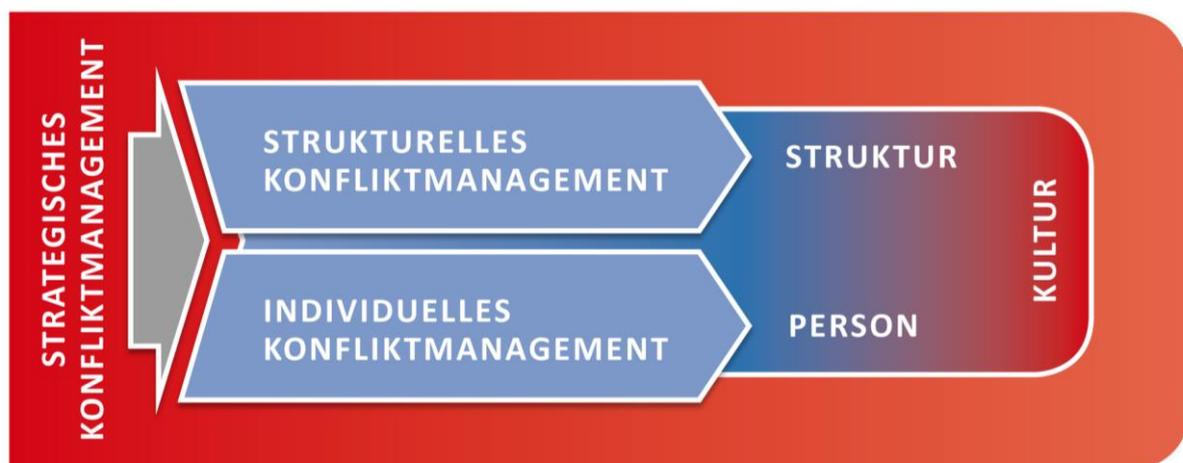
1. Die Konfliktmanager und die Konfliktparteien sollten Ziele definieren, die sie erreichen wollen. Denn diese helfen dabei, Veränderungsmöglichkeiten zu definieren und deren Erfolg zu überprüfen.
2. Die Beteiligten sollten Lernerfahrungen aus den Konflikten bzw. dem Konfliktmanagement für die Organisation ableiten.
3. Wer Konflikte professionell begleitet sollte Zugänge zu den relevanten Stolpersteinen fördern, aber auch erkennen, wann sie selbst ein zu großer Teil des Problems werden.

Ausblick

Der zweite Teil der Serie geht der Frage nach, wie Unternehmen konfliktfähiger werden und Mitarbeiter in die Lage versetzen können, unterschiedliche Sichtweisen und Interessen produktiv zu nutzen.

Professionelles Konfliktmanagement, Teil 2: Unternehmen konfliktfähig machen

Konflikte sind nicht nur wie das Salz im Meer, sondern auch wie die Motoren von Maschinen. Sie bringen Leistung, benötigen aber auch Wartung. Nur optimal aufeinander abgestimmt und von Experten betreut, helfen sie dabei, neue Produkte zu erzeugen, Distanzen zu überwinden oder fallweise sogar Leben zu retten. Die Rolle aller Beteiligten im Personalwesen ist es, eine Konfliktkultur zu fördern, die Konflikte fruchtbar werden lässt. Die Voraussetzung dafür ist eine geeignete Bildung. Wie Unternehmen diese Bildung in Sachen Konfliktmanagement vermitteln können, ist das Thema dieses Beitrags.



Strategisches Konfliktmanagement, © Elvira Hauska

Strategie als Kulturplaner

Der erste Teil unseres Beitrags zum professionellen Konfliktmanagement beschäftigte sich mit zwei Komponenten, die im Umgang mit Konflikten zentral sind – mit den Menschen und den Strukturen, in denen sie sich bewegen. Die Aufgabe der Strategie ist es, beide Aspekte miteinander in Beziehung zu bringen, um damit indirekt die Kultur einer gesamten Organisation zu gestalten. Im zweiten Teil gehen wir nun näher darauf ein, wie Unternehmen eine strategisch untermauerte Konfliktkultur entwickeln und fördern können.

Sowohl die Anzahl von Konflikten am Arbeitsplatz als auch deren Bearbeitungszeit hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Gründe dafür sind die Wirtschaftskrise und die damit verbundene angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt, aber auch grundsätzlich gesteigertes Aggressionspotenzial, welches sich vor allem auf dem Dienstleistungssektor auswirkt. Entsprechend den Zahlen der österreichischen Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt stiegen gewaltverursachte Arbeitsunfälle in den Jahren 2010 bei 2015 um 35 Prozent - in den meisten Fällen sind es Kunden, die entsprechende Gewalthandlungen setzen.

