

Tipps für das Konfliktmanagement

Konflikte frühzeitig erkennen und managen

Konflikte scheinen immer plötzlich aufzutauchen. Damit dem Unternehmen kein Schaden entsteht, ist es wichtig, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und aufzudecken. Experte Gunther Wolf erklärt mit Praxisbeispielen, wie Sie Konflikte bereits im Frühstadium erkennen und lösen.



» Kostenlos: [Checklisten zum Konfliktmanagement](#)

Konflikte kosten nicht nur Energie, Kraft und Zeit, sondern auch Geld. Sie hemmen Kreativität, Arbeitsfreude, Engagement und Leistungskraft der beteiligten Konfliktparteien. Aufgaben werden langsamer und schlechter erledigt.

Konflikte kosten

Führungskräfte können das Konfliktpotenzial allein durch klare Zielsetzungen, Aufgabenverteilungen und -abgrenzungen um 50 Prozent reduzieren. So wird verhindert, dass mehrere Mitarbeiter auf unterschiedliche Weise das gleiche Feld beackern, wodurch oft Konflikte entstehen.

Konflikte sollte man nicht grundsätzlich vermeiden, denn sie bieten die Chance, alte Denkstrukturen zu durchbrechen und Innovationen zu entwickeln. Nur vor sich hin schwelenden Konflikten sollte man möglichst wenig Nahrung bieten.

Konflikt ist nicht gleich Konflikt

In Unternehmen mit einer offenen Unternehmenskultur entstehen weitaus weniger Konflikte. Informeller Gedankenaustausch trägt dazu bei, dass schon kleine Missverständnisse, eine häufige Konfliktursache, schnell geklärt werden. Gemeinsam definierte Unternehmenswerte beugen dem Entstehen von Wertekonflikten vor.

Durch die Umsetzung dieser Werte, beispielsweise durch respektvollen Umgang miteinander, entsteht ein Unternehmensklima, das der Abwertung Andersdenkender von Beginn an die Grundlage entzieht.

Konflikte entstehen durch zu viel oder zu wenig Distanz

Konflikte werden häufig durch strukturelle Umstände wie zu große räumliche Distanz begünstigt. Daher hat es sich in der Praxis bewährt, organisatorische Einheiten auch räumlich nah beieinander anzusiedeln. Dies vereinfacht den gegenseitigen direkten Informationsaustausch und lässt ein Denken in Kategorien von "Wir" und "die Anderen" erst gar nicht entstehen.

Andererseits ist zu große Nähe zu vermeiden. Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sollte daher die Intimdistanz nicht unterschritten werden.

Gerüchte sind ein Warnsignal

Zudem sollten Führungskräfte auf Signale achten, die auf einen schwelenden oder sich gerade entwickelnden Konflikt hinweisen. Dazu zählen sowohl abfällige oder zynische Bemerkungen und sonstige negative verbale Äußerungen. Bedeutsame Signale sind das Entstehen und die Verbreitung von Gerüchten.

Auch ein gereizter Unterton in der Stimme gegenüber einer anderen Person oder die schlichte Nichtbeachtung Einzelner kann ein Symptom für schwelende Konflikte sein. Wertvolle Hinweise gibt die Körpersprache: Das Verdrehen der Augen bei Äußerungen eines anderen oder eine abwehrende Körperhaltung sind klare Anzeichen für einen unterschweligen Konflikt.

Mögliche Symptome: Flucht, Deckung oder Angriff

Menschen, die sich nicht wohl fühlen, reagieren entweder mit Flucht, Deckung oder Angriff. Bevor ein Konflikt zwischen zwei oder mehr beteiligten Konfliktparteien offen zutage tritt, weitere Kreise zieht und die Zusammenarbeit im Unternehmen negativ beeinflusst, sollte eine sensibilisierte Führungskraft entsprechende Verhaltenssignale deuten können.

Im beruflichen Kontext äußert sich das Fluchtverhalten zum Beispiel durch eine geringe Bereitschaft zu Überstunden, ein Abtauchen der Mitarbeiter in den Dienst nach Vorschrift oder eine hohe Fluktuationsrate in einer bestimmten Abteilung.

Warnsignale erkennen

Dies sollte den verantwortlichen Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich veranlassen, nach den Ursachen zu suchen.

Welche Mittel des Konfliktmanagements im konkreten Fall geeignet sind den Konflikt zu bewältigen, hängt einerseits von der Art des Konflikts ab. Andererseits lässt sich der Konflikt nur dann erfolgreich beilegen, wenn die beteiligten Konfliktparteien bereit sind, eine für alle gewinnbringende Lösung zu finden.

Konflikttyp: Schlüssel für erfolgreiches Konfliktmanagement

Für die Konfliktdiagnose ist es wichtig zu wissen, wer die beteiligten Konfliktparteien sind und um welchen Konflikttyp es sich handelt, denn unterschiedliche Konflikttypen erfordern verschiedene Handlungsoptionen.

