

Fachmagazin für Führungskräfte

Mitarbeitertypen



Mitarbeiter besser verstehen und richtig führen

SOFORT-NUTZEN

Sie erfahren

- welche zerstörerische Dynamik Konflikten zugrunde liegt.
- wann und wie ein Vorgesetzter am besten eingreift – und wann er die Finger vom Konfliktmanagement lassen sollte.
- wie man ganz konkret eine Konfliktbearbeitung anpackt.
- worauf es in Konfliktgesprächen ankommt.
- wie man mit Mobbing umgeht.

Sie können

- die einzelnen Phasen der Konfliktentwicklung erkennen und einschätzen.
- den günstigsten Zeitpunkt für ein Eingreifen erkennen.
- Ihre Erfolgchancen realistisch einschätzen, den Konflikt selbst zu bearbeiten.
- die Konfliktbearbeitung sinnvoll planen und in bestimmten Fällen durchführen.
- im Mobbingfall eine konsequente Lösung einleiten.

AUTOR FACHMAGAZIN KONFLIKTMANAGEMENT



DR. ANDREAS EDMÜLLER

Dr. Andreas Edmüller ist seit 20 Jahren selbständiger Berater für *Projekt Philosophie*, ein international tätiges Zweimannunternehmen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Teamunterstützung, Konfliktmanagement und persönliches Coaching – häufig auch im internationalen Umfeld (Frankreich, USA). Sein Geschäftspartner, Dr. Thomas Wilhelm, ist Experte für asiatische Geschäftskulturen (Japan, China). Beide sind gefragte und erfolgreiche Fachautoren zu den Themenkreisen Argumen-

tieren, Überzeugen, Moderation und Manipulation.

Hintergrund und Fundament für dieses Fachmagazin bildet das Buch *Konfliktmanagement – Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen*, das Andreas Edmüller mit Heinz Jiranek 2003 verfasst hat und das mittlerweile in dritter Auflage im Haufe Verlag erschienen ist.

Andreas Edmüller hat ursprünglich das Steinmetzhandwerk erlernt und ausgeübt; danach Philosophie und Logik in München und Oxford studiert. Seit seiner Habilitation 1997 ist er Privatdozent für Philosophie an der LMU in München. Derzeitige Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit sind die Moral-, die Rechts- und die Staatsphilosophie.

IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

KONFLIKTMANAGEMENT

Worum geht es?	5
Was ist (k)ein Konflikt?	5
Worum geht es beim Konfliktmanagement (nicht)?	6
Warum ist Konfliktmanagement Führungsverantwortung?	7
Welche klassischen Fehler passieren beim Umgang mit Konflikten immer wieder – und warum eigentlich?	8
Die Dynamik von Konflikten	9
Was ist das Besondere an der Dynamik von Konflikten?	9
Welche Phasen durchlaufen Konflikte, wenn man nicht kompetent eingreift?	10
An welchen Anzeichen erkenne ich die jeweilige Phase?	10
Verhärtung	11
Verbales Pingpong	11
Taten	11
Koalitionsbildung	12
Gesichtsverlust	12
Ab wann kann ein Vorgesetzter sinnvoll in einen sich entwickelnden Konflikt eingreifen? .	13
Wann ist für einen Vorgesetzten die letzte Möglichkeit gegeben, in einen Konflikt einzugreifen?	14
Welche Ansätze des Eingreifens sind in welcher Phase des Konfliktes sinnvoll?	14
Initiator	15
Berater	15
Konfliktmanager	15
Entscheider	15
Was heisst <i>Mobbing</i> und was ist in diesem Fall zu tun?	16
Wie funktioniert Konfliktmanagement	17
Welche Grundprinzipien gelten für ein sinnvolles Konfliktmanagement?	17
Welche konkreten Schritte durchläuft die Konfliktbearbeitung?	17
Schritt 1: Das Modell etablieren	17
Schritt 2: Standpunkte beziehen	18
Schritt 3: Anliegen herausarbeiten	18
Schritt 4: Kernanliegen herausarbeiten.	18

