

WHITEBOOKS



Barbara Kramer  
Frauke Ion

# Konflikte klären ist Chefsache

Die vier Konfliktklärungs-  
kompetenzen erfolgreicher  
Führungskräfte

GABAL

Barbara Kramer / Frauke Ion

## **Konflikte klären ist Chefsache**



Barbara Kramer / Frauke Ion

# Konflikte klären ist Chefsache

Die vier Konfliktklärungskompetenzen  
erfolgreicher Führungskräfte

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-879-5

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Titelfoto: ESB Professional/Shutterstock  
Illustrationen: Timo Würz  
Autorenfoto Barbara Kramer: Ralf Bauer, Köln  
Autorenfoto Frauke Ion: Nils Fasel, Köln  
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Vorwort 9

## EINLEITUNG

Warum Konflikte klären Chefsache ist 13

Wissenswertes zu Konflikten 18

Arten von Konflikten 18

Konfliktursachen in Unternehmen 23

Die vier Phasen der Teamentwicklung 27

## DIE 1. KOMPETENZ

„Selbstreflexion“ –  
sich bei sich selbst gut auskennen 36

Das Riemann-Thomann-Kreuz:

Psychologie der Konfliktentstehung 37

Die Nähe-Strebung 39

Die Distanz-Strebung 41

Die Dauer-Strebung 44

Die Wechsel-Strebung 46

Fragebogen zur Selbsteinschätzung 48

Die Verhaltenspräferenzanalyse **58**  
Verhaltenspräferenzen erkennen und in Konflikten nutzen **59**  
Die Selbst- und Fremdeinschätzung von Verhaltenspräferenzen **73**

Das Reiss Motivation Profile® (Lebensmotivanalyse) **81**  
Die 16 Lebensmotive **82**  
Mitarbeitermotive erkennen – Konflikten vorbeugen **86**  
Das Bedürfnis, Konflikte auszutragen **91**

## **DIE 2. KOMPETENZ**

**„Empathie“ –  
die Gefühle der anderen verstehen **96****

Menschen und ihre Emotionen **97**  
Basisemotionen erkennen **99**

Die einfachen und die schwierigen Gefühle **101**  
Wie entstehen die schwierigen Gefühle? **102**  
Der Umgang mit Gefühlen **104**

Die Grundregel im Umgang mit schwierigen Gefühlen **106**  
Zuhören, um zu verstehen **107**  
Fazit **109**

## **DIE 3. KOMPETENZ**

**„Impulssteuerung“ –  
den Autopiloten stoppen **110****

Der Soziale Spiegel als „Entschuldigung“ **111**  
Proaktivität: Der erste Schritt zur Konfliktlösung **113**  
Fazit **116**

Übungen zur Kontrolle und Steuerung von Gefühlen **116**

## DIE 4. KOMPETENZ

### Metakommunikation – über Konflikte reden können 120

Konfliktgespräche führen – menschen-,  
sach- und situationsgerecht 123

Die Phasen des Konfliktgesprächs 123

Konflikte moderieren –  
die Königsdisziplin der Gesprächsführung 136

Zwischen den Stühlen –

der Chef als Konfliktmoderator 136

Moderation eines Konfliktgesprächs  
zwischen Mitarbeitern 139

Moderation durch einen externen Berater 149

Maßnahmen zur Konfliktprophylaxe 153

Regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsstils 153

Teamgespräche als Konfliktprophylaxe 154

Kollegiale Coaching-Gruppen –

Stärkung der emotionalen Führungskompetenz 156

Schlusswort 158

Über die Autorinnen 160

Barbara Kramer 160

Frauke Ion 161

Literaturverzeichnis 162

Stichwortverzeichnis 166





# Vorwort

Wer kennt es nicht: Im Büro herrscht mal wieder dicke Luft. Man redet aneinander vorbei, macht sich gegenseitig das Leben schwer. Und obwohl sie keiner haben will, gehören Konflikte zum Arbeitsalltag, lassen sich nicht vermeiden und entstehen oftmals ganz von selbst, denn: Ungleiche Charaktere, Arbeitsweisen und Interessen treffen aufeinander und kommen sich in die Quere. Dies hat zur Folge, dass Konflikte am Arbeitsplatz, sowohl privat als auch beruflich, zu großem Stress führen können, denn sie sind meistens mit schwierigen Gefühlen verbunden. Und wer innerlich aufgewühlt ist vor Ärger, Wut, Neid oder Gekränktheit, kann sich kaum noch auf die eigentliche Arbeit konzentrieren.

