



Peter Knapp (Hrsg.)

Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen

Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business

managerSeminare Verlag, Bonn 2013, 350 Seiten,
€ 49,90

ISBN 978-3-941965-49-2, www.managerseminare.de

„Konflikt als Chance!“

Diese und ähnliche Versprechen lauern uns in der Ratgeberliteratur, in Seminaren und Vorträgen aller Orten auf. „Schönen Dank auch!“ mag sich so mancher denken, der sich genervt von Kollegen, Kunden oder der eigenen Führungskraft (die, das zeigen aktuelle Motivationsstudien, ist der Hauptgrund für innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift) jeden Morgen aufs Neue ins Büro schleppt und hofft, dort möglichst die nächsten acht Stunden niemanden anzutreffen. Wer in Teams und Projekten arbeitet – und das sind mittlerweile die meisten – kann sich diesen Wunsch getrost an den Spiegel stecken. Man kommt ihnen nicht aus, den lieben Kollegen ...

Konflikte gehören einerseits dazu, auch das wissen die Rätegeber. Sie werden aber andererseits zumeist als störend, wenn nicht sogar als bedrohlich empfunden. Also hat jeder längst seine eigene Vermeidungsstrategie entwickelt. Die Folge ist, dass sie im Stillen eskalieren, so lange bis die „Bombe“ platzt. Konflikte dann noch als Chance zu begreifen, ist für die, die mitten drin stecken, schwer vermittelbar.

Wenn es dann aber doch so weit gekommen ist, muss etwas passieren. Weil nicht selten die Eskalation vor Gericht landet, gibt es in Deutschland seit letztem Jahr ein Mediationsgesetz. Mit dem „Gesetz zur Förderung

der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung", so der vollständige Titel, verbindet sich die Hoffnung, nicht länger nur Sieger und Verlierer zu produzieren, sondern, und jetzt mit Blick auf die Unternehmen, Lösungen zu finden, mit denen alle Parteien weiter professionell zusammenarbeiten und leben können. An dieser Stelle knüpft das vorliegende Buch an.

Zu Struktur und Inhalt

Die Sammlung von über 50 Tools zur Konfliktklärung ist in Zusammenarbeit mit namhaften Mediatorinnen und Klärungshelfern entstanden, die Peter Knapp auch schon in seinem ersten Band „Konfliktlösungs-Tools“ mit Rat und Tat zur Seite standen. Das Buch ist **strukturell angelehnt an die klassischen Phasen der Mediation**: Es beginnt mit der Kontakt- und Kontraktphase, dann folgen die Klärung der Sichtweisen der Parteien, das Herausarbeiten der hinter den Positionen liegenden Interessen und Bedürfnisse und schließlich die Suche nach Lösungsoptionen und Vereinbarungen zur Überprüfung der Ergebnisse.

Um den Überblick nicht zu verlieren und um sich schnell im Angebot der Tools zurechtzufinden, auch ohne das Buch komplett gelesen zu haben, findet sich gleich zu Beginn eine **Übersichtsmatrix**, die es den Lesern ermöglicht, für die einzelnen Phasen der Konfliktbearbeitung das für sie und die Situation passende Handwerkszeug herauszufiltern. Die grundsätzlich geeigneten Anlässe und die von der jeweiligen Autorin/dem Autor bevorzugten Kontexte leisten hier eine weitere Entscheidungshilfe.

Da sich das Buch an all diejenigen wendet, die **im beruflichen Kontext Konflikte lösen** wollen oder sollen, ist die Zielgruppe weit gefasst. Das spiegelt sich auch in der Auswahl der angebotenen Tools wider. Bereits im ersten Kapitel (Phase 1: **Kontakt und Kontrakt**) wird klar, dass nicht alle Verfahren so ohne Weiteres für den klassischen Businessbereich (vgl. Buchtitel) anwendbar sind. Während der Einsatz von Fragebögen und das mediationsbegleitende Coaching noch sehr gut an die Unternehmenslogik anschließen und daher vermutlich als „zumutbare Dosis“ der Konfliktklärung verabreicht werden können, sind „Lebendige Soziogramme“ und der „Tanz der Kulturen“ durchaus erklärungsbedürftig für Manager, die mit ihrem Team im Clinch liegen. Was nicht heißt, dass diese Tools nicht durchaus hilfreich wären! Namhafte AutorInnen wie z. B. Insa Sparrer, Friedrich Glasl oder Friedemann Schulz von Thun ste-

