



Foto: Thomas Bahrge/fotolia

Die zunehmend praktizierte Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter hat Auswirkungen auf das Konfliktmanagement. Eine Führungskraft sollte heute nicht schon bei jeder kleinen Auseinandersetzung im Team eingreifen. Dennoch muss sie ihrer Führungsrolle des Konfliktmanagers gerecht werden. Aber wann? Und wie?

# Einschreiten oder laufen lassen?

## Preview

- ▶ **Nimmer schlimmer machen:** Warum nicht jede Auseinandersetzung thematisiert werden sollte
- ▶ **Einmischen in den Konflikt oder nicht?** Welche Faktoren diese Frage beantworten helfen
- ▶ **Jeder Streit ist anders:** Bei welchen Konfliktarten sich Führungskräfte erst mal zurückhalten können
- ▶ **Konfliktebenen:** Wann sich Sach- zu Beziehungskonflikten auswachsen und wie man das verhindert
- ▶ **Neun Stufen der Eskalation:** Was seitens der Führung in jeder Konfliktphase zu tun ist

Das kennt jedes Unternehmen: Zwei Mitarbeiter haben unterschiedliche Auffassungen beim Vorgehen im Projekt. Eigentlich sind sie erfahren, besonnen und reflektiert. Doch jetzt diskutieren sie emotional über die notwendige Tiefe der Projektdokumentation versus das Interesse, schnellstmöglich Ergebnisse beim Kunden abzuliefern. Jeder der beiden findet etwas anderes vordringlich. In der Eiferung verlässt einer der beiden wütend den Raum. Die Tür knallt.

Auch das kommt häufig vor: Bemerkungen, die witzig klingen, aber nicht witzig sind. So bekommt eine junge Projektleiterin bei einem Automobilhersteller im ersten Team-Meeting von einem Kollegen zu hören: „Ich dachte immer, Frauen interessieren sich mehr für die Farbe des Autos als für das technische Innenleben?! Wie kommen Sie denn zur Projektleitungsposition?“

Oder das: Ein Mitarbeiter fordert seinen Kollegen per Mail auf, ihm die ausstehenden Informationen zu liefern, die seit zwei Wochen fällig sind und die er braucht. Ohne auf den Kollegen zuzugehen, nimmt er in dieser Mail auch seine Führungskraft und weitere Projektkollegen in CC.

Für eine Führungskraft stellt sich in Situationen wie diesen die Frage: Wo, wann und wie sollte sie eingreifen? Welche Vorfälle sind dergestalt, dass es besser ist, sie erst mal nur im Auge zu behalten, ohne etwas zu unternehmen – etwa, weil die Geschichte sonst unnötig aufgebauscht wird? Oder weil die Mitarbeiter ihre Sache besser selbstständig unter sich ausmachen, um gestärkt und souverän aus ihr herauszugehen? Wo also kann die Führungskraft eine lediglich beobachtende Rolle einnehmen? Und wann ist tatsächlich die Rolle des aktiven Konfliktmanagers angesagt? Wann also ist die Führungskraft gefordert,

ihre Beobachtungen anzusprechen, gezielt den Austausch über den Konfliktgegenstand herbeizuführen, zu moderieren, Ansagen zu machen, zu entscheiden?

Sofortiges Einmischen ist nicht immer die beste Lösung

Auf letztere Frage heißt die Antwort längst nicht mehr „immer und überall“. Denn besonders in Teams, Unternehmen und Kulturen, in denen Augenhöhe und Selbstverantwortung zählen, kann es kontraindiziert sein, als Führungskraft zu früh und zu laut auf den Plan zu treten. Damit kein Missverständnis entsteht: Natürlich ist es eine vornehmliche Aufgabe von Führung, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen und Konflikte zu managen, wo es nottut. Doch wäre es verkehrt, wenn bei Mitarbeitern das Bild entsteht: Ganz egal, worum es geht, – die Führungskraft regelt alles.

Die Entscheidung „Einmischen in den Konflikt oder (erst mal) laufen lassen?“ ist daher eine zentrale Herausforderung. Um sie klug zu fällen, gilt es, sich zuerst ein genaues Bild vom Konflikt zu machen. Zwei Fragestellungen sind dabei wegweisend – und liefern Anhaltspunkte für das Vorgehen im Konflikt:

Zwei Fragen stellen die Weichen fürs Vorgehen

**Frage 1: Um welche Art von Konflikt handelt es sich?**

Bei den Konfliktarten lässt sich grundsätzlich zwischen Konflikten auf Sachebene und Konflikten auf Beziehungsebene unterscheiden. Darüber hinaus gibt es Spezifizierungen auf beiden Ebenen (vgl. Kasten, Seite 26).