Schritt 5: Lösungsideen sammeln	19
Schritt 6: Lösungspaket schnüren und vereinbaren	19
Ein Beispiel für das Modell	20
Es kracht	20
Die Konfliktanalyse	20
Die Lösung	21
Wie geht ein Konfliktmanager vor?	21
Das Konfliktmanagement einleiten.	21
Einzelgespräche mit den Konfliktparteien.	22
Am Tisch mit allen Konfliktparteien	22
Dranbleiben und Nachhaken	23
Die oberste Regel für den Konfliktmanager	23
Wie führt man Konfliktgespräche?	24
Warum sind Konfliktgespräche so schwierig?	24
Warum sind Gesprächspartner oft sehr zurückhaltend?	24
Die erste Faustregel für den Konfliktmanager.	25
Wie erkenne ich die Anliegen der Konfliktparteien?	25
Die zweite Faustregel für den Konfliktmanager	25
Was sollte der Konfliktmanager grundsätzlich nicht tun?	26
Die dritte Faustregel für den Konfliktmanager	27
Zwei typische Fallen in Konfliktgesprächen.	27
Die Lösungsfalle.	27
Die Argumentationsfalle	28
Die Moderation des Konfliktgespräches	28
In jeder Phase des Gespräches sollte klar sein, worum es geht – und worum nicht	29
Der Konfliktmanager wahrt konsequent eine neutrale Position.	29
Der Konfliktmanager stellt einen geordneten Verlauf des Gespräches sicher.	29
Der Konfliktmanager garantiert einen fairen Umgang der Konfliktparteien.	30
Der Konfliktmanager sorgt dafür, dass Missverständnisse schnell geklärt werden	30
Der Konfliktmanager stellt sicher, dass z.B. die rhetorische Überlegenheit einer Seite nicht zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt	30
Der Konfliktmanager dokumentiert die Ergebnisse genau	31
Literaturverzeichnis	31

WORUM GEHT ES?

Zum Einstieg werden ein paar grundlegende Dinge geklärt. Erstens wird erläutert, was ein Konflikt eigentlich ist, wovon also in diesem Fachmagazin die Rede ist. Dann erkläre ich, worum es aus meiner Sicht beim Konfliktmanagement gehen sollte – und worum nicht. Im Anschluss daran plädiere ich dafür, dass Konfliktverantwortung immer auch Führungsverantwortung ist. Zum Abschluss stelle ich wichtige Fehler beim Umgang mit Konflikten vor, die immer wieder gemacht werden.

WAS IST (K)EIN KONFLIKT?

Ein Konflikt liegt vor,

- wenn die Beziehung mehrerer Personen nachhaltig gestört ist,
- diese Störung im Laufe der Zeit schlimmer wird,
- die emotionale Belastung der Beteiligten stetig zunimmt (bis hin zur starken gesundheitlichen Belastung),
- und die Beteiligten zunehmend das Gefühl haben, dass sie in einem Sog stecken, der sie fort- und mitreisst, dem sie immer hilf- und ratloser ausgeliefert sind.

Mir geht es hier nicht um eine wissenschaftlich exakte Definition. Mir ist es wichtig, dem Leser eine anschauliche Grundidee zu vermitteln, was ein Konflikt ist – und was nicht. Sehr oft erlebe ich als Berater nämlich, dass alle möglichen Situationen als Konflikt bezeichnet oder empfunden werden, die gar kein Konflikt sind. Die Erklärung dafür liegt auf der Hand: Die fragliche Situation wird als zwischenmenschlich schwierig, als spannungsträchtig wahrgenommen. Das gilt z.B. für ein anstehendes schwieriges Kritikgespräch, eine engagiert ausgetragene Meinungsverschiedenheit, eine hitzige Diskussion oder einen ausgewachsenen und lautstarken Streit. Wir haben nicht ohne Grund verschiedene Begriffe für diese Dinge in unserer Sprache. Sie alle bedeuten für die Beteiligten zwar eine hohe bis sehr hohe emotionale Belastung, können aber in aller Regel ohne dauerhafte Störung des Miteinanders gemeistert und aus der Welt geschafft werden.

Das kennen wir alle: nach einem gelungenen Kritikgespräch sind wir erleichtert und verstehen uns vielleicht sogar besser als vorher, die heftige Diskussion kann zu einer Lösung führen, die von allen akzeptiert wird, ohne zwischenmenschlichen Schaden anzurichten, und ein kerniger Streit kann wie ein reinigendes Gewitter wirken. Kurz: Danach passt es wieder, eine stabile Beziehung – gerade zwischen Kollegen – verträgt so etwas. Man kann auch weiterhin entspannt zusammenarbeiten. Und zwar ganz ohne Konfliktmanagement.