Da Gerichtsurteile oft keine zufrieden stellende Lösung bieten, sind alternative Verfahren der Konfliktlösung wie Mediation stärker nachgefragt. Unternehmen beginnen, standardisierte Verfahren zum Konfliktmanagement zu etablieren. Zu deren Reichweite und Wirkung gibt es unterschiedliche Meinungen – und einige wenige wissenschaftliche Arbeiten. So hat die deutsche Viadrina Universität mehrere Studien zum Konfliktmanagement in der Wirtschaft publiziert. In einer Zusammenfassung aus dem 2016 meinen die Autoren, dass die von vielen Experten erwartete rasch ansteigende Anwendung außergerichtlicher Verfahren ausblieb. Dennoch beobachten sie eine kontinuierliche Evolution, in dem Sinne, dass sich eine Vielfalt an Optionen entwickelte. Ihre Empfehlung ist es, im Konfliktfall ergebnisoffen unterschiedliche Varianten wie zum Beispiel Mediation, Schiedsverfahren, Schlichtung, Dispute Boards oder andere zu prüfen, um sich eine Entscheidungsgrundlage für die effizienteste Form zu verschaffen.



Kulturwandel in Sachen Konfliktmanagement, © Elvira Hauska

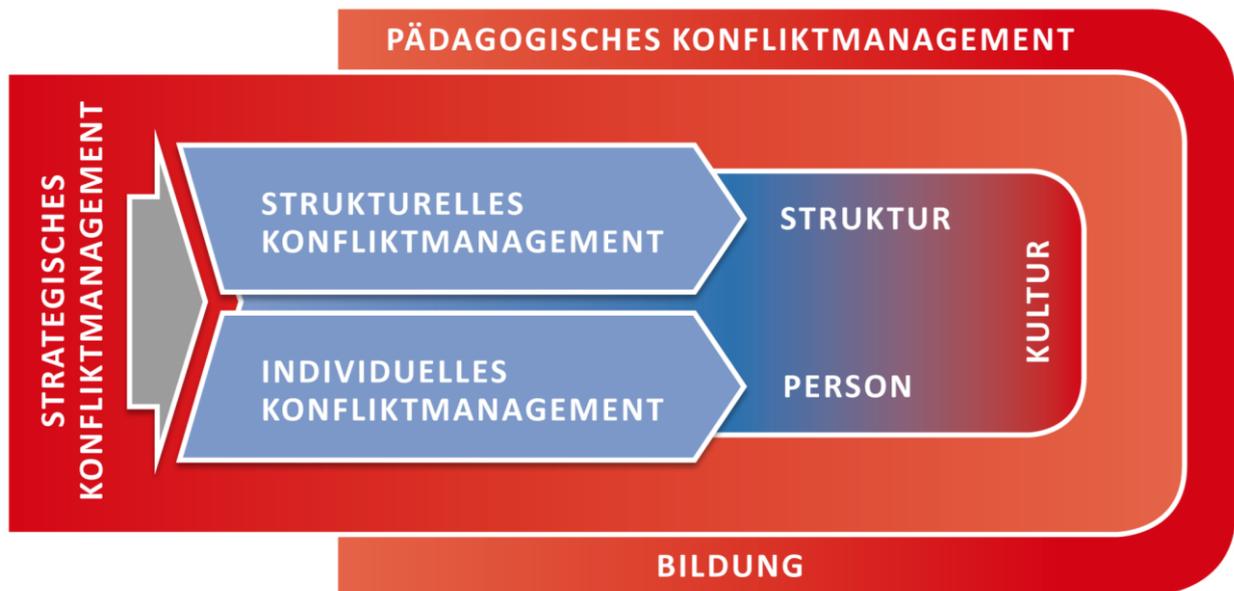
Die Realität sieht leider noch anders aus: Wenn in Unternehmen Konflikte auftreten, beginnt rasch die Schuldsuche, das Rechtfertigen und die Forderung nach „gerechten“ Strafen. Auf einmal gibt es viele Ankläger und Beschuldigte, Täter und Opfer, aber auch der (Vor-)Verurteilte. Personalexpertinnen und

