

Kapitel 1

Der Start – Mehr Erfolg beim Konflikte-Managen

»Baue Dämme, bevor das Wasser kommt.«

Angelehnt an chinesische Volksweisheit

Erinnern Sie sich an einen schönen Tag des letzten Sommers. Hochsommer. Warme Temperaturen. Wolkenloser, hellblauer Himmel. Windstille. Sie denken sich: »So könnte es immer bleiben.« Ein toller Tag. Doch dann ziehen am Horizont plötzlich Wolken auf. Dunkle Wolken. Soweit das Auge reicht.

*»Sieh, am Horizonte steigen
Wetterwolken schwarz und schwer.
Lerne von mir Sturm zu wittern;
Lerne vor Gefahr zu zittern;
Immer näher kommt sie her.«*

Aus: *Die Nachtigall und die Eule*. Von Karoline Rudolphi
1754 – 1811¹

In kürzester Zeit schlägt das Wetter komplett um. Es wird zap-penduster. Pfeilschneller Regen kommt in Böen und schlägt Ihnen ins Gesicht. Es stürzen sogar Äste herab. Bevor Sie getroffen werden, bringen Sie sich lieber in Sicherheit. Und davor machen Sie noch schnell alles wetterfest. Sie holen den Wäscheständer rein, stellen die Liegen ins Haus und bringen auch die Blumentöpfe von der Veranda in Sicherheit. Und Sie schließen zum eigenen Schutz alle Fenster.

Und dann gibt es da Ihren Nachbarn! Ein besonderer Fall. Er müsste eigentlich auch merken, dass ein Sturm aufkommt. Und wie bereitet er sich vor? Fast gar nicht. Welche Vorkehrungen

trifft er? Er greift *nur* nach einem kleinen Schirm. Der wird ihn aber kaum schützen. Was macht er, um sich und sein Umfeld wirkungsvoll zu schützen? Im Endeffekt: Nada! ... Niente! ... Nichts! Will er sich absichtlich selbst schaden? Nein, er scheint vielmehr für das, was kommen wird, blind zu sein. Er erkennt nicht die drohende Gefahr. Und plötzlich ist der Sturm da und er auf verlorenem Posten! Auch, wenn er denkt, er sei gut gerüstet. Mit seinem kleinen Schirm ist er dem Sturm schutzlos ausgeliefert. Doch nun ist es zum Handeln zu spät. Das ist einfach nicht zu verstehen! Kopfschütteln. Warum hat er nicht früher gehandelt?

Redewendung	Bedeutung
»Man sieht dunkle Wolken heraufziehen.«	Man sieht Schwierigkeiten/Probleme/Streit/Ärger kommen.
»Das Barometer steht auf Sturm.«	Die Lage ist angespannt; Streit/Ärger naht.
»Hier weht demnächst ein rauer Wind.«	Es naht Ärger; es droht Streit.
»Es gibt ein Donnerwetter.«	Es gibt einen lautstarken Streit.

Abb. 1.1: Redewendungen »Sturm«²

Bevor der Sturm beginnt

Sie sind kein Wettergott. Sie werden Stürme nicht verhindern können. Aber Sie entscheiden, *ob* Sie auf einen Sturm vorbereitet sind. Und: Sie haben Einfluss darauf, *wie gut* Sie auf diesen Sturm vorbereitet sind. Wenn Sie im Inneren eines Hauses Schutz suchen, sind Sie sicher. Regnerische Wind-Böen erreichen Sie dort nicht und Sie werden nicht nass. Der Clevere wird sich so verhalten. In ähnlicher Weise können Sie sich auch verhalten, wenn die Zeichen am Arbeitsplatz auf Sturm stehen: bei einem Konflikt. Sie können überlegt und angemessen auf die Herausforderung eines Konfliktes reagieren und so eine *heftige Eskalation verhindern*. In diesem Fall erleben Sie die brenzlige Situation nicht als Sturm.

Und, auch wenn Sie nicht zum Wettergott werden können, der per Willensentscheidung spontan die Wetterlage verändern kann. In mancher Situation am Arbeitsplatz können Sie vorab ins Geschehen eingreifen und die Situation durch Ihr Verhalten entscheidend verändern. Das meint: Sie werden manche Konflikte *ganz verhindern* können. Nicht einmal eine kleine, dunkle Wolke am Arbeitsplatz. Der ganze Himmel wolkenlos. Bis zum Horizont. Weil Sie es wollten! Weil Sie mit professionellen Kenntnissen des Konfliktmanagements gehandelt haben! Verändern Sie am Arbeitsplatz die »Wetterlage« so, dass Stürme erst gar nicht entstehen. Agieren Sie, *bevor der Sturm beginnt*.

Ein Unternehmen soll Gewinn erwirtschaften. Eine Behörde oder Organisation soll ihre Dienstleistungen effektiv bereitstellen und organisiert verwalten. Ob Unternehmen, Behörde oder Organisation, alle haben das Ziel, die vorhandenen Personalressourcen effizient zu nutzen.³ Konflikte bremsen auf diesem Weg zum Ziel. Viele Konflikte stören! Es ist daher sinnvoll, diese Störungen zu beseitigen oder zumindest einzulegen.

