

Konfliktmanagement: Kluft überwinden

Gepostet 03.03.2016, Myriam Arnold

Konfliktmanagement ist in einer Organisation dann notwendig, wenn die Fronten verhärtet sind oder der Überblick über Zusammenhänge fehlt. In solchen Situationen können Beteiligte Konflikte oft nicht aus eigener Kraft zu lösen. Konfliktmanagement hilft. Wie legt eine Expertin im Interview dar.



Im Arbeitsumfeld entstehen Konflikte häufig dann, wenn Menschen aneinander geraten oder in Konkurrenz treten. (© diter / Fotolia)

Bildung-Schweiz.ch: Was verstehen Sie unter „Konflikt“ im beruflichen Kontext?

Vera Stavemann*: Konflikte treten im beruflichen Kontext bei unvereinbaren, unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen und Zielen auf, und zwar auf der sozialen, organisationsbedingten und persönlichen Ebene. Soziale Konflikte zeigen sich zum Beispiel in Machtspielen, Territorialkämpfen, Loyalitätsproblemen, Methoden-, Werte-, Ziel-, Kommunikations-, Beziehungskonfusionen und geschlechtsspezifischen Unstimmigkeiten. Organisationsbedingte Konflikte werden häufig durch Sparmassnahmen, Umstrukturierungen, Fusionierungen oder räumlich weit auseinander liegende Geschäftszweige (mit Mitarbeitenden aus anderen Kulturen, Sprachen) hervorgerufen. Persönliche Konflikte wirken sich beispielsweise als innere Spannungen auch auf die Umgebung und auf eigene Entscheidungen aus.

Wie entstehen Konflikte im beruflichen Kontext?

Im Arbeitsumfeld entstehen Konflikte häufig dann, wenn Menschen wegen identischer oder unterschiedlicher Interessen, Bedürfnisse, Ziele und Moralvorstellungen aneinander geraten oder in Konkurrenz treten. Die Gründe für derartige Konflikte sind zum Beispiel

- Unübersichtliche oder rigide Organisationsstruktur
- Unklare oder nicht geregelte Rollen und Zuständigkeiten
- Nicht wahrgenommene Führungsaufgaben
- Fehlende Identifikation und Motivation
- Mangelnde Leistungsbereitschaft
- Respektlosigkeit
- Generationswechsel
- Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
- Machtkämpfe, Intrigen, Mobbing, Misstrauen, Rivalität
- Fehlende Kommunikationskultur, verbale Aggression
- Mangelnde Transparenz im Entscheidungsprozess
- Zurückhalten von Informationen
-

„Ein Grund für einen Konflikt im beruflichen Kontext ist beispielsweise eine unübersichtliche oder rigide Organisationsstruktur.“

Was ist der Unterschied zwischen Konflikt und Krise?

In Krisen geraten Menschen oder Firmen in der Regel durch äussere Einwirkungen. Konflikte entstehen durch das Aufeinanderprallen miteinander unvereinbarer Ziele, sei es als innerer Moral- oder Zielkonflikt oder als äusserer Konflikt mit anderen als Begleiterscheinungen des Zusammenlebens. Konflikte entstehen häufig auch dann, wenn Krisen unverarbeitet und nicht überwunden sind.

Wer ist typischerweise involviert?

Innere Konflikte können jeden betreffen, der keine klare Struktur und Hierarchie in seinen moralischen Werten und Lebenszielen besitzt. Äussere Konflikte am Arbeitsplatz können sowohl zwischen einzelnen Mitarbeitern als auch zwischen Teammitgliedern verschiedener Abteilungen oder zwischen Unternehmenszweigen entstehen. Oft ist auch die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften untereinander oder zwischen ihnen und ihren Mitarbeitenden konfliktträchtig.

Was bedeutet Konfliktmanagement ganz genau?

Konfliktmanagement bedeutet das intensive Auseinandersetzen mit Konflikten. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

- Konfliktherde frühzeitig erkennen und rechtzeitig konstruktive Gegenmassnahmen ergreifen
- Bestehende oder bereits eskalierte Konflikte erfolgreich bewältigen
- Reibungsverluste minimieren und damit die Produktivität steigern
- Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit fördern

Ein Konfliktmanagement beginnt mit der Konfliktanalyse, die die Gründe und Ursachen eines Konflikts eruiert. Dabei werden strukturelle Gegebenheiten,

Konfliktphasen, Konfliktarten, persönliche Befindlichkeiten und die Kommunikationskultur erfasst. Danach werden notwendige Massnahmen besprochen und trainiert, die für jeden individuellen Konfliktfall unterschiedlich sein können. Diese Massnahmen beinhalten beispielsweise Kommunikationstrainings, Führungskräfte-schulung oder strukturelle oder personelle Veränderungen. Vor allem dann nicht, wenn die Fronten verhärtet sind oder der Überblick über Zusammenhänge fehlt, ist es den Beteiligten oft nicht möglich, ihre Konflikte aus eigener Kraft zu lösen. Ein professionelles Konfliktmanagement hilft dabei, Klarheit über bestehende Konflikte zu schaffen sowie eigene und fremde Konfliktmuster besser zu verstehen. Zudem hilft es, das Handlungsrepertoire im Umgang mit Konflikten zu erweitern und Strategien zu kennen, die für Entlastung, Ruhe, Klärung und Entspannung sorgen.

Welche Folgen kann ein ungelöster, eskalierter Konflikt haben?

Nicht geklärte Konflikte führen auf verschiedenen Ebenen zu negativen Konsequenzen:

- Zusammenarbeit: Nachlässiges Arbeiten, Unterschlagen von Informationen, fehlende Transparenz
- Körper: Stress, erhöhter Blutdruck, geschwächtes Immunsystem
- Ablehnung, Widerstand: Konfliktgegner werden beim Erreichen ihrer Ziele gehindert
- Intrigen, Gerüchte: Versuch, die Gegenpartei zu beeinflussen.
- Rückzug, Desinteresse: Sinkende Arbeitsmotivation
- Gereiztheit, Aggressivität, Feindseligkeit: Der Ärger, der an der einen Stelle geschluckt wird, kommt bei einer anderen Gelegenheit zum Ausbruch.
- Sturheit, Unnachsichtigkeit: Unfähigkeit, auf andere einzugehen, Distanz und Verschlossenheit

„Konfliktmanager benötigen ein solides Wissen über unternehmerische und zwischenmenschliche Zusammenhänge aus den Fächern Psychologie, Soziologie und Pädagogik.“

Wer sollte seine Kompetenzen in Konfliktmanagement erweitern und es in der Organisation betreiben?

Die Fähigkeit, Konflikte zu managen, d. h. konstruktiv mit ihnen umzugehen, ist eine Kernkompetenz und ist für alle Mitarbeitenden, Teams und Führungspersonen geeignet, die bereit sind, über ihre innere Einstellung, ihre Ziele und ihr Verhalten im beruflichen Miteinander zu reflektieren. Denn Konfliktmanagement fördert die Identifikation und die Motivation und trägt zur Leistungssteigerung bei. Konfliktmanagement kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn sich alle Beteiligten ihrer Konflikte bewusst werden, diese ansprechen und auf konstruktive Lösungen hinarbeiten.

Welche Fähigkeiten sollte ein Konfliktmanager bzw. ein Mediator mitbringen?

Konfliktmanager benötigen ein solides Wissen über unternehmerische und zwischenmenschliche Zusammenhänge aus den Fächern Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Ein vielfältiges Methodenrepertoire aus den Bereichen der Kommunikations- und Systemlehre, den Interventionsstrategien auf der kognitiven

und der Handlungsebene ist unabdingbar. Zudem ist eine langjährige Berufserfahrung in einem (oder mehreren) der oben genannten Berufsfeldern von grossem Vorteil. Nebst dem Fach- und Methodenwissen ist eine profunde Menschenkenntnis und das Interesse an anderen elementar.

Wie geht man idealtypisch bei der Konfliktlösung vor?

Sofern die zeitlichen und finanziellen Ressourcen vorhanden sind, sucht man zunächst die Ursachen für den Konflikt und erstellt dann eine Lösungsstrategie, die für den individuellen Fall funktional ist. Danach werden die neuen Strategien und Ziele von den Beteiligten trainiert. Das Ergebnis wird nach absehbarer Zeit gemeinsam beleuchtet und ggf. ausgebaut oder modifiziert.

Wie beugt man Konflikten vor?

Konfliktmanagement ist auch dazu geeignet, eine effektive Konfliktprophylaxe zu etablieren und so die Qualität des beruflichen Miteinanders zu optimieren. Ob als Präventiv- oder als Konfliktklärungsmassnahme: Ein berufliches Miteinander erfordert viel Training, das nicht immer reibungslos verläuft.

**Vera Stavemann ist Coach bei [Stavemann-Coaching](#) und im Bereich Coaching, Supervision, Organisationsberatung und Kursleitung tätig. Unter anderem leitet sie seit 2013 Kurse bei [EB Zürich](#).*



Erschienen in



<https://www.bildung-schweiz.ch/ratgeber/konfliktmanagement-kluft-ueberwinden>