

14. April 2020

Konfliktmanagement in der Praxis

Die Auftragsklärung - ein Generalschlüssel zur erfolgreichen Konfliktlösung

Jürgen Heim im Gespräch mit Thomas Robrecht - Teil 1



Ist der Erfolg von Unternehmen und Organisationen untrennbar mit Konflikten verbunden? Führen erst Konflikte zum Erfolg?

Um Menschen und Aufgaben zu Ergebnissen zu führen, stehen Changeprozesse in Form von Veränderungen und Anpassungen auf der Agenda – zusammen mit Reibungs-, Anpassungs-, Änderungs- oder Umsetzungskonflikten. Von Führungskräften und ihren Beratern wird gefordert, mit diesen lösbaren oder scheinbar unlösbaren Herausforderungen konstruktiv umzugehen.

Unentdeckte und ungelöste Konflikte können den Erfolg schmälern oder ihn sogar verhindern. Haben aber nachhaltig bearbeitete oder gelöste Konflikte das Potential, sogar als treibende Kraft oder als Erfolgsmotor zu wirken?

Wie beginnen Sie als Berater, Mediator oder Führungskraft mit diesen Aufgaben? Wie entdecken Sie Konflikte, woran erkennen Sie ihre Symptome? Und welche Methoden, Tools oder Verfahren verwenden Sie zur Lösung? Wann hilft die Mediation, wann unterstützt ein Coaching?

Wir haben dazu einen erfahrenen Experten auf diesem Gebiet, **Thomas Robrecht**, geschäftsführender Gesellschafter von ► **SOKRATeam**, befragt. Seit 20 Jahren begleitet er Unternehmen als Führungskräfteentwickler und unterstützt sie bei der Bearbeitung schwieriger Situationen.

Jürgen Heim: Herr Robrecht, wird von Ihnen als externer Berater in Unternehmen nicht immer wieder gefordert, in schwierigen Situationen mit möglichst geringem Aufwand zu einem bestmöglichen Ergebnis zu gelangen?

Thomas Robrecht: In der Tat. Manchmal sind Situationen ziemlich eindeutig. Dann ist es auch relativ einfach, einen Ausweg aus einer schwierigen Situation zu finden. Doch meist gibt es in schwierigen Situationen zusätzlich einen ziemlich dichten Nebel, bei dem eine Orientierung nicht so einfach ist und die ohnehin schwierige Situation noch schwieriger macht. So bleiben die möglichen Lösungswege unentdeckt in Nebel verborgen.

Wenn wir als Berater in einem Unternehmen tätig sind, ist es für uns wichtig, dass wir die möglichen Lösungswege in kürzester Zeit entdecken. Doch auch wir sehen immer nur Teilaspekte des Unternehmens – das Ganze bleibt auch uns verborgen. Damit stehen auch wir im Nebel.

Und dann lichten Sie den Nebel? Bevor Sie mit der eigentlichen Arbeit beginnen?

Natürlich kann man versuchen, den Nebel zu lichten, bevor man aktiv wird. Damit wäre in jedem Fall das Gefühl gestärkt, auf der sicheren Seite zu sein. Doch bei diesem Gefühl handelt es sich um eine Illusion. Denn meist entwickelt sich beim Versuch, den Nebel zu lichten, irgendwo heimlich, still und leise ein neuer Nebel. Manchmal ist das sogar beabsichtigt.

Mehr noch: Der Nebel könnte vielleicht sogar eine wichtige Schutzfunktion haben. Deshalb ist der Versuch, den Nebel umfassend zu beseitigen, höchst zeitintensiv, kostet auch sehr viel Geld und führt zu

fragwürdigen Ergebnissen. Immer weniger Unternehmen wollen oder können sich das leisten.

Jetzt wird es spannend. Wie gehen Sie in solchen Situationen vor?

Auf der Suche nach Antworten haben wir eine verlässliche Navigationshilfe entwickelt, die uns immer wieder zu guten Ergebnissen führt. Sie verhilft uns in kürzester Zeit zur Klarheit über den nächsten sinnvollen Schritt – selbst im dichten Nebel. Dabei wird nur gerade so viel Nebel gelichtet, wie für einen Schrittweiser erforderlich ist. Diese Navigationshilfe ist ein Extrakt aus jahrzehntelanger Praxiserfahrung, die von wissenschaftlicher Grundlagenarbeit kontinuierlich begleitet wurde. So gibt es nun für alle diejenigen, die schneller zu besseren Ergebnissen kommen wollen, eine einfache Handlungsempfehlung, die auf belastbaren theoretischen Grundlagen basiert.

Wie lautet sie?

Wir nennen es die »*Ergebnisfokussierte Klärung*«: In drei Stunden machen wir Teams wieder arbeitsfähig. Diese Methode hat es uns ermöglicht, die Akzeptanz und Attraktivität von konsensualen Verfahren in Unternehmen deutlich zu steigern, die Reflexe der Schuldsuche zu überwinden und Eskalationsgefahren zu begrenzen.

Mehr noch: eine *Ergebnisfokussierte Klärung* ist nach unseren Erfahrungen neben der Prozessberatung von Unternehmen oder Teams auch für Führungskräfte bestens geeignet. Sie zeigt Wege auf, wie selbst in schwierigen Situationen - mit geringstmöglichem Zeiteinsatz - Menschen und Aufgaben schneller zu besseren Ergebnissen geführt werden.