hen hinter diesen Ansätzen. Es bedeutet nur, dass es besonderer Anpassungsarbeit bedarf, diese Tools in die Sprache und Kultur der jeweiligen Organisation zu übersetzen. Natürlich, diese Transformationsleistung ist immer zu erbringen. Aber hier erscheint sie ungleich größer und ist gegebenenfalls auch gar nicht zu leisten, wenn es an Erfahrung und Routine im Umgang mit Mediations- und anderen Konfliktklärungsverfahren mangelt.

Mit dem 2. Kapitel (Phase 2: **Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien**) beginnt die eigentliche inhaltliche Arbeit: Es gilt die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Konflikt darzulegen und dabei noch so sachlich beschreibend zu bleiben, wie eben möglich. Peter Knapp und seine KollegInnen bieten hier viel Aktivierendes sowie Möglichkeiten der Sammlung und Visualisierung von Themen.

Das 3. Kapitel (Phase 3: **Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten**) stellt die Klärungshelfer vor die vermutlich größte Hürde. Fällt es im beruflichen Kontext vielen schon ganz grundsätzlich schwer über Gefühle zu reden bzw. haben emotionale Themen vermeintlich keinen Platz, soll dies nun im Teamrahmen und ggf. auch noch über Hierarchieebenen hinweg passieren. Mit Widerstand ist zu rechnen! Bei einigen der angebotenen Tools dieser Rubrik sind wir auf wahrlich hohem Niveau unterwegs, was beiden Seiten einiges abverlangt. Aber wer hatte gesagt, dass es einfach sein würde? Dafür bekommen wir in diesem Kapitel auch die größte Auswahl geboten. Und diese reicht von der bloßen Gestaltung der Klärungsgespräche bis zu Methoden, die ihre Ursprünge nicht zuletzt in Psycho-drama, Aufstellungsarbeit oder dem Storytelling haben.

Mit dem 4. Kapitel (Phase 4: **Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten**) ist man über den Berg. Das kennt man im Unternehmen, denn hier geht es endlich wieder um Inhalte. Hier wird es wieder strukturierter, hier gibt es Pläne, und das findet sich dann auch in den Methoden wieder. Dementsprechend übersichtlich ist dann auch das Angebot: Mind mapping, Moderationskarten, usw.

Mit dem 5. Kapitel (Phase 5: **Vereinbarungen und Überprüfungstermin**) kommt der Prozess zum Abschluss. Und auch hier gibt es keine allzu großen Überraschungen. „Controlling“ und „Lessons Learned“ sind keine Fremdwörter mehr. Was konnte umgesetzt werden, was haben die Konfliktparteien persönlich oder als Team gelernt, was hat sich dadurch vielleicht sogar in der Organisation verändert. Alldem wird hier nachge-

gangen. Hinzu kommen weiterführende Inhalte, z. B. zum Thema Führung, die die Lernmöglichkeiten insgesamt abrunden.

Zusammengefasst

Die besondere Herausforderung, der sich Peter Knapp mit 51 Tools im Gepäck gestellt hat, nämlich ein Mediationsverfahren für große Gruppen, Teams und Projektgruppen übertragbar und anwendbar zu machen, ist nicht ohne Risiko. Im Gegensatz zur klassischen Mediation, in der die am Konflikt beteiligten Teilnehmerzahlen und Parteien eher überschaubar sind, überlagern in Teams und Projekten zahlreiche gruppendynamische Prozesse, unternehmenspolitische Allianzen (besser: Seilschaften) und kulturelle Unterschiede (womit nicht nur die großen Kulturen, sondern auch die kleinen Abteilungskulturen gemeint sind) die Prozesse der Konfliktklärung. Einige der vorgestellten Tools lassen diesen Übertrag in Teamkonflikte auf den ersten Blick leicht zu und wirken anschlussfähig an das Denken und Handeln in Unternehmen. Andere wirken eher so, als wäre großer Anpassungsbedarf oder große Erfahrung notwendig.

So viel ist aber sicher: Wir sind mit dieser Sammlung ein gutes Stück besser gerüstet, wenn wir Konflikte „im Business“ bearbeiten und klären wollen.

A.T.