In:Konstellation

Abschlussarbeit zum Thema: Führung

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Reflexion von Theorie und Praxis

Vorgelegt von:

Sophia Zimmermann
19.06.2023

Inhaltsverzeichnis

Sprachform I

Abkürzungsverzeichnis I

1. Einleitung 1

2. Hauptteil 3

2.1 Definition 3

2.2 Konfliktarten in Organisationen und Beispiele 3

2.2.1 Interpersonelle Konflikte 3

2.2.2 Intrapersonelle Konflikte 4

2.2.3 Intrapersonelle Konflikte 4

2.2.4 Organisatorische Konflikte 4

2.3 Notwendigkeit und Vorteile von Konflikten 4

2.3.1 Innovationsförderung 5

2.3.2 Verbesserung der Kommunikation 5

2.3.3 Stärkung von Beziehungen und guter Zusammenarbeit 6

3. Methoden und Modelle zur Konfliktbewältigung 6

3.1 Konfliktanalyse 6

3.1.1 Kontext und Beteiligte 6

3.1.2 Konfliktbeschreibung 7

3.1.3 Ursachenanalyse 7

3.1.3 Auswirkungen analysieren 7

3.1.4 Stakeholder 7

3.2 Gewaltfreie Kommunikation 7

3.2.1 Beobachtungen 8

3.2.2 Gefühle 8

3.2.3 Bedürfnisse 8

3.2.1 Bitten ... 8
3.3 Das Harvard Konzept ... 8
3.2.1 Sachliche Verhandlung ... 9
3.2.2 Trennung von Person und Problem ... 9
3.2.3 Fokus auf gemeinsame Interessen ... 9
3.2.4 Win-Win-Lösungen ... 9
3.3 Der lösungsorientierte Ansatz ... 9
3.3.1 Definition des Konflikts ... 10
3.3.2 Zielsetzung ... 10
3.3.3 Ressourcenorientierung ... 10
3.3.4 Erkunden von Ausnahmen ... 10
3.3.5 Skalieren von Veränderungen ... 10
3.3.6 Entwicklung konkreter Aktionspläne ... 11
3.4 Die Mediation ... 11
3.4.1 Vorbereitung ... 11
3.4.2 Sitzung ... 11
3.4.3 Konfliktschilderung ... 12
3.4.4 Gemeinsame Interessen ... 12
3.4.4 Problemanalyse und Optionengenerierung ... 12
3.4.4 Vereinbarung und Umsetzung ... 12
3.4.4 Follow Up ... 12
3.5 Das Werte- und Entwicklungsquadrat ... 13
3.5.1 Die störende Eigenschaft ... 13
3.5.2 Das absolute Gegenteil der störenden Eigenschaft ... 13
3.5.3 Positive Anteile der störenden Eigenschaft ... 13
3.5.4 Der ausbalancierte Wunschzustand ... 13

4. Schlussteil/ Fazit 14

Literaturverzeichnis IV

Sprachform

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

ggf. (gegebenenfalls)

i.d.R. (in der Regel)

bzw. (beziehungsweise)

z.B. (zum Beispiel)

1. Einleitung

Konflikte sind unvermeidbar und menschlich. Sowohl im Beruf als auch privat gerät jeder von uns regelmäßig in Situationen, die konfliktbehaftet sind. In der Regel erzeugen Konflikte Spannung und ein gewisses Unwohlsein bei einzelnen oder allen beteiligten Personen. Insbesondere im Berufsalltag sorgen Konflikte häufig für schlechte Stimmung, Unzufriedenheit, sinkende Produktivität sowie Leistungsabfall bei den Mitarbeitenden.