Die meisten Konflikte entstehen erst mal auf der Grundlage *sachlicher Problematiken*, d.h., es sind Verantwortlichkeiten zwischen

zwei Mitarbeitern nicht genau geklärt, Rollen sind unklar oder die Erwartungen an das Verhalten oder die Aufgaben eines anderen gehen weit auseinander (Struktur- und Rollenkonflikt). Oder: Ziele und Prioritäten der Parteien sind nicht miteinander zu vereinbaren (Zielkonflikt), es gibt Differenzen über den Weg, wie das Ziel erreicht werden soll (Verfahrenskonflikt), oder es kommt zu Auseinandersetzungen über Ressourcen wie Budgets, Personal, Zeit (Verteilungskonflikt). Oder: Zwei Parteien haben unterschiedliche Sichtweisen bei der Bewertung einer Situation, einer Aktion oder eines Produkts (Beurteilungskonflikt).

Auf der *Beziehungsebene* hingegen kommt es zu Konflikten, wenn unterschiedliche persönliche Wertvorstellungen aufeinander prallen (Wertekonflikt) oder wenn jemand aus Antipathie, wegen seiner Herkunft oder seines Geschlechts abgelehnt wird (Beziehungskonflikt). Oft ist es so, dass ein Konflikt auf der Sachebene startet und sich – wenn er auf der Sachebene nicht gelöst wird – später

auf die Beziehungsebene verlagert: Die Parteien personifizieren die ungeklärte Sache mit dem Streitgegner und sind der Meinung „Ich habe nur das Problem, weil der andere nicht kooperativ ist“. Ein personifizierter Konflikt weitet sich dann schnell auf viele andere Sachdiskussionen aus, womit sich das Ursprungsproblem vergrößert.

### Beziehungskonflikte bergen ein hohes Risiko

Beobachtet eine Führungskraft einen Beziehungskonflikt, gilt: tätig werden. Denn persönliche Vorbehalte können von den Involvierten schwerlich selbstständig geklärt werden, da die negativen Emotionen eine konstruktive Klärung fast unmöglich machen. Die Führungskraft sollte ihre Beobachtungen ansprechen und Stellung beziehen – z.B. indem sie erst nacheinander mit beiden Parteien redet und die betreffenden Mitarbeiter dann zu einem von ihr moderierten Gespräch zusammenbringt. Bleibt dies aus, besteht im Extremfall die Gefahr, dass sich der ungeklärte Beziehungskonflikt dahingehend in eine destruktive Richtung verschiebt, dass einzelne Mitarbeiter von den Kollegen in eine Außenseiterrolle gebracht werden. Ein Außenseiterkonflikt bedeutet, dass einzelne Personen aus dem Team für etwas Grundsätzliches vom Rest des Teams verantwortlich gemacht werden und sie die alleinige Schuld für nicht funktionierende Dinge zugeschoben bekommen. Konflikte auf der Sachebene hingegen können in der Regel zunächst den Mitarbeitern zur Klärung überlassen werden – vorausgesetzt, diese haben eine hohe Kommunikations-, Konfliktmanagement- und Selbstreflexionskompetenz. Vor allem bei Beurteilungskonflikten kann meistens darauf vertraut werden, dass es Mitarbeitern mit hoher Reflexionsfähigkeit gelingt, von selbst aufeinander zuzugehen und sich dann auch zu einigen. Im Fall der beiden Projektmitarbeiter, die jeweils etwas anderes wichtiger finden – der eine drängt auf gründliche Projektdokumentation, der andere auf schnelle Ergebnisse – kann daher der Projektleiter erst mal abwarten, ob die beiden selbstständig aufeinander zugehen; die Führungskraft muss diese Klärung nur im Auge behalten und auch beobachten, ob sich das Projekt weiter im Rahmen der zeitlichen Toleranzgrenzen bewegt.

