

# Menschen, Produkte und Profite – Teil 9

## Grundlagen eines erfolgreichen Konfliktmanagements

Konflikte sind unvermeidbar, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten. Konstruktiv können sie sowohl das Team verbessern, als auch unternehmerisch Fortschritte ermöglichen. Werden Konflikte jedoch ignoriert oder unterdrückt, drohen gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsklima.

Konflikte entstehen überall dort, wo mehrere Menschen zusammen sind. – und sind damit mit etwas Humor formuliert „das Einzige, um was sich Führungskräfte nicht kümmern müssen, denn sie entstehen von alleine“.

Konflikte sind alltägliche Ereignisse und treten „zwangsläufig“ auf, weil sie in der Natur des Menschen liegen. So unangenehm Konflikte sind, sie sind notwendig und sinnvoll, „um Stillstand zu vermeiden und Veränderung, Weiterentwicklung und Fortschritt herbeizuführen“ – so wird der mit zahlreichen Auszeichnungen dekorierte Sozialwissenschaftler Ralf Dahrendorf zitiert.

Das Entstehen von Konflikten in Unternehmen kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden, und Konflikte können die verschiedensten Gestaltungsformen annehmen. Angefangen bei „Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikten“, über „Vertretungskonflikte“ bis hin zu „Rollen- und Beziehungskonflikten“. Konflikte treten dabei auf unterschiedlichen sozialen Ebenen auf, zum einen im Individuum selbst, zum anderen zwischen einzelnen Personen oder innerhalb einer Gruppe. Natürlich entstehen auch häufig Konflikte zwischen Gruppen und zwischen Einzelpersonen und Gruppen.

Tritt jemand nicht für seine Überzeugung nach außen hin ein und findet kein Ventil, entsteht ein „Innerer Konflikt“. Der ungelöste Konflikt führt zu einer Verunsicherung und der Betroffene fühlt einen Lösungsdruck – bis hin zu psychosomatischen Symptomen. Zwischenmenschliche Konflikte in einer Gruppe oder Beziehungskonflikte zwischen zwei Personen sind häufig durch verzerrte, irreführende Kommunikation gekennzeichnet. Das kann bis zu bewusster Täuschung und der Verbreitung von Unwahrheiten gehen. Dabei wird das Trennende in der Beziehung weitaus stärker wahrgenommen als das, was bislang

verband. Es entsteht Misstrauen, Argwohn und bisweilen offene Feindseligkeit. Die Parteien isolieren sich und versuchen zumeist dem jeweils anderen, die eigene Vorgehensweise aufzuzwingen.

### Die Rolle der Kommunikation

Diese Merkmale ergänzen sich dann in Summe zum Konfliktsyndrom. Dabei gilt: Wenn ein Merkmal auftritt, zieht es über kurz oder lang auch die anderen Symptome nach sich und der Konflikt eskaliert. Die Chance zur „Deeskalation“ liegt nun theoretisch und praktisch in der Option, jeweils entgegengesetzt zu handeln. Mit dem Instrument der offenen Kommunikation und vorurteilslosen

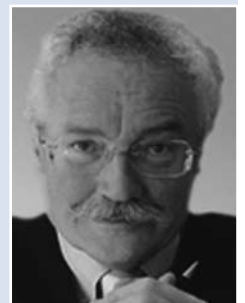
### Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen



interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl  
Florettweg 23  
42651 Solingen  
Tel. +49 212 43362  
www.menschen-  
oberflaechen.de



Dieter Laurinat  
Schäferstraße 42  
44623 Herne  
Tel. +49 2323 17840  
www.laurinat-  
menschen.de

### Die Phasen eines Konfliktes

- **Konfliktenstehung:** Persönliche Animositäten, Machtansprüche, die Verteidigung eigener Interessen
- **Verzerrte Konfliktwahrnehmung** begünstigt Eskalation: Aufbauschen oder Herunterspielen durch die beteiligten Parteien je nach Interessenlage
- **Analyse und Gegenmaßnahmen:** Kann die Führungskraft den Konflikt nicht auflösen, eskaliert die Situation weiter.
- **Konfliktreaktionen:** die „Konfliktlösungskompetenz“ der Führungskraft muss die Emotionen und Interessenskonflikte kanalisieren. Ansonsten kann externe Hilfe notwendig werden

Wahrnehmung muss das Vertrauen sowie die vorher funktionierende kooperative Arbeitseinstellung wieder aufgebaut werden. Das ist natürlich leichter gesagt, als erfolgreich umgesetzt.

Eine kompetente Führungskraft braucht dazu vor allem Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit – gerade in schwierigen Situationen, die eine hohe Bedeutung für die jeweiligen unternehmerischen Ziele haben.