Leitplanken

Auf einer privaten Feier kam ich mit einem anderen Gast ins Gespräch. Als er mich nach einiger Zeit nach meiner beruflichen Tätigkeit fragte, antwortete ich: »Konfliktmanagement-Trainer, Konfliktcoach und Konfliktmoderator«. Daraufhin war seine Neugierde geweckt. Es entwickelte sich ein interessantes Gespräch, bei dem er mir eine Frage stellte, die ich so bisher noch nie gehört hatte. Ich war es gewohnt, bei privaten und beruflichen Begegnungen um Rat gefragt zu werden. Nach dem Motto: »Ich bin gerade bei der Arbeit in einem Konflikt, in dem ... Wie soll ich damit umgehen? Was empfehlen Sie mir?« Es ist mein tägliches Brot, als Konfliktcoach und -berater ein Vorgehen für einen *individuellen* Konfliktfall zu entwickeln. In der Bearbeitung

spezieller Konfliktsituationen war ich erfahren. Mein Gegenüber auf der Feier aber fragte mich nach etwas anderem: »Wie kann ich mir den Konflikt-Stress vom Leib halten?« Auf meine Frage, in welcher Konfliktsituation er sich denn gerade befände, erwiderte er: »Zurzeit bin ich in gar keinem Konflikt. Ich möchte aber mehr darüber erfahren, wie ich erst gar nicht in Konflikte hineingerate?«

Er wollte in dem kurzen Gespräch die *Kern-Techniken* des Konflikt-Managens erfahren. Zufällig wurden in diesem Moment alle Gäste gebeten, an den Tischen Platz zu nehmen. So musste ich nicht sofort auf seine Frage antworten. Der erste Gedanke, der mir durch den Kopf schoss, hätte vermutlich zu dieser spontanen Antwort geführt: »Wenn Sie zu einem Arzt gehen, bitten Sie ihn für ein *bestimmtes* Leiden um Rat. Es macht einen Unterschied, ob Sie eine Grippe haben, Rückenschmerzen oder Bluthochdruck. Jede Krankheit braucht eine *unterschiedliche* Behandlung. Alles andere wäre unprofessionell! Daher kann ich Ihnen keinen allgemeinen Rat geben.« Dann aber erkannte ich: Es ist durchaus möglich, den Weg zum stressfreien Umgang mit Konflikten abzustecken; wenn auch nur grob. Es ging darum *Leitplanken* aufzustellen. Durch diese könnte sich jeder orientieren, ob er *auf dem richtigen Weg* ist. Am Ende würden alle auf der Fahrbahn bleiben und *gut vorankommen*. Es fiel mir wie Schuppen von den Augen: Auch ohne eine Fokussierung auf den Konflikt-Einzelfall ist es möglich, im Miteinander am Arbeitsplatz »Unfälle« zu vermeiden.

Was Sie durch die Inhalte dieses Buches erreichen können

Dort wo Menschen aufeinandertreffen, kann es Konflikte geben. Natürlich auch am Arbeitsplatz. Ein Konflikt muss aber nicht als Streit daherkommen: als Auseinandersetzung, bei der die Luft brennt. Der Unmut einer Person muss sich nicht direkt äußern. Tatsächlich werden viele Konflikte im Arbeitsalltag nicht in

dieser Weise ausgetragen. Aber was sind denn dann überhaupt Konflikte?

- *Ein Mitarbeiter* verhält sich nicht so, wie er soll. Er leistet zu wenig. Oder er verhält sich mit Absicht kontraproduktiv. DAS ist ein Konflikt!
- *Zwei Mitarbeiter* kommen aus einem bestimmten Grund nicht gut miteinander klar. Es wird eher gegen- als miteinander gearbeitet. Die Effektivität der Zusammenarbeit leidet. DAS ist ein Konflikt!
- Ein Mitarbeiter ärgert sich über *Ihr Verhalten als Vorgesetzter*, da er sich ungerecht oder respektlos behandelt fühlt. Er ist häufiger krank. Er macht nur noch Dienst nach Vorschrift. Auch DAS ist ein Konflikt.

Sie haben vermutlich in Ihrem Berufsleben schon kleinere oder größere Konflikte am Arbeitsplatz erlebt. Zwischen Kollegen und zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Vielleicht waren Sie dabei *nur* in der Rolle des stillen Beobachters oder auch selbst *aktiv* beteiligt. In diesem Buch geht es darum, wie Sie zukünftig mit Konfliktpotentialen und Konflikten besser umgehen können. Wenn in der Vergangenheit in Konfliktkontexten etwas ungünstig gelaufen ist, muss sich dies nicht wiederholen. Vorausgesetzt, Sie sind offen für neue (Er-)Kenntnisse. Die Zukunft Ihrer Arbeitsgruppe ist noch nicht geschrieben und Sie können diese durch Ihr Verhalten aktiv mitgestalten. Beim *professionellen*, vorbeugenden Konflikte-Managen ist zu fragen:

- *Wie schaffen Sie es als Führungskraft, dass Konflikte erst gar nicht entstehen?*
- Und wie können Sie bei entstehenden Konflikten – die teilweise notwendig sind – gleich zu Beginn die Weichen richtig stellen? Wie schaffen Sie es, dass der jeweilige Konflikt mit möglichst wenig negativen Emotionen startet? *Wie erreichen Sie, dass ein beginnender Konflikt konstruktiv ausgetragen wird?*