-experten sowie Führungskräfte rutschen gewollt oder ungewollt immer wieder in die Rolle des Richters – andere Arbeit bleibt liegen. Manchmal sind sie persönlich direkt involviert. Die von vielen Konfliktbeteiligten geforderte Besinnung auf rein sachliche Themen hält der Realität meist nicht stand. Auch eine – über betriebliche Gesundheitsförderung initiierte – Entspannungskultur, die mehr Gelassenheit in den Arbeitsalltag bringen soll, hat in Krisensituationen ihre Tücken. Denn wenn eine negative Konfliktkultur das Klima vergiftet, braucht es engagierten Widerstand, der Entscheidungsträger dazu zwingt, sich mit widersprüchlichen Argumenten zu konfrontieren und auseinanderzusetzen. Das beginnt mit einer offenen Diskussion über eine notwendige Produktdifferenzierung bis hin zur Entscheidung, welche Ressourcen wofür eingesetzt werden.

Wer die Konfliktkultur maßgeblich verändern will, muss an der strategischen und organisatorischen Ebene ansetzen. Während im individuellen Konfliktmanagement eine Steuerung über die Gefühle und Bedürfnisse einzelner Konfliktbeteiligter möglich ist, so funktioniert dies auf der Ebene der gesamten Organisation nicht mehr. Dennoch ist es wichtig herauszufinden, welche Ziele und Bedürfnisse in den einzelnen Abteilungen vorherrschen. Eine erste Orientierung bieten unternehmens- oder bereichsweite Befragungen zur vorherrschenden Konfliktkultur, zum Beispiel über die allgemeine Mitarbeiterbefragung.

Dabei ist es auch zentral zu erheben, ob im Unternehmen bereits Regeln existieren, die beschreiben, wie mit Konflikten umzugehen ist. Leider zeigen einschlägige Studien, dass Konfliktregelungen heute noch immer vorwiegend auf der Basis des Feuerwehrprinzips aus dem Boden gestampft werden. Erst wenn es brennt, wird gelöscht - Konflikte werden gelöst, damit sie möglichst verschwinden. Es fehlt in vielen Fällen eine koordinierte und abgestimmte Herangehensweise. Einen Konflikt bewusst zu initiieren, anzusprechen oder gar auszuweiten, gilt nach wie vor nahezu als Tabu. Diese Entwicklung ist äußerst zweischneidig zu bewerten und vernachlässigt die These, dass Konflikte nicht nur auf Kosten anderer ausgetragen werden, sondern auch Vorteile für alle Beteiligten bringen können – wenn Unternehmen sie für sinnvolle Reorganisierungen nutzen.

Eine wesentliche Voraussetzung für effizientes Konfliktmanagement sind adäquate Schulungen der Belegschaft. Das notwendige Wissen umfasst Hintergrundinformationen zu grundsätzlichen Denkweisen und Verhaltensmustern, aber auch ein Kenntnis von Modellen und vorhandenen Strukturen. Wer produktiv mit Konflikten umgehen will, benötigt jedoch nicht nur Faktenwissen, sondern muss sich auch auf soziale Prozesse einlassen können. Es geht also nicht nur darum, im Lehrsaal Inhalte zu sammeln, sondern sich selbst anhand eigener Erfahrungen besser kennen zu lernen, um in Folge daraus auch andere besser anleiten zu können.



Pädagogisches Konfliktmanagement, © Elvira Hauska

Bildung als Wegweiser für die Zukunft

Die Leiterin der Forschungsstelle für Wirtschaftsmediation an der Technischen Hochschule Köln, Ricarda Rolf, weist anhand der Ergebnisse des ersten deutschen Streitkulturindex darauf hin, dass sich Führungskräfte in der Regel überfordert fühlen, wenn sie mit Konflikten konfrontiert sind. Daher ortet sie in diesem Bereich deutlichen Schulungsbedarf. Ein Blick auf bewährte Vorgehensweisen zeigt, dass es hilfreich ist, Curricula interaktiv zu entwickeln. In dem Fall können maßgeschneiderte Programme interne Gegebenheiten und Anforderungen berücksichtigen sowie diese mit externen Erfahrungswerten ergänzen.