In Zeiten von zunehmenden Wettbewerbsdruck und Arbeitnehmermärkten ist die Zufriedenheit von Mitarbeitenden ein extrem wichtiger Faktor. Deswegen wird die Mitarbeiterzufriedenheit inzwischen in vielen Unternehmen auch regelmäßig in anonymisierten Befragungen strukturiert ermittelt und analysiert. Unternehmen wollen sich die Auswertungen solcher Umfragen natürlich zunutze machen und insbesondere der Unzufriedenheit ursächlich entgegenwirken. Zufriedenheit am Arbeitsplatz steht häufig im Zusammenhang mit der Häufigkeit und Schwere von Konflikten. Die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden wird vor allem mit deren Leistung- und Motivation in Zusammenhang gebracht. Weitere Folgen können somit unnötige Arbeitsplatzwechsel, Produktivitätsverlust, Erkrankungen oder Fehlentscheidungen sein.

Somit ist das Thema Konflikte im Job ein allgegenwärtiges – vor allem für Führungskräfte, da sie i.d.R. stark auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, an Konflikten beteiligt sind oder Beschwerden erhalten und zu dessen Lösung herangezogen werden. Deswegen beschäftigt sich diese Ausarbeitung mit dem Thema Konfliktmanagement für Führungskräfte. Da ich selbst Führungskraft bin und parallel die Coaching Ausbildung absolviert habe, möchte ich vor allem die gängigen Methoden und Modelle zur Konfliktbewältigung in ihrer Anwendung in Anlehnung an das Konfliktmodul aus der Coachingausbildung mit meinen Erfahrungen verbinden und reflektieren.

Im ersten Teil wird zunächst theoretisch erläutert, was ein Konflikt ist, welche verschiedenen Arten und Ursachen es gibt. Danach werden ausgewählte Methoden für die Bewältigung von Konflikten, teilweise mit kurzen Beispielen, erläutert. Zum

Schluss werden Gemeinsamkeiten der Methoden zur erfolgreichen Konfliktbewältigung aufgezeigt und zusammengefasst.

2. Hauptteil

Der Hauptteil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den wichtigsten theoretischen Grundlagen im Zusammenhang mit Konflikten. Vor allem werden verschiedene Modelle und Methoden zur erfolgreichen Konfliktbewältigung.

2.1 Definition

Konflikte sind Zustände und Situationen in der eine oder mehrere Personen unterschiedliche Vorstellungen, Ziele, Werte, Interessen oder Anschauungen haben. Sie entstehen zwischen zwei oder mehreren Personen dadurch, dass die unterschiedlichen Parteien versuchen ihre Seite durchzusetzen oder zumindest das (unerfüllte) Bedürfnis dazu haben. Oftmals erscheinen die unterschiedlichen Standpunkte für die Konfliktpartner als unvereinbar. Konflikte am Arbeitsplatz entscheiden sich insofern von privaten Konflikten, dass man dem Regelwerk des Arbeitgebers unterliegt und sich die Personen mit denen man zusammenarbeitet nicht aussuchen oder (gänzlich) vermeiden kann.

2.2 Konfliktarten in Organisationen und Beispiele

2.2.1 Interpersonelle Konflikte

Interpersonelle Konflikte tauchen zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen auf und haben ihre Ursache häufig durch unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen oder Werten. Häufig beruht diese Art von Konflikten auch auf Missverständnissen.

Beispiel: Zwei Kolleg:innen haben ein unterschiedliches Verständnis darüber welche Aufgabenspektrum zu ihrer Rolle als Personalsachbearbeiter gehört. Der eine Kollege gibt keine direkte Informationen an den Fachbereich, sondern nur an die zuständigen Personalreferent:innen. Die andere Kollegin beantwortet auch Fragen direkt an das Business, wodurch sie vermeintlich beliebter ist. Darüber geraten sie in einen Streit.

2.2.2 Intrapersonelle Konflikte

Intrapersonelle Konflikte liegen innerhalb einer Person. Sie treten auf, wenn eine Person mit widersprüchlichen Situationen, Zielen oder Entscheidungen konfrontiert wird.