Konflikte am Arbeitsplatz sind somit keine Lappalie. Die Tatsache, dass sie in Unternehmen und Wirtschaft zur Tagesordnung gehören, geben Führungskräfte oftmals nicht gerne zu. Die vorherrschende Angst, mit Sätzen wie „Sie haben wohl Ihr Team nicht im Griff“ als Führungsversager abgestempelt zu werden, hemmt viele Chefs, offen mit Konflikten umzugehen. Zu Unrecht. Wir glauben: Wenn eine Führungskraft in der Lage und gewillt ist, Konflikte in ihrem Team zu erkennen und sich dieser anzunehmen, beweist sie echte emotionale Führungsqualitäten. Meist sind nicht die Interessenunterschiede und Meinungsverschiedenheiten die eigentlichen Probleme, sondern die Art und Weise, wie mit diesen umgegangen wird. Und das kennt jeder aus seinem Leben. Wir alle haben

vermutlich schon einmal erfahren, welche Dynamik ein Konflikt entwickeln und wie zerstörerisch er werden kann, wenn er nicht gesehen, geschweige denn an- oder ausgesprochen wird.

Wir wollen deshalb mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten,

- dass Konflikte in Unternehmen eine andere Wahrnehmung erfahren – denn sie sind besser als ihr Ruf,
- dass Konflikte in der Zusammenarbeit als unvermeidbar und notwendig angesehen werden – unvermeidbar und essenziell für Fortschritt und Veränderung,
- dass genau aus diesem Grund Konflikte nicht mehr versteckt werden müssen: sei es, weil man als Chef nicht weiß, was man damit machen soll, oder aus Sorge, dass einem die Führungskompetenz abgesprochen wird,
- dass Führungskräfte erkennen: Sie sind zuständig. Nur sie haben die Position und die Macht, die „Streithähne“ an einen Tisch zu bringen, um die Situation zu klären und bestenfalls zu lösen,
- dass sich Führungskräfte somit der Konflikte annehmen, damit sie nicht im Verborgenen langsam schwelen, wachsen und eines Tages unkontrolliert eskalieren,
- dass die Konfliktkompetenz von Führungskräften gestärkt wird.

Unserer Erfahrung nach sollten Chefs Konfliktpotenziale möglichst schnell erkennen und bereits entstandene Konflikte gezielt angehen. Kompetent geführte Auseinandersetzungen schaffen eine Streitkultur, in der Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden, die letztlich zu einem verbesserten Klima und zu motivierten Mitarbeitern beitragen können. Dafür ist es hilfreich, dass Führungskräfte verstehen, was den Konflikt verursacht hat, und dass er zunächst geklärt werden muss, bevor der Fokus auf die Lösung gerichtet wird.

Teams, die produktiv sein und nicht durch schwelende Konflikte gebremst werden wollen, brauchen somit einen Konfliktklärer – und das kann auch der eigene Chef sein. Aus einer „Adlerposition“ heraus schaut er auf das Team, erkennt, wo sich Konflikte anbahnen, und sorgt dafür, dass sie direkt geklärt werden können. Sollte es dennoch zu einer größeren Auseinandersetzung kommen, verfügt er über das nötige Handwerkszeug, um den Konflikt – gemeinsam mit den Konfliktparteien – effizient und effektiv zu klären. So weit die Theorie. In der Praxis braucht es viel Know-how und soziale Kompetenz, wenn es darum geht, Zwischenmenschliches zu erfassen, für alle Parteien annehmbar zu machen und den Konflikt nachhaltig aus der Welt zu schaffen. In Anlehnung an Daniel Golemans Faktoren emotionaler Intelligenz sind es aus unserer Sicht die folgenden vier Konfliktklärungs Kompetenzen, die Führungskräfte dafür brauchen:

1. Selbstreflexion: sich bei sich selbst gut auskennen
2. Empathie: die Gefühle der anderen verstehen
3. Impulssteuerung: den inneren Autopiloten stoppen
4. Metakommunikation: über Konflikte sprechen können

Selbstreflexion und Empathie sind zwei Seiten einer Medaille. Denn: Man erkennt nur, was man kennt. Je besser man sich bei sich selbst auskennt, um die eigenen Gefühle, Überzeugungen und Handlungsmuster weiß, umso einfacher fällt es, sich in andere hineinzusetzen.