Abweichend gelagert ist die Sache im eingangs geschilderten Beurteilungskon-

## Stufen der Konflikteskalation

1	<b>Verstimmung, Verärgerung</b>	Ärger und verhärtete Positionen, kein Austausch über Gründe
2	<b>Debatte, Streit</b>	Polarisierung und Schwarz-Weiß-Malerei, Zynismus, Gruppendynamik
3	<b>Taten statt Worte</b>	Verlierer schmolten und beginnen zu handeln, keine Zusammenarbeit mehr
4	<b>Koalitionen bilden sich</b>	Suche nach Verbündeten; Außenstehende werden einbezogen; einseitige Wahrnehmung
5	<b>Gesichtsverlust und Demontage</b>	Parteien bringen „Beweise“ für die Schuld des anderen, Tritte unter die „Gürtellinie“
6	<b>Offene Drohungen</b>	Gegner in Öffentlichkeit demontieren, Machtdemonstration
7	<b>Begrenzte Vernichtungsschläge</b>	Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, „Den mach' ich fertig!“
8	<b>Zersplitterung</b>	Vernichtungsschläge spitzen sich zu, auch gegen das Unterstützungssystem des Gegners
9	<b>Gemeinsam in den Abgrund</b>	Vernichtung des Gegners als alleiniges Ziel, eigene Vernichtung wird in Kauf genommen

Quelle: Durch Alexa Götte und Susanne Delfs verkürzte Darstellung der Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl, aus: Selbsthilfe in Konflikten, Haupt/Freies Geistesleben, 2017. Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de

flikt über die Bedeutung der ausstehenden Information. Denn hier hat der unzufriedene Mitarbeiter seinen Sachkonflikt öffentlich gemacht und mit dem CC-Setzen Dritte indirekt aufgefordert, Stellung zu beziehen. Da der Konflikt damit an Brisanz gewonnen hat, ist ein Einschreiten seitens der Führungskraft angezeigt: Idealerweise redet sie zunächst mit dem unzufriedenen Mitarbeiter und spricht dann gemeinsam mit ihm und dem Kollegen über die Situation und das zukünftige Vorgehen in derartigen Fällen. Kommen die Mitarbeiter aus eigenen Stücken zu keiner Lösung, sollte die Führungskraft eine Entscheidung über Zeitpunkt und Umfang der Informationslieferung treffen.

Bei Verteilungskonflikten mit geringeren Effekten auf die Beteiligten und die Sache sowie bei Verfahrenskonflikten verhält es sich in der Regel wie bei auf geringer Stufe siedenden Beurteilungskonflikten: Sie gehören erst mal in den Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Beobachtet die Führungskraft allerdings, dass die Mitarbeiter ihren Konflikt nicht angehen, muss sie tätig werden: Sie sollte die Mitarbeiter ansprechen und auffordern, ihr Problem selbstständig zu lösen. Gelingt ihnen das nicht, sollte sie eine Entscheidung über die Art der Verteilung fällen. *Von vorneherein* eine Entscheidung zu treffen, kann jedoch ebenfalls von Fall zu Fall angezeigt sein – z.B. bei Verfahrenskonflikten dann, wenn Wege und Methoden nach Einschätzung der Führungskraft wirtschaftliche Maßstäbe sprengen oder Werte und Standards des Unternehmens nicht einhalten.

**Von der Führungskraft sofort zu klären: Ziel-/Rollenkonflikte**

Ziel- und Rollenkonflikte wiederum deuten auf unklare Rahmenbedingungen hin und sind damit Zeichen unklarer Führung. Das heißt: Diese Konflikte liegen generell im Verantwortungsfeld der Führungskraft, die gefordert ist, die Leitplanken und die Ausrichtung der Zusammenarbeit genau zu definieren. Die Führungskraft muss sich fragen: Haben meine Mitarbeiter aufeinander abgestimmte Ziele? Kennen alle eindeutig die Ausrichtung des Projekts/des Teams/des Unternehmens? Kennen alle ihre Rollen und die ihrer Kollegen? Kennen sie die Prioritäten, Spielräume und Toleranzen – und akzeptieren sie diese? Streitigkeiten in einem dieser Punkte bedeuten: sofort einmischen, deutlich machen, worauf es



## Lesetipps

### ► Friedrich Glasl: **Selbsthilfe in Konflikten – Konzepte. Übungen. Praktische Methoden.**

Haupt/Freies Geistesleben, 8. Aufl., Bern/Stuttgart 2017, 38 Euro.  
Über 50 Jahre lang hat Friedrich Glasl Konflikte erforscht. In diesem Buch schildert er Vorgehensweisen, mit denen Führungskräfte Konflikte ohne externe Hilfe lösen können.

