

## Führungsaufgabe Konfliktmanagement

Vorgesetzte tragen Verantwortung für die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter

Ein Beitrag von Maxi Weiss

Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte: Sei es mit Kunden oder mit Kollegen. Konflikte sind so belastend wie alltäglich, sie kosten Energie, Zeit und auch Geld. Welche Stadien durchlaufen Konflikte und wie geht man am besten mit ihnen um? Wie sollten Führungskräfte im Konfliktfall auftreten und was ist bei einem Klärungsgespräch zu beachten?

Sich selbst verstehen im Konflikt

Ob zwischen Mitarbeitern und Kunden, innerhalb des Teams oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – ein Konflikt beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit. Es gilt deshalb, Ursprung und Dynamik des Konflikts zu verstehen und ihn dann möglichst aufzulösen. Im Idealfall findet sich eine Lösung mit Gewinn für beide Seiten, damit bei niemandem unangenehme Gefühle zurückbleiben.

Analysieren Sie Ihren Konflikt anhand folgender Fragestellungen:

1. Ist der Streitgrund ein persönlicher oder ein sachlicher? Gibt es Antipathien, stimmt etwas auf der Beziehungsebene nicht? Oder geht es um eine inhaltliche Auseinandersetzung? Identifizieren Sie das eigentliche Thema und trennen Sie somit Person und Sache.
2. Wie würde eine neutrale Person die Situation beschreiben? Lassen Sie Ihre Streit-Position einen Moment außen vor, treten Sie einen Schritt zur Seite und gewinnen Sie so den Überblick zurück.
3. Was hat das Konfliktthema mit Ihnen zu tun? Welche „roten Knöpfe“



Maxi Weiss ist als Wirtschaftsmediatorin spezialisiert auf Konfliktklärung und bietet in mittelständischen Unternehmen Teamentwicklung, Supervision, Mediation und Führung coaching an. Als Fachtrainerin für (Interkulturelle) Kommunikation (nach ISO/IEC 17024) schult sie Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams, Mentoren und Konfliktlotsen.

werden bei Ihnen gedrückt? Erkennen Sie Ihren eigenen Anteil an der Situation.

4. Was empfinden Sie, was löst der Konflikt bei Ihnen aus? Sprechen Sie von sich (Ich-Botschaften) und bringen Sie konkrete Beispiele.

5. Was sagt der Andere über sich selbst? Was bringt ihn dazu, sich so zu verhalten? Hören Sie auf die Ich-Botschaften in den Aussagen Ihres Gegenübers.

6. Was würde Ihnen gut tun? Was wünschen Sie sich? Sprechen Sie konkret über Ihre Bedürfnisse und darüber, was für Sie eine gute Lö-

sung wäre.

7. Was bräuchte der Andere von Ihnen? Fragen Sie nach und machen Sie ein Angebot, was Sie zur Lösung beitragen können.

### Führen von Konfliktgesprächen

Als Führungskraft tragen Sie Verantwortung für die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter. Sie werden gemessen an deren Motivation, am Betriebsklima Ihrer Abteilung und an den Ergebnissen. Hält ein Konflikt Ihre Mitarbeiter in Atem, sind Sie gefordert, eine nachhaltige Klärung zu unterstützen. Im Konfliktfall sprechen Sie zunächst

einzelnen mit den Beteiligten und machen sich ein konkretes Bild der Situation. Oft bietet sich dann ein Gespräch mit beiden Konfliktparteien an, das Sie als Führungskraft moderieren.

Ziel eines Klärungsgesprächs ist eine Sicht auf den Konflikt als gemeinsames Problem, das es auch gemeinsam zu lösen gilt. Am Ende soll eine konkrete Vereinbarung stehen. Informieren Sie die betroffenen Mitarbeiter über den Anlass und laden sie zu einem separaten Termin. Wählen Sie einen neutralen Raum ohne Störungen und nehmen Sie sich Zeit.

Nach einem positiven Gesprächseinstieg geben Sie beiden Seiten Raum, die jeweilige Position darzustellen. Hören Sie aktiv zu und stellen Sie offene Fragen, um möglichst viele Informationen zu erhalten. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter sich gegenseitig zuhören und die Sicht des Anderen verstehen. Auch Emotionen sind hilfreich, etwa um den Grad der Belastung dem jeweiligen Gegenüber deutlich zu machen.

Mit der Frage nach den Bedürfnissen leiten Sie zur Lösungsfindung über. Was brauchen beide Mitarbeiter für ein Beenden des Konflikts und was wären sie selbst bereit zu verändern. Am Ende des Gesprächs steht eine klare, eindeutige und konkrete Vereinbarung, die für beide Seiten verbindlich ist und den Umgang im Arbeitsalltag regelt.

### Eskalation in Stufen

Wo beginnt ein Konflikt und was droht, wenn er eskaliert? Laut Definition spricht man schon von einem Konflikt, wenn nur eine Person sich eingeschränkt fühlt. Von dieser einseitigen Befindlichkeit bis zum „bitteren Ende“ lassen sich neun Eskalationsstufen unterscheiden. Diese sind aufgeteilt in die drei Ebe-



Das Wie entscheidet - wie wir kommunizieren, wie wir auf unser Gegenüber eingehen und wie wir uns in Konflikten verhalten.

nen „Win-Win“, „Win-Lose“, „Lose-Lose“ (siehe Kasten).