Beispiel: Ein/e Mitarbeiter/in erhält ein attraktives Jobangebot in einer anderen Stadt und muss entscheiden, ob sie bereit ist, für den neuen Job umzuziehen.

2.2.3 Intrapersonelle Konflikte

Gruppen- oder Teamkonflikte entstehen, wenn es innerhalb einer Gruppe oder zwischen zwei verschiedenen Gruppen unterschiedliche Auffassungen, Perspektiven oder Interessen gibt.

Beispiel: Innerhalb eines Teams halten sich einige Kollegen strikt an eine Regel. Die anderen Kollegen legen die gleiche Regel sehr locker aus und weichen somit häufig davon ab, wovon der Kunden in diesen Fällen profitiert.

Zwischen zwei Teams können Probleme auftreten, wenn das eine Team auf die Zuarbeit des anderen Teams angewiesen ist und es unterschiedliche Auffassungen über die Schnelligkeit des Zulieferns gibt.

2.2.4 Organisatorische Konflikte

Organisatorische Konflikte entstehen zwischen verschiedenen Funktionen, Abteilungen und Hierarchieebenen in der Regel durch einen Zielkonflikt.

Beispiel: Die Forschung und Entwicklung benötigt für die Testung bis zur Marktreife der Produkte aus Sicht der Sales Organisation viel zu lang. Die Sales Kollegen benötigen dringend neue Produkte, um die Verkaufszahlen zu steigern.

2.3 Notwendigkeit und Vorteile von Konflikten

Konflikte werden häufig grundsätzliche als negativ empfunden, weil die direkten und indirekten Auswirkungen auf beteiligte Personen zumeist zunächst unangenehme – teilweise sogar negative seelische und körperliche - Auswirkungen haben. Viele Menschen reagieren in Konflikten gestresst oder verärgert, so dass sie sich durch

die Tonalität der Kommunikation und Argumentation, einmal mehr angegriffen oder missverstanden fühlen, was darüberhinaus Konflikte in der Regel verschlimmert. Menschen neigen dazu, ihre Stimme zu erheben oder sogar zu schreien und sich durch Gedankenschleifen in Situationen hinein zu steigern, die die Konfliktlösung beeinträchtigen. Oftmals versuchen Konfliktpartner auch andere (z.B. Kollegen) mit in den Konflikt hinen- oder auf ihre Seite zu ziehen. Zudem verändert sich auch die Wahrnehmung der Konfliktparteien, so dass selektiv nur noch negative Dinge bzw. Reaktionen wahrgenommen in Bezug auf den Konfliktpartner wahrgenommen bzw. entsprechend interpretiert werden.

Konflikte können aber durchaus auch, wenn sie bewusst konstruktiv ausgetragen werden, eine positive Veränderung der Situation mit sich bringen und somit auch zwischenmenschliche Spannungen lösen. Vor allem dann, wenn Konflikte und dessen Ursachen von beiden Parteien ausführlich, persönlich und konstruktiv aufgearbeitet wird, bieten Konflikte häufig eine Verbesserung der Beziehungsebene und damit verbundenen Zuständen. Beispiele hierfür sind:

2.3.1 Innovationsförderung

Konflikte zwingen oder bewegen Personen, aber auch Strukturen häufig zu Veränderungen. Konflikte resultieren häufig in Kompromissen oder so, dass eine Partei sich durchsetzt und somit darin, dass man etwas Neues ausprobieren muss. So können neue Herangehensweisen und Kompetenzen entstehen. Konstuktive Konfliktlösungen fördern Perspektivwechsel und schaffen somit häufig Raum für Kreativität und neue Sichtweisen.

2.3.2 Verbesserung der Kommunikation

Konflikte, damit sie konstruktiv gelöst werden können, erfordern eine geschickte und angemessene Art der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Aus jedem Konflikt, den man positiv gelöst hat, lernt man effektiv und respektvoll zu kommunizieren und somit konstruktive Kommunikationsmuster weiter zu entwickeln. Über diese Analyse und Selbstreflektion erfolgt eine persönliche Entwicklung.

