

Aus **Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hg)**. Museum und Personal. Rosengarten-Ehestorf, 2006, Seite 103-113.

Hans-Peter Hüsich

Konstruktives Konfliktmanagement und interne Kommunikation

1. Nicht der Konflikt ist das Problem sondern der Umgang damit

Konflikte sind ein Teil des Arbeitslebens- auch in Museen. Angesichts der vielen Forderungen, die heute an Museen, das Management und ihren Service für die Besucher gestellt werden, nehmen Konflikte zu. Vieles wird in Frage gestellt, muss neu strukturiert und organisiert werden. Hierarchische Strukturen werden flacher, die Verantwortung und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter größer, die Besucher haben einen höheren Stellenwert. Eine große Herausforderung an alle Beteiligten die viel Konfliktstoff beinhalten zwischen Museumsleitung, im Team oder auch mit Besucherinnen und Besuchern.

Der Umgang mit Konflikten wird in den meisten Fällen nicht, oder noch nicht ausreichend berücksichtigt. Konflikte werden unter dem Tisch gekehrt, die Kommunikation unter allen Beteiligten ist oft nur unzureichend ausgeprägt und neuen Organisationsherausforderungen nicht angepasst. Solange unbearbeitete Konflikte schwelen und keine neue Konfliktkultur geschaffen wird, können neue Managementstrategien nicht wirkungsvoll greifen. Eine konstruktive Konfliktkultur dagegen fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Effizienz der Organisation auch im Besucherservice.

Das Thema Konflikt ist ein zentrales Thema, dem die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht einfach zufällig begegnen sollen, sondern sich aktiv und systematisch auseinandersetzen müssen.

Konflikte werden oft ignoriert

„Konflikte? Bei mir im Museum gibt’s keine Konflikte. Da läuft alles wie geschmiert...“ so präsentieren sich viele Direktorinnen und Direktoren in der Museumslandschaft. Der Druck auf die Leitungen ist allgemein sehr groß und in vielen Museen wird über Konflikte nur ungerne gesprochen und die Angst, deshalb als führungsschwach eingestuft zu werden ist allgemein groß. Konflikte sind aber alltäglich, im Privatleben wie im Beruf. Wo Menschen zusammentreffen „menschelt“ es ganz einfach. Und die Konfliktebenen, gerade in Museen sind sehr vielfältig..

Konflikte konstruktiv nutzen

Für Organisationen sind nicht die Konflikte an sich problematisch, sondern der Umgang damit. Ist man selbst in einen Konflikt involviert, dann ist die Situation sehr wohl ein Problem. Dann klingt es fast zynisch zu sagen, dass nicht der Konflikt das Problem darstelle, sondern nur der Umgang damit. Aber diese Aussage will den Blick öffnen für einen anderen Umgang mit Konflikten und v.a. Führungskräfte motivieren, dem Thema Konfliktmanagement mehr Beachtung zu geben.

Es geht darum, Strukturen zu schaffen, um mit unvermeidlichen Konflikten in Museen umgehen zu können – dazu braucht es ein differenziertes Konfliktmanagement. Das ist eine neue Aufgabe für Direktorinnen und Direktoren sowie den Projektleiterinnen und –leitern. Kon-

fliktmanagement ist eine spannende Herausforderung, die sich für die Effektivität und Effizienz des Unternehmens wie für das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen lohnt und letztlich auch den Erfolg als Führungskraft bestimmt.