### ► Peter Knapp (Hrsg): **Konfliktlösungs-Tools.**

managerSeminare, Bonn 2017, 49,90 Euro.  
Das Buch beschreibt 50 Tools zur Konfliktbearbeitung. Eine Übersichtsmatrix hilft, schnell das passende Tool für die anstehende Situation zu finden.

## Webtipp

### ► [www.managerseminare.de/managerSeminare\\_TV/251857](http://www.managerseminare.de/managerSeminare_TV/251857)

Im Video-Interview mit managerSeminare gibt Konfliktmanagementexperte Friedrich Glasl Einblick in sein Lebenswerk, für das er 2017 den Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche erhielt, und äußert sich zu seinem Modell der neun Konflikteskalationsstufen.

einem als Führungskraft in Bezug auf die Ziele und die Rollen des Teams ankommt – und den Streit entscheiden.

Alles in allem gilt: Egal, um welchen sachlichen Konflikt es sich handelt – Sachkonflikte sind immer genau in derjenigen Sache zu lösen, deretwegen die Auseinandersetzungen entstanden sind. Das heißt: Es ist seitens der Führungskraft nicht damit getan, die Sachebene außen vor zu lassen und einfach an die Beziehungsfähigkeit und den guten Willen der Parteien zu appellieren – nach dem Motto: „Ihr mögt Euch doch, also vertragt Euch!“ Indem man Sachkonflikte auf die Beziehungsebene zieht, löst man sie nicht – und handelt sich stattdessen zusätzlich oft einen Beziehungskonflikt ein.

**Eskalationsstufen beachten**

### **Frage 2: Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?**

Bei jedem Konflikt kommt es zur Beantwortung der Frage „Einmischen oder laufen lassen?“ zudem auf das Stadium an, in dem sich der Konflikt befindet. Im Anfangsstadium kann die Führungskraft einerseits durch kleine Interventionen viel bewirken. Ande-





Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS243AR02](http://www.managerseminare.de/MS243AR02)

# Tutorial Konflikte managen



**Konflikte im Team anzusprechen und zum Ausgleich zu bringen, ist einerseits eine wichtige Führungsaufgabe. Andererseits wird nicht jede Unstimmigkeit dadurch besser, dass sie gleich beim ersten Anzeichen zur Chefsache gemacht und damit aufgebauscht wird. Für die Frage „Wann und wie interveniere ich als Führungskraft in Konflikten?“ helfen diese Überlegungen:**

## Wie ticken die Beteiligten des Konflikts?

Welche Konfliktlösekompetenz haben die beteiligten Mitarbeiter? Wie lange arbeiten sie schon zusammen, und welche Vertrauensbasis haben sie untereinander? Wie steht es um ihre Reflexionsfähigkeit? Die Beteiligten müssen in der Lage sein, ihren eigenen Anteil am Konflikt selbstkritisch zu sehen und deeskalierende Verhaltensweisen zu zeigen. Andernfalls gilt: sofort einschreiten!

## Wie hoch ist das Risiko?

Sind Timelines, Ziele oder Ergebnisqualität in Gefahr? Wie hoch ist der potenzielle finanzielle und sonstige Schaden (Imageverlust, zwischenmenschliche Schäden), der durch ein etwaiges Fortschreiten des Konflikts für das Unternehmen oder den Bereich entsteht?

## Liegt ein Sachkonflikt vor?

Streiten die Personen um die Sache – z.B. um eine Vorgehensweise im Projekt –, können Sie zunächst abwarten, ob die Mitarbeiter selbst einen Lösungsweg finden.

*Ausnahmen:*

- ▶ Die Mitarbeiter sind *nicht konfliktfähig* und/oder Ziele und Ergebnisse sind in Gefahr.
- ▶ Es handelt sich bei dem Sachkonflikt um einen *Ziel- oder Rollenkonflikt*, das heißt: Die Mitarbeiter haben unterschiedliche Informationen zu den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Sie zu setzen, ist Aufgabe der Führung. Bei diesbezüglichen Diskrepanzen müssen Sie tätig werden und eine klare Ansage machen.

