

# Führungsaufgabe: Konflikte managen

„Krieg ist aller Dinge Vater, aller Dinge König“, hat der griechische Philosoph Heraklit einmal gesagt. Dieses Zitat hat an Gültigkeit und Aktualität bis in die Gegenwart nichts verloren.

Heute würde man es vielleicht so ausdrücken:

„Keine gute Entscheidung ohne Konflikt.“

Gemeint ist dasselbe: Gemeinschaftsleistung ist der Einzelleistung meistens weit überlegen, aber das geht gemeinhin eben nicht ohne Streit über die Bühne.



Foto: Lightspring/shutterstock.com

Das Zitat von Christoph Thomann, dem Begründer der Mediationsmethode „Klärungshilfe“: „Wo Menschen zusammen schaffen, machen sie sich auch zu schaffen“, bringt pointiert zum Ausdruck, was jedes Team früher oder später erfahren wird: unruhige Zeiten, in denen es Engpässe und Schwierigkeiten – auch im Miteinander – überwinden muss. Wenn ein Team immer dann auseinanderbricht, wenn es in Konflikte gerät, wird es nie über sich hinauswachsen und zur Höchstform auflaufen. Gemeinsam mit dem Team an seiner ‚Konfliktfestigkeit‘ zu arbeiten, ist daher eine der anspruchsvollsten und zugleich lohnendsten Führungsaufgaben für Teamleiter.

## Konfliktmanagement braucht reife Persönlichkeit

Anspruchsvoll deshalb, da in Konflikten unsere Persönlichkeit enorm herausgefordert wird. Wenn ich mich mit mir und meinem Konfliktverhalten auseinandersetze, leiste ich einen echten und nachhaltigen Beitrag zu einer konstruktiven Streitkultur im Team. Bei Konflikten reicht es eben nicht, ein paar Gesprächstechniken zu kennen und an die Vernunft der Leute zu appellieren. Noch bevor ich mich also äußeren Konflikten zuwende, kann ich mich fragen:

- Wie halte ich es selbst mit Konflikten? Kann ich sie ertragen oder sind sie der größte anzunehmende Unfall in der Zusammenarbeit?
- Wie reagiere ich typischerweise, wenn ich in einen Konflikt involviert bin?
- Kann ich die Spannung und Reibung halten, die in einem Konflikt entsteht?
- Was sagen mir nahestehende Menschen über mein Konfliktverhalten?

## Konflikte sind Chefsache

Als Teamchef fällt die Klärung der Konflikte meiner Mitarbeiter in meinen Zuständigkeitsbereich. Wie heißt es so schön? Konflikte sind Chefsache. Oft wird alles nur noch schlimmer, wenn der Chef sich nicht zuständig fühlt und die Streithähne sich selbst überlassen bleiben: Die Performance nimmt ab, die Fehlzeiten nehmen zu und die „miese Stimmung im Laden“ spüren nicht nur die Mitarbeiter, sondern oft auch die Kunden. Viele Chefs sind jedoch auffallend zögerlich, wenn es um das Management von hausinternen Konflikten geht.

Foto: Jeanette Dieff/shutterstock.com

Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang lautet: „Wirkt sich dieser Konflikt mit diesen Mitarbeitern negativ auf unsere Zusammenarbeit aus?“ Wenn ich diese Frage mit einem Ja beantworte, bin ich als Teamleiter gefordert. Mit die-



Konflikte sind Chefsache. Oft wird alles nur noch schlimmer, wenn der Chef sich nicht zuständig fühlt und die Streithähne sich selbst überlassen bleiben

sem Ja hat der Konflikt gleichsam die Etage von der Privatsphäre auf die öffentlich-berufliche Ebene gewechselt.

## Aktives Konfliktmanagement

Vielleicht reagieren viele Führungskräfte in puncto Konfliktklärung auch deshalb zögerlich, weil sie glauben, nicht über die nötigen Bordmittel zu verfügen. Ich möchte hier nun die konkrete Vorgehensweise beschreiben, die sich zur Klärung eines Konfliktes zwischen zwei Mitarbeitern bewährt hat. Wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, das heiße Eisen anzusprechen, ist schwer zu sagen. In gewisser Weise wird es nie den richtigen Zeitpunkt geben, da das Ansprechen des Konfliktes naturgemäß ein eher unerfreuliches Unterfangen ist. Natürlich muss man nicht jede kleine oder mittlere Unstimmigkeit ansprechen; zum Glück verpufft ja auch vieles. In der Regel gibt es aber einen Auslöser, bei dem ich erkenne, dass jetzt gehandelt werden muss. Dennoch gilt: eher früher als später. Meiner Erfahrung nach warten Führungskräfte zu lange bzw. ignorieren bisweilen sogar den Konflikt.