Typische Konfliktfelder in Museen

Die meisten Museen sind noch geprägt von den Strukturen öffentlicher Verwaltungen mit all ihren Vor-, aber auch den vielfältigen Nachteilen. Eine große Konfliktschiene läuft zwischen den wissenschaftsorientierten Mitarbeitern und der Verwaltung, Haustechnik, Besucherbetreuung. Ein weiteres Konfliktfeld ist das Verhältnis von Mitarbeitern die teilweise schon seit Jahrzehnten im Museum tätig sind und neuen Mitarbeitern um Kompetenz und Verantwortung. Die Verteilungskämpfe um Ressourcen wie Geld, Zeit oder attraktive Ausstellungsflächen gehören ebenfalls zum Alltag. Seit einigen Jahren wird zunehmend Besucherorientierung gefordert – hier prallen oft unversöhnliche Welten aufeinander. Hier der Ansatz des klassischen Bewahrens von Kulturgütern mit der Angst der „Disneylandisierung“ der Museen und dort die Aufgeschlossenheit gegenüber Zielgruppen und Maßnahmen zu Erhöhung der Einnahmensituation. Erschwerend kommt noch hinzu, dass Museen immer stärker mit betriebswirtschaftlichen Maßstäben gemessen werden. Hinzu kommen noch die ganz normalen zwischenmenschlichen und persönlichen Konflikte wie mangelnde Anerkennung, geringe Wertschätzung, Über- und Unterforderung, Frauen und Männer, Alt und Jung, In- und AusländerInnen u.v.m

Was sind Konflikte?

Grundsätzlich gibt es keine einheitliche Definition von Konflikten. Für ein konstruktives Konfliktmanagement sind zwei Ebenen relevant. Das individuelle Verständnis von Konflikten und eine allgemeine, wissenschaftliche Definition von Konflikten, ausgesucht aus einer Vielzahl von Definitionen.

Eigene Einstellung überprüfen

Die eigene Einstellung zu Konflikten ist geprägt von unserer persönlichen Wahrnehmung, unseren Gefühlen und unserem Verhalten. Diese drei Faktoren beeinflussen unsere Konfliktbewältigung. Die persönliche Konfliktbewältigungsstrategie ist nicht wie ein Computerprogramm fest programmiert, sondern von vielen inneren und äußeren Einflüssen abhängig. Jeden Tag und in jeder Situation können Personen anders reagieren. Wer kennt nicht die „Montagsmorgensmüdigkeitsunlust“ – und da genügt dann nur eine hektisch formulierte Anfrage eines Mitarbeiters, und schon „ist der ganze Tag im Eimer“. Zu einem anderen Zeitpunkt wird „man“ ganz gelassen auf dieselbe Situation reagieren.

Was sagt die Wissenschaft?

Für ein konstruktives Konfliktmanagement in Museen ist die Definition des Konfliktforschers Friedrich Glasl (1994) am geeignetsten, weil sie alle Ebenen im Konflikt anspricht:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion...
zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
wobei wenigstens ein Akteur
Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
und/ oder Fühlen
und/oder Wollen

mit dem anderen Akteur (Akteuren) in der Art erlebt,
dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur (Akteure) erfolgt.

Diese umfassende Definition von Konflikten schließt die Gefühlsebene mit ein und weist deutlich darauf hin, dass Konflikte auch „eingebildet“ sein können. Das subjektive Empfinden ist als gleichwertig einzustufen wie vermeintlich reale, sachliche Gründe eines Konflikts. Ein weiterer relevanter Zusammenhang wird ebenfalls deutlich: Wenn nur eine Beteiligte oder ein Beteiligter einen Konflikt wahrnimmt, reicht dies aus, um von einem Konflikt zu sprechen!

Was bedeutet diese Definition im Arbeitsalltag von Museen?

Zuerst einmal fordert sie großen Respekt und Offenheit unter allen Beteiligten:

- zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- von den Führungskräften auf allen Ebenen untereinander und zu den Mitarbeitern
- in der internen Kommunikation zwischen den Fachabteilungen
- zu externen politischen Verantwortlichen, Dienstleistern und v.a. den Besucherinnen und Besuchern

Zum anderen wird deutlich, dass Konfliktbewältigung Strukturen, Zeit und Motivation braucht, um Konflikte für ein Museum nutzbar zu machen. Diese umfassende Definition ist eine Herausforderung an die Leitung ebenso wie an die Beschäftigten und gleichzeitig eine gute Grundlage für ein differenziertes Konfliktmanagement.

Konflikte verunsichern

Konflikte werden im beruflichen Alltag i.d.R. als negativ empfunden und sind im täglichen Umgang wesentlich geläufiger.

