

Konfliktkompetenz in der Führungsrolle

„Wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich zu schaffen“, sagt Friedemann Schulz von Thun (2004). In Organisationen treffen Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Werten aufeinander. Sie sind verschiedenen Temperaments und wählen nicht immer dieselben Wege, die zum gemeinsamen Ziel führen. Ja, selbst über die zu erreichenden Ziele besteht nicht zwangsläufig Einigkeit. Schnell entstehen so Konflikte. Werden sie nicht zeitnah erkannt und geklärt, führen sie zu Produktivitätsverlust, Projektverzögerungen, Motivationsverlust und hohen Kosten. Doch nicht das unbedingte Vermeiden, sondern der konstruktive Umgang mit Konflikten trägt maßgeblich zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur bei.

Viola Gräbnitz

Als Führungskraft tragen Sie in Ihrem Team die Verantwortung dafür, dass *dysfunktionale* Konflikte möglichst gar nicht erst entstehen (*Konfliktprävention*) und dass Konflikte, die zu Erneuerung und dem Aufdecken von Schwachstellen führen, als solche erkannt und konstruktiv geklärt werden. Professionelle Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung sind somit strategische Kernfunktionen in der Führungsrolle.

Egal, ob Sie selbst Konfliktbeteiligter sind oder ob Sie zwischen Konfliktparteien vermitteln: Ihre Konfliktkompetenz zeigt sich in Ihrer *Wahrnehmungsfähigkeit*, Ihrer *Urteils- und Reflexionsfähigkeit* und Ihrer *Handlungsfähigkeit* in sich anbahnenden oder bereits bestehenden Konflikten (Glasl 2004).

Konflikte erkennen

Spannungen wahrzunehmen und zeitnah zu klären hilft, Eskalationen zu vermeiden bzw. notwendige Veränderungen vorzunehmen. Ebenso ist es wichtig zu erkennen, ob durch eigene Kommunikationsmuster oder Verhaltensweisen Irritationen oder Störungen im Team oder bei einzelnen Mitarbeitern entstanden sind. Schnell wird ein Konflikt zwischen zwei Kollegen auf persönliche Antipathie zurückgeführt. Tatsächlich lassen sich bei genauerem Hinschauen nicht selten strukturelle bzw. organisatorisch bedingte Ursachen erkennen:

Unklare Ziel- und Aufgabendefinitionen können auf individueller Ebene zu Unter- oder Überforderung führen. Die Arbeitsergebnisse entsprechen dann meist nicht den eigentlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters. Auf Teamebene kommt es zu offenen oder verdeckten Kompetenzstreitigkeiten. Signale sind unter übertriebener Höflichkeit versteckte Feindseligkeit, Zurückhalten von

Informationen, Konkurrenzdenken. Sorgen Sie daher unbedingt für klar vereinbarte und kommunizierte Aufgaben und Ziele, sensibilisieren Sie sich für Konfliktsymptome und klären Sie diese umgehend.

Konfliktkompetenz in der Führungsrolle – Checkliste

- ✓ Kenne ich typische Konfliktsymptome und nehme ich diese aufmerksam wahr?
- ✓ Kenne ich die organisationalen Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz?
- ✓ Was ist mein Anteil in einem Mitarbeiter- / Teamkonflikt?
- ✓ Trenne ich zwischen Sach- und Beziehungsebene und kläre ich erst die Beziehungsebene?
- ✓ Wie sieht mein eigenes Konfliktverhalten aus? Welche innere Haltung habe ich?
- ✓ Kann ich mich empathisch in Konfliktpartner und deren Anliegen einfühlen?
- ✓ Bin ich mir der Chancen von Konflikten bewusst?
- ✓ Verfüge ich über die kommunikativen und methodischen Werkzeuge zur Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung?
- ✓ Kenne und nutze ich die firmeninternen und externen Anlaufstellen, wenn ich selbst zu sehr in den Konflikt involviert bin oder der Konflikt zu hoch eskaliert ist?
- ✓ Ich beachte: Konfliktkompetenz = Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Führung!