2.3.3 Stärkung von Beziehungen und guter Zusammenarbeit

Aus einem konstruktiv gelösten Konflikt können beide Seiten gestärkt oder zumindest zufriedener, als vorher, hervorgehen. Ein gutes Gespräch über Differenzen klärt häufig Missverständnisse, die die Ursache eines Konfliktes sein können oder zumindest den Konflikt verstärkt haben. So wird in der Regel die Verbindung und das Vertrauen dem Konfliktpartner gegenüber gestärkt bzw. wieder hergestellt. Die Überwindung einer Hürde, die in der Regel beide Parteien beeinträchtigt hat, erleichtert i.d.R. beide Konfliktpartner und schweißt häufig in gewisser Weise zusammen. Das kann vor allem auch für zukünftige potenzielle Konflikte oder Herausforderungen positiv nachwirken, weil man diesen oftmals sachlicher und besonnener begegnen kann.

3. Methoden und Modelle zur Konfliktbewältigung

Es gibt eine Vielzahl an Methoden, Techniken und Modellen, die Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Privatpersonen helfen können Konflikte systematisch zu analysieren und zu bewältigen. Im Folgenden werden diese beschrieben und einige anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht.

3.1 Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse hilft dabei den Konflikt Schritt für Schritt in seiner Komplexität systematisch zu beleuchten und zu würdigen, um ein besseres Verständnis von der Situation, dem Kontext, Ursachen und Auswirkungen sowie die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zu bekommen. Beteiligte gewinnen so einen Überblick, etwas Abstand und einen neuen Blickwinkel, um die Situation und den Konfliktpartner neu zu beurteilen.

3.1.1 Kontext und Beteiligte

Zuerst werden der Kontext und die Beteiligte identifiziert. Hierzu stellt der Coach oder die Führungskraft Fragen zur Situation, wie und wann diese auftrat. Welche Themen und Handlungen wann und wie genau auftraten und wer die beteiligten Personen waren und in welcher Beziehung dieser zueinanderstehen.

3.1.2 Konfliktbeschreibung

Hier werden die verschiedenen Dimensionen bzw. die Art des Konflikts beschrieben. Was sind die entscheidenden Themen in dem Konflikt. Herrscht der Konflikt zwischen verschiedenen Personen oder Abteilungen, wie viele Personen sind beteiligt oder ist es ggf. sogar ein intra-personeller Konflikt

3.1.3 Ursachenanalyse

In diesem Schritt geht es vor allem um den Ursprung des Konflikts. Wie ist dieser entstanden, welche Ereignisse oder Faktoren sind aufgetreten, die damit in Zusammenhang stehen könnten. Dies können unterschiedliche Interessen, Meinungen, unklare Rollen, Verantwortlichkeiten oder vermeintliche Fakten sein, die den Konflikt entstehen oder verhärten lassen haben.

3.1.3 Auswirkungen analysieren

Was sind die mittelbaren oder unmittelbaren Folgen des Konflikts auf die einzelne Person oder verschiedene Personen, auf die Stimmung, die Zusammenarbeit oder Arbeitsergebnisse. Hierbei geht es auch darum die Schwere des Konflikts und dessen Auswirkungen zu erkennen, so dass die Dringlichkeit und Bedeutung der Konfliktlösung verstanden wird.

3.1.4 Stakeholder

Mit Stakeholdern sind alle Personen gemeint, die vom Konflikt direkt oder indirekt betroffen sind und/ oder mehr oder minder starken Einfluss auf die Dynamik des Konflikts haben. Das können Mitarbeitende, Kollegen, Kunden oder auch Personen aus dem privaten Umfeld sein.

3.2 Gewaltfreie Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine Methode von Rosenberg und Rogers, die darauf fokussiert zwischenmenschliche Konflikte zu lösen, indem Verständnis und Empathie für den Konfliktpartner und seine Situation bzw. Bedürfnisse in dem Konfliktgefüge aufgebaut wird. Die Methodik beruht auf dem Prinzip der Wertschätzung und Besinnung auf das Positive, wodurch sich der Konflikt und der Blickwinkel auf den Konfliktpartner verbessert. Die Methode fördert Empathie bei

allen Beteiligten und unterstützt die Suche nach Gemeinsamkeiten und einvernehmlichen Lösungen, die dennoch die Bedürfnisse aller Beteiligten wertschätzen und berücksichtigen.

Die Methode besteht aus vier aufeinander folgenden Schritten:

3.2.1 Beobachtungen

Hier sollen die Konfliktparteien ganz bewusst sachlich ohne persönliche Wertung und Deutung sowie Schuldzuweisung beschreiben wie der Konflikt sich darstellt.

3.2.2 Gefühle

Hier werden die eigenen, für sich wahrgenommen Gefühle im Zusammenhang mit dem Konflikt bewusst emotional – aus der eigenen Wahrnehmung/ ich-Perspektive - beschrieben und ehrlich ausgedrückt, allerdings ohne sie ursächlich dem anderen zuzuschreiben.

3.2.3 Bedürfnisse

In diesem Teil geht es darum die dem Konflikt zugrunde liegenden, ggf. verletzten Gefühle und Bedürfnisse oder Wünsche, die mit den zuvor beschriebenen Gefühlen verbunden sind. Die Konfliktparteien sollen sich bewusst machen, welche persönlichen/ individuellen Bedürfnisse verletzt wurden oder nicht erfüllt wurden bzw. erfüllt werden sollten.

3.2.1 Bitten

Der letzte Schritt beinhaltet die Formulierung einer konkreten Bitte an den Konfliktpartner, die sich auf die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse bezieht. Diese Bitte sollte möglichst klar und deutlich formuliert werden – dennoch aber ein Wunsch und keine Forderung oder Anweisung für den Konfliktpartner darstellen.

3.3 Das Harvard Konzept

Das Harvard Konzept von Roger Fisher und William Ury konzentriert sich auf eine sachliche Konfliktbetrachtung. Das Problem wird möglichst unabhängig von persönlichen Interessen und Bedürfnissen strukturiert betrachtet und verhandelt.

Das Prinzip unterstützt dabei Gemeinsamkeiten zu erkennen oder zu kreieren und motiviert schließlich dazu, nach einer „Win-Win“ oder Kompromiss-Problemlösung zu suchen.

3.2.1 Sachliche Verhandlung

Die Konfliktpartner werden hierbei dazu aufgerufen das Problem sachlich und faktenorientiert zu beschreiben.

3.2.2 Trennung von Person und Problem

Gefühle, die im Zusammenhang mit dem Problem stehen und persönliche Befindlichkeiten, möglicherweise verletzte Werte oder Interpretationen sollen ganz bewusst ausgeklammert bei der Problemanalyse ausgeklammert werden.

3.2.3 Fokus auf gemeinsame Interessen

Nach einer kurzen Beschreibung der eigenen Interessen und des gewünschten Zielzustandes, sollen hier die Konfliktpartner gezielt nach Ähnlichkeiten und Überschneidungen ihrer Interessen suchen. Der Fokus bzw. die Besinnung liegt hier auf den sachlichen Gemeinsamkeiten.

3.2.4 Win-Win-Lösungen

Im letzten Schritt wird konkret nach Lösungen gesucht, von denen beiden Parteien profitieren. Hierbei kann es auch kreative Lösungen geben, die die beiden Konfliktpartner einzeln oder gemeinsam erarbeiten.

3.3 Der lösungsorientierte Ansatz

Der Lösungsorientierte Ansatz ist eine Methode bei der der Fokus auf die Lösung des Problems gelegt wird. Das bedeutet, dass die Ursachen, individuellen Bedürfnisse, der Kontext und Zusammenhänge bewusst nur kurz zu Beginn betrachtet werden, sonst aber weites gehend außer Acht gelassen werden, weil sie für die Lösung als zweitrangig erachtet werden.

3.3.1 Definition des Konflikts

Im ersten Schritt soll das Problem vom Team oder der Führungskraft definiert und verstanden werden. Beteiligte Personen, Probleme und Auswirkungen des Konflikts auf die Konfliktparteien und Arbeitsumgebung werden beschrieben.

3.3.2 Zielsetzung

Bereits im zweiten Schritt sollen möglichst klare und spezifische Ziele definiert werden, die die gewünschte positive Veränderung herbeiführen und somit die Zusammenarbeit und Kommunikation wieder verbessern. Die Ziele sollten nicht nur spezifisch und messbar sein, sondern auch im Einklang mit den Werten und Zielen der Organisation stehen.

3.3.3 Ressourcenorientierung

Hierbei wird auf die vorhandenen Ressourcen fokussiert, die das Team, einzelne Teammitglieder, die Führungskraft oder das Team in der Zusammenarbeit aufweisen kann. In diesem Schritt werden die Beteiligten dazu ermutigt ihre und die Stärken anderer zu erkennen und auszusprechen. Vor allem aber sollen natürlich die benannten Stärken dazu nutzen, den Konflikt zu bewältigen und sich auf die Lösung zu besinnen.

3.3.4 Erkunden von Ausnahmen

Ein zentraler Aspekt der Lösungsorientierten Methode ist die Erkundung von Ausnahmen. Die Beteiligten werden dazu ermutigt an Situation und/ oder Momentaufnahmen zu denken, in denen der Konflikt nicht oder weniger stark vorhanden oder spürbar war oder sich in eine andere positivere Richtung entwickelt hat. Diese Ausnahmen werden genauer analysiert, um zu erkennen, welche Ressourcen dazu dienen könnten den aktuellen Konflikt positiv zu bewältigen.

3.3.5 Skalieren von Veränderungen

In dieser Sequenz werden die Beteiligten gebeten ihr aktuelles Empfinden, wie nahe sie sich ihrem Ziel und/ oder einer Problemlösung sehen, auf einer Skala von 1 – 10 einzugruppieren. Anhand dieser Skalierung können Fortschritte und

Veränderung gut visualisiert und damit besser reflektiert und gewürdigt werden. Hieran anschließend können auch effektive Schritte definiert und priorisiert werden, die ein besonderes Vorankommen auf der Skala dienlich sind.

3.3.6 Entwicklung konkreter Aktionspläne

Die Beteiligten entwickeln hier gemeinsam möglichst konkrete (bevorzugt auch schriftliche) Aktionspläne, um die angestrebten Veränderungen umzusetzen und die Problemlösung nachhaltig zu bearbeiten. Dabei werden möglichst spezifische Schritte, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne benannt.

3.4 Die Mediation

Die Mediation ist ein strukturierter und effektiver Prozess bei dem eine neutrale dritte Person, als Mediator agiert. Idealerweise hat diese Person eine entsprechende Ausbildung genossen. Der/die Mediator/in unterstützt die Konfliktparteien vor allem in einer eher sachlich orientierten Lösungsfindung. Die Methode eignet sich insbesondere bei verhärteten Konflikten. Wenn eine weitere Zusammenarbeit stattfindet, ist es empfehlenswert, auch die Beziehungsebene, Konfliktursachen und individuellen Bedürfnisse der Konfliktpartner zu berücksichtigen.

3.4.1 Vorbereitung

Der Mediator sammelt zu Beginn Informationen zu dem Konflikt, um die verschiedenen Dimensionen und Perspektiven zu verstehen. Die erfolgt zumeist über Einzelgespräche mit den beteiligten Personen.

3.4.2 Sitzung

Der Coach trifft sich zusammen mit den Konfliktpartnern und erläutert zunächst das bisherige und weitere Vorgehen, um sich gemeinsam auf den Prozess zu verständigen. Der Mediator verweist vor allem auf die Freiwilligkeit und Vertraulichkeit.

3.4.3 Konfliktschilderung

Jede Partei erhält die Möglichkeit ihre Sichtweise auf den Konflikt, dessen Ursachen, Dynamik, persönliche Bedenken sowie Gefühle ausführlich zu schildern. Der Mediator sorgt dafür, dass die Ausführungen der jeweiligen Konfliktpartner möglichst ungestört und zeitlich ausgeglichen (gleich lang) geschildert werden können. Darüber hinaus appelliert er an den Konfliktpartner aufmerksam und respektvoll zuzuhören.

3.4.4 Gemeinsame Interessen

Der Mediator hilft den Konfliktpartnern in diesem Schritt dabei, gemeinsame Interessen und Ähnlichkeiten in Bezug auf den Konflikt zu erkennen. Über diese Gemeinsamkeiten wird gegenseitiges Verständnis generiert und später können ggf. kreative Lösungen entwickelt werden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind.

3.4.4 Problemanalyse und Optionengenerierung

Hier unterstützt der Mediator dabei die dem Konflikt zugrunde liegenden Probleme und Ursachen des Konflikts zu erkennen, wodurch nachhaltigeres Verständnis und verschiedene Lösungsszenarien generiert werden können. Der Fokus bei der Generierung von Lösungen sind Win-Win-Szenarien.

3.4.4 Vereinbarung und Umsetzung

Die Konfliktpartner einigen sich auf eine oder mehrere gemeinsam erarbeitete Lösungsstrategien und konkrete Maßnahmen, die entsprechend dokumentiert werden.

3.4.4 Follow Up

Der Mediator führt regelmäßige Follow-Up-Sitzungen durch, um das Voranschreiten in der Lösung des Konflikts zu beobachten, bei Bedarf zu justieren und den Erfolg möglichst nachhaltig zu sichern.

3.5 Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun ist eine sehr effektive Methode, die auf dem Wertequadrat von N. Hartmann aufbaut, um die problematische Eigenschaften des Konfliktpartners zu beleuchten: Hierdurch relativiert der Konflikpartner i.d.R. die Betrachtung der störenden Eigenschaft und erkennt gute Anteile darin. Dazu wird die Eigenschaft angeleitet, strukturiert und schrittweise aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Es bedarf einer neutralen Partei, die die Schritte mit den Betroffenen durchgeht und dokumentiert.

3.5.1 Die störende Eigenschaft

Die störende Eigenschaft am Streitpartner wird durch den Konfliktpartner beschrieben und die Abneigung begründet.

3.5.2 Das absolute Gegenteil der störenden Eigenschaft

Das absolute Gegenteil der störenden Eigenschaft wird beschrieben und kritisch reflektiert, wodurch i.d.R. deutlich wird, dass auch dies keine wünschenswerte positive Eigenschaft ist.

3.5.3 Positive Anteile der störenden Eigenschaft

Die positiven Anteile der störenden Eigenschaft werden erfragt. Jede schlechte Eigenschaft hat im ursprünglichen Sinne oder der Absicht dahinter, auch positive Anteile, die der Konfliktpartner so erkennt.

3.5.4 Der ausbalancierte Wunschzustand

Hier wird der Zustand bzw. Wunsch beschrieben, was sich der Konfliktpartner wünscht, unter der Berücksichtigung, was die störende Eigenschaft, für Vor- aber auch Nachteile beinhaltet. Eine Art abgeschwächter „best of both" Zustand der positiv, wie negativ übertriebenen Anteile wird als Wunsch beschrieben.

4. Schlussteil/ Fazit

Konflikte sind unvermeidbar und können, sofern sie nicht adäquat behandelt werden, vielerlei negative Auswirkungen auf Personen und Organisationen haben. Dennoch bieten sie zugleich vielerlei Chancen, Zustände zu verbessern und neue Wege zu gehen sowie letztlich bestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Führungskräfte können, wie eingangs erläutert, eine große Rolle bei der Entstehung, aber vor allem auch bei der Lösung von Konflikten spielen. Die Führungskraft hat eine zentrale Rolle im Team und kann, insbesondere dann, wenn sie selbst nicht beteiligt ist, die Rolle eines Coaches oder Moderators einnehmen. Zudem ist dies auch häufig (die berechtigte) Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an die Führungskraft. Somit sollte das Thema Konfliktmanagement fester und ausführlicher Bestandteil der Aus- und Weiterbildung von allen Führungskräften darstellen.

Diese Arbeit hat eine Auswahl an Methoden für das Konfliktmanagement vorgestellt. Es gibt darüber hinaus natürlich weitere Herangehensweisen einen Konflikt gezielt zu bearbeiten und zu lösen. Die vorgestellten Methoden eignen sich sowohl für Coaches als auch für Führungskräfte. Jedoch sollte eine unbeteiligte, dritte Person hinzugezogen werden, wenn die Führungskraft unmittelbar am Konflikt beteiligt ist.

Die Vielzahl an Methoden und deren Überschneidungen in der strukturierten Konfliktbewältigung zeigt, dass es eine ähnliche erfolgsversprechende Herangehensweise und eine bestimmte Haltung gibt, die zur Lösung von Konflikten vorteilhaft ist. Die aus meiner Sicht wichtigsten Kriterien möchte ich im Folgenden nochmal zusammenfassen und kommentieren.

Wie bereits erwähnt, ist die Art und Weise, wie Konflikte behandelt werden absolut erfolgskritisch in Bezug auf deren Auswirkung.

Entscheidende Erfolgskriterien für die erfolgreiche und nachhaltige Bewältigung von Konflikten sind die Bereitschaft:

- sich aktiv Zeit zu nehmen und aktiv zuzuhören
- den Konflikt lösen zu wollen
- Perspektivwechsel zuzulassen
- Eigene verletzte Bedürfnisse preiszugeben

- Die Bedürfnisse des Konfliktpartners zu erkunden
- Die sachliche Ebene des Konflikts zu betrachten
- Kompromisse einzugehen
- Wechselwirkungen und den Kontext (u.a. die Beziehungsebene) zu berücksichtigen
- Eine Beteiligung an der Entstehung des Konflikts einzugestehen
- Etwas aktiv zu ändern (eigenes Verhalten und/oder Bedingungen)
- Lösungen gemeinsam zu erarbeiten, zu dokumentieren und nachzuhalten

Wenn Führungskräfte es schaffen, diese Kriterien zu berücksichtigen bzw. es schaffen, dass die am Konflikt beteiligten Mitarbeitenden diese berücksichtigen und die entsprechende (systemische) Haltung einnehmen, dann bietet jeder Konflikt deutlich mehr Chancen, als Risiken, um persönlich, motivatorisch und organisatorisch gestärkt daraus hervorzugehen.

Literaturverzeichnis

Ausbildung Systemischer Coach (In:Konstellation, Düsseldorf, 11/2022 – 08/2023); *6. Modul: Konflikte mit Trainerin M. Eberland*.

Lanz, H. (Springer essentials, Heidelberg, 2016); *Konfliktmanagement für Führungskräfte – Konflikte im Team erkennen und nachhaltig lösen*.

Schienle, W. & Steinborn, (Springer essentials, Heidelberg, 2019); *Psychologisches Konfliktmanagement - Professionelles Handwerkszeug für Fach- und Führungskräfte.*

Schulz von Thun, F. (Rowohlt, Hamburg, 2017); *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.*

Von der Linde, B. & der Heyde, A. (Kienbaum bei Haufe, Freiburg, 2010); *Psychologie für Führungskräfte*.