Negativ empfundene Konflikte im Projekt:

- verunsichern die Beteiligten
- vermindern die Produktivität
- vermindern die Stabilität des Teams
- hemmen Innovation
- führen zu psychischen Belastungen
- führen körperlichen Beschwerden
- senken das Selbstwertgefühl
- führen zu Reibungsverlusten

u.v.m.

In der gängigen Sichtweise werden also Konflikte eher verschwiegen, „man“ redet nicht darüber, „es wird schon irgendwie gehen“ und je weiter ein Konflikt eskaliert ist, desto weniger können die positiven Seiten eines Konflikts gesehen werden. In der Folge geht es aber nicht nur darum Konflikte als etwas positiv wahrzunehmen, sondern Konflikte als Chancen für das Museum und als Chance für die persönliche Entwicklung der beteiligten Personen zu begreifen.

Konflikte sind Chancen

Konflikte können auch positive Wirkungen haben, sie

- erfordern und fördern Kommunikation

- weisen auf Probleme hin
- regen Interesse an
- fördern Kreativität
- fördern Innovation
- verhindern Stagnation
- lösen Veränderungen aus
- geben ein Zusammengehörigkeitsgefühl
- steigern das Selbstwertgefühl

u.v.m

Negative Wirkungen von Konflikten können eine positive Wendung bekommen, indem eine offensive Konfliktbewältigungsstrategie im Museum entwickelt wird. Die Konflikte dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden, sondern es müssen Strukturen geschaffen werden, in denen sich alle Beteiligten mit ihren Ängsten, Sorgen und Nöten ernst genommen fühlen ohne dabei das Arbeitsziel aus den Augen zu verlieren.

Kommunikation löst Konflikte (aus)

Die meisten Konflikte am Arbeitsplatz werden durch unzureichende Kommunikation ausgelöst. Demgegenüber wird eine differenzierte Kommunikationskultur benötigt um mit Konflikten konstruktiv um zu gehen. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist aber geprägt von einer Fülle von Missverständnissen:

Gedacht bedeutet nicht gesagt

Gesagt bedeutet nicht gehört

Gehört bedeutet nicht verstanden

Verstanden bedeutet nicht einverstanden

Einverstanden bedeutet nicht angewendet

Angewendet bedeutet noch lange nicht beibehalten

2. Bausteine für eine andere Konfliktkultur

Die Entwicklung einer Konfliktkultur im Museum ist als ein Prozess zu betrachten, der einer kontinuierlichen Verbesserung bedarf. Im folgenden werden einige Grundbausteine benannt, die Führungskräfte wie Beschäftigten der Einstieg in eine andere Konfliktkultur erleichtert.

Spielregeln aufstellen

Für ein konstruktives Konfliktmanagement sollte ein Prozess initiiert werden in dem gemeinsame Spielregeln von allen Mitarbeitern erarbeitet werden WIE zusammen gearbeitet werden soll.

Eine Auswahl von Regeln für die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams

Vertraulichkeit: Niemand spricht abfällig vor Außenstehenden

Respektvoller Umgang miteinander

Jede/r ist für sich selbst verantwortlich

Bei Besprechungen werden Anfangs-und Pausenzeiten eingehalten

Störungen haben Vorrang: Konflikte werden zeitnah angesprochen

Meinungsunterschiede sind Anregungen

Killerphrasen sind verboten: Das geht nicht, das haben wir immer schon so gemacht...

Es redet nur derjenige, der auch etwas zu sagen hat

Störungen haben Vorrang

usw.