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt

Ursprünglich war es meine Absicht, ein Buch zum Umgang mit *heftig eskalierten* Konflikten zu schreiben. Über Konflikte, die über Monate bestehen und bei denen die Führungskraft – und vielleicht sogar die Personalabteilung – nicht mehr weiter weiß. Bei meinen Vorarbeiten zum Buch merkte ich aber, dass mein Ziel ungünstig gewählt war. Und dies aus zwei Gründen. *Zum Ersten* ist nicht alles das, was in einem Konfliktmanagement-Training oder Konfliktcoaching vermittelt werden kann, auch über einen Text transportierbar. Es braucht den direkten Kontakt einer persönlichen Beziehung. Hinzu kommt beim reinen Text die Schwierigkeit, ohne »erlebte Erkenntnisse« aus Rollenspielen auskommen zu müssen. Manche Dinge muss man in einer Live-Handlung erleben und auch einüben! (Das ist nicht nur beim Erlernen des Autofahrens so.)

»Was du mir sagst, das vergesse ich.
Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich.
Was du mich tun lässt, das verstehe ich.«⁴

Konfuzius (551 – 479 v. Chr.), chinesischer Weisheitslehrer

Zum Zweiten erkannte ich, dass heftige Konflikte, die über Monate Führungskräfte beschäftigen und Arbeitsgruppen lähmen, eine Frühgeschichte haben: Wurzeln. An diesen Wurzeln anzusetzen, erschien mir so viel effektiver und auch für die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz so viel sinnvoller. Warum versuchen, das dreckige Flusswasser an einer Stelle flussabwärts mit großem Aufwand zu reinigen, wenn es doch so viel einfacher und viel erfolgreicher geht? Warum nicht die Verschmutzung direkt an der Quelle stoppen? Oder diese zumindest kurz nach ihrer Entstehung gering halten? Das Rezept heißt: frühzeitig handeln und eingreifen! So entwickelte sich die Idee, ein Buch darüber zu schreiben, wie Konflikte erst gar

nicht entstehen und Fallstricke zu Beginn eines Konfliktes umgangen werden können.

Konflikte des Führungsalltags erfolgreicher handhaben

Im beruflichen Feld ist es schwierig, Konflikte zu verhindern, indem man sich aus dem Weg geht. Es müssen Entscheidungen gefällt werden, auch wenn diese teilweise auf Ablehnung stoßen. Es müssen Aufgaben erledigt und Projekte bearbeitet werden, auch wenn einige mit der Art der Umsetzung unzufrieden sind. Und es muss ein Austausch ermöglicht werden, auch wenn sich der Umgang mit mancher Person als schwierig herausstellt. Der Arbeitsplatz ist ein Katalysator für die Entstehung von Konflikten. Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten verläuft nicht immer ganz reibungslos. *Stressige* Konflikte gehören zum Arbeitsalltag dazu.

»Es gibt halt Konflikte am Arbeitsplatz«, könnte man sagen. »Das ist halt so!« An dieser Stelle wäre das Buch dann auch beendet. Vermutlich wäre es erst gar nicht entstanden. Und doch gibt es dieses Buch. Sie lesen gerade darin. Und das macht auch durchaus Sinn. Denn »Das ist halt so!« heißt nicht: »Es muss immer genauso bleiben.« Anders formuliert: Es bedeutet, dass Sie etwas *gegen* Konflikte tun können und *für* eine erfolgreiche Konfliktvorbeugung und -austragung. In Ihrer Rolle als Führungskraft können Sie in der ein oder anderen Situation erfolgreicher als bisher handeln. Es gibt für jede Situation eine bestmögliche Weise, mit dem Konfliktpotential oder dem Konflikt umzugehen. Diese Herangehensweise sollten Sie kennen! Orientieren Sie sich an folgenden Bewertungskriterien, damit Sie in zukünftigen Führungssituationen bessere Ergebnisse erzielen.

Wie hat Ihr Führungsverhalten gewirkt:

- Hat es Konflikte produziert? Oder diese verhindert?
- Hat es beginnende Konflikte eher eskaliert? Oder in ruhigere Bahnen gelenkt?

Exkurs: Wer kümmert sich um Konflikte am Arbeitsplatz?

Es muss Personen im Unternehmen geben, die sich im Rahmen ihrer Rolle um Konflikte am Arbeitsplatz kümmern. Laut einer Studie der Technischen Hochschule Köln werden Konflikte am Arbeitsplatz zu über 70 Prozent durch die *Führungskräfte* gelöst. Dies sagt aber erstens nichts über den Erfolg der jeweiligen Lösung aus und zweitens nichts darüber, in welchem Umfang die Mitarbeiter bei der Lösungsfindung beteiligt worden sind.

In jedem vierten Konflikt waren zusätzlich *interne Fachleute* beteiligt (Personalabteilung/Betriebsrat/Rechtsabteilung). Und in circa jedem sechsten Konfliktfall wurden *externe Experten* – wie etwa ein Konfliktcoach oder Konfliktmoderator/Mediator – hinzugezogen, um die Führungskraft zu unterstützen (16 Prozent).⁵ »Positiv ist (...), dass rund ein Drittel der Unternehmen zur Konfliktbearbeitung bereits externe Mediatoren beauftragt haben und 82,5 Prozent die Arbeit der Mediatoren mit gut bis sehr gut bewerten.«⁶

Verantwortung

Eine Runde Jeopardy!