Häufige Veränderungsprozesse im Unternehmen und damit verbundene Aufgabenveränderungen, Standort- / Führungskräftewechsel und Personalabbau verursachen bei vielen Mitarbeitern Ängste und Unsicherheit und führen oft zu Widerstand. Schwierigkeiten

werden betont, Einwände werden erhoben, innerer Rückzug und geschlossene Körperhaltung sind die klassischen Symptome. Hier gilt es, zeitnah zu informieren und die Mitarbeiter *individuell* zu motivieren und auf dem neuen Weg *mitzunehmen*.

Hoher Leistungsdruck belastet den einzelnen Mitarbeiter oft bis an die physische und psychische Schmerzgrenze. Im Team kommen Informationsaustausch und wertschätzende Kommunikation zu kurz, Missverständnisse und Gereiztheit entstehen, die Stimmung im Team läßt sich auf und eskaliert. Schärfen Sie als Führungskraft Ihre Fähigkeit, in solchen Situationen sowohl mit sich selbst wie auch mit Ihren Mitarbeitern achtsam umzugehen (Wie geht es mir gerade? Was brauche ich für mich selbst? Was brauchen meine Mitarbeiter?), und klären Sie dann gemeinsam, was zur Deeskalation beitragen könnte. Holen Sie sich einen *systemneutralen* Moderator oder Mediator dazu, wenn Sie selbst zu sehr involviert sind!

Selbstreflexion in der Führungsrolle

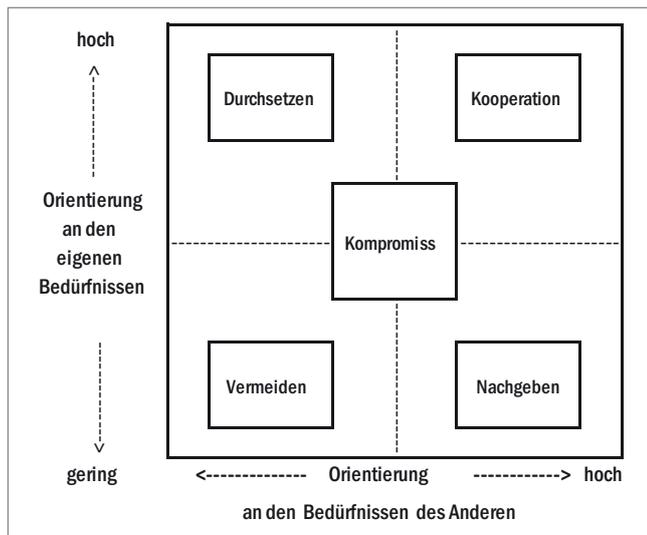


Abb. 1: Die fünf Konfliktstile (© in Anlehnung an Thomas 2002).

Das eigene Konfliktverhalten reflektieren

Ebenso wichtig wie die Kenntnis organisationaler Konfliktsachen und deren Symptome ist es für Sie als Führungskraft zu erkennen, ob durch eigene Kommunikationsmuster oder Verhaltensweisen Irritationen oder Störungen im Team oder bei Mitarbeitern entstanden sind. Ihre eigene Einstellung zu Konflikten beeinflusst maßgeblich den Umgang mit ihnen. Beurteilen Sie Konflikte eher negativ, werden Sie dazu neigen, Konflikte zu vermeiden oder bereits vorhandenen Konflikten aus dem Weg zu gehen, statt sie konstruktiv zu lösen. So erlebe ich in meiner Arbeit mit Führungskräften – vor allem mit männlichen – oft eine Hemmung, Mitarbeitern gegenüber konstruktive Kritik bezüglich ihrer Arbeitsergebnisse oder ihres Verhaltens zu äußern. Wieder andere meinen, kraft ihrer

Rolle als Führungskraft „hart durchgreifen“ zu müssen. Beide Verhaltensweisen führen in der Regel nicht zu Klarheit, gegenseitigem Verständnis und Berücksichtigung der Bedürfnisse beider Seiten, sondern zu meist vermeidbaren dysfunktionalen Konflikten.