### ■ Schritt 1: Einzelgespräche

Ich führe vorab kurze Einzelgespräche mit den beteiligten Personen, teile ih-

nen mit, was mir aufgefallen ist, und lasse mir kurz schildern, worum es aus Sicht des jeweiligen Mitarbeiters geht. Die Betonung liegt auf „kurz“, da ich an dieser Stelle noch nicht ins Thema einsteigen und mich auch nicht auf eine

Seite ziehen lassen möchte. Ich frage die Mitarbeiter separat, was sie denn schon unternommen haben bzw. noch unternommen werden, um den Konflikt beizulegen. Ich frage das deshalb, weil ich möchte, dass die Mitarbeiter Verantwortung für ihre Konflikte übernehmen. Schließlich kläre ich ab, ob meine Unterstützung benötigt wird. Je nach Situation bzw. Eskalationsstufe des Konfliktes lasse ich diesen Schritt auch weg und bitte gleich beide Konfliktparteien an den „runden Tisch“.

■ Schritt 2: Das Klärungsgespräch zu dritt  
Damit ein Klärungsgespräch zwischen dem Teamleiter als Moderator und den beiden Mitarbeitern überhaupt erfolgreich werden kann, muss der Chef folgende Rahmenbedingungen schaffen.

### 1. Die Haltung der Allparteilichkeit

Diese Haltung der Allparteilichkeit stellt die wichtigste und gleichzeitig auch größte Herausforderung an den vermittelnden Chef dar. Denn es liegt in der Natur der Sache, dass wir uns recht schnell ein Urteil bilden und uns dem einen Mitarbeiter näher fühlen als dem anderen. Oder wir empfinden die Sachlage als eindeutig: Der eine ist schuldig und der andere unschuldig. Ganz so einfach ist es meiner Erfahrung nach aller-



*Damit künftig erst gar keine Konflikte auftreten oder sie zumindest zeitnah thematisiert werden können, sind regelmäßige Teambesprechungen eine wichtige Maßnahme der Konfliktprävention*

dings nicht. Ich habe bisher noch nie erlebt, dass, wenn man einen Konflikt aufarbeitet, diese Schwarz-Weiß-Sicht im Nachhinein noch aufrechtzuerhalten ist. Vielmehr entdeckt man ein Gestrüpp bestehend aus wechselseitigen Missverständnissen, falschen Interpretationen und Unausgesprochenem.

Zu der schon genannten Voraussetzung der eigenen Persönlichkeitsreife gehört für mich übrigens auch die Entscheidung gegen ein Klärungsgespräch zu dritt, falls ich mir z.B. ehrlich eingestehen muss, dass ich mich zur Wahrung der gebotenen Allparteilichkeit in diesem konkreten Fall außerstande sehe.

## 2. Spielregeln setzen

Das Setzen sowie das Einhalten von Gesprächsregeln ist sehr wichtig, um den Konfliktbeteiligten einen geschützten Raum zu bieten, der ihnen Sicherheit und Gewissheit gibt, gehört und verstanden zu werden. Zu den wichtigsten Regeln in diesem Zusammenhang gehören für mich:

- Alle Teilnehmer ausreden lassen und wechselseitiges Zuhören.
- Der Teamleiter ist immer der Chef der Gesprächsführung. Er erteilt und entzieht das Wort. Er bestimmt Thema und Zielsetzung der Zusammenkunft, nicht aber die konkreten Inhalte. Jeder muss über das reden dürfen, was aus seiner subjektiven Sicht zum Thema und Ziel gehört.
- Auch die Sonderrolle des Chefs in diesem besonderen Gespräch sollte zu Beginn explizit benannt werden: „Ich bleibe zwar auch in diesem Gespräch euer Chef, in erster Linie bin ich aber hier euer allparteilicher Modera-

tor. Das heißt, ich möchte euch beide verstehen, damit wir eine Lösung finden. Ich erwarte nämlich von euch beiden, dass ihr künftig wieder gut zusammenarbeitet. Auf keinen Fall bin ich aber der Richter, der den einen frei und den anderen schuldig spricht.“