Wie lautet die Frage zur folgenden Antwort:

Eine Situation, in der ein Mensch »bei (...) Gefahr oder Not nicht Hilfe leistet, obwohl dies erforderlich und ihm den Umständen nach zuzumuten (ist)«.

Auflösung: Die Frage lautet »Was ist unterlassene Hilfeleistung?«⁷

Man könnte auch Laotse folgen – einem chinesischen Philosoph aus dem 6. Jahrhundert v. Chr. –, der sagte: »Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.«

Was will ich damit ausdrücken? Sie tragen *Verantwortung für Ihre Mitarbeiter*. Auch bei Konflikten. Kommen Sie dieser Verantwortung schon vollumfänglich nach? Vielleicht war es Ihnen bis jetzt noch nicht bewusst: Darauf, *ob* und *wie* Konflikte von Ihren Mitarbeitern, den Personen Ihres Teams, Ihrer Abteilung, Ihres Unternehmen ausgetragen und gelöst werden – darauf haben Sie wesentlichen Einfluss. *Ihr Verhalten als Führungskraft entscheidet* darüber, ob es viele oder wenige Konflikte gibt. Als Führungskraft ist es Ihre Kernaufgabe, steuernd und richtungsweisend auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuwirken. In Ihrer Rolle ist es *zum Ersten* Ihre Aufgabe, möglichst wenige Konflikte entstehen zu lassen: zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern – und auch unter Ihren Mitarbeitern. Sie sollten außerdem *zum Zweiten* dafür sorgen, dass notwendige Konflikte so ausgetragen werden, dass die Konfliktgegenspieler tragfähige Lösungen herausarbeiten. Wenn es gut läuft, wird Ihr Engagement mit dem Erfolg gekrönt, dass sich beide Seiten danach noch gut in die Augen sehen können.

Ihr Führungserfolg bemisst sich – das möchte ich betonen! – *nicht* nach der simplen Formel: je weniger sichtbare Konflikte in der Arbeitsgruppe, desto größer Ihr Erfolg als Führungskraft. Unter uns eine Frage: Berichten Sie Ihrem Vorgesetzten offen von Konflikten in Ihrer Arbeitsgruppe? Und falls nicht: Warum lassen Sie sich bei schwierigen Konflikten nicht von ihm unterstützen? Es ist genau diese Milchmädchenrechnung »Keine sichtbaren Konflikte = Führungserfolg«, die den professionellen Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz untergräbt. Man kommt »zu einem nur scheinbar plausiblen, tatsächlich jedoch

unzutreffenden Ergebnis«⁸. Durch die Milchmädchenrechnung sabotieren Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen unwissend den Unternehmenserfolg. Metaphorisch formuliert: Es wird bei rot brennender Öllampe schön weitergefahren. Bis es den Knall gibt und der wirtschaftliche Schaden da ist.

Im Detail läuft die unbeabsichtigte Sabotage des Unternehmens so ab:

1. Eine Führungskraft informiert ihren Vorgesetzten nicht über Konflikte. Denn dieser fasst Konflikte grundsätzlich als Führungsversagen auf.
2. Folglich erhält die Führungskraft im Konfliktgetümmel keine Unterstützung – etwa durch Kompetenzvermittlung, einen unterstützenden Konfliktcoach oder einen Konfliktmoderator. Die Führungskraft steht allein da.
3. Allein auf weiter Flur wird ein Scheitern der Führungskraft im Konflikt wahrscheinlicher; insbesondere wenn die jeweilige Situation eskaliert. Ohne Unterstützung – Stichwort: Kompetenzvermittlung – können Konflikte außerdem auch nicht verhindert werden.

Wenn jeder nur an sich denkt, ist *nicht* an alle gedacht

Es wird von einigen Führungskräften übersehen, dass die Führungsverantwortung auch Konflikte zwischen Mitarbeitern umfasst. Tatsächlich macht es Sinn, sich als Führungskraft allen Konflikten zu »widmen«. Auch dann, wenn Sie selbst gar nicht direkt beteiligt sind und Ihre Mitarbeiter sich in den Haaren liegen. Ein für alle Mal: Ein Mitarbeiterkonflikt ist *keine* Privatangelegenheit.

Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe! Wenn Sie sich nicht darum kümmern, dass Konflikte am Arbeitsplatz zu einem guten Ende kommen, tut es eventuell keiner! Oder zumindest nicht in

professioneller Weise. Denn die Beteiligten des Konfliktes sind häufig Spielball ihrer Emotionen und handeln affektgeleitet(er). Den Konfliktbeteiligten fehlt oft die Distanz zum Geschehen. Sie als Führungskraft aber sollten nicht von der Dynamik des Konfliktes mitgerissen werden. Sie sollten durch den Einsatz Ihrer professionellen Kenntnisse zum Konflikte-Managen festen Halt finden.

Wie gehen Sie vor? Es beginnt zunächst damit, dass Sie erkennen, dass Mitarbeiter überhaupt einen Konflikt haben und sich als Führungskraft in der Verantwortung fühlen. Bei Mitarbeiterkonflikten nach dem Leitspruch »Das renkt sich schon wieder ein« zu verfahren, ist nicht professionell.