## Liegt ein Beziehungskonflikt vor?

Haben die Parteien Probleme mit der Art und Person des jeweils anderen, gilt: Sie müssen den Konflikt zur Sprache bringen. Das gilt auch für

jede beleidigende und anzügliche Äußerung: Solche Bemerkungen sind entschieden zurückzuweisen, bevor überhaupt ein Konflikt daraus erwächst. Achtung: Viele Beziehungskonflikte begannen ursprünglich auf der Sachebene, d.h., das sachliche Problem muss gefunden und gelöst werden. Auch dann, wenn Teammitglieder als genereller Sündenbock für alles herhalten müssen, gab es ursprünglich meist ein einzelnes sachliches Problem.

## Auf welcher Eskalationsstufe ist der Konflikt?

Je verfahrenener und verhärteter die Situation ist, desto mehr brauchen die Parteien Ihre Hilfe und umso konsequenter und härter müssen Sie reagieren. Feinden sich die Mitarbeiter offen an und schaden sich gegenseitig mit Absicht, kann das Einschalten eines externen Mediators und des Betriebsrats nötig werden.

## Welche Konfliktsignale gibt es?

▶ *Heiße Konflikte* sind durch hitzige Diskussionen, Beschuldigungen und Vorwürfe geprägt und somit leicht zu erkennen. Ein einzelnes Lautwerden kann ein reflektiertes Team vertragen; tauchen diese Anzeichen wiederholt auf, müssen Sie eingreifen.

▶ *Kalte Konflikte* springen nicht sofort ins Auge. Sie kennzeichnen sich durch unausgesprochene Spannungen und dauernde Unzufriedenheiten, die mit subtilen Mitteln der Sabotage und Blockade passiv ausgefochten werden.

Interpretieren Sie daher das Ausbleiben von lauten Auseinandersetzungen nicht automatisch dahingehend, dass alles okay sei. Kalte Konflikte sind oft das Ergebnis früherer heißer Konflikte, bei denen es zu keiner befriedigenden Lösung gekommen ist – und verlangen sofortige Intervention.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Susanne Delfs, Alexa Götte; Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

rerseits können die Parteien zu Anfang auch gut selber aus der Sache herausfinden – was ihr künftiges Miteinander, ihr Selbstwertgefühl und ihre Konfliktfähigkeit stärkt. Somit ist es klug, so lange der Konflikt klein ist, erst mal eine Beobachterrolle einzunehmen.

### Beleidigungen erfordern ein sofortiges Reagieren

Ausnahme: Es finden Bemerkungen statt, die beleidigend sind oder unter die Gürtellinie zielen. Registriert man als Führungskraft fiese Sprüche wie die frotzelnde Autofarben-Bemerkung gegenüber der Projektleiterin, gilt es, sofort zu signalisieren: Stopp, das geht zu weit! Gerade, wenn eine Herabsetzung in einen scheinbar harmlosen Spaß gekleidet ist, gilt es zu signalisieren: „Halt, das ist nicht lustig! Diese Bemerkung ist eine Herabsetzung. Für mich zählt ein respektvoller Umgang miteinander.“ Durch klare Positionierung kann die Führungskraft bei Anzüglichkeiten und Beleidigungen verhindern, dass sich ein Beziehungskonflikt entwickelt.

Blieben Konflikte unbearbeitet, verlaufen sie selten im Sande. Wegschauen und sich um ein Eingreifen drücken, ist daher keine Strategie, im Gegenteil: In der Regel schaukeln sich die Parteien immer weiter auf, und eine gute Lösung wird immer schwieriger. Der Konfliktmanagementexperte Friedrich Glasl unterscheidet neun Stufen der Konflikteskalation (vgl. Abb. auf Seite 22). Von Stufe zu Stufe entwickeln sich immer weiter zuspitzende Dynamiken, die das Einmischen einerseits immer herausfordernder, andererseits immer nötiger machen. Auf den ersten drei Stufen besteht noch die Möglichkeit, das Problem für beide Seiten positiv zu lösen („Win-win“). Bei den Stufen vier bis sechs kann meist nur noch eine Partei als Gewinner herausgehen („Win-lose“), ab Stufe sieben werden vermutlich alle Parteien verlieren („Lose-lose“).