Wie kommt es aber zu einer so massiven Beziehungsstörung, dass daraus ein Konflikt entstehen kann? Meiner Erfahrung nach sind es immer wieder starke Verletzungen des Gerechtigkeitsgefühls, die einem Konflikt zugrundeliegen und die unbearbeitet und ungelöst bleiben. Sehr oft sind die Konfliktparteien der Überzeugung, ihnen sei eine schlimme Ungerechtigkeit zugefügt worden, es sei ihnen etwas vorenthalten oder genommen worden, worauf sie Anspruch haben, man habe sie unfair behandelt. Konkrete Beispiele für Konstellationen mit hohem Konfliktpotenzial:

- Ich werde von meinem Kollegen dauernd angelogen.
- Mein Vorgesetzter lässt mich nichts entscheiden, obwohl ich fachlich die gleiche Qualifikation habe wie er. Alles hinterfragt er.
- Jeder Fehler wird einem hier um die Ohren gehauen – aber Anerkennung gibt es nie.
- Die meisten Entscheidungen laufen an mir vorbei – mein Vorgesetzter und meine zwei wichtigsten Mitarbeiter umgehen mich systematisch.
- In dieser Abteilung gehen sie mit den Maschinen sorgsamer um als mit uns Menschen.

Also: Schauen Sie genau hin, ob es wirklich ein Konflikt ist, was sich da abspielt, und reagieren Sie nicht auf jede Störung im zwischenmenschlichen Bereich mit einer ausgewachsenen Konfliktbearbeitung. Wer auf Spatzen mit Kanonen schießt, richtet leicht grossen Schaden an – bei den Spatzen und im Umfeld!

WORUM GEHT ES BEIM KONFLIKTMANAGEMENT (NICHT)?

Zu klären, was *Konfliktmanagement* heisst, ist wichtig, weil viele Leute zum Teil recht unterschiedliche und unrealistische Vorstellungen mit diesem Begriff verbinden. Und diese Vorstellungen machen den Beteiligten oft Angst und erschweren die Konfliktbearbeitung zusätzlich. Hier ein paar gängige Beispiele, die ich immer wieder erlebe:

Konfliktmanagement

- soll aus Feinden (möglichst im Eiltempo) dicke Freunde machen;
- mindestens aber Sympathie und Zuneigung zwischen den ehemaligen Konfliktparteien herstellen;
- muss, um erfolgreich zu sein, die Persönlichkeit der Protagonisten verändern;
- wird die Vergangenheit in allen Details aufschlüsseln, um den oder die Schuldigen zu finden und entsprechend zu bestrafen.

Einmal ganz ehrlich: Würden Sie erfreut reagieren, wenn es heisst, dass Sie in zwei Wochen Ihren «Lieblingsfeind» mögen müssen? Eben ... Mein Ansatz ist demgegenüber ein ganz pragmatischer: Die Konfliktparteien dürfen sich auch weiterhin nicht mögen, sie sollen nur das akzeptable Minimum an professioneller Zusammenarbeit sicherstellen. Und das kann man von jedem Profi am Arbeitsplatz erwarten, ohne als Romantiker verdächtigt zu werden.

Beim richtig verstandenen Konfliktmanagement geht es also darum,

- Brücken zu bauen;
- das Gesicht aller Beteiligten zu wahren;
- Lösungswege zu finden, mit denen jede(r) Beteiligte leben kann;
- die professionelle Zusammenarbeit wiederherzustellen.

Kurz: Es geht darum, die Beteiligten dabei zu unterstützen, wieder entspannt und professionell zusammenzuarbeiten. Sinnvolle Schritte auf dem Weg dazu sind die folgenden:

- Verstehen, wie die jeweils andere Seite die Welt sieht.
- Verstehen, wie das eigene Verhalten auf «die andere Seite» gewirkt hat bzw. wirkt.
- Verstehen, wie es so weit kommen konnte, d.h. wie so ein Konflikt entstehen und wachsen konnte.
- Vereinbarungen für das professionelle Miteinander ausarbeiten, beschliessen und in Zukunft einhalten.

WARUM IST KONFLIKTMANAGEMENT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG?

Konflikte kosten viel Zeit, Nerven, Lebens- und Arbeitsqualität und Geld – um das zu erkennen, braucht es keine wissenschaftliche Untersuchung. Es reicht, sich an Konflikte zu erinnern, die man selber durchlebt oder als Zuschauer erlebt hat.

- Jeder weiss, dass ein Konflikt die Gedanken und Gefühle der Beteiligten sehr lange und intensiv beschäftigt. In dieser Zeit wird nicht konzentriert gearbeitet; diese Phasen gehen als Arbeitszeit verloren – auch wenn jemand am Schreibtisch sitzt oder an der Maschine steht.
- Ist ein Konflikt schon weiter fortgeschritten, beeinträchtigt er weit mehr als das Miteinander der direkt Beteiligten. Die nervliche Belastung der Konfliktparteien verändert mittelfristig deren gesamtes Verhalten – und zwar nicht zum Positiven. Ausserdem sind Konflikte ansteckend; sie haben die Tendenz, auch ursprünglich unbeteiligte Kollegen in das Geschehen hineinzuziehen.
- Lebensqualität geht verloren, weil die Konfliktparteien es «im Normalfall» gerade nicht schaffen, den Konflikt in der Firma zu lassen. Sie nehmen ihn mit in das private Umfeld von Freundeskreis oder Familie. Dadurch gehen wertvolle Erholungsräume und Erholungszeiten verloren.
- Erfahrungsgemäss leidet auch die Qualität der Arbeit in Konfliktsituationen. Fehler nehmen zu, geben immer wieder Anlass zu erbitterten Debatten, der Informations- und Kommunikationsfluss ist deutlich gestört usw. Kurz: Es ist Sand im Getriebe.

