

»KULTUR WIRD VON FÜHRUNGSKRÄFTEN GEPRÄGT«

KONFLIKTE ALS CHANCE FÜR VERÄNDERUNGEN ZU NÜTZEN, IST LEICHTER GESAGT ALS GETAN, MEINT DIE UNTERNEHMENSBERATERIN UND MEDIATORIN ULRIKE GAMM.



(+) PLUS: Gibt es in österreichischen Unternehmen eine Konfliktkultur?

Ulrike Gamm: Kultur entsteht aus Erfahrungen, wie mit Erfolgen und Problemen umgegangen wird. Das gilt genauso für Konfliktkultur: Lohnt es sich in einem Unternehmen, Konflikte anzusprechen, oder ist es gescheiter, nicht dran zu rühren, weil Anregungen nicht aufgegriffen werden bzw. derjenige, der den Konflikt anspricht, als Unruhestifter wahrgenommen wird? Kultur wird maßgeblich durch das Verhalten von Führungskräften geprägt. Führungskräfte, die sich selbst als aktiv beschreiben, ziehen häufig den Konflikt an sich und treffen eine Entscheidung. Es kommt zu einer Konfliktregelung, aber nicht zu einer Klärung, weil sie ohne Einbeziehung der Konfliktbeteiligten stattfindet. Tiefer liegende Ursachen werden nicht angesprochen. Man will den Konflikt nur möglichst schnell vom Tisch bekommen.

(+) PLUS: Werden Konflikte verleugnet oder gar nicht erst wahrgenommen?

Gamm: Es ist beides. Manche Konflikte kommen gar nicht bis zur Führungsebene hoch, die Mitarbeiter wissen, dass der Chef nichts davon hören will. Emotionen erscheinen vielen als bedrohlich. Eine Studie, die wir 2005 für das Wirtschaftsministerium erstellt haben, ergab, dass Führungskräfte Konflikte als eigenes Versagen verstehen, weil sie nicht in der Lage waren, bestimmte Prozesse konfliktfrei zu steuern. Wenn das meine Grundüberzeugung ist, setze ich natürlich alles daran, damit der Konflikt nicht nach außen sichtbar wird. Über Konflikte mit der Bank, mit Lieferanten redet man dagegen – das liegt außerhalb des eigenen Einflussbereiches.

(+) PLUS: Entstehen Konflikte eher aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeiten oder weil bestimmte betriebliche Strukturen Konflikte fördern?

Gamm: Man kennt das in jedem Unternehmen, dass es zwischen bestimmten Teilbereichen zu Schwierigkeiten kommt. In den



ULRIKE GAMM: »Menschen sind daran interessiert, dass Beziehungen gut funktionieren. Wenn sie nicht funktionieren, macht es krank.«

Banken sind das zum Beispiel Vertrieb und Risikokontrolle. Da treffen gegensätzliche Logiken aufeinander, die Spannungen verursachen. Ob sie zu Konflikten führen, ist eine zweite Dimension. Dafür müssen bestimmte Interaktionsmuster zu laufen beginnen, indem man zum Beispiel die Fähigkeiten anderer abwertet. Ob diese Abwertung beginnt, hängt davon ab, welche Personen beteiligt sind und welche Kultur des Miteinanders für solche Situationen entwickelt wurde. Wenn man nur den Kontakt meidet oder sagt »Die sind ja unfähig, die haben keine Ahnung vom

Markt«, findet eine Personalisierung statt, die zu einem Konflikt führt. In der präventiven Arbeit mit Führungskräften versuchen wir zu vermitteln, welche Dynamiken in Konfliktsituationen entstehen und was mein eigener Beitrag dazu ist. Diese Selbstreflexion ist ein zentrales Element.

(+) PLUS: Sind Konflikte nur negativ?

Gamm: In jedem Konfliktmanagementbuch steht, Konflikte sind Chancen. Theorie



FÜHRUNGSKRÄFTE SEHEN KONFLIKTE ALS EIGENES VERSAGEN.



tisch weiß das jeder. Nur das eigene emotionale Erleben ist ein anderes. In einer Konfliktsituation kommen die meisten Menschen in Stress. Sie haben Angst vor Verletzungen. In den Trainings arbeiten wir an dieser Haltung zum Thema Konflikt. Man weiß kognitiv, dass es Sinn machen würde, den Konflikt zu klären – aber der Bauch sagt etwas anderes. Ein erster Schritt könnte sein, neben der inhaltlichen auch die emotionale Dimension aufzunehmen. Das kann man lernen. Das Verhalten von Führungskräften in Konfliktsituationen wird von Mitarbeitern und Kollegen beobachtet. Dieser Sozialisationsprozess bringt eine (andere) Konfliktkultur in Gang. Das ist eine Chance. Vielleicht klappt es nicht gleich beim ersten oder zweiten Mal, es gibt auch wieder Rückfälle. Aber es braucht neue Erfahrungen und die Reflexion dieser neuen Erfahrungen, keine schönen Leitsätze. Menschen sind daran interessiert, dass Beziehungen gut funktionieren. Wenn sie nicht funktionieren, macht es krank.

Ulrike Gamm leitet mit Mario Patera das Institut Konfliktkultur in Wien.