Im beruflichen Kontext besonders bedeutsam sind Zielkonflikte, Bewertungskonflikte, Maßnahmenkonflikte, Verteilungskonflikte, Beziehungskonflikte sowie Rollen- bzw. Funktionskonflikte.

Zielkonflikte

Ein typisches Beispiel für einen Zielkonflikt sind die gegensätzlichen Interessen des Vertriebsleiters und des Leiters für den Online-Vertrieb. Während der eine mit Sonderaktionen Kunden in die Filialen locken möchte, ist der andere bestrebt die Kunden durch Angebote zu einer Onlinebestellung zu bewegen.

Dieser Zielkonflikt kann zum Beispiel dadurch gelöst werden, dass man die Kunden in unterschiedliche Zielgruppen einteilt: So kann sich der Vertriebsleiter durch lokale Angebote städtische Kunden zum Besuch der Filialen animieren, während sich der Onlinevertrieb auf Kunden aus dem ländlichen Umkreis fokussiert.

Bewertungskonflikte

Auch durch die unterschiedliche Bewertung von Sachverhalten können Konflikte entstehen. Während beispielsweise der Marketingleiter auf der neuen Webseite die Best Ager als kaufkräftige Zielgruppe gewinnen möchte, plädiert der Vertriebsleiter für Texte, die eher Jugendliche ansprechen.

Diese blieben dem Unternehmen ja weitaus länger erhalten. In solchen Fällen einen Konsens zu finden, erfordert ein hohes Maß an strategischer Kreativität.

Maßnahmenkonflikte

Im beruflichen Kontext treten immer wieder Meinungsverschiedenheiten über den "richtigen" Weg zum Ziel auf.

Bei der Suche nach einem geeigneten Kandidaten für eine freie Stelle schwört der Personalleiter beispielsweise auf das vertrauliche Gespräch mit dem Bewerber, während der Fachbereichsleiter ein Assessment Center mit vielen Beobachtern favorisiert.

Verteilungskonflikte

Besonders bei Verteilungskonflikten lohnt es sich genau hinzuschauen, ob es sich wirklich nur um die objektive Verteilung von Ressourcen handelt, beispielsweise wenn zwei Abteilungen ein frei gewordenes Gebäude für sich beanspruchen.

Wie bei Scheidungsangelegenheiten, bei denen die Partner um die Verteilung der Möbel streiten, dienen Verteilungskonflikte auch im beruflichen Kontext oft als Nebenschauplatz für tiefer liegende Konflikte auf der Beziehungsebene.

Beziehungskonflikte

Störungen in der Kommunikation zwischen einzelnen Personen oder Äußerungen, dass sich Einzelne ungerecht behandelt fühlen, deuten auf einen Beziehungskonflikt hin. Führungskräfte, die diese Art von emotionalen Konflikten zu bereinigen versuchen, indem sie die

Konfliktparteien ermahnen, doch bitte sachlich zu bleiben, stellen schnell fest, dass sich so höchstens eine Konfliktverlegung, aber keine Konfliktlösung erzielen lässt.

Die Beziehungsstörung wird sich bald einen neuen Schauplatz suchen und die Energien der Beteiligten erneut von den Arbeitsaufgaben auf die Konfliktaustragung umlenken. Um dies zu verhindern, müssen die wahren Gründe des Konflikts gefunden werden.

Erinnert die neue Auszubildende den Vorgesetzten beispielsweise an seine im Streit ausgezogene Tochter, so projiziert dieser unbewusst sein Bild von seiner Tochter auf die Auszubildende und behandelt sie dementsprechend. Erst wenn dem Chef beispielsweise im Rahmen eines Coachings diese Projektion bewusst wird, kann er an seiner Konfliktkompetenz arbeiten und so sein Verhalten gegenüber der neuen Auszubildenden verändern.

Für offene Kommunikation sorgen

Der beste Weg zur Vorbeugung und Beilegung von Konflikten ist stets eine offene Kommunikation der beteiligten Konfliktparteien. Ist der Konflikt bereits für andere erkennbar, muss die Führungskraft eingreifen und die Basis für ein zielorientiertes Arbeiten in ihrem Verantwortungsbereich wiederherstellen.

Zeigt es sich beispielsweise, dass in einer Abteilung Gruppen entstehen, die in unterschiedlicher Art auf notwendige Veränderungen reagieren, so kann man etwa mit einem Workshop die Situation analysieren. Hier sammeln und analysieren die Beteiligten idealerweise mit externen Moderatoren selbst, welche Reaktionen aufgetreten sind und welche Vor- und Nachteile die unterschiedlichen Möglichkeiten mit sich bringen.

Erfolgreiches Konfliktmanagement in Unternehmen

Bei der Suche nach dem besten Lösungsweg ist es wichtig, dass jeder seine Meinung äußern kann, ohne dass diese sofort bewertet wird, und dass eine Lösung angestrebt wird, von der alle Beteiligten profitieren. Auf diese Weise kann aus einem Konflikt sogar etwas sehr Konstruktives, Neues und Besseres entstehen.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de