Eigenes Führungsverhalten überprüfen

Für Führungskräfte und Leitende Mitarbeiter

Eine Auswahl:

- Neigt man eher zu einer passiven abwartenden Haltung in Konfliktsituationen oder ist man eher ein aktiver zupackender Typ?
- Gesteht man sich auch ein, Fehler zu machen und hält es als kreativ, aus Fehlern zu lernen. Oder zieht man eine Vorgehensweise vor die versucht Fehler durch genaue Planung zu vermeiden?
- Wie groß ist die Durchsetzungsfähigkeit dem Auftraggeber oder Management gegenüber. Ist man als Führungskraft in der Lage, eindeutig und verbindlich den Auftrag für das Projekt zu gestalten?
- Wie geht man als Führungskraft mit Kritik seitens der Mitarbeiter und der Direktion um?
- Gesteht man sich als Führungskraft auch Angst zu und akzeptiert die Ängste seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie wichtig ist einem positives und negatives Feedback? Kann man Feedback empfangen und geben?

Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist erlernbar. Immer häufiger bekommen Führungskräfte in Unternehmen auch die Möglichkeit, ihre Arbeit durch externes Coaching begleiten zu lassen.

Für die Arbeit in Teams

Um Projekte wie Ausstellungen oder andere Veranstaltungen effektiv und effizient zu bearbeiten müssen differenzierte Informations- und Kommunikationsstrukturen entwickelt werden, die die vielfältigen Eigenschaften der Mitarbeiter verbinden. Folgende Qualitätsmerkmale machen ein gutes Team aus:

- Alle Mitarbeiter arbeiten eng zusammen
- Alle helfen sich gegenseitig
- Es wird ein gemeinsames Ziel angestrebt
- Alle ziehen an einem Strang

- Alle verfolgen das gleiche Ziel
- Die Organisation ist verbindlich
- Die Motivation kommt von innen (man will)
- Die Konkurrenz ist nach außen gerichtet
- Man gibt sich offen Informationen und Feedback
- Man hat starkes Vertrauen untereinander und in das Team
- Konflikte werden als Chancen gesehen

Feed Back

Für Alle

Konfliktmanagement ist eigentlich ein präventiver Ansatz. So sollen Führungskräfte nicht nur auf Konflikte reagieren, sondern ein vertrauensvolles Klima schaffen, in dem gegenseitiger Respekt, größtmögliche Offenheit und eine gegenseitige Wertschätzung herrschen. Hier kann die Direktion in Museen mit gutem Beispiel vorangehen und kontinuierlich konstruktives Feedback geben. Sie sollte dies auch von den Mitarbeitern bzgl. des eigenen Führungsverhaltens einfordern.

Was läuft gut? Was wollen wir beibehalten?

Was wollen wir das nächste mal anders/ besser machen?

So wird allmählich eine Alltagskultur entwickelt in der sich alle Beschäftigten vertrauensvoll gleichermaßen Rückmeldung geben können, über sachliche wie über emotionale Ebenen der Zusammenarbeit und der Arbeitsinhalte.

3. Resümee

Eine konstruktive Konfliktkultur in einem Museum zu implementieren, braucht Strukturen und Zeit. Anfangs wird es vielleicht von einigen Beteiligten als lästig empfunden, über Dinge zu reden die scheinbar sowieso längst klar sind. Aber im Laufe der Zeit wird ein offener Umgang mit Konflikten allen Beteiligten sogar Spaß machen. Die Einführung eines Konfliktmanagements ist ein ständiger Verbesserungsprozess und jede Konfliktsituation erfordert neue Energie und Phantasie. Kreativität ist nicht nur beim Lösen von technischen Problemen nötig, sondern ebenso in der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichsten Menschen. Für die Führungskräfte wie für die Beschäftigten kann folgender Leitsatz eine Orientierung sein in Richtung einer konstruktiven Konfliktkultur im Museum:

„Finde heraus was funktioniert, und mache mehr davon!

Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas Anderes!“

Literaturempfehlungen

Glasl, Friedrich. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt.

Haasen, Nele. (2003). Mut zu klaren Worten: Wie Frauen sich in Konfliktgesprächen behaupten. München: Kösel.

Schulz von Thun, F. (2010). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbeck: ro ro ro

Schulz von Thun, F. (2010). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbeck: ro ro ro.

Thomann, Christoph. (2004) Klärungshilfe2: Konflikte im Beruf. Reinbeck: ro ro ro.