Ein professioneller Umgang mit Konflikten umfasst auch die Erkenntnis, dass verordnete Konfliktlösungen, bei denen die Konfliktparteien nicht eingebunden werden, nicht zum Ziel führen. Diese wirken nicht selten sogar konfliktverschärfend! Dies meint aber wiederum nicht, dass Sie als Führungskraft sich nie in Konflikten durchsetzen sollten. Eine Führungskraft mit professionellen Konfliktmanagement-Kenntnissen kennt den Zeitpunkt, zu dem es sinnvoll ist, durch Entscheidungen in den Konflikt einzugreifen. Und sie weiß auch, wann es besser ist, nur die Wogen zu glätten und den Konfliktparteien Raum für eine eigene Konfliktlösung zu geben.

Praxis-Tipp 1:

(Der erste von mehreren Praxis-Tipps des IKuF - Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation)

Begehen Sie bei Mitarbeiter-Konflikten keine unterlassene Hilfeleistung! Füllen Sie Ihre Führungsrolle ganz aus! Übernehmen Sie Verantwortung, wenn Mitarbeiter von Ihnen im Konfliktsturm in Not geraten und emotional gebeutelt werden! Nutzen Sie dazu die Kenntnisse zum professionellen, vorbeugenden Konflikte-Managen! Nach der Lektüre des Buches werden Sie merken, dass Sie zukünftig auch in Situationen aktiv werden, in denen Sie vielleicht in der Vergangenheit die

Hände in den Schoß gelegt haben (obgleich es notwendig gewesen wäre, zu handeln).

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. |
| ☐ | ☐ | ☐ |

Erkenntnis Wiederholung Das Ticket zum Langzeitgedächtnis

(Sie haben den Praxis-Tipp gerade das erste Mal gelesen und aufgenommen. Setzen Sie dafür im ersten Kreis einen Haken. Damit Sie den Praxis-Tipp tatsächlich in Ihrem Führungsalltag umsetzen, ist es wichtig, den Inhalt zu *wiederholen* – idealerweise in etwa ein bis zwei Wochen. Und: Der Tipp wird dann am ehesten verinnerlicht und dauerhaft *in Ihrem Langzeitgedächtnis gespeichert*, wenn Sie diesen ein drittes Mal lesen: etwa heute in zwei Monaten. Wenn Sie sich bereits in der Vergangenheit im Sinne des Praxistipps verhalten haben, kreuzen Sie alle drei Kreise sofort an!)

Warum Konfliktsorgen von Mitarbeitern nicht beim Vorgesetzten landen

Warum kommen viele Mitarbeiter, wenn sie einen Konflikt mit einem Kollegen haben, nicht zum Vorgesetzten und bitten diesen um Unterstützung? Ein Grund hierfür sind fehlende Kompetenzen bei der Führungskraft, wie ein Mitarbeiter-Konflikt erfolgreich zu bearbeiten ist. Mitarbeiter haben in der Vergangenheit *schlechte Erfahrungen* gemacht, wenn es darum ging, dass ihr *Vorgesetzter einen Konflikt managen sollte*. Nach dem Motto: »Warum meinem Vorgesetzten meine Konfliktsorgen beichten, wenn sich dadurch doch sowieso nichts zum Besseren verändert?! ... und es wahrscheinlich nur noch schlimmer wird als vorher?!« *Mein Vorgesetzter will meinen Konflikt mit dem Kollegen erfolgreich managen?* »Die Botschaft hör ich wohl, allein mir fehlt der Glaube« (Angelehnt an das Zitat von J.W. v. Goethe).

Mitarbeiter können aber auch andere schlechte Erfahrungen gemacht haben. Beispielsweise können *Konflikte in der Vergangenheit mehrmals nachteilig für den jeweiligen Mitarbeiter geregelt* worden sein. Außerdem ist möglich: Die vom Konflikt betroffene

Person befürchtet, dass ihr Vorgesetzter die Konfliktsituation *nicht ernst nimmt* oder ihr selbst *sogar Nachteile daraus erwachsen*.

Apropos »Konflikte nicht ernst nehmen«. Es wird früher oder später Konflikte zwischen Ihren Mitarbeitern und mit Ihnen geben, bei denen es Ihnen schwerfallen wird, diese ernst zu nehmen. Ein Beispiel: In der Kantine eines größeren Unternehmens bekam ich einmal zufällig mit, wie am Nachbartisch eine Mitarbeiterin einer Kollegin von ihrem Konflikt berichtete. Sie regte sich dabei sehr auf. »Es ist Mitte August und die Chefin hat noch immer nicht das Datum der Weihnachtsfeier bekannt gegeben. Eine Frechheit!« Im Französischen gibt es die Redewendung »Discuter sur des queues de cerises« (Frei übersetzt: Um Kirschenstile streiten). Auch wenn es auf den ersten Blick unsinnig erscheint: Als Führungskraft sollten Sie auch diesen »Kirschstil-Auseinandersetzungen« Aufmerksamkeit schenken.