### Der richtige Führungsstil

Zwar ist es richtig, dass sich Konflikte am ehesten durch „Konfliktvermeidung“ beziehungsweise „Konfliktfrüherkennung“ lösen lassen. Dennoch sollten Führungskräfte sich bewusst sein, dass sie mit Widerständen umgehen müssen und Konflikte unvermeidbar


sind. Das ist kein Widerspruch, denn Konfliktfähigkeit bedeutet wo nötig, Konfliktpotentiale aufzudecken und konstruktiv zu bewältigen. Ein übertriebenes Harmoniebedürfnis (Everybody's Darling is everybody's Fool) ist also für Personen mit Führungsverantwortung ein problematischer Charakterzug. Auch ein „kooperativer Führungsstil“ sollte nicht so missverstanden werden, dass stets ein einstimmiger Konsens mit den Mitarbeitern gefunden werden muss.

Wenngleich ein Konflikt dadurch enden kann, dass sich eine Konfliktpartei frustriert zurückzieht, ist das eine der schlechtesten Alternativen. Sehr oft entsteht dabei eine „Konfliktverschiebung“, das heißt, negative Spannungszustände des ungelösten Konfliktes werden auf die Sachebene reduziert, in die Privatsphäre abgeschoben oder außerhalb der Gruppe lokalisiert. Gute Projektionsflächen bietet die Geschäftsleitung, die Konkurrenz oder auch ein anderes Gruppenmitglied. Letzteres kann zum „Mobbing“ führen.

Auf längere Sicht baut sich dann eine hohe Frustration auf, das Anspruchsniveau bei der Arbeit sinkt und es herrscht ein erhöhtes Konfliktpotential. Erkennt die Führungskraft diesen Mechanismus nicht, oder gelingt es nicht, die zweite Eskalationsstufe zu verhindern, drohen noch gravierendere Konsequenzen für die Zusammenarbeit. Dabei hilft eine treffen-

de Konfliktanalyse alleine nicht weiter. Gute Führungskräfte müssen sich auch durch die Fähigkeit auszeichnen, eine gute „Konfliktregulierung“ leisten zu können. Die Fähigkeit, „mehrpersonelle“ aber auch Einzelkonflikte zu lösen, hängt in erster Linie von der Wertschätzung und dem Vertrauen ab, das der Führungskraft von den Mitarbeitern entgegengebracht wird. Nur wenn die Beteiligten der Führungskraft eine gerechte Einschätzung der Situation zutrauen, hat sie überhaupt die Möglichkeit, konstruktiv auf die Konfliktparteien einzuwirken. Zwar ist natürlich das Recht, Weisungen zu erteilen notwendig, doch Sanktionen oder arbeitsrechtliche Konsequenzen sollten nur im Notfall eingesetzt werden. Wichtig für das Arbeitsklima ist es, wo immer möglich, Konflikte auf Basis von Freiwilligkeit ohne Sanktionen zu regulieren. Nicht zuletzt muss die Führungskraft die Interaktionen der Betroffenen richtig deuten. Insbesondere darf sie sich nicht durch den „Lobbyismus“ der Konfliktparteien verunsichern oder beeinflussen lassen. Nur dann ist es möglich, mit überzeugenden Argumenten die Konfliktlösung methodisch anzugehen und durchzusetzen. Ist es soweit gekommen, dass ein Konflikt in eine „Nicht-mehr-miteinander-reden“ Situation abgedriftet ist und die Konfliktparteien nichts mehr zu einer Lösung beitragen wollen, ist es für die zuständige

Führungskraft oft kaum noch möglich, diesen Konflikt alleine zu lösen. In dem Fall ist es sinnvoll eine vom Konflikt nicht betroffene Person oder gegebenenfalls auch externe Hilfe zur Konfliktlösung hinzu zu ziehen. Diese Person muss als „überparteiliche“ und neutrale Dritte handeln, deren Hauptaufgabe es ist, die Kommunikation zwischen den Parteien wieder in Gang zu bringen und sie auf eine sachliche Ebene zu stellen. Ziel dieser Meditatio muss es sein, für beide Konfliktparteien einen Vorteil zu erwirken – quasi eine Win/Win Situation. Persönliche Konflikte lassen sich aus dieser Situation deutlich leichter in den Griff bekommen.

So kompliziert und anstrengend Konflikte sein mögen, sie sind unvermeidbar und gehören zum Zusammenwirken von Menschen. Sie bergen das Potential für Entwicklungen, Veränderungen und Fortschritt – sofern sie konstruktiv gelöst werden. 

### Vorschau

Ein guter Führungsstil trägt zu einem hohen Motivationsgrad der Mitarbeiter bei. Deshalb wird sich Teil 10 der Serie Menschen, Produkte und Profite mit dem Thema „Entwicklung von Führungskräften“ auseinandersetzen.