### Vereinbarungen treffen.

Vorschläge zu Vereinbarungen kommen in diesem Kontext so zustande, dass der Chef nach Durchsprache und Klärung aller relevanten Punkte seine Mitarbeiter jeweils fragt, was sie dem anderen anbieten können, damit es künftig besser läuft. Hier hat der Moderator darauf zu achten, dass die Vorschläge tatsächlich auf die Eigeninitiative des jeweiligen Mitarbeiters fokussieren. Des Weiteren müssen die Vorschläge möglicherweise noch in eine operative Form gegossen werden. Also woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Wer tut was bis wann und wie wird das kontrolliert? Daher empfehle ich, als Nachsorge- und Nachhaltigkeitskontrolle einen Folgetermin (zum Beispiel nach zwei Wochen) mit den Beteiligten durchzuführen.

Im schlechtesten Fall kann es während des Gespräches vorkommen, dass alles nur noch schlimmer wird: Unübersichtlichkeit, Unverständnis und Unversöhnlichkeit nehmen von Minute zu Minute zu. In so einem Fall kann der Moderator wie folgt vorgehen: Er unterbricht den Dialog und sagt sinngemäß: „Ich stelle fest, wir kommen hier nicht weiter. Im Gegenteil: Es wird alles nur noch schlimmer. Wir brauchen aber für euren Konflikt eine Lösung. Wie ich eingangs schon sagte, erwarte ich das auch von euch. Was schlägt ihr also vor, damit

das wieder gelingt?“ Falls dann nichts Konstruktives von den Beteiligten kommt, kann der Chef einen eigenen Vorschlag mit folgenden Worten einleiten: „Mir wäre es ja lieber gewesen, wenn ihr Lösungen vorgeschlagen hättet. Wenn aber von euch nichts kommt, dann kommt die Lösung von mir und deshalb schlage ich vor, dass ...“

### ■ Schritt 3: Konfliktprävention: regelmäßige Teambesprechungen

Damit künftig erst gar keine Konflikte auftreten oder sie zumindest zeitnah thematisiert werden können, sind regelmäßige Teambesprechungen eine wichtige (Folge-)Maßnahme der Konfliktprävention. Wenn eine offene Kommunikation im Team möglich ist, funktionieren solche Teambesprechungen auch als Frühwarnsystem. Störungen in der Zusammenarbeit werden hier recht schnell sichtbar. Auch wenn die Mitarbeiter manchmal nur Befindlichkeiten zum Ausdruck bringen, so sind es eben – retrospektiv betrachtet – genau diese, mit denen der Konflikt seinen Anfang nahm. Regelmäßige Teambesprechungen, die auch das Klima der Zusammenarbeit und Kommunikation thematisieren (der Fachmann spricht von Meta-Kommunikation), sind auch dann – oder gerade dann – wichtig, wenn das Team bisher um offene Kommunikation einen großen Bogen gemacht hat. Natürlich darf man das Team damit nicht überfordern. Es geht nicht um so viel Offenheit wie möglich, sondern um so viel Offenheit wie nötig, um die schwierigen Themen im Team besprechen zu können. Das ist kein Selbstläufer. Diese Teamkompetenz muss – ähnlich wie ein Muskel – regelmäßig gereizt und trainiert werden.

Christoph Zill



Christoph Zill ist Trainer für Führungskräfte, Berater und Konfliktexperte. Als studierter Erwachsenenbildner war er jahrelang in unterschiedlichen Branchen erfolgreich selbstständig und kennt daher die Herausforderungen von Unternehmen und Führungskräften aus eigener Erfahrung. Heute unterstützt er mit viel Herzblut, Einfühlungsvermögen und Klarheit Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Insbesondere haben es ihm in diesem Zusammenhang schwierige Zusammenarbeit und Konflikte angetan – gemäß dem Motto: „Wo viel Mist ist, kann viel Kompost entstehen.“