Diese Liste ist, wie Sie wissen, beliebig verlängerbar. Sie reicht aber aus, um eines deutlich zu machen: Konflikte sind stark leistungsmindernd, und deshalb muss die zuständige Führungskraft sich konsequent und kompetent darum kümmern. Deren Kernaufgabe ist es schliesslich, in ihrem Verantwortungsbereich für bestmögliche Leistung zu sorgen bzw. erkennbaren Risiken der Leistungsminderung zu begegnen. Das ist ein sehr starkes Argument dafür, Konfliktverantwortung entschlossen zu übernehmen.

Ein zweites Argument liegt mir allerdings weit mehr am Herzen: Nach 20 Jahren Berufserfahrung weiss ich, wie sehr Menschen unter Konflikten leiden. Wohlgermerkt, nicht nur die Konfliktparteien selbst, auch deren Freunde, Familien und Kollegen. Als Führungskraft habe ich auch die Verantwortung, alles zu tun, damit in meinem Verantwortungsbereich ein faires Miteinander gelebt wird, also bestimmte Spielregeln eingehalten werden. In letzter Analyse haben Führungskräfte es mit Menschen und nicht mit Zahlen zu tun.

WELCHE KLASSISCHEN FEHLER PASSIEREN BEIM UMGANG MIT KONFLIKTEN IMMER WIEDER – UND WARUM EIGENTLICH?

Das Schöne an unserem Thema ist, dass jeder damit Erfahrung hat. Deshalb kennen auch alle Leser die klassischen Fehler beim Umgang mit Konflikten. Zur Veranschaulichung ein paar besonders beliebte Exemplare:

- *Aussitzen: Also ich tu jetzt mal gar nichts, das wird sich schon irgendwie von selbst beruhigen – entweder weil sie müde werden oder nach einiger Zeit wieder andere Sachen wichtig werden.*
- *Abwiegeln: Also, meine Mitarbeiter sind doch vernünftige erwachsene Menschen. Die werden es wohl noch hinkriegen, die Sache selbst zu bereinigen. Bin ich hier der Kindergärtner? Und so schlimm, wie das im Moment von aussen aussieht, wird es wohl nicht sein. Also Leute, jetzt reißt euch einfach mal zusammen und macht weiter!*
- *Flucht: Ich habe wirklich keine Zeit, mich auch noch um diese ganzen emotionalen Themen zu kümmern. Als ob wir sonst keine Probleme hätten! Ich habe mehr als genug zu tun und andere Dinge haben einfach höhere Priorität als dieser Konflikt.*
- *Frontalangriff: Also eines sage ich immer schon klar und deutlich: Faxen gibt es bei mir nicht. Wer querschiesst wird sehen, was er davon hat. Ein Konflikt in meinem Team? Die werden ruck, zuck sehen, was sie sich damit einhandeln. Schliesslich weiss jeder Mitarbeiter, wer hier die Leistungsprämie vergibt und den Urlaubs- und Dienstplan schreibt.*

Diese taktischen Ansätze zum Umgang mit Konflikten sind zwar weit verbreitet, aber nicht sehr erfolgversprechend. Durch Aussitzen, Abwiegeln oder Flucht wird die Konfliktdynamik sicher nicht abgebremst, man schafft ihr dadurch eher noch freie Bahn. Die Methode Frontalangriff kann zwar auf bestimmte Zeit Konflikte unterdrücken und unter den Teppich kehren – wenn mit ihr nicht zusätzlich Spannungen erzeugt werden. Aber irgendwann liegt der Teppich dann so hoch, dass die Tür nicht mehr aufgeht.

Und so stellt sich die Frage, warum trotzdem so viele Führungskräfte immer wieder diese untauglichen Ansätze verfolgen. Meiner Erfahrung nach fehlt ihnen sehr oft das Handwerkszeug für ein sinnvolles Vorgehen im Konfliktfall und somit die Selbstsicherheit für ein entschlossenes und angemessenes Eingreifen. Dieses Handwerkszeug liefert dieses Fachmagazin: Praxiserprobte, robuste und recht einfache Vorgehensweisen.