Zur Erkundung des eigenen Konfliktverhaltens empfehle ich, sich tiefer mit dem Modell von Kenneth W. Thomas (2002) zu befassen. Es bildet idealtypisch fünf Konfliktstile ab (s. Abb. 1).

Die beiden Achsen des Modells repräsentieren einerseits das Ausmaß, in dem eine Partei die eigenen Interessen verfolgt, und andererseits das Ausmaß, in dem die Interessen der gegnerischen Partei berücksichtigt werden. Dabei ergeben sich folgende Verhaltensformen:

1. Durchsetzen ⇨ „Ich bekomme alles, die andere Seite nichts.“
2. Nachgeben ⇨ „Die andere Seite bekommt alles, ich gehe leer aus.“
3. Vermeiden ⇨ „Beide Seiten verlieren.“
4. Kompromiss ⇨ „Beide Seiten gewinnen und verlieren etwas.“
5. Kooperation ⇨ „Beide Seiten gewinnen.“

Konflikte als Chance sehen

Nur wenn Konflikte angesprochen werden dürfen und sollen, finden Auseinandersetzungen über konträre und damit viele mögliche Lösungen statt. Dies begünstigt eine Weiterentwicklung in der Sache und in den Beziehungen. Fehlentwicklungen können frühzeitig verhindert und Fehlerquellen erkannt werden, wenn Zweifel erlaubt sind. Betrachten Sie Konflikte für sich und Ihr Team als Entwicklungschance, fordern und fördern Sie eine konstruktive Konfliktkultur – seien Sie Vorbild!

Mit Konflikten wirkungsvoll umgehen

Der konstruktive Umgang mit sich anbahnenden, lange schwellenden oder bereits eskalierten Konflikten erfordert von Ihnen als Führungskraft *Handlungsfähigkeit* in folgenden Feldern:

Beziehungsebene vor Sachebene

„Bleiben Sie doch bitte sachlich!“ Wie oft haben Sie das in Konfliktsituationen schon gehört oder selbst gefordert? Konflikte sind aber immer Ausdruck „einer Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und/ oder Wollen“ mindestens eines Beteiligten (Glasl 2004). Es geht also zunächst nicht um Zahlen, Daten und Fakten (*Sachebene*), sondern um Emotionen, (unerfüllte) Bedürfnisse, Selbstwertgefühl, Werte und Einstellungen: um die *Beziehungsebene*. Solange diese nicht durch gegenseitiges Verstehen (das heißt nicht: einverstanden

sein) erhellt wird, ist eine nachhaltige Lösung allein auf der Sachebene nicht möglich.

Wertschätzend kommunizieren

Überprüfen Sie immer wieder Ihre eigene *innere Haltung*: Wie möchte ich anderen Menschen/meinen Mitarbeitern begegnen? Bin ich bereit, die Perspektive meines Gegenübers einzunehmen, seine Verhaltensmotive zu erfahren? Bin ich geübt im *aktiven Zuhören*: Wiedergeben, was ich vom anderen gehört – nicht interpretiert! – habe, aufmerksam *beim anderen* sein, ohne sich selbst aus den Augen zu verlieren, und letztlich um Erfüllbares bitten, statt zu fordern. Dieses Verhalten wird zuweilen als „soft“ empfunden, als der Führungsrolle nicht angemessen. Glauben Sie mir, es ist die klarste und erfolgreichste Art, *konfliktpräventiv* und *konfliktkurativ* zu kommunizieren – und zwar nicht nur in Ihrer Führungsrolle, sondern auch in Ihrem privaten Umfeld!

Hierfür empfehle ich, sich vertieft mit der *Gewaltfreien Kommunikation (GFK)* (Rosenberg 2007) auseinanderzusetzen, sei es als Lektüre oder in speziellen Trainings (GFK-Trainings, Konfliktkompetenztrainings; siehe auch S. 38 f. dieser Ausgabe). Autoren wie Beate Brüggemeier (2010) transferieren die GFK unter dem im Deutschen leichter zu vermittelnden Begriff „Wertschätzende Kommunikation“ in den beruflichen Kontext.