Praxis-Tipp 2:

Wenn Sie mit professionellen Konfliktmanagement-Kenntnissen ausgestattet sind, werden sich Ihre Mitarbeiter bei Konflikten mit Kollegen eher an Sie wenden und um Unterstützung bitten – beispielsweise um eine unparteiische oder eine schlichtende Moderation. Kommunizieren Sie Ihren Mitarbeitern daher, dass Sie sich intensiver mit dem Managen von Konflikten befasst haben und Ihre Fähigkeiten in diesem Feld erweitert und vertieft haben! Durch diese Information und durch Ihre ersten erfolgreichen Konfliktmoderationen wird bei Ihren Mitarbeitern nach und nach das Vertrauen wachsen, dass Sie Konflikte erfolgreich managen können.

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. |
| ☐ | ☐ | ☐ |

Neue Kenntnisse – größere Sicherheit

Vor der Mitte des 18. Jahrhunderts schlugen Blitze häufig in Häuser und Bauernhöfe ein und zerstörten so Hab und Gut. Man war der Kraft der Natur schutzlos ausgeliefert. Bis Benjamin Franklin die

Situation *durchschaute und handelte*. Seine neue (Er-)Kenntnis, dass Gewitter durch die Entladung von Luftpotekrizität entstehen, führte zur Erfindung des Blitzableiters.⁹ Ab diesem Zeitpunkt, der Nutzung der »neuen Technik« konnten schädliche Auswirkungen von Blitzeinschlägen ganz verhindert werden oder zumindest Schäden dieser Art deutlich verringert werden.¹⁰

Zurück zum Thema vorbeugendes Konflikte-Managen. Was können Sie konkret tun, damit möglichst wenige, unnötige Konflikte das Licht der Welt erblicken? Und wie verhalten Sie sich, damit entstehende Konflikte, deren Austragung thematisch sinnvoll ist, nicht heftig eskalieren? Anknüpfend an die Blitzableiter-Metapher: Was können Sie *durchschauen* und wie können Sie *handeln*?

Tatsächlich ist es möglich! Scheinbar unbeherrschbare Situationen können für Sie kontrollierbar und damit weniger bedrohlich werden. Sie werden diese *schwierigen Situationen* durch *ein größeres Verständnis der Zusammenhänge* in den Griff bekommen. Nach dem Motto: »Auch eine schwere Tür hat nur einen kleinen Schlüssel nötig« (Charles Dickens, englischer Schriftsteller, 1812 – 1870).

Durch die Lektüre dieses Buches machen Sie sich auf den Weg, wichtige Zusammenhänge des *präventiven Konflikte-Managens* zu verstehen.

Sie gehören zu denen, die es wissen wollen

Es freut mich, dass Sie Ihre Kenntnisse in einem nicht branchenspezifischen Kompetenzfeld erweitern möchten und das vorbeugende Konfliktmanagement für sich nutzen möchten. Sie gehören zu den Führungskräften, die sich schlau machen, *bevor* Ihnen etwas über den Kopf wächst. *Bevor* das Kind in den Brunnen fällt. Und Sie wollen auch nicht Situationen *verschlimmbessern*. Das meint: Sie wollen Konflikte nicht noch weiter eskalieren. Manche Führungskräfte handeln hier anders. Ihnen fehlt diese

Lernbereitschaft. Und das, obgleich es ihre Verantwortung als Führungskraft wäre, im Konfliktmanagement Fähigkeiten zu entwickeln. Diese Personen machen einen großen Bogen um das *schwierige und auch emotional schwere* Thema »Umgang mit Konflikten«. Denn das Thema wühlt auf. Eine erneute Betrachtung vergangener Konflikte wird gerne vermieden. Einige sagen: »Weil es doch sowieso nichts bringt.« Das sind typische Vorurteile: Einschätzungen von Personen, die noch keine *professionellen* Konfliktmanagement-Kenntnisse erworben haben (sei es Kenntnisse in Form eines Trainingskurses, eines Coachings, einer Konfliktmoderation oder eines Sachbuches).

Wieder andere Führungskräfte schieben als Ausrede vor, sie hätten in ihrem Führungsalltag *keine Zeit*, sich im Konflikte-Management zu qualifizieren. Wenn eine Führungskraft dies sagt, ergänze ich immer in Gedanken: »... weil Sie vorher Konflikte nicht verhindert und deeskaliert haben. Und weil Sie deshalb jetzt Mehrarbeit haben.« Die Äußerung »Ich habe keine Zeit, Konfliktmanagement-Kompetenzen zu erwerben« erinnert mich an die Anekdote vom sägenden Mann: Ein Spaziergänger trifft in einem Wald auf einen Holzfäller, der mühsam versucht, mit seiner stumpfen Säge einen Baum zu fällen. Der Fußgänger tritt an ihn heran und sagt: »Guter Mann, Ihre Säge ist ja ganz stumpf. Warum schärfen Sie sie denn nicht?!« Darauf der Holzfäller: »Keine Zeit, ich muss sägen...!« (unbekannter Autor).¹¹

Es gibt erstens ein durch Vorurteile verursachtes *Vermeidungsverhalten*, sich mit dem Konflikt-Thema auseinanderzusetzen. Zweitens eine *vorgeschobene Zeitnot*, die sich wesentlich daraus ergibt, dass Konflikte der Vergangenheit nicht erfolgreich gemanagt wurden und Zeitressourcen verschlungen haben. Und es kommt drittens hinzu: Es fehlt häufig an der *Unterstützung* durch das Unternehmen. Nach der Studie »Deutschland führt?!«¹² fordern 67 Prozent der Führungskräfte eine bessere Unterstützung für Führungskräfte durch die Personalabteilung.