### Unbearbeitete Konflikte eskalieren über neun Stufen

Nicht selten haben es Führungskräfte mit eskalierten Konflikten auf den hinteren Stufen zu tun, weil sie die Konfliktsymptome der ersten Stufen nicht erkannten oder den er-

kannten Konflikt zu lange laufen ließen. Wie schnell das passiert – und was stattdessen auf jeder Stufe getan werden könnte, zeigt ein reales Beispiel mit dieser Ausgangslage:

*Ein Team erhielt eine neue Führungskraft. Diese holte einen jungen Mann von außen zur Verstärkung in das nun zehnköpfige Team. Dem neuen Mitarbeiter übertrug sie verantwortungsvolle Aufgaben, die zuvor ein alteingesessenes Teammitglied innehatte.*

### Stufe 1 bis 3: Verhärtung – Polarisierung und Debatte – Taten statt Worte.

Die erste Konfliktstufe ist gekennzeichnet durch Meinungsverschiedenheiten und Spannungen, verbale Ausrutscher und Rückzug. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht auf dieser Stufe darin, kleinste Zeichen zu lesen, denn der Unmut äußert sich oft verdeckt und indirekt.

*So auch in dem durch den neuen Mitarbeiter erweiterten Team. Der ältere Mitarbeiter war unzufrieden, sagte das jedoch nicht offen, sondern deutete es lediglich an, indem er in Meetings unaufgefordert fachlichen Input zu den Aufgaben einbrachte, die er an den neuen Kollegen verloren hatte. Die Führungskraft reagierte hierauf mit Aussagen wie „Hier halte ich frischen Wind für wichtig“. Sie erkannte den aufkeimenden Konflikt nicht, für den sie selber die Grundlage gelegt hatte. Statt abzuwiegeln hätte die neue Führungskraft Wertschätzung gegenüber dem erfahrenen Mitarbeiter zeigen und nachfragen müssen: „Welche Vor- und Nachteile sehen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus darin, wenn wir so und so vorgehen?“ Dies wäre konstruktives Führungsverhalten gewesen.*

Durch immer mehr Ärgernisse entwickelt sich auf der zweiten Stufe Schwarz-Weiß-Denken: Beim anderen werden vorwiegend negative Aspekte gesehen. Haben Kollegen eine Vertrauensbasis, können sie ihren Konflikt auf dieser Stufe durchaus noch selbstständig untereinander lösen.

*Im Beispielsfall kam es zu immer mehr Diskussionen über die richtige Art der Aufgabenverteilung. Da sich die Streitparteien noch nicht gut kannten, fehlte die Basis für ein selbstständiges Zusammenraufen, und die Führungskraft war gefordert, etwas zu tun. Tatsächlich aber ließ sie die Sache laufen. Gut wäre es gewesen, wenn sie in Einzelgesprächen die beiden Mitarbeiter um Erklärungen*

Bei scheinbar harmlosen Späßen, die eine Herabsetzung beinhalten, muss die Führungskraft sofort eingreifen und signalisieren: „Halt, das ist nicht lustig!“.

zu ihrem Verhalten gebeten hätte. Bei guter Gesprächsführung hätte sie erfahren, wo das Problem wirklich lag – nämlich beim Verlust von lieb gewonnenen Aufgaben und mangelnder Wertschätzung durch Ersetztwerden

**Vernebelungsgefahr: Mitarbeiter beschönigen ihr Tun**

Auf der dritten Stufe glauben die Parteien nicht mehr daran, dass mit Reden etwas zu bewegen ist. Sie stellen einander vor vollendete Tatsachen. Führungskräfte stehen jetzt vor der Herausforderung, diese Taten überhaupt zu entdecken und zu ahnden – was schwierig ist, denn die Mitarbeiter reden sich meist mit positiven Motiven heraus wie: „Ich wollte den anderen ja nur unterstützen.“

*Im Beispielsfall holte sich der eine Kollege ungefragt Akten vom Schreibtisch des anderen; zudem kam es zu Irritationen, weil beide Mitarbeiter Daten in Formularen unterschiedlich dokumentierten. Die Führungskraft merkte das zwar, unternahm aber nichts weiter, weil sie die positiven Ausreden ernst nahm und niemandem etwas Negatives unterstellen wollte. Richtig wäre gewesen, das Entfernen von Akten deutlich zu untersagen, in Kritikgesprächen der Sache auf den Grund zu gehen und im gesamtem Team über Spielregeln zu sprechen, wie die Zusammenarbeit künftig gestaltet werden sollte.*

**Stufe 4 bis 6: Koalitionsbildung – Gesichtsverlust – Drohungen.**

Die beobachteten Taten führen auf der vierten Stufe dazu, dass sich jede Partei Unterstützer sucht, um ihr Image und ihre Position zu stärken. Informationen werden zurückgehalten, es kommt zu Silodenken und Rückzug auf formale Verantwortlichkeiten.

