

Sabine Prohaska - Harald Schmid

**Der frühe Vogel fängt den Wurm**  
ANSICHTEN & LÖSUNGSIDEEN ZUR  
KONFLIKTARBEIT IN ORGANISATIONEN

Copyright © 2022 Mag. Sabine Prohaska,  
Mag. Harald Schmid

Coverabbildung © Adobe Stock

Covergestaltung m.en-Software • [www.endrizzi.at](http://www.endrizzi.at)

Satz & Layout m.en-Software • [www.endrizzi.at](http://www.endrizzi.at)

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist  
urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung ist ohne Zustimmung des  
Verlages und der Autor:innen unzulässig.  
Dies gilt insbesondere für die elektronische  
oder sonstige Vervielfältigung,  
Übersetzung, Verbreitung und öffentliche  
Zugänglichmachung.

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autor:innen: myMorawa  
von Dataform Media GmbH, Wien  
[www.mymorawa.com](http://www.mymorawa.com)

ISBN: 978-3-99139-150-0 (Paperback)  
ISBN: 978-3-99139-149-4 (E-Book)  
Printed in Austria

# Inhalt

---

Vorwort	7
<b>Teil 1: Ansichten &amp; Erfahrungen</b>	<b>11</b>
Der ungelöste Konflikt   Ein Spiel mit dem Feuer	13
Konfliktkosten sind wie Eisberge   Die großen Risiken bleiben lange unsichtbar	15
Konfliktanalyse   Einen Konflikt verstehen heißt, dahinter zu sehen	18
Streitkultur   Ein USP von Unternehmen	21
Teamkonflikte   Wenn der Veränderungsdruck ein Ventil braucht	24
Gelebte Konfliktstrategien im Job   „Augen zu und durch“	27
Konflikttypen   Warum auch nette Menschen explodieren können	29
Konflikttyp Choleriker   Was tun, wenn das Gegenüber laut wird?	31
Konfliktintervention   Um Viertel nach Zwölf ist es zu spät	34
Der Kompromiss   Konfliktlösung oder Konfliktauslöser?	37
Warum Konflikte eskalieren   Oder: „A Schriftl is a Giftl“	39
Konflikteskalation   Was tun, wenn nichts mehr geht?	42
Konsequenz in der Konfliktarbeit   Wer A sagt, muss B tun	45
Gerechtigkeitsfanatiker   Wie diese im Konfliktfall zu Extremisten werden können	47
Krisenjahre   Warum das Konfliktbarometer steigen wird	49
Remote Work   Allein lässt sich's nicht gut streiten	52
Über den Umgang mit Andersdenkenden   Take it or leave it	55

Eigenverantwortung   Warum der Sündenbock unser Lieblingstier ist	58
Konfliktumfeld 2022   Unsicherheit ist die neue Normalität	60
Konflikte   Sinn und Nutzen in der Arbeitswelt	63
<b>Teil 2: Tipps und Werkzeuge zur Konfliktlösung</b>	<b>65</b>
<b>Tipps</b>	<b>67</b>
Zurück aufs Steinzeitniveau! 5 Tipps, um das zu verhindern	67
Professionelle Fragetechnik	69
Die effektivsten Fragen im Konfliktgespräch	74
Mit 5 einfachen Tipps zum perfekten Gesprächspartner werden	75
Die Kunst des Feedback-Gebens	77
Mit Ärger positiv umgehen	79
Tipps zur Emotionskontrolle in schwierigen Gesprächssituationen	81
Tipps für eine kollegiale Konfliktberatung	83
<b>Werkzeuge</b>	<b>85</b>
Konfliktanalyse	85
Other People's Views / Perspektive wechseln	87
Vom bösen anderen zum eigenen Anteil	89
Der Nein-Sagen-Check	91
Grenzen setzen	94
Checkliste für schwierige Gespräche	96
3 Schritte für ein lösungsorientiertes Gespräch	97
Konflikttraining mit 5 Buchstaben – SAG ES	99
Mein Drehschalter zur Beruhigung	100

### **Teil 3: Fallbeispiele mit Lösungsideen** **101**

Einleitende Worte 101

Gleiche Arbeitszeit für alle 103

Streit um die Sitzordnung 105

Der Witzbold 107

Neue Teammitglieder, neue Teamdynamik 109

Der Schuss ins eigene Knie 111

Ein schwieriges Gespräch steht bevor 113

### **Abschließende Worte** **115**

Ausblick: Konflikte bei der hybriden Zusammenarbeit lösen 117



## Vorwort

Kaum jemand mag Konflikte, wir streben lieber nach Harmonie. Doch egal ob privat oder beruflich - ein Leben in Eintracht ist halt nicht immer einfach. Das ist wohl mit ein Grund, warum es so viele Bücher zum Thema „Umgang mit Konflikten“ gibt. Wir haben dieser Auswahl nun ein weiteres Exemplar hinzugefügt. Basis dafür: Unsere langjährigen Erfahrungen in der betrieblichen Konfliktarbeit.

Fehlendes Bewusstsein über die Auswirkungen von Konflikten und mangelnde Fähigkeiten, Konflikte konstruktiv zu thematisieren – das sind kurz gefasst jene beiden Aspekte, die unserer Ansicht nach hauptverantwortlich dafür sind, dass Konflikte in Unternehmen oft eskalieren. Fehlendes Bewusstsein führt dazu, dass Konflikte entweder gar nicht oder zu spät angesprochen werden. Und mangelnde Kompetenz in der Konfliktbearbeitung macht sehr häufig ein Problem erst zu einem richtigen Drama.

Bewusstseinsbildung und Lösungsfindung in der innerbetrieblichen Konfliktarbeit – das sind auch die zentralen Elemente in diesem Buch. Und so haben wir unser Werk auch strukturiert. Das erste Kapitel „Ansichten und Erfahrungen“ setzt sich aus verschiedenen Beiträgen rund um das Thema „Konflikte in Unternehmen“ zusammen. Diese Artikel basieren auf den Erfahrungen und Eindrücken, die wir in der Konfliktberatung immer wieder aufs Neue machen.

Durch das Aufzeigen von destruktiven Mustern und Verhaltensweisen der Beteiligten im Umgang mit Konflikten, wollen wir Sie, liebe Leserschaft, sensibilisieren und in weiterer Folge auch motivieren, im Anlassfall rechtzeitig zu reagieren und zu intervenieren. Wenn Konflikte zeitnah thematisiert werden, ist das aus unserer Sicht der erste wichtige Schritt, um für zwischenmenschliche Probleme Lösungen zu finden, die auch nachhaltig wirken.

Bei den meisten Beiträgen in diesem Kapitel finden Sie einen Verweis auf einen Tipp oder ein Werkzeug aus dem nachfolgenden Kapitel. Grafisch sind diese Verweise als Zahnradsymbol am Seitenrand visualisiert. Unter dem Symbol befindet sich die Seitenangabe für den dazupassenden Tipp. Wir möchten Ihnen damit sofort konkrete Handlungsoptionen für die entsprechende Situation aufzeigen.

Was im Konfliktfall konkret getan werden kann und welche vielfältigen Handlungsalternativen dabei denkbar sind, beschreiben

wir im zweiten Kapitel „Tipps und Werkzeuge zur Konfliktlösung“. In diesem Teil des Buches geht es um die Anwendung praktikabler Gesprächstechniken, den Einsatz von hilfreichen Checklisten und vor allem um die richtige Einstellung und Haltung, wenn es darum geht, für Probleme gemeinsame Lösungen zu finden.

Aus der Praxis, für die Praxis – das ist der Leitgedanke in unseren gemeinsamen Trainings und Ausbildungen im Konfliktmanagement (siehe dazu Seite 124 – „Lehrgang zum Konfliktberater“). Diesem Grundsatz wollen wir auch bei der Gestaltung dieses Buches treu bleiben. Daher beschreiben wir im dritten und abschließenden Kapitel konkrete Fallbeispiele aus unserer betrieblichen Konfliktarbeit. Und zwar in Form von Übungsbeispielen, versehen mit unseren Lösungsvorschlägen.

Nachdem wir seit vielen Jahren im betrieblichen Konfliktmanagement tätig sind, hat sich bei uns einiges an Erfahrungswissen angesammelt, das wir beide schon seit einiger Zeit und mit viel Leidenschaft in Form von Fachartikeln, Büchern und Blogbeiträgen weitergeben. Daher mussten wir für dieses Buch das Rad nicht neu erfinden. Im Gegenteil: „Der frühe Vogel fängt den Wurm“ setzt sich de facto aus einem Best-Of bereits von uns veröffentlichter Beiträge zusammen. Wir haben in unserer Schatzkiste gekramt und hoffentlich das Beste für Sie herausgeholt.

Zum Teil mussten wir einzelne Beiträge für dieses Buch adaptieren und umschreiben, einige haben wir komplett neu geschrieben, aber der eine oder andere Artikel findet sich vermutlich exakt mit gleichem Wortlaut als Fach- oder Blogbeitrag auf einschlägigen Fachportalen im Netz.

Dass sich die Struktur dieses Buches aus einzelnen Artikeln zusammensetzt, die alle auch für sich alleine stehen können, bringt den Vorteil, dass das Buch auf verschiedene Arten gelesen werden kann. Entweder klassisch – also Seite für Seite und Artikel für Artikel. Oder in Form eines Nachschlagewerkes, bei dem anhand des Inhaltsverzeichnisses ein einzelner Beitrag mit einer aktuellen Thematik herausgegriffen wird. Um sich danach einem anderen interessanten Konfliktthema zuzuwenden. Beide Lesevarianten sind möglich.

Abschließend noch ein Aspekt, der uns in unserer Beratungshaltung besonders wichtig ist und der auch beim Lesen dieses Buch beherzigt werden sollte: Viele der nachfolgenden Beiträge über betriebliche



Konfliktarbeit beschäftigen sich mit der Rolle und Haltung von Führungskräften. Und das auch mit gutem Grund. Führungskräfte stehen in der Verantwortung, wenn es um Konflikte im Team geht. Und sie haben in der Regel weit mehr Steuerungsmöglichkeiten als ein einzelnes Teammitglied.

Festhalten möchten wir auch, dass für konstruktive und nachhaltige Konfliktlösungen im Team immer alle Beteiligten in der Verantwortung stehen. Das allein der Führungskraft zuzuschreiben wäre unfair und nicht zielführend. Und nicht selten geht die Konfliktarena über das unmittelbar betroffene Team hinaus. Weil der Auslöser eines Teamkonfliktes vielleicht strukturell oder kulturell bedingt ist. Daher sind für eine gesunde (und notwendige) Streitkultur in einem Unternehmen alle handelnden Personen mitverantwortlich: Geschäftsführung, Belegschaftsvertretung, HR-Abteilung, Führungskräfte und auch die Mitarbeitenden.

Wir hoffen, Ihnen nun Lust auf mehr gemacht zu haben. Oder wie es jemand anderer so treffend auf den Punkt gebracht hat:

*„Schreib den ersten Satz so, dass der Leser  
unbedingt auch den zweiten lesen will.“  
(William Faulkner, US-Schriftsteller)*

Wien, Juli 2022



# Teil 1: Ansichten & Erfahrungen

---

## ***Einleitende Gedanken***

„Wenn jemand eine Reise tut, so kann er was erzählen.“ Diese Volksweisheit lässt sich sinngemäß auch auf unsere nachfolgenden Gedanken und Ansichten zum Thema „Konfliktarbeit in den Unternehmen“ ummünzen. Wer, so wie wir, seit Jahren in der betrieblichen Konfliktberatung tätig ist, hat viel erlebt. Und genau das wollen wir in diesem Kapitel weitergeben. Allerdings nicht mittels konkreter Fallbeispiele, das ließe sich nicht mit unserer Verschwiegenheitspflicht als externe Konfliktberater vereinbaren. Wir wollen in den folgenden Beiträgen vielmehr auf Dynamiken, Verhaltensmuster und Auffälligkeiten hinweisen, die uns in der betrieblichen Konfliktarbeit immer wieder unterkommen.

Eskalierende Konflikte sind häufig multikausal und in der Regel ein Konglomerat aus vielen unterschiedlichen Einflussfaktoren. Persönliche Werte und Einstellungen der beteiligten Personen, Rollenverständnis und Handlungskompetenzen der involvierten Führungskräfte, Kommunikations- und Konfliktkultur im jeweiligen Unternehmen, gesellschaftliche Trends und Rahmenbedingungen – diese und andere Komponenten haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sich Konflikte entwickeln.

Welche unterschiedlichen Typen erleben wir in der täglichen Konfliktarbeit? Wie verhalten sich Führungskräfte in Konfliktsituationen? Was passiert, wenn die Kommunikation im Team gestört ist? Was zeichnet lösungsorientierte Unternehmenskulturen aus? Welchen Preis müssen jene Unternehmen zahlen, die zu spät oder unverhältnismäßig auf Konflikte reagieren? Und wie wirken sich gesellschaftliche Krisen auf den Zusammenhalt in den Unternehmen aus? Zu diesen und anderen Fragestellungen haben wir uns Gedanken gemacht und diese in Form von 20 Beiträgen formuliert.

Zusätzlich haben wir jeden dieser Beiträge mit einem Verweis auf mögliche Interventions-Tools versehen, die beim geschilderten Konfliktthema passend und wirksam sind. Dadurch wollen wir die „Usability“ des Buches für unsere Leserinnen und Leser optimal gestalten und gleichzeitig einen Vorgeschmack auf unser Kapitel

„Tipps und Werkzeuge zur Konfliktlösung“ liefern.

Abschließend möchten wir noch festhalten, dass die Beiträge unsere subjektiven Wahrnehmungen und Meinungen wiedergeben „Aus der Praxis für die Praxis“ – das, was wir tagtäglich in der Konfliktberatung erleben, haben wir in Worte gefasst. Möglicherweise werden manche unserer Leserinnen und Leser andere Meinungen und Ansichten vertreten. Wunderbar, es lebe der Unterschied!

Viel Spaß beim Schmökern!

## Der ungelöste Konflikt | Ein Spiel mit dem Feuer

Viele Menschen verbinden den Begriff Konflikt mit unangenehmen Gefühlen. Verdrängung heißt dann das Zauberwort. In einer Welt, in der alles als „easy going“ dargestellt wird, haben wir den Umgang mit Unterschieden verlernt. Das ist schade – denn damit nehmen wir uns die Chance, nach Sinn und Nutzen eines Konfliktes zu fragen.

Und dieses Verhalten ist riskant. Konflikte, die nicht gelöst werden, entwickeln eine unberechenbare Eigendynamik, bis sie eskalieren. Meistens zum ungünstigsten Zeitpunkt. Und dann wird es erst richtig unangenehm - und im Business teuer.

### ***Im Konflikt einen Nutzen zu sehen, haben wir nicht gelernt***

In unserer westlichen Kultur passt die Kombination „Konflikt + Sinn“ nicht ins logische Denkmuster. Reden wir von einem Konflikt, dann meinen wir in der Regel zwei sich widersprechende Aussagen zu einem Thema. Und einem gängigen Konfliktverständnis nach, muss immer eine dieser Meinungen falsch sein.

Dieses „Schwarz-Weiß“-Denken hat den Vorteil, dass wir uns sehr schnell ein Urteil bilden können. Je nach unseren Erfahrungen, Einstellungen und Werten stimmen wir dann einer Meinung zu oder lehnen diese ab. In der betrieblichen Praxis bedeutet das meistens, dass ein Konflikt im besten Fall durch eine einseitige autoritäre Entscheidung beendet wird.

Ganz anders ist der Zugang zum Konflikt in den asiatischen Kulturen. Beispielhaft dafür ein Zitat des chinesischen Philosophen Lao-Tse „Nur wer beide Seiten einer Medaille betrachtet, ist im Besitz der ganzen Wahrheit.“ Diese Haltung führt in der Regel dazu, dass die Konfliktursache ergründet, ein breites Lösungsspektrum erarbeitet und eine nachhaltige Konsenslösung gefunden wird.

Während in asiatischen Ländern bis zu 90 % der Konflikte durch Konsens gelöst werden, gilt in unseren Unternehmen sehr oft der Grundsatz: „Nichts hören, nichts sehen, nichts sagen“. Wegschauen, aussitzen und negieren - durch diese destruktiven Verhaltensweisen wird ein Konflikt erst so richtig gefährlich.



87

## ***Ein ungelöster Konflikt ist wie eine tickende Zeitbombe***

„Konflikte sind Führungsfehler“ – diese falsche Denkweise führt bei vielen Führungskräften dazu, einen Konflikt so lange wie möglich zu leugnen. Zur Unsicherheit im Umgang mit Konflikten kommt die Sorge vor einem Gesichtsverlust. In dieser scheinbar ausweglosen Situation wird dann mit „Business as usual“ reagiert.

Einen Konflikt haben ist kein Führungsfehler. Überall dort, wo Menschen miteinander in Beziehung treten, wird es über kurz oder lang zu Konflikten kommen. Das ist normal und unvermeidlich. Wenn man sich dem Thema früh genug und sachlich stellt, ist es auch meistens keine große Affäre.

Einen Konflikt als Führungskraft zu verdrängen oder nur oberflächlich zu lösen, das ist echtes Führungsversagen. Diesen Führungskräften ist nicht bewusst, dass sie damit eine Zeitbombe aktivieren. Konflikte, die nicht gelöst werden, entwickeln eine unberechenbare Eigendynamik. Wenn sie nicht aktiv gelöst werden, kommt es irgendwann zur Eskalation. Meistens zum ungünstigsten Zeitpunkt – mitten in einem wichtigen Projekt oder bei Ressourcenengpässen.

Wenn Führungskräfte einen Konflikt verdrängen, nehmen sie sich dadurch auch die Möglichkeit zu steuern. Und diese Passivität kann teuer werden – durch den konfliktbedingten Verlust von wichtigen Kunden oder wertvollen Mitarbeitern.

## ***Konfliktarbeit ist Führungsarbeit***

Seit Jahren hat das Thema Konfliktmanagement in der Führungskräfte-Ausbildung einen hohen Stellenwert. Völlig zurecht, denn Konfliktarbeit ist Führungsarbeit. Und Konflikte zu managen, das wird ein zentrales Thema in den kommenden Jahren sein. Denn, je unsicherer die Zeiten, desto mehr ist mit Konflikten zu rechnen.

*„Bildung zeigt sich bei Mann und Weib dadurch, wie sie sich streiten.“  
(George B. Shaw, Nobelpreisträger)*

## **Konfliktkosten sind wie Eisberge | Die großen Risiken bleiben lange unsichtbar**

Wo immer Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten und Meinungen aufeinander. Die daraus resultierenden Konflikte sind normal und unvermeidbar. Entscheidend ist die Etablierung eines professionellen Konflikt-managements in einem Unternehmen – sonst explodieren die Konfliktfolgekosten.

Kaum ein anderes Bild trifft die Risiken und Kosten von Konflikten besser als jenes eines Eisberges. Schon der kleine, sichtbare Teil kann sehr gefährlich werden. Wirklich gravierend können jedoch die Folgen bei langanhaltenden Konflikten sein. Vor allem deshalb, weil das ganze Ausmaß der damit verbundenen Konfliktfolgekosten – wie bei einem Eisberg – oft erst sehr spät sichtbar wird.

### ***Konflikte zu lösen, heißt Kosten zu sparen***

Steigende Fehlzeiten durch Krankenstände, ein schnelles Ansteigen der Fluktuation und daraus resultierend in Summe eine Zunahme von Ineffizienz in den Arbeitsprozessen der betroffenen Bereiche. Das sind einige jener Auswirkungen, die innerhalb einer Organisation bei einem Konflikt häufig wahrgenommen werden. Bereits dieses Kostenpotential ist beträchtlich. Und trotzdem ist das erst die Spitze des Eisbergs.

Eine von KPMG Deutschland 2009 durchgeführte Konfliktkostenstudie in deutschen Industrieunternehmen lässt erahnen, welche enormen Kosten durch innerbetriebliche Reibungsverluste entstehen können. Hier einige Kernaussagen:

- 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht
- 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht
- 1 Prozent des gesamten Personalaufwandes gehen jährlich für unverarbeitete Konflikte verloren

Das zeigt ein immenses Kosteneinsparungspotential, vor allem in Form von gewonnener Arbeitszeit von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Während Fehlzeiten von Mitarbeitenden und ein Ansteigen der Fluktuation in den Unternehmen noch relativ leicht als Folge eines Konfliktes erkannt werden können, gibt es bei lang andauernden Konfliktsituationen eine Fülle von Folgekosten, die erst mit Zeitverzug sichtbar werden. Und die dann dramatische Auswirkungen haben können.

### ***Die großen Gefahren bleiben lange unsichtbar***

Wenn ein Konflikt nicht erkannt wird oder es nicht möglich ist, diesen zu lösen, kann es für das betreffende Unternehmen kritisch werden. Durch die zunehmende Frustration der Beteiligten steigt täglich das Risiko, dass der Konflikt in andere Arbeitsbereiche oder in Richtung Kunden getragen wird.

Das kann gravierende Auswirkungen haben:

- kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten von Mitarbeitenden
- nicht getätigte Aufträge wegen Demotivation
- eine Flucht der Beteiligten in die innere Kündigung
- das Risiko von Mobbing-Fällen mit arbeitsgerichtlichen Folgen
- einen Imageschaden in der Öffentlichkeit
- den Verlust von wichtigen Kunden

Das Gefährliche an den oben genannten Beispielen ist, dass diese Folgen – wenn überhaupt - erst nach einiger Zeit ans Tageslicht kommen. Dann wurde der “Eisberg” aber bereits gerammt und ein irreparabler Schaden angerichtet.



## ***Konflikte zu managen, bedeutet vor allem, Risiken zu managen***

Wie bereits erwähnt, sind Reibungsverluste und Konflikte in Unternehmen nicht zu vermeiden. Umso wichtiger ist es für jede Organisation, sich aktiv und lösungsorientiert im Anlassfall damit auseinanderzusetzen. Gerade in Krisenzeiten, wenn aufgrund sinkender Nachfrage der Kostendruck in vielen Unternehmen wieder steigt, darf auf das Einsparungspotential bei den Konfliktkosten nicht vergessen werden.



Ein professionelles, unternehmensinternes Konfliktmanagement sollte jedenfalls folgende Punkte beinhalten:

- eine präventive Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften im Umgang mit Konflikten
- eine professionelle und lösungsorientierte Intervention, wenn ein Konflikt unkontrolliert zu eskalieren droht
- ein unterstützendes Coaching der involvierten Führungskräfte zur Reflexion der Gesamtsituation und zur Entwicklung von Handlungsalternativen



*„Man löst keine Probleme, indem man sie auf Eis legt.“  
(Winston Churchill, britischer Premierminister)*

## Konfliktanalyse | Einen Konflikt verstehen heißt, dahinter zu sehen

Wenn es im Team zu Spannungen kommt, dann ist die Führungskraft gefordert. Aber Unstimmigkeiten oder Konflikte im Team anzusprechen, steht ganz am Ende im Beliebtheitsranking der Aufgaben von Führungskräften.

Daher verwundert es auch nicht, dass viele Führungskräfte im Anlassfall nach dem Motto agieren: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Diese oberflächliche Konfliktbereinigung kann jedoch ins Auge gehen.

### ***Was man sieht, ist nicht das, worum es geht***

Zwei Männer streiten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt, halb, dreiviertel, ganz offen. Keine Lösung befriedigt beide.

Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte. „Ich brauche frische Luft“. Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat: „Wegen der Zugluft“. Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.

Zugegeben – ein sehr simples Beispiel. Aber es zeigt gut, was in der Konfliktlösung der Schlüssel zum Erfolg ist. Es geht nicht um das sichtbare Thema „Fenster auf oder zu“, sondern um die Interessen und Bedürfnisse, die hinter den Streitpositionen liegen. Erst mit dem Wissen über die eigentlichen Motive der Konfliktpartner – „Ich brauche frische Luft“ und „Wegen der Zugluft“ – ist eine nachhaltige Lösung des Konfliktes möglich.



69

Für Führungskräfte heißt das, die Ausgangssituation genau zu analysieren und die Interessen der beteiligten Konfliktparteien sichtbar zu machen. Erst danach geht es in die Lösungsfindung.

### ***Konfliktarbeit in der betrieblichen Praxis***

Von der oben skizzierten Konfliktanalyse ist die gelebte betriebliche Praxis weit entfernt. Die Konfliktkultur in vielen Unternehmen

zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass Konflikte so lange wie möglich ignoriert oder verdrängt werden. Die Unsicherheit von Führungskräften im Umgang mit Konfliktsituationen ist einer der Gründe für dieses defensive Verhalten.

Nach wie vor hindert auch ein falsch verstandenes Rollenbild viele Führungskräfte daran, rasch und transparent auf vorhandene Spannungen und Unstimmigkeiten in ihren Teams zu reagieren. „Konflikt = Fehler“ und „Fehler darf ich mir als Führungskraft nicht erlauben“ – diese Sichtweise ist in vielen Köpfen verankert. Die logische Konsequenz – es kann nicht sein, was nicht sein darf. Verdrängung heißt das Zauberwort.

Dabei ist es vollkommen normal, dass überall dort, wo Menschen über einen längeren Zeitraum miteinander interagieren, Konflikte entstehen. Nicht der Konflikt an sich ist das Übel, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird.

### ***Symptombehandlung statt Ursachenforschung***

Aufgrund mangelnder Konfliktkompetenz versuchen Führungskräfte oft in Einzelgesprächen, „harmonisierend“ auf die Streitparteien einzuwirken. Mit Statements wie „Reißt euch zusammen“ wird an die Vernunft der Mitarbeitenden appelliert. Mit dem Ziel, möglichst schnell wieder den Mantel des Schweigens über die Situation zu breiten.

Oder es findet sofort ein „Hearing“ statt, indem alle Beteiligten die Möglichkeit haben, die Situation aus ihrer Sicht darzustellen. Unmittelbar danach entscheidet die Führungskraft, was nun zu tun ist. Ohne die Bedürfnisse der Beteiligten und mögliche Hintergründe zu hinterfragen. Oft werden Dienstanweisungen oder sonstige Regelungen erlassen, in der Hoffnung, damit möglichst schnell wieder den „Normalzustand“ herzustellen.

Die Überraschung bei Führungskräften ist dann groß, wenn nach kurzer Zeit die nächste und viel brisantere Konfliktsituation im Team sichtbar wird.

### ***Fazit***

Professionelle Konfliktarbeit ist wie die Behandlung von Krankheitssymptomen – erst wenn eine exakte Diagnose vorliegt,

kann entschieden werden, welche Lösungsmöglichkeit zur Heilung führt.

Werden aus Zeitnot oder Unsicherheit vorschnell „faule“ Kompromisse geschlossen, kann das zwar kurzfristig für Erleichterung sorgen, aber der Konflikt schwelt weiter vor sich hin. Bis er wieder eskaliert. Und zwar heftiger als zuvor.

Um Konflikte nachhaltig zu lösen, müssen Führungskräfte deren Hintergründe kennen. Das erfordert die Bereitschaft, Zeit zu investieren und vor allem den Mut, auch hinter die Kulissen zu blicken.

*„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat,  
der sieht in jedem Problem einen Nagel.“*

*(Paul Watzlawick, österreichischer Kommunikationswissenschaftler)*