Typische Themen sind dabei das Führen schwieriger Gespräche oder Verhandlungen, Umgang mit Widerständen oder Verhandlungsführung. Die Schulungen sollten zudem über vorhandene Strukturen wie beispielsweise Konflikthanlaufstellen informieren und genau beschreiben, in welchen Fällen diese unterstützen, wie sie erreichbar sind und in welchem Umfang sie tätig werden. Ein Seminar bietet zudem eine gute Gelegenheit, Kontakte zu den Leitern der Anlaufstellen zu knüpfen und Vertrauen aufzubauen. Möglicherweise formulieren Unternehmen sogar Empfehlungen dafür, in welchem Fall welche Konfliktregelungsvariante angewandt werden soll. Diese sollten sie in einer Schulung im Überblick darstellen. Das Kernziel von Schulungen zu professionellem Konfliktmanagement ist es, den Teilnehmern zu vermitteln, wie sie Konflikte für sinnvolle Veränderungen nutzen können. Vor allem für Profis im Personalwesen ist es notwendig, sich über die Bedeutung dieser Transformationen klar zu werden. Eine abgestimmte Vorgehensweise im Umgang mit Konflikten braucht in erster Linie Klarheit darüber, welche Ziele das Unternehmen diesbezüglich verfolgt. Von einer reinen Minimierung von Konfliktkosten ist als Zielsetzung vor allem deshalb abzuraten, weil dann Nutzenaspekte der Konflikte unberücksichtigt bleiben, für die es bislang kaum standardisierte Erhebungsmodelle gibt. Wie bereits im ersten Teil des Beitrags zum Professionellen Konfliktmanagement beschrieben, könnten Unternehmen stattdessen das Ziel verfolgen, die Zeit in sinnvollen Arbeitsbeziehungen zu maximieren.

Dennoch ist anzuraten, über diese strategische Ausrichtungen auch im Schulungskontext Einigkeit zu erzielen, allein deshalb, um nach einem Schulungszyklus evaluieren zu können, ob Erwünschtes erreicht wurde. Die Schulungen können dazu dienen, aussagekräftige Indikatoren zu definieren, an denen sich ablesen lässt, wie gut das Konfliktmanagement im Unternehmen funktioniert. Diese könnten Betriebe im Rahmen eines „Kooperationscontrollings“ nutzen.

Ein Standardbaustein für Trainings ist die Vermittlung von Basiswissen, meist beginnend mit persönlichen Konfliktstrategien. Dabei sind zwei grundlegende Richtungen möglich. Eine bedürfnisorientierte Regelung von Konflikten zielt auf Vorteile für möglichst alle, die zwangsorientierte Regelung geht über Einzelinteressen hinweg und gibt konkrete Vorgaben. Ihr Ziel ist primär die Umsetzung einer Anordnung. In der Regel kommen Mischformen zum Einsatz, dennoch ist ein allgemeiner Überblick über Möglichkeiten und Grenzen dieser Extreme hilfreich.



Mit Mediation Konflikte lösen, © Elvira Hauska

Um sich in einer Schulung überhaupt auf einen sozialen Prozess einzulassen, bei dem widersprüchliche Meinungen aufeinander treffen, ist es notwendig, sich bestehenden Ängsten zu stellen. Dies ist leichter zu bewerkstelligen, wenn das Bewusstsein dafür geschärft wird, dass es nicht die Menschen allein sind, die Konflikte verursachen – und dass niemand bewusst kränkt, weil er oder sie „böse“ ist. Auch vermutete Feinde haben Logiken und Zwänge hinter ihren Verhaltensweisen. Deren Kenntnis kann dazu beitragen, dass unproduktive Strukturen – vielleicht sogar gemeinsam mit dem Gegenspieler – aufgebrochen und neue Wege möglich werden. In jeder Schulung zum Thema Konfliktmanagement ist darauf hinzuweisen, dass es keine ‚Patentrezepte‘ gibt, weil eben Rahmenbedingungen und Persönlichkeiten jede Situation einzigartig machen. Dennoch ist ein Streben danach angebracht, von anderen zu lernen, auf bereits gemachte Erfahrungen zurückzugreifen und Fehler nicht übermäßig oft zu wiederholen. Vorreiter in Sachen Transparenz ist der große Bereich der Medizin. Hier gibt es im Internet veröffentlichte Listen, sogenannte ‚choosing wisely‘, die Behandlungsempfehlungen anhand spezifischer Erkrankungsdiagnosen nennen.

Ob die Zukunft auch im betrieblichen Konfliktmanagement ähnliche Strukturen bringt, ist heute noch offen. Unumgänglich für Professionalität jedoch ist der interdisziplinäre Zugang – Konfliktmanagement darf sowohl in Praxis, Theorie und Schulung nicht nur das Hoheitsgebiet einer einzelnen Disziplin sein, sondern sollte verschiedene Wissensbereiche miteinander verbinden. Idealerweise ebnet es den Weg damit der Motor Konflikt vorhandene Energie in zielgerichtete Handlungen umwandeln kann.