*Das zehnköpfige Team aus dem Beispielsfall spaltete sich in zwei Teil-Teams, die sich nach und nach in entsprechende Büros aufteilten. Die Arbeitsweisen der Teams unterschieden sich zunehmend, Kunden nahmen dies wahr – doch die Zahlen stimmten noch. Daher unternahm die Führungskraft weiterhin nichts, sondern ärgerte sich nur über ihr unreifes Team.*

**Ab Eskalationsstufe 4 sinnvoll: Ein moderierter Workshop**

*Tatsächlich angemessen wäre jetzt ein moderierter Workshop gewesen, der die Konfliktentwicklung, die Themen und die Bedürfnisse aller beleuchtet, und zwar nach dem Muster:*  
 1. Vergangenheit verstehen – Was ist schiefgelaufen und hat Einfluss auf die Gegenwart?  
 2. Ist-Zustand erheben – Was läuft gut, was schlecht?  
 3. Zukunft planen – Welche Lösungen gibt es für eine bessere Zusammenarbeit?  
 Da die Führungskraft selbst einen Anteil an dem Konflikt hatte, wäre die Unterstützung

Ab der fünften Stufe eskaliert der Konflikt nach außen: Die Parteien stellen sich bloß und veröffentlichen Beweise für die Schuld des anderen.

## Konfliktarten

### Konflikte auf der Sachebene

► **Verteilungskonflikt**

Konflikte um Ressourcen wie: Büroräume, Fahrzeuge, Budgets, Material, Personal, Werkzeuge, Maschinen, Zeit.

► **Zielkonflikt**

Uneinigkeit über die Ausrichtung einer Tätigkeit, einer Abteilung, eines Projekts, eines Unternehmens; sich widersprechende Ziele.

► **Verfahrenskonflikt**

Differenzen über den Weg, wie man das gemeinsame Ziel erreichen will; unterschiedliche Prioritäten in der Arbeit oder in der Lebensführung.

► **Beurteilungskonflikt**

Unterschiedliche Sichtweisen und Beurteilungskriterien bei der Bewertung einer Situation, einer Aktion oder eines Produkts.

► **Struktur- und Rollenkonflikt**

Unterschiedliche Auffassungen über Gliederung/Ablauf von Dingen/Vorhaben; unterschiedliche Erwartungen und anderes Verständnis beim Ausfüllen einer Rolle.

### Konflikte auf der Beziehungsebene

► **Wertekonflikt**

Unterschiedliche persönliche Wertvorstellungen und Lebenserfahrungen.

► **Beziehungskonflikt**

Antipathie und persönliche Verletzungen; mangelnde Anerkennung des anderen ohne sachlichen Grund; keine Bereitschaft zur grundsätzlichen Akzeptanz des Gegenübers.

Quelle: Nach Rolf Schulz: Toolbox zur Konfliktlösung, Eichborn, Frankfurt a.M. 2007.

durch einen externen Moderator wichtig gewesen, der eine neutrale, offene und fragende Haltung mitbringt.

Auf der fünften Stufe eskaliert der Konflikt nach außen. Die Parteien stellen sich öffentlich bloß, indem sie massiv Beweise für die „Schuld“ und das „Unrecht“ des anderen suchen und veröffentlichen. Spätestens ab jetzt ist ein nachhaltiger Schaden für mindestens eine der Parteien nicht mehr abzuwenden.

*Das zeigte sich auch in dem zehnköpfigen Team: Ein Teil des Teams wandte sich an den Betriebsrat und klagte über die schlechte Stimmung und die Untätigkeit der Führungskraft; infolge dieser Aktion beschwerte sich der andere Teil bei der Abteilungsleiterin über das Chaos im Team. Anstatt das Team vorpreschen und sich die Dinge aus der Hand nehmen zu lassen, hätte die Führungskraft bspw. mit der eigenen Abteilungsleiterin, mit der HR-Abteilung und eventuell auch dem Betriebsrat nach einem sinnvollen weiteren Vorgehen zur Reduzierung des Gesichtsverlusts für alle Parteien beratschlagen sollen.*

**Ab Stufe 6 gilt: Offizielle Stellen einschalten!**

Läuft ein Konflikt ungebremst weiter, erhält er auf der sechsten Stufe Ausmaße, die das Unternehmen oder die Organisationseinheit stark schädigen. Keine der Parteien ist dann noch in der Lage, die Situation objektiv zu beurteilen; Erpressungsversuche und Ultimaten sind an der Tagesordnung. Die Herausforderung: Führungskräfte können nicht mehr auf die Kompromissbereitschaft oder Lösungsorientierung bei den Beteiligten setzen; es muss eher von außen eine Lösung herbeigeführt werden.