Die eigene Rolle im Konflikt erkennen

Inwieweit sind Sie selbst am Konflikt beteiligt? Können Sie mit den Ihnen zur Verfügung stehenden „Werkzeugen“ selbst in die Konfliktklärung gehen oder beauftragen Sie einen neutralen Moderator/Mediator aus dem Unternehmen oder von außen? Häufig ist Ihnen Ihr eigener Anteil am Konfliktgeschehen im Team gar nicht bewusst. Viele vermeintliche Mitarbeiter-/Teamkonflikte sind auf das Führungsverhalten zurückzuführen,

zum Beispiel bei zu großer Nähe der Führungskraft zu bestimmten Mitarbeitern, zu langem Wegschauen bei Konflikten, Nichtstun bei Außenseiterbildung etc. Hier kann und sollte der „Blick von außen“ Klarheit schaffen.

Wann in einen Mitarbeiterkonflikt eingreifen?

Diese Frage wird in jedem meiner Konflikttrainings gestellt. Grundsätzlich gilt hier: Der Konflikt zeigt sich in dem Umfeld, in dem Sie die Verantwortung tragen. Sie nehmen zunächst nur Symptome wie Feindseligkeit, Schweigen, Bilden von Koalitionen etc. wahr, ohne die Ursachen zu kennen. Wie oben ausgeführt, ist es an Ihnen zu klären, ob möglicherweise strukturelle oder andere Ursachen den Konflikt ausgelöst haben. Tun Sie das nicht, riskieren Sie eine weitere Eskalation mit allen bekannten Folgen.

Methodenkenntnis

Ob Sie selbst als Konfliktbeteiligter ein Klärungsgespräch führen oder als Moderator in einem Konflikt vermitteln möchten: Achten Sie auf eine gute Vorbereitung und Strukturierung des Konfliktklärungsgesprächs. In der Rolle als Konfliktmoderator klären Sie vorab, ob alle Beteiligten zu einem Konfliktklärungsgespräch bereit sind. Wenn nicht, versuchen Sie, in Vier-Augen-Gesprächen Interesse dafür herzustellen und klarzumachen, warum jeder von der Konfliktbeilegung profitieren wird. Prüfen Sie nach den Einzelgesprächen, ob Sie als Konfliktmoderator noch Ihre allparteiliche Rolle ausfüllen können.

Gehen Sie ergebnisoffen in das Gespräch. Sobald nämlich offensichtlich wird, dass Sie auf ein bestimmtes Ergebnis hinarbeiten, verlieren die Beteiligten die Motivation für Öffnung und gemeinsame Lösungsfindung.

Hilfreich ist es, ein Konfliktgespräch in fünf Schritte zu gliedern (s. Abb. 2).

Anzeige

Bildung für Ihren Aufstieg.

[management ZENTRUM]
MITTELRHEIN

Ein Geschäftsbereich der IHK-Akademie Koblenz e.V.

Wirtschaftsmediator (IHK)

- berufsbegleitende Weiterbildung
- IHK-Zertifikatsabschluss
- Start: 13. April 2015
- Veranstaltungsort: Koblenz
- Zielgruppe:
Geschäftsführer, Unternehmer, Unternehmensberater,
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Juristen, Trainer,
Personalverantwortliche, Sachverständige,
Architekten, Ingenieure

IHK-Akademie Koblenz e. V. | Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz
Telefon: 0261 / 3 04 71 - 71 | laux@koblenz.ihk.de | www.mzm-koblenz.de

 **IHK Koblenz**
Starke Wirtschaft. Starke Region.

 **HOCHSCHULE KOBLENZ**
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 **UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU**

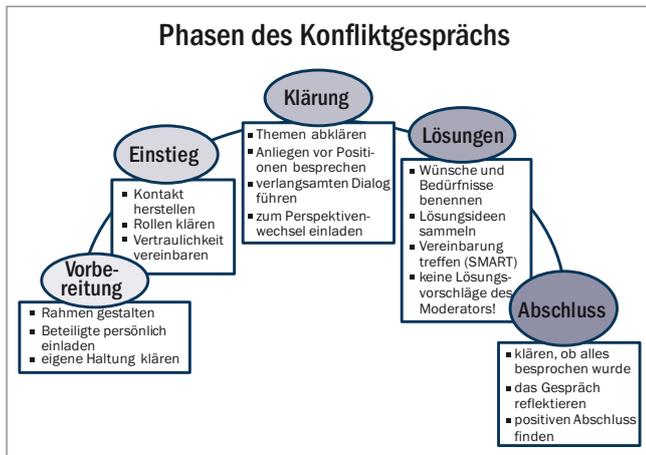


Abb. 2: Phasen des Konfliktgesprächs (© Viola Gräbnitz).