Können Sie uns die wichtigsten Merkmale nennen?

Die wichtigsten Merkmale einer *Ergebnisfokussierten Klärung* sind:

- Ein konsensuales Verfahren für den Unternehmenskontext
- folgt einem klaren Ablauf und Zeitrahmen,
- identifiziert sinnvolle und wirksame Maßnahmen,
- fördert und fordert Verantwortungsübernahme und
- mündet immer in konkrete Handlungen.

Damit versprechen Sie Unternehmen eine Kombination von »Schneller und Besser«? Klingt das – vorsichtig ausgedrückt – prima facie noch seriös?

Das mag unseriös wirken, weil es durchaus gängigen Erfahrungen widerspricht. Entweder man ist schneller, dann kostet es Qualität. Oder man ist besser, dann kostet es Zeit. Aber in jedem Fall kostet es etwas. So verhält es sich auch mit diesem Leistungsversprechen: »Schneller zu besseren Ergebnissen« geht wirklich. Man muss nur bereit sein, den Preis dafür zu zahlen.

Und worin besteht dieser Preis?

Die Antwort ist einfach und gleichzeitig anspruchsvoll in der Umsetzung: Der Preis besteht in der Klarheit desjenigen, der eine *Ergebnisfokussierte Klärung* anwendet und umsetzt. Sie erfordert ein konsensuales Denken, ein hohes Maß an Selbstklarheit und Selbstkontrolle, die Fähigkeit, als Fels in der Brandung zu

bestehen, eine hohe Empathie und Reflexionstiefe und radikalen Respekt gegenüber Menschen und Unternehmen. Das alles ist machbar und erlernbar, wenn man es will.

Das klingt nach einer »normalen« Beratungshaltung, wenn auch hochprofessionell. Gibt es denn weitere Besonderheiten?

Eine deutliche Besonderheit liegt in den handlungsleitenden Grundsätzen. Viele Beratungsansätze folgen dem Grundsatz: *»Wenn es den Menschen gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut«*. Folglich wird versucht, die bei den Menschen vorhandenen Frustrationen zu reduzieren. Doch dieser Versuch stößt in Unternehmen sehr schnell an unüberwindbare Grenzen, die in unbefriedigenden Ergebnissen münden. Das kennt jede Führungskraft.

Und welchem Ansatz folgen Sie?

Statt Frustrationen abzubauen, wird die Frustrationstoleranz erhöht. So finden Menschen in Unternehmen, obwohl ihre Situation so schrecklich belastend ist, trotzdem zu veränderungswirksamen Handlungen. Da wird nichts beschönigt und nichts weichgespült, sondern Klartext geredet. Das kann unangenehm sein, ist aber gleichzeitig auch eine Würdigung der erlebten Belastungen. Damit wird es den Beteiligten leichter, Unveränderbares zu akzeptieren und Veränderbares anzupacken. So gelingt es, den Weg vom Jammern zum Handeln zu gestalten. Theodore Roosevelt brachte diesen Grundsatz vor über 100 Jahren auf den Punkt: *»Tu, was du kannst, mit dem, was du hast, dort, wo du bist.«* (Anm.: *»Do what you can, with what you've got, where you are.«* - Theodore Roosevelt. *An Autobiography* (1913).«)

Welche Berufsgruppen wollen Sie mit dieser Methode ansprechen?

Wir wenden uns an all diejenigen Berufsgruppen, denen konsensuale Ansätze ihre Arbeit erleichtern, nämlich an

- Führungskräfte mit und ohne Weisungsbefugnis wie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Teamleiterinnen und Teamleiter, Mittelmanagement, Projektleiterinnen und Projektleiter, Gruppensprecher und Gruppensprecherinnen;
- Unternehmen und Teams, die sich demokratisch selbst steuern und die Funktion »Führung« nach eigenen Kriterien fallweise festlegen;
- Beraterinnen und Berater in und für Unternehmen wie Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, Ausbilderinnen und Ausbilder, Trainerinnen, Trainer und Coaches;
- Interessenvertreter und Interessensvertreterinnen wie Personal- und Betriebsräte und Betriebsrätinnen, Juristinnen und Juristen, Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; und an
- Lehrende und Lernende, die sich wirksame und praktische Modelle für die Arbeit in und mit Unternehmen mit fundiertem wissenschaftlichem Hintergrund erschließen wollen.

Für welche Methoden, Tools oder Verfahren entscheidet sich unser Interviewpartner in welchem Stadium zur Lösung? Und welche Bedeutung hat die Auftragsklärung für die Beantwortung dieser Fragen?

Lesen Sie dazu in Kürze Teil 2 unseres Interviews.

Interviewpartner:

Thomas Robrecht

Geschäftsführender Gesellschafter von *SOKRATeam*, Ausbilder BM® und Ausbilder von Führungskräften. Seit über 20 Jahren begleitet er Teams und Organisationen in schwierigen Situationen.

► *SOKRATeam*

Literaturempfehlung



Kreuser, Robrecht

Wo liegt das Problem?

So machen Sie Ihr Team in 3 Stunden wieder arbeitsfähig

Gebunden, 279 Seiten, im Juni 2016 erschienen

39,95 € ► [Details](#)