*Im zehnköpfigen Team drohte der langjährige Mitarbeiter der Firmenleitung mit Kündigung und Anklage der Firma wegen Mobbing; andere Mitarbeiter meldeten sich krank. Zu diesem Zeitpunkt tat die Führungskraft das, was auf dieser Stufe oft angezeigt ist: Sie schaltete externe Berater für eine Mediation ein.*

*Die Konfliktentwicklung musste für alle transparent nachgezeichnet werden, um ein tiefes Verständnis für das Geschehene bei allen zu entwickeln: Wer hat was beigetragen? Aus welchem Motiv heraus? Wer wurde verletzt? Welche Reaktionen folgten daraus? Jeder – allen voran die Führungskraft – musste Verantwortung für seinen Part übernehmen. Nach diversen Analysegesprächen und Mediation zwischen einzelnen Kollegen war*

*ein wesentliches Ergebnis, Teamregeln mit dem gesamten Team aufzustellen – inklusive Ankündigung einer Abmahnung für den Fall, dass jemand eine der Regeln brechen sollte.*

**Stufe 7 bis 9: Begrenzte Vernichtungsschläge – Zersplitterung – gemeinsamer Sturz in den Abgrund.**

Ab der siebten Konflikteskalationsstufe lassen beide Seiten keine Gelegenheit aus, um dem anderen zu schaden. Solange der Schaden des Gegners größer ist als der eigene, wird das als Vorteil gesehen. Spätestens ab dieser Stufe ist es unabdingbar, sich externe Unterstützung zu holen. Eine Beendigung der Konfliktspirale ist hier meist nur noch mit (arbeitsrechtlichen) Konsequenzen herbeizuführen, sodass – wenn nicht schon vorher geschehen – jetzt der Betriebsrat und andere offizielle Stellen des Unternehmens ins Boot zu holen sind.

Wird weiterhin nichts getan, eskaliert der Konflikt so weit, dass die Parteien daran arbeiten, den Mitgliedern der jeweils anderen Seite jegliche Handlungsfähigkeit zu nehmen. Auf dieser Stufe der Zersplitterung können Konflikte meist nur noch enden, indem ein oder mehrere Mitarbeiter versetzt werden. Auf der allerletzten Stufe geht es dann einzig um die Zerstörung des Gegners. Eigener Schaden wird in Kauf genommen – selbst dann, wenn er extrem hoch ist.

Damit sich die Eskalationsspirale gar nicht erst in die gefährlichen Zonen hineindreht, gilt der Grundsatz: Löse Probleme, so lange sie klein sind.

Alexa Götte, Susanne Delfs



Die Autorinnen: **Alexa Götte** ist Mediatorin, systemische Beraterin und systemischer Coach. Vor ihrer Selbstständigkeit als Beraterin arbeitete sie als Personalentwicklerin und Führungskraft in Unternehmen verschiedener Branchen. Kontakt: [www.goette-kollegen.de](http://www.goette-kollegen.de)



Foto: Alexa Götte

**Susanne Delfs** trainiert, coacht und berät mit Schwerpunkt auf den Themen Führung sowie Unternehmens- und Teamkultur. Mit Alexa Götte gehört sie zum Team von „Roth Delfs & Kollegen Personal- und Organisationsentwicklung“ in Neu-Ulm. Kontakt: [www.delfs-kollegen.de](http://www.delfs-kollegen.de)



Foto: Susanne Delfs

# Das Profipaket

für kluge Weiterbildungsprofis

**managerSeminare** & **Training aktuell**  
lesen und alle Abovorteile nutzen

für **9 EUR**/zusätzlich  
im Monat

upgrade ins Profipaket



Neu nach Ihrem Upgrade –  
alle Abonnentenvorteile von **Training aktuell**

- 12 x jährlich **Training aktuell** (Print und online)
- **Flatrate-Zugang zum trainerkoffer.de** –  
Tools, Inputs, Bilder und Verträge