Wenn Sie Führungskräfte führen

Prüfen Sie bei der Auswahl Ihrer Führungskräfte deren Konfliktkompetenz, indem Sie im Recruiting-Gespräch verschiedenste Konfliktsituationen vorgeben: Wie agiert der Kandidat? Welcher Konfliktstil – und damit auch Führungsstil – lässt sich erkennen? Passt das darin gezeigte Verhalten zu Ihren Werten, zu Ihrer Kultur?

Erkennen Sie bei Ihren bereits etablierten Führungskräften Defizite im Umgang mit Konflikten, sprechen Sie diese offen an. Überlegen Sie gemeinsam, ob ein Konflikttraining oder ein zeitlich begrenztes Coaching hilfreich wäre oder ob zeitnahes regelmäßiges Feedback von Ihnen schon ein erster Schritt sein könnte. Letzteres kann schwierig sein und erfordert viel Vertrauen auf beiden Seiten – möchte sich Ihr Mitarbeiter doch seiner Führungsrolle als würdig erweisen.

Was Sie noch für sich selbst tun können

Machen Sie sich bewusst, dass sich Ihre Konfliktkompetenz unmittelbar auf das Arbeitsklima in Ihrem Verantwortungsbereich auswirkt, auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter und darauf, wie Sie als Führungskraft wahrgenommen werden.

Nehmen Sie alle Möglichkeiten wahr, aktiv Ihre Konfliktkompetenz und damit automatisch die Ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Lassen Sie sich regelmäßig von Ihrer Führungskraft, Ihren Peers und Ihren Mitarbeitern Feedback geben, gleichen Sie dieses mit Ihrem Selbstbild ab. Tun Sie das auch in Ihrem privaten Umfeld. Überprüfen Sie Ihre Stressoren: Was bringt Sie aus der Ruhe? Wo möchten Sie noch an sich selbst arbeiten?

Kenntnisse der *Gruppendynamik* sind äußerst hilfreich zum Verständnis von Interaktionen und Prozessen im Team. Entsprechende Einsichten vermitteln zum Beispiel die „Teamuhr“ (Tuckman 1965) oder das Rangdynamische Positionsmodell (Schindler 1973).

Die Teilnahme an speziellen Konfliktkompetenzseminaren mit vielen Praxisanteilen oder eine Ausbildung zum Mediator wird sich nicht nur positiv auf Ihre Führungsrolle auswirken, sondern Ihr Leben in der Gesamtheit Ihrer persönlichen Beziehungen bereichern. Konfliktkompetenz ist erlernbar!

Literatur

- Brüggemeier, Beate (2010): Wertschätzende Kommunikation im Business. Paderborn: Junfermann.
- Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern et al.: Verlag freies Geistesleben.
- Rosenberg, Marshall B. (2007): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.
- Schindler, Raoul (1973): Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik. In: Heigl-Evers, Annelise (Hrsg.): Gruppendynamik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30–36.
- Schulz von Thun, Friedemann (2004): Miteinander reden. Bände 1 bis 3. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Thomas, Kenneth W. (2002): Introduction to Conflict Management: Improving Performance Using the TKI. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.

Viola Gräbnitz, Psycholinguistin M. A., arbeitet freiberuflich als Mediatorin, Coach, Organisationsberaterin, Trainerin und Bewerbungscoach (www.viola-graebnitz.de). Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in einem Großunternehmen im Vertrieb, in Marketing und Kommunikation sowie in Personalentwicklung. Im internationalen Umfeld verantwortete sie unter anderem die strategische und individuelle Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern.