Zu jeder der vier Konfliktklärungs Kompetenzen bietet dieses Buch eine kurze theoretische Einordnung und viel Praxis in Form von Denkanstößen, Reflexionsübungen, Checklisten und Selbsteinschätzungen sowie Beispiele aus dem Konfliktklärungsalltag unserer Workshop-Teilnehmer und Coachees. All das wird Ihnen dabei helfen, Ihren Werkzeugkoffer um das Tool „Konfliktklärungs Kompetenz“ zu erweitern. Das Buch gibt somit Hilfe zur Selbsthilfe. Sie erkennen, wie gut Sie für die Konfliktklärung schon aufgestellt sind, welche Ihrer „Werkzeuge“ Sie bereits anwenden und welche vielleicht – obwohl vorhanden – in Vergessenheit sind.

senheit geraten sind. Am Ende werden Sie ein Gespür dafür entwickelt haben, wann Sie als Chef einschreiten sollten und wann nur noch ein externer Berater mit entsprechender Expertise helfen kann.

Konflikte sind wichtig. Sie bringen Dinge in Bewegung und im besten Falle Menschen miteinander ins Gespräch. Nutzen Sie diese Chance. Denn:

*„Ziel eines Konflikts oder einer Auseinandersetzung sollte nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein.“*

(JOSEPH JOUBERT,  
FRANZÖSISCHER MORALIST UND ESSAYIST)

Wir haben dieses Buch geschrieben wohl wissend, dass Konflikte klären eine sehr komplexe Angelegenheit ist und es kein allgemeingültiges Rezept dafür gibt. Dennoch sind es die genannten Kompetenzen, Methoden und Vorgehensweisen, die sich in der Praxis bewährt haben und unserer Erfahrung nach hilfreich sind.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, Reflektieren und vor allem bei der erfolgreichen Umsetzung.

Barbara Kramer und Frauke Ion

# Warum Konflikte klären Chefsache ist

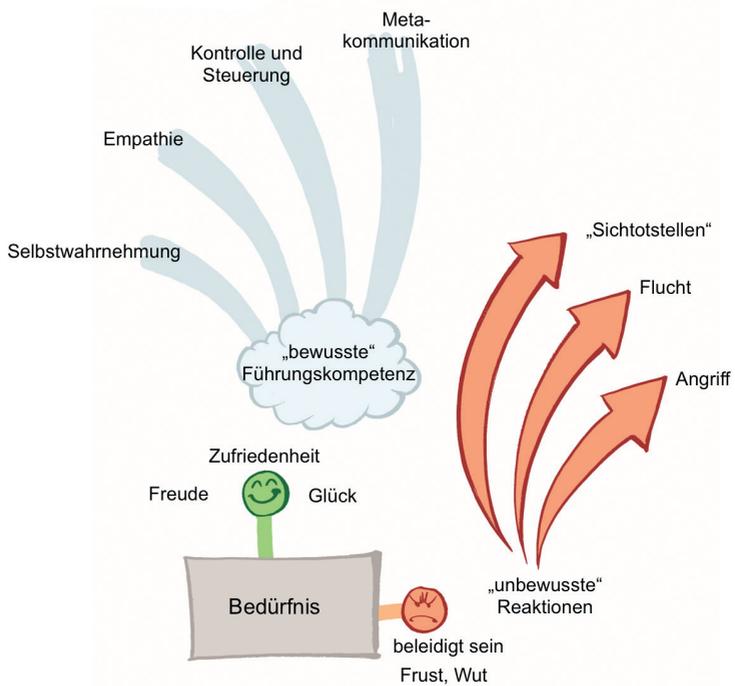
Konfliktklärung ist Chefsache! Diese Aussage mag provokant klingen, aber wir sind der Meinung, dass Führungskräfte für alle Formen von Störungen in der Zusammenarbeit zuständig sind – schließlich tragen sie die Verantwortung für die Zielerreichung und ein gutes betriebswirtschaftliches Unternehmensergebnis.

Immer dann, wenn Mitarbeiter ein Verhalten zeigen, das die Zusammenarbeit erschwert, ein gutes Betriebsklima stört, die gesetzten Ziele gefährdet und dadurch dem Unternehmen betriebswirtschaftlich schadet, sollten Führungskräfte also handeln. Denn: Laut einer Konfliktkostenstudie der KPMG (zum Download unter <https://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp>) senken Konflikte die Produktivität in Unternehmen um 25 Prozent. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: mangelnde Kommunikation, angespanntes Klima, Verlust an Lebensqualität, Machtspiele – Informationen werden nicht weitergegeben, Entscheidungen können nicht bestmöglich getroffen werden, Lösungen werden unzulänglich umgesetzt. Und da Konflikte eine Menge Aufmerksamkeit absorbieren, sind die Kreativität und das Innovationsstreben erheblich eingeschränkt. Menschen werden krank oder verlassen das Unternehmen ganz, weil sie in einem angespannten Klima nicht länger arbeiten möchten. Gerade junge Menschen der Generation Y sind dazu immer weniger bereit. Dass also ein Viertel des Um-

satzes von der Kommunikationsqualität abhängt, verdeutlicht die unmittelbare betriebswirtschaftliche Relevanz, sich um Konflikte zu kümmern und einen hilfreichen Umgang mit ihnen zu finden.

**Konfliktdefinition** Was ist eigentlich ein Konflikt und wie reagieren wir darauf? In Anlehnung an die Definition von Fritz Glasl ist für uns ein Konflikt eine soziale Interaktion (zwischen Menschen), in der es Unvereinbarkeiten gibt (Bedürfnisse, Werte, Ziele etc.), die mit einer emotionalen Beeinträchtigung (schwierige Gefühle) einhergehen.

Anhand der folgenden Grafik zeigen wir, welche automatischen Reaktionsmechanismen in Konflikten wirksam sind und welche Kompetenzen helfen, eine faire Konflikt- und effektive Kommunikationskultur zu schaffen.



Reaktionsweisen im Konflikt

Vereinfacht dargestellt spielt sich in uns folgendes Geschehen ab: Wenn wir ein Bedürfnis haben, das erfüllt wird – sagen wir, wir fühlen uns respektiert und verstanden –, löst das Freude, Glück und Zufriedenheit aus. Wird unser Bedürfnis nicht erfüllt, reagieren wir innerlich eher mit Frust, Ärger und Beleidigtsein. Dies geschieht in Millisekunden im Basissystem unseres Gehirns – der „neurobiologischen Heimat von Affekten und Impulsen“, wie der Neurobiologe Joachim Bauer es nennt. Unser Körper reagiert dann – individuell unterschiedlich – mit alten Handlungsmustern: Angriff, Sichttotstellen oder Flucht. Diese Erstreaktionen sind unwillkürlich und unterliegen zunächst nicht unserem willentlichen Einfluss.

Bleiben wir in diesen Handlungsmustern gefangen, hat es zur Folge, dass wir:

- laut werden,
- aggressiv angreifen,
- zynisch und sarkastisch werden,
- Konflikte verleugnen,
- uns zurückziehen und den Kontakt vermeiden,
- krank werden,
- „hintenherum“ sabotieren,
- uns Mobbingstrategien ausdenken usw.

Diese Automatismen sind nicht hilfreich – für keine Form von Beziehung und schon gar nicht für den Arbeitsalltag von Führungskräften. Nach der unwillkürlichen Erstreaktion braucht es somit eine willkürlich gesteuerte Entscheidung, um einen anderen, ziel führenden Umgang mit der konfliktgeladenen Situation zu finden. Diese Entscheidung wird im präfrontalen Kortex unseres Gehirns getroffen. Laut Joachim Bauer ist das die neurobiologische Adresse des freien Willens, der Menschen in die Lage versetzt, ihre Aufmerksamkeit zu steuern und absichtsvoll zu fokussieren – weg von unwillkürlichen Handlungsmustern hin zur willkürlichen Entscheidung.

Im Klartext heißt das: Führungskräfte müssen bewusst die vier Konfliktkompetenzen

- **Selbstreflexion,**
- **Empathie,**
- **Impulssteuerung sowie**
- **Metakommunikation**

einsetzen, wenn sie langfristig erfolgreich mit Konflikten umgehen und so Geld, Zeit und Nerven sparen wollen.

Jede dieser vier Kernkompetenzen beleuchten wir in einem eigenen Kapitel.

Es gibt aber noch eine weitere Herausforderung für Führungskräfte: Ihr Werkzeugkasten ist häufig voll mit Tools, die ihnen dabei helfen, das operative Geschäft zu meistern. Davon werden nur wenige und meistens dieselben benutzt. Dies ist dem Erwartungsdruck geschuldet, dem die Führungskräfte von heute ausgesetzt sind. Sie haben häufig mehr Aufgaben auf der Agenda, als sie bewerkstelligen können: die Produktivität steigern, die Kosten kontrollieren und reduzieren, die Umsatzerwartungen erfüllen, den Markt beobachten, Kunden akquirieren und pflegen, Beschwerden managen, Strategien entwickeln und umsetzen, Innovationen anstoßen und unterstützen und „ganz nebenbei“ auch noch die Mitarbeiter führen. Und jetzt sollen diese geplagten „Alleskönner“ sich auch noch mit Konflikten bzw. der Konfliktklärung und -prävention beschäftigen? Wie passt das in einen Arbeitsalltag? Sicher gibt es schwierige Situationen, die ohne einen externen Experten nicht zu lösen sind. Aber vermutlich gibt es noch öfter Konflikte, in denen Sie als Führungskraft Ihre Führungskompetenz beweisen können: indem Sie Spannungen wahrnehmen und ansprechen, was „schiefläuft“, bevor ein Konflikt eskaliert oder sich manifestiert. Es ist deshalb ratsam, Ihre vielen Aufgaben einmal genauer unter die Lupe zu nehmen und eine Inventur zu machen, um zu entscheiden, welche Aufgaben letztendlich Führungsaufgaben sind. Eine Führungskraft muss eben nicht die beste Fachkraft

sein. Eine Führungskraft hat als oberste Priorität, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Teammitglieder ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können. Das bedeutet auch, in Situationen, in denen sich die Mitarbeiter in Konflikten, Disharmonien und/oder Unstimmigkeiten verlieren, für Klarheit und Weitsicht zu sorgen. Dazu gehört, sich für Aussprachen starkzumachen, damit das Umfeld wieder in Balance gerät, offen miteinander und nicht übereinander spricht, Vertrauen wiederaufgebaut wird und gemeinsame Ziele verfolgt werden können.

Bevor wir die vier Kernkompetenzen beschreiben, skizzieren wir im folgenden Kapitel kurz die verschiedenen Arten von Konflikten und deren Ursachen. Außerdem zeigen wir anhand des Teamentwicklungsmodells von Tuckman, dass Konflikte im Arbeitsalltag tatsächlich unvermeidbar sind.

# Wissenswertes zu Konflikten

## Arten von Konflikten

Wir alle haben ganz unterschiedliche Strategien, an Konflikte heranzugehen – schließlich hat jeder Mensch eine individuelle Persönlichkeit, wurde auf eine bestimmte Art und Weise erzogen und ist geprägt durch seine persönlichen Erfahrungen, die er im Laufe seines Lebens gemacht hat. Dementsprechend schwierig können (notwendige) Beziehungen zu Menschen sein, die ganz anders sind als wir.

So vielfältig wir Menschen sind, so vielfältig sind auch die Konflikte, die zwischen uns entstehen. Und so sehr wir es auch wollen – den meisten Konflikten können wir nicht entgehen. Friedemann Schulz von Thun bringt diese Tatsache so auf den Punkt: „Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen!“

Konflikte haben  
durchaus auch  
gute Seiten

Konflikte haben vor allem in Unternehmen einen ziemlich schlechten Ruf: Sie verbreiten eine negative Stimmung und kosten am Ende Geld. Doch Konflikte haben auch eine gute Seite: Sie sind unentbehrlich für Entwicklungsprozesse. Konflikte helfen dabei,

1. Unterschiede – den vermeintlichen Sand im Getriebe – zu erkennen, zu akzeptieren und konstruktiv zu nutzen,

2. unterschiedliche Meinungen, Bedürfnisse, Sicht- und Verhaltensweisen als Wettbewerbsvorteil zu verstehen und
3. einen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, der ohne den Konflikt nicht möglich wäre.

Entscheidend dafür, ob Konflikte zu Wachstum und Entwicklung führen, ist, wie sie geklärt und gelöst werden. Das offene Ansprechen erfordert Mut und ist keine einfache Angelegenheit, schafft aber die notwendige Basis, auf der weitergesprochen und eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Manchmal ist es hilfreich, dass der Konflikt zuerst einmal definiert wird und einen „Namen“ bekommt, um sich klarzumachen, wo er herrührt. Es gibt unterschiedliche Arten von Konflikten:

- Beziehungskonflikte (z. B. Rollenkonflikte, persönliche Angriffe, Vertrauenskonflikte, Grenzkonflikte etc.)
- Sachkonflikte (z. B. Bewertungskonflikte, Rechtskonflikte, Verteilungskonflikte etc.)
- Bedürfnis- und Interessenkonflikte
- Innere Konflikte

Im Folgenden werden Sie einige „Unterkategorien“ der oben genannten Konfliktarten genauer kennenlernen.

## Beziehungskonflikte

Beginnen wir mit den Beziehungskonflikten. Sie bringen häufig besonders unangenehme Gefühle wie Wut, Angst, Enttäuschung oder Rache mit sich:

### Grenzkonflikte

Eine Beziehung wird durch die Grenzen bestimmt, die Menschen miteinander (bewusst oder unterbewusst) definiert haben. Wenn diese Grenzen überschritten werden – beispielsweise durch eine nicht angemessene Aussage über die familiäre oder finanzielle Situation des Gegenübers –, dann kann es zu einem Grenzkonflikt

kommen: Der „normale“ Fluss der Beziehung wird unterbrochen und einer der Beteiligten fühlt sich zum Beispiel gekränkt, ungleich behandelt, übervoreilt, in seinem Freiraum beschnitten usw. Bei Grenzkonflikten geht es häufig auch um soziale Normen und die Fragen „Ist das Verhalten für mich inakzeptabel?“, „Wo ziehe ich hier meine moralischen und ethischen Grenzen?“. Grenzkonflikte finden sich auch in Situationen, in denen sich jemand beispielsweise unaufgefordert in den Verantwortungsbereich des anderen einmischt.

### **Persönliche Angriffe**

Bei dieser Art von Auseinandersetzung geht es um Angriffe auf das Selbstwertgefühl oder die Identität, z. B.: „Du bist häufig sehr abweisend und unfreundlich und behandelst mich nicht wie die anderen Kollegen.“ In dieser Situation fühlen sich die Betroffenen in ihrer Integrität und Individualität verletzt. Sie reagieren beleidigt, angegriffen, fühlen sich vor den Kopf gestoßen, weil die Äußerung des Gegenübers nicht zum eigenen Selbstbild passt („Ich möchte immer freundlich und hilfsbereit sein und alle Kollegen in gleicher Art und Weise behandeln“). Die Aussage (Du-Botschaft) des Kollegen wird dann als persönlicher Angriff auf das Selbstkonzept verstanden.

### **Vertrauenskonflikte**

„Legst du mich gerade rein?“, „Bist du loyal?“, „Ist dein Lob berechnend?“- diese Fragen liegen in Vertrauenskonflikten in der Luft. Sachinformationen werden bewusst verschleiert und Appelle verdeckt formuliert. Kommt der Empfänger der „falschen“ Botschaft dem Gegenüber auf die Schliche, fühlt er sich verraten, und nicht selten entwickelt sich eine schwerwiegende Auseinandersetzung.

### **Rollenkonflikte**

Sobald ein Mensch eine Rolle einnimmt, zum Beispiel die des Chefs, wird er unweigerlich mit unterschiedlichen Erwartungen seiner Mitarbeiter, des Vorstands oder anderer Führungskräfte konfrontiert. Der Vorstand trifft beispielsweise eine Entschei-

dung, die den Mitarbeitern nicht gefallen wird, und fordert von der Führungskraft die Durchsetzung der Entscheidung. Diese unterschiedlichen und widersprüchlichen Erwartungen der Rollenpartner können dann einen inneren Rollenkonflikt verursachen.

Wenn ein und dieselbe Person mehrere Rollen besetzt, diese aber unvereinbar sind (ein Mitarbeiter der Personalabteilung wird zum Beispiel gleichzeitig in den Betriebsrat gewählt), kommt es zu sogenannten Inter-Rollenkonflikten.

## Sachkonflikte

Kommen wir nun zu den typischen Sachkonflikten:

### Bewertungskonflikte

Unter „Bewertungskonflikten“ lassen sich alle Wahrnehmungs- und Wertekonflikte verstehen, bei denen es um unterschiedliche Sicht- und Verhaltensweisen geht, ohne dass jemand sicher wissen kann, ob sie richtig oder falsch sind. Es herrscht zum Beispiel Uneinigkeit über Brauchbarkeit, Sinnhaftigkeit, Nützlichkeit, Ideen, Verantwortlichkeiten, Pläne usw. Typische Formulierungen innerhalb von Bewertungskonflikten sind: „Das sehen Sie völlig falsch“ oder „Es ist doch klar, dass ...“. Jemand, der so spricht, signalisiert dem anderen, dass er mit seiner Sichtweise falschliegt. Eine handfeste Auseinandersetzung ist vorprogrammiert. Stattdessen sollten lieber Formulierungen wie „Ich glaube ...“, „Mir scheint ...“ oder „Meine Sicht der Dinge ist ...“ genutzt werden. So wird die subjektive Bewertung der Situation deutlich.

### Rechtskonflikte

Im Rechtskonflikt geht es nicht um das Rechthabenwollen (das wäre eher ein Beziehungskonflikt), sondern um die Frage „Wer ist objektiv im Recht?“. Für diesen Konflikt ist typisch, dass die Beteiligten Beweise, Gründe, Indizien und manchmal sogar Zeugen suchen, die ihre Meinung oder Aussage bestätigen.

### Verteilungskonflikte

Hierunter sind ökonomische Konflikte zu verstehen, in denen es um „knappe“ Mittel geht, die nicht in ausreichender Menge zur Verfügung stehen (Finanzen, Arbeitskraft, Gegenstände). Auf diese erheben mehrere Personen Anspruch, zum Beispiel: „Ich möchte dieses Büro haben“, „Diese Marktanteile stehen unserem Unternehmen zu“, „Ich brauche den Konferenzraum heute den ganzen Tag“ usw.

### Bedürfniskonflikte

Ein Bedürfniskonflikt liegt dann vor, wenn das Verhalten einer Person die Befriedigung eines Bedürfnisses einer anderen beeinträchtigt. Da Bedürfnisse sehr individuell und leicht zu begründen sind, kann man sie nur anerkennen. Geschieht dies nicht, kommt es möglicherweise zu einem Konflikt, weil sich der andere in seinen Bedürfnissen nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt.

### Interessenkonflikte

Ein Interessenkonflikt beschreibt eine Situation, in der Beteiligte mit gegensätzlichen Interessen aufeinandertreffen. Dabei besteht die Gefahr, dass ein primäres Interesse durch ein sekundäres gefährdet oder beeinflusst wird. Häufig entsteht ein Interessenkonflikt, weil ein Mensch oder eine Institution einander ausschließende Verpflichtungen oder Ziele verfolgt und somit nicht mehr objektiv ist. Ein Interessenkonflikt liegt beispielsweise vor, wenn ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter bei der Beförderung bevorzugt, mit dem er privat befreundet ist, obwohl ein anderer über bessere Qualifikationen und Erfahrungen verfügt.



---

#### PRAXISTIPP

Bedürfnis- und Interessenkonflikte wirken sich meistens auch auf der Beziehungsebene aus und gehen mit schwierigen Gefühlen (ungerechte Behandlung, die Angst, zu kurz zu kommen, etc.) einher.

---

## Innere Konflikte

Innere Konflikte sind in der Regel Entscheidungskonflikte mit sich selbst. Wenn sich eine Führungskraft beispielsweise unsicher ist, ob sie einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern klären möchte oder nicht, dann wird von einem inneren Konflikt gesprochen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, innere Konflikte zu klären. Eine sehr hilfreiche Methode ist die des Inneren Teams. Sie wurde von Friedemann Schulz von Thun entwickelt und basiert auf der Annahme, dass in jedem Menschen mehrere „Stimmen“ stecken (innere Pluralität), die sich zu einem bestimmten Thema oder einer Lebenssituation äußern. Schulz von Thun spricht von einer Gruppe aus verschiedenen Teammitgliedern und einem Oberhaupt (innerer Teamleiter), dessen Aufgabe es ist, diese innere Mannschaft zu führen und Auseinandersetzungen zu klären. Denn nur wer innen mit sich selbst klar ist, kann nach außen klar kommunizieren.

## Konfliktursachen in Unternehmen

Wenn Konflikte entstehen, dann wissen die Beteiligten häufig nicht, was der ursprüngliche Auslöser dafür war. Verborgene Konfliktpotenziale, die langsam und stetig vor sich hin schwelen, lösen nicht selten ein Großfeuer aus. Für Führungskräfte ist es daher umso wichtiger, neben der Konfliktart auch den Brandherd – also die Konfliktursache – genau und schnell zu definieren. Denn nur dann können sie den Konflikt proaktiv angehen.

In Unternehmen sorgen die verschiedensten Parameter für Auseinandersetzungen und Spannungen unter Mitarbeitern, aber auch unter Mitarbeitern und Führungskraft:

Gründe  
für Konflikte

- **Veränderungen:** Wenn alte, etablierte Prozesse durch neue ersetzt werden sollen, stößt das nicht immer nur auf positive Reaktionen. So unterschiedlich Menschen auch sind, so unterschiedlich gehen sie mit Veränderungen um. Die einen halten an Bestehendem fest, weil es Sicherheit bietet, die anderen

brauchen den Zauber des Neuen und sind offen dafür. Dieser unterschiedliche Umgang mit Veränderungen sorgt nicht selten für Konflikte.

- **Unterschiedliche Charaktere:** Sind Menschen auf einer Wellenlänge, laufen die Prozesse meist wie von selbst. Wenn allerdings die Chemie nicht stimmt, kommt es schnell zu Streit und Missverständnissen.
- **Erfolg oder Misserfolg:** Neid, Tratsch und Intrigen kommen in den besten Unternehmen vor. Teammitglieder missgönnen anderen den Erfolg oder sind aufgrund des eigenen Misserfolgs frustriert. Konflikte sind hier vorprogrammiert.
- **Unterschiedliche Bedürfnisse:** Jeder Mensch tickt anders, hat individuelle Bedürfnisse. Wenn diese von den Teammitgliedern nicht berücksichtigt bzw. befriedigt oder sogar verurteilt werden, kommt es schnell zu Auseinandersetzungen.
- **Macht:** Die Machtverhältnisse sind entweder nicht klar geregelt oder der Höhergestellte nutzt seine Machtposition aus. Machtspielchen sind ein optimaler Nährboden für handfeste Konflikte.
- **Unklare Strukturen und Aufgabenverteilungen:** Sie führen oft zu Konflikten, da sie bei Menschen schnell das Gefühl auslösen können, ungerecht behandelt zu werden.
- **Unterschiedliche Sichtweisen:** Menschen blicken unterschiedlich auf die Welt. Da, wo unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen, sind Konflikte nicht weit.
- **Schlechte Kommunikation:** Nicht selten sind Konflikte die Folge mangelnder Kommunikation und unzulänglichen Informationsflusses. Eine wichtige Information wurde nicht korrekt weitergegeben und es kommt zu Irritationen und Missverständnissen.
- **Unterschiedliche Generationen:** Jung und Alt treffen aufeinander: Die einen sind mit moderner Technologie und dem neuesten, oft theoretischen Wissen ausgestattet. Die anderen blicken auf eine breite Lebens- und Berufserfahrung zurück, kennen die Praxis und glauben, ihre Betriebszugehörigkeit verteidigen zu müssen. Das verursacht schnell klassische Generationenkonflikte zwischen Jung und Alt.

Um Konflikte klären zu können, muss man sie zunächst erkennen. Das ist dann einfach, wenn sie offen ausgetragen werden und sich Konfliktparteien beispielsweise anschreien oder Türen geknallt werden. Im beruflichen Kontext werden Konflikte jedoch eher verdeckt ausgetragen, weil man die schwierigen Gefühle, die in einem stecken, nicht zeigen möchte bzw. sie für diesen Kontext als zu privat definiert.

Konflikte  
erkennen

Besonders für Führungskräfte ist es wichtig, Konflikte frühzeitig zu erkennen, um zu verhindern, dass diese eskalieren und außer Kontrolle geraten. Hinter folgenden Symptomen können sich Konflikte verbergen:

---

### CHECKLISTE

- Bestimmte Mitarbeiter fehlen auffällig häufig, sind nachweislich häufiger krank als andere.
- Die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nimmt ab.
- Die Fluktuation ist gestiegen.
- Zwischen einigen Mitarbeitern ist die Stimmung merklich angespannt.
- Mitarbeiter reden schlecht über andere.
- Mitarbeiter ziehen sich zurück.
- Es bilden sich Cliquen mit Mobbingpotenzial.
- Die Wissensweitergabe wird verweigert.



---

### PRAXISTIPP

Ursachen für Konflikte können auf der inhaltlichen Ebene völlig verschieden sein, aber im Grunde gehen sie immer mit einer emotionalen Beeinträchtigung einher: meist mit einer Verletzung des Selbstwertgefühls der Beteiligten.

---