Die Ebene des „Win-Win“ reicht vom entstehenden Konflikt bis zum offenen Streit. Solange die Streitpartner sich nur in der Sache angreifen, können sie die Situation mit Unterstützung noch selbst regeln. Hier können Vorgesetzte Trainings zur Selbst- und Sozialkompetenz, Coachings, Gespräche mit einem externen Moderator oder eine Supervision anbieten.

Wenn der Andere zum Gegner wird und es wichtiger ist, ihm zu schaden, als inhaltlich Recht zu haben, beginnt die „Win-Lose“-Stufe: Man will selbst gewinnen und den Anderen als Verlierer sehen. Jede Partei versucht Koalitionen zu bilden und sucht Kollegen, die sich mit ihr gegen den Gegner stellen. Je weiter fortgeschritten der Streit, desto mehr ist eine Vermittlung von außen nötig.

Die Führungskraft kann beim „Win-Lose“ beiden Parteien ein Konfliktcoaching oder eine gemeinsame

Mediation ermöglichen. Ein Mediator arbeitet mit den Streitenden die Bedürfnisse und versteckten Botschaften hinter den Positionen und dem Gesagten heraus. Er sorgt dafür, dass die Parteien wieder in einen Dialog treten können und hilft ihnen, eine eigene, einvernehmliche Lösung zu finden.

In der dritten Ebene, dem „Lose-Lose“, wird der Streitgegner nicht mehr als Mensch sondern nur noch als Feind wahrgenommen. Ohne Rücksicht auf Verluste wird der eigene Schaden in Kauf genommen, solange es dem Anderen noch schlechter geht. Beide Konfliktparteien können nur noch verlieren.

Wenn das „Lose-Lose“ zur Strategie wird und keine Einsicht mehr vorhanden ist, können die Parteien keine eigene Lösung mehr erarbeiten. Als letzte Mittel zur Konfliktbeilegung bleiben jetzt nur drastische Maßnahmen wie Umbesetzungen, Kündigungen oder andere Machteingriffe von Führungskräften.

**Konfliktmanagement und Unternehmensphilosophie**

Viele Konflikte entstehen durch Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Im Zuge der immer schneller werdenden Abläufe und der steigenden Anforderungen in den Unternehmen verkommt die Kommunikation mitunter zu verkürzten Mitteilungen. Unter Zeitdruck werden Halbsätze elektronisch versendet, deren Empfänger hat somit viel Raum für Interpretationen des Inhalts und der Absichten des Senders.

Im Sinne der Konfliktprävention bieten sich deshalb auch Seminare und Mitarbeiterschulungen zu verschiedenen Aspekten der Kommunikation, zu Stressmanagement und Selbstkompetenz an. Denn je bewusster sich der Einzelne über sich selbst ist, desto klarer kommuniziert er. So traut er sich eher zu fragen, wie eine Äußerung gemeint sei - statt sie falsch aufzufassen und einen Konflikt zu entwickeln.

Konflikte im Unternehmen kosten Zeit und Geld. Unternehmensführung und Führungskräfte haben nicht nur eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern sind auch den Unternehmenszielen verpflichtet. In diesem Fall hieße dies Kosten einzusparen, die durch Konflikte entstehen, weil Mitarbeiter ausfallen, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Teams eingeschränkt sind und letztlich auch das Image des Unternehmens leiden kann.

Eine durchgängige Unternehmensphilosophie in Sachen Sozialkompetenz und Konfliktmanagement hilft, Konflikte zu vermeiden oder zu reduzieren. Konsequenter umgesetzt fördert die Philosophie das Miteinander und somit die Mitarbeiterzufriedenheit und die Produktivität. Das wirkt sich sowohl intern als auch nach außen zu den Kunden aus.



Abb.: Colourbox

Ein gutes Arbeitsklima hat viele positive Effekte

Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl	Geeignete Maßnahmen
„Win-Win“ 1. Verhärtung 2. Polarisation und Debatte 3. Taten statt Worte	Trainings, Coaching, Supervision, Moderation
„Win-Lose“ 4. Sorge um Image und Koalition 5. Gesichtsverlust 6. Drohstrategien	Konfliktcoaching, Mediation
„Lose-Lose“ 7. Begrenzte Vernichtungsschläge 8. Zersplitterung 9. Gemeinsam in den Abgrund	Verhandlung, Schlichtung, Gerichtsverfahren, Machteingriff

**Tipps zum professionellen Konfliktverhalten**

Ebenen trennen: Geht es um die Beziehung/ Person oder um die Sache?

Meine Position verlassen: Wie würde eine neutrale Person die Situation beschreiben?

Eigenen Anteil klären: Was hat das mit mir zu tun? Warum greift mich das an?

Von sich selbst ausgehen: Was löst es bei mir aus?

Ich-Botschaften hören: Was sagt der Andere über sich?

Über Bedürfnisse sprechen: Was brauche ich? Was wünsche ich mir?

Angebote machen: Was kann ich zur Lösung beitragen?