Weitere 69 Prozent der Führungskräfte kritisieren, wie sie auf ihre Rolle vorbereitet werden. Für den Zusammenhang »Konfliktmanagement« bedeutet es: Führungskräfte werden nicht mit den dringend notwendigen Konfliktkompetenzen ausgerüstet. Der Wunsch einer Führungskraft, sich zum Konfliktmanagement weiterzubilden oder zu einer Konfliktsituation coachen zu lassen, wird teilweise – aus Unkenntnis – von den Entscheidern im Unternehmen verwehrt. Wer aber *keine professionellen* Konfliktmanagement-Kenntnisse erworben hat, wird diese auch *nicht* im Rahmen seiner Arbeitsgruppe anwenden können. »Von nichts kommt nichts.«¹³ Es ist als Führungskraft schwer bis unmöglich, in Konfliktkontexten erfolgreich zu handeln, wenn einem von »oben« die Hände gebunden werden.

Pressekonferenz: Organisatoren einer großen Himalaya-Expedition, die bereits seit Tagen im Gebirge unterwegs ist, stellen sich den Fragen der Journalisten.

Journalist: »Und was ist, wenn die Gruppe in eine Schlechtwetter-Front mit heftigen Böen gerät? Oder sogar in einen Sturm? Ist die Gruppe darauf vorbereitet?«

Die Organisatoren tauschen untereinander hektische Blicke aus. Sekunden vergehen, bis einer antwortet: »Ähm ... wir hoffen darauf, dass kein Sturm kommt.«

Eine Person *schlecht vorbereitet* auf eine Wanderung in den Himalaya zu schicken¹⁴, ist grob fahrlässig und verantwortungslos. Gleiches gilt für Führungskräfte, die sich mit ihrer Arbeitsgruppe auf den Weg machen, die Zukunft des Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Es ist vorher absehbar, dass es für die Gruppe unterwegs nicht nur »strahlend blauen Himmel und Sonnenschein« geben wird. Die Führungskraft auf die Herausforderungen dieses Weges *nicht* vorzubereiten, ist demnach grob fahrlässig und verantwortungslos.

Praxis-Tipp 3:

Professionelle Kenntnisse zum Konflikte-Managen fallen nicht einfach so vom Himmel. Lassen Sie sich durch Ihre Personalentwicklungsabteilung oder Ihre Geschäftsführung unterstützen, um Konflikte in Ihrer Arbeitsgruppe verhindern und bestehende Konflikte konstruktiv austragen zu können! In zukünftigen, brenzligen Situationen werden Sie die neu erworbenen Detail-Kenntnisse schätzen lernen.

PS: Fangen Sie gleich damit an und lassen Sie sich dieses Buch von Ihrer Personalabteilung finanzieren ;-)

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. |
| ☐ | ☐ | ☐ |

Auch in schwierigen Situationen souverän handeln und schwierige Situationen verhindern

»Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen.«

Seneca (4 v. Chr. – 65 n. Chr.), römischer Philosoph

Ein Tourist spaziert durch Rom und sieht dabei Gebäude, Brücken und Plätze mit unterschiedlichster Form und Gestaltung. Was für diesen Laien ein kunstvoll gestaltetes Haus ist, kann der »Mehr-Wissende« in seinen Details bestimmen und in einen Zusammenhang einordnen. Ein Architekt oder Bauingenieur wird in der gleichen Situation andere Eindrücke gewinnen – umfassendere – und so gehaltvollere Erfahrungen machen. Er kann Bauten des venezianisch-byzantinischen Stils von denen des gotischen Stils unterscheiden. Und diese beiden wiederum von Gebäuden der Renaissance und des neoklassizistischen Zeitalters. Der Fachkundige erkennt die wichtigen Unterschiede und *versteht das Ganze wirklich*. Er wird Besonderheiten der Situation erkennen, die dem Laien *gar nicht* auffallen. Jetzt kann man fragen: Für wen ist dieses Wissen wichtig? Reicht es nicht aus, die Häuser und Brücken einfach nur schön oder hässlich zu finden? Als Touristin oder Tourist würde dies natürlich

ausreichen. Nicht aber, wenn Sie für die Bauten verantwortlich sind: als Architekt oder als Bauingenieur. In dieser Rolle brauchen Sie spezielles Fachwissen, um alles richtig managen zu können. Genauso verhält es sich mit Ihrer speziellen Rolle als Führungskraft. Als Führungskraft brauchen Sie spezielles Fachwissen. *Sie sollten das Ganze wirklich verstehen!* Denn Sie sollen Konflikte *richtig* managen. Dies beginnt bereits mit der Verhinderung von Konflikten und geht weiter mit der erfolgreichen Austragung von Konflikten.

Seit über 20 Jahren befasse ich mich im Schwerpunkt mit dem Themenkomplex: schwierige Kommunikationssituationen, Konflikte und Gewalt. Mich interessieren die brenzligen Situationen; die Situationen, in denen es kracht. »Bei ruhigem Wetter kann jeder leicht Steuermann sein« (Asiatisches Sprichwort). Wie verhalte ich mich aber, wenn große Wellen über dem schaukelnden Vorderdeck zusammenkrachen? In meinem Studium der *Konfliktforschung, Organisationspsychologie und Wirtschaftssoziologie* lernte ich solche Situationen umfassend zu verstehen. Jedes Verhalten eines Mitarbeiters vor und während eines Konfliktes hat eine Ursache, ist immer erklärbar – wenn auch manchmal nicht persönlich nachvollziehbar. Mein Streben richtete sich darauf, mehr darüber zu erfahren, wie jeder Mensch sich in schwierigen Interaktionen erfolgreicher verhalten kann. Der Fokus: effektiver in Konfliktsituationen handeln und dabei zeitgleich auch weniger negativen Stress erleben. Trainer beim Sport haben das Ziel, das Beste aus ihren Spielern herauszuholen. Mein Ziel war und ist es, Führungskräfte wie Sie bestmöglich für Konfliktsituationen zu rüsten.

Seit der Zeit meiner Doktorarbeit bin ich als *Trainer, Konfliktmoderator und Konfliktcoach* tätig. In den letzten fünfzehn Jahren habe ich mehrere Studien zum Thema »Konflikte am Arbeitsplatz« durchgeführt, zahlreiche Erfahrungsberichte von Führungskräften gehört und in unzähligen Kontexten Führungskräfte als Konfliktmanagement-Experte unterstützt. Es

wäre leicht, alles Erlebte in anonymisierter Fassung niederzuschreiben und eine mehrbändige Buchreihe herauszubringen. Schwerer allerdings ist es, gegenteilig vorzugehen. Ganz im Sinne des Zitats: »Ich schreibe dir einen langen Brief, weil ich für einen kurzen Brief keine Zeit habe.«¹⁵ Es ist deutlich herausfordernder, wesentliche Inhalte in kurzer Form und gut verständlich darzustellen. Diese Herausforderung habe ich angenommen. Die zentralen Fachkenntnisse und die wichtigsten Praxiserfahrungen, die ich in den letzten zwanzig Jahren erworben und gesammelt habe, möchte ich mit Ihnen teilen. In diesem Buch liefere ich Ihnen für Ihren Führungsalltag *neue Management-Werkzeuge*. Sie erfahren *nutzbringende Handlungstipps* für schwierige Situationen Ihres Führungsalltags. Sie werden mit den *neuen* Konfliktmanagement-Kenntnissen in Ihrer Rolle als Führungskraft einerseits effektiver handeln und andererseits den Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiter und Ihren eigenen stressfreier gestalten können.

Was ist dieses Buch wert?

In deutschen Großstädten gab es vor einigen Jahren eine Aktion in Kneipen und Biergärten, bei der halbprofessionelle Masseurinnen und Masseure den Gästen Schultermassagen anboten. »Für zehn Minuten fünf Euro. Wenn es Ihnen besser gefällt, geben Sie mehr«, war dann die Aussage zum Preis. »Zahlen Sie so viel, wie es wert ist!« Das hörte sich gut an. Tatsächlich gaben viele Personen mehr als die fünf Euro. Sie bewerteten die erbrachte Leistung als wertvoller.

Kennen Sie das auch? Sie lesen einen Roman oder ein Sachbuch und denken nach der Lektüre: »Das Gelesene war deutlich mehr wert als das, was ich für das Buch ausgegeben habe!« Es sind meist dieselben Bücher, bei denen man auch denkt: »Hätte ich das Buch bloß früher gelesen! Dann hätte ich das Gelesene noch früher nutzen können.« Und last but not least sind es die Bücher,

die man Menschen empfiehlt, die man gern hat: Familienmitgliedern und auch guten Freundinnen und Freunden.

Ich hoffe, Ihnen wird beim Lesen dieses Buches an der ein oder anderen Stelle durch den Kopf gehen: »Hätte ich das Buch bloß früher gelesen!«

Sie wollen in Stürmen am Arbeitsplatz (noch) erfolgreicher agieren!

Das richtige Wissen dazu gebe ich Ihnen gerne mit auf den Weg. Dieses Buch bietet Ihnen Erklärungen, die zu mehr Klarheit in Konflikten führen. Es enthält für Sie zahlreiche Praxis-Tipps, die sofort umsetzbar sind. Beides wird Sie in Ihrem Alltag als Führungskraft besser machen!

Führungskräfte mit über 20 Jahren Führungserfahrung, die bei meinen Konfliktmanagement-Kursen dabei waren, schrieben im Evaluationsbogen: »Habe im Führungskräfte-Training Neues dazugelernt!« Mit diesem Buch, da bin ich mir sicher, werden auch Sie nutzbringend Neues erfahren. Beim Lesen des Buches wünsche ich Ihnen gute Unterhaltung, neue Eindrücke und frische (Er-)Kenntnisse.

*Dr. Timo Müller
IKuF – Institut für Konfliktmanagement und
Führungskommunikation*

PS: Um eine bessere Lesbarkeit des Buchtextes zu erreichen, habe ich eine spezielle geschlechtsbezogene Schreibweise gewählt. Im gesamten Buch schreibe ich von Mitarbeiter – männliche Form – und meine stets auch Mitarbeiterinnen. Bei »die Führungskraft« – bei der es sich um die weibliche Form handelt – ist auch immer die männliche Führungskraft gemeint.