

### Konstruktive Lösungen finden – eine Führungsaufgabe

Konflikte begleiten unseren Arbeitsalltag und das Privatleben. Unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Meinungen und Wertvorstellungen sind nicht ungewöhnlich für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben. In einem positiven Verständnis sind sie die Quelle für Veränderung und Weiterentwicklung von Institutionen und Unternehmen, sofern sie wahrgenommen und zu konstruktiven Lösungen geführt werden. Konfliktmanagement heißt also, Konflikte frühzeitig zu erkennen und mit den Beteiligten konstruktiv zu lösen. Denn nur unerkannte und langanhaltende Konflikte haben destruktive Auswirkungen. Diese können dazu führen, dass die Inhalte im Arbeitsprozess, das eigentliche Tätigkeitsfeld, vernachlässigt werden und Kollegen die Kooperation miteinander verweigern. Was Konfliktmanagement als Führungsaufgabe ausmacht und von der Führungskraft an Grundwissen über die Eskalationsstufen verlangt, welche Konfliktarten sowie charakteristischen Konfliktlösungsstile es gibt und wie Konflikte positiv auf die Zusammenarbeit in Arbeitsprozessen wirken – auf diese Fragen gibt die Arbeitshilfe Konfliktmanagement eine Antwort.

### Welche Aufgaben beinhalten Führung und Management?

**Führung** verweist auf die Zuständigkeit, jemanden auf seinem Weg zu begleiten und steuernd einzuwirken, wenn dieser vom „richtigen“ Weg abweicht. Das heißt die Kernaufgaben einer Führungskraft sind:

- **Anleitung**
- **Begleitung**
- **Steuerung**

**Management** nimmt das zweckgerichtete Handeln auf, um bestimmte Ergebnisse und Ziele unter Nutzung der Ressourcen „Mensch und Maschine“ zu erreichen. Das heißt die Kernaufgaben des Managements sind:

- **Planung**
- **Gestaltung**
- **Kontrolle**

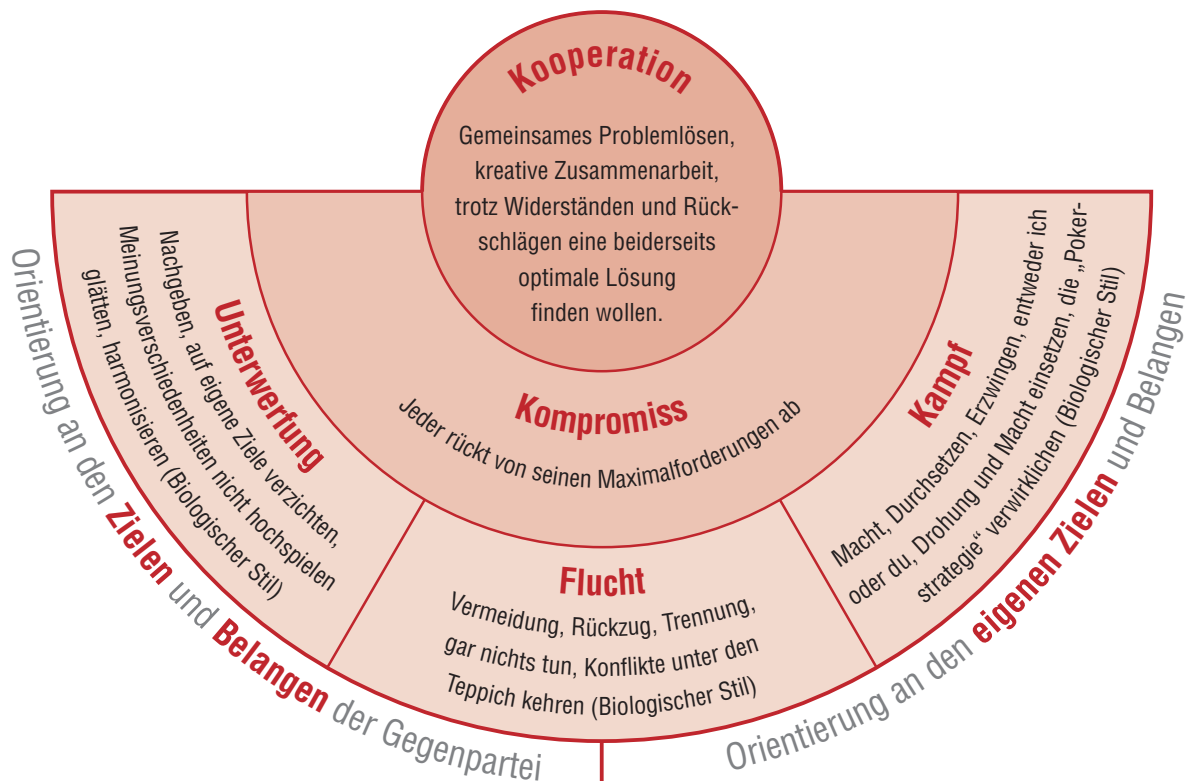
Die Herausforderung an die Führungskraft ist, die Umsetzung der Führungs- und Managementaufgaben in ein Vertrauensverhältnis einzubinden und so zu gestalten, dass die Mitarbeiter auf diesem Fundament ihre Arbeitsleistung dauerhaft freiwillig und motiviert auf einem hohen Niveau einbringen.

### Welche Konfliktarten und -stile gibt es?

Die Alltäglichkeit von Konflikten und die Sensibilisierung hinsichtlich der Auswirkungen von Konflikten führten zu der Begleitscheinung, dass der Begriff bereits fachliche Meinungsverschiedenheiten und bloße Unstimmigkeiten zu Konflikten stilisiert. Tatsächlich liegt ein Konflikt erst dann vor, wenn bestimmte Bedingungen eintreten. Diese sind „als das Aufeinandertreffen einander entgegengesetzter Interessen, Intentionen oder Motivationen“ definiert (Brockhaus), wobei die Beteiligten an dem Konflikt versuchen, die eigenen Ziele und Belange durchzusetzen und den oder die jeweils anderen zu beeinflussen. Die Konfliktarten werden entsprechend der unterschiedlichen Inhalte systematisiert:

- Kommunikationskonflikte
- Dialektische Konflikte
- Beurteilungskonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Bewertungskonflikte
- Zielkonflikte
- Wertekonflikte
- Loyalitätskonflikte

Die Lösungsstrategien der Konflikte entsprechen fünf grundlegenden Konfliktstilen, die je nach Situation angemessen sein können. Unterwerfung, Flucht und Kampf sind die grundlegenden biologischen Konfliktstile; Kompromiss und Kooperation die sozial akzeptierten (Blake/Mouton 1964):



### Welche Eskalationsstufen gibt es und wie gehe ich damit um?

Konflikte entwickeln sich in einem dynamischen Prozess auf neun verschiedenen Stufen. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Phasen und Behandlungsstrategien von Konflikten auf (Wahren 1994: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin u.a.).

Eskalationsstufen		Verhaltensaspekte	Konfliktbehandlungsstrategien
1 Verhärtung	win-win	Standpunkte verhärten sich zuweilen und prallen aufeinander; es sind noch keine starren Lager und Meinungen vorhanden.	Moderation
2 Verhärtung		Polarisation in Denken, Fühlen und Handeln; ermüdende Debatten, taktische Finessen; es bilden sich Subgruppen und verhärtende Standpunkte.	Moderation
3 Taten		Reden hilft nicht mehr – es müssen Taten folgen; keine Partei will mehr nachgeben; Kontrahenten sollen die jeweils eigene Auffassung übernehmen.	Moderation Prozeßbegleitung
4 Koalitionen	win-lose	Es bildet sich ein Schwarz-Weiß-Denken, der Gegner wird zum Feind; Anhänger werden geworben, und es bilden sich symbiotische Koalitionen.	Prozeßbegleitung
5 Gesichtsverlust		Wahnhaft überstiegenes Selbstbild benötigt ein Feindbild; öffentliche Bloßstellung, Diffamierung des anderen.	Prozeßbegleitung Vermittlung
6 Drohstrategien		Es bleibt nur noch die Flucht nach vorn; Drohungen und Gegendrohungen eskalieren und erzeugen eine verhängnisvolle Abhängigkeit.	Vermittlung Schiedsverfahren
7 Schlacht	lose-lose	Der Feind muß skrupellos manipuliert und unschädlich gemacht werden; eine Niederlage wird akzeptiert, wenn der Schaden für den Gegner größer ist.	Vermittlung Schiedsverfahren Machteingriff
8 Vernichtungsfeldzug		Der Feind muß nun völlig vernichtet werden; die Opferbereitschaft wächst – nur das eigene Überleben sichern.	Schiedsverfahren Machteingriff
9 Gemeinsam in den Abgrund		Totaler Krieg gegen jeden, ob Sympathisant, Neutraler oder Gegner; Vernichtung des Feindes als einziges Lebensziel.	Machteingriff

### Wofür Konflikte gut sind!

Konflikte rufen vielfach negative Gefühle hervor und werden eher in den negativen Auswirkungen gesehen. Diese einseitige Konfliktwahrnehmung beruht darauf, dass Institutionen und Unternehmen keine konstruktive Konfliktkultur einführen. Konfliktmanagement bedeutet, Konflikte werden nicht ignoriert, sondern aktiv aufgenommen und von den Beteiligten selbst oder mit Unterstützung gelöst. Ohne ein solches Konfliktmanagement verschenken Institutionen und Unternehmen das Potenzial von Konflikten als eine Art „Frühwarnsystem“ für Störungen, die auf Dauer zu Streit und Disputen führen, unproduktives Arbeitsverhalten rechtfertigen und die Arbeitsmotivation und -moral senken. Die Auswirkungen von Konflikten sind hingegen vielfältig positiv, sofern diese rechtzeitig in der ersten Phase („Win-Win-Phase“) konstruktiv gelöst werden.

### Konflikte ...

- zeigen Beziehungsstörungen auf,
- weisen auf hinderliche Strukturen hin,
- erzeugen Veränderungsdruck,
- fördern alternative Herangehensweisen/Innovationen,
- klären unterschiedliche Denkweisen,
- führen zu Problembewusstsein,
- zwingen zur Analyse und Verbesserung von Entscheidungen,
- führen zur persönlichen Weiterentwicklung,
- ermöglichen ein tieferes Verständnis eigener und anderer Verhaltensweisen,
- vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen nach gelungener Klärung.

### Tipps

Konflikte sind ein Teil unseres Arbeitsalltags – Konfliktfähigkeit ein Merkmal von Führungskompetenz. Die Eckpfeiler der Konfliktlösung sind „Analyse“ und „Aktivität“. Schärfen Sie Ihr analytisches Auge, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und durch aktives Handeln für alle Beteiligten einen Nutzen daraus zu ziehen. Handeln Sie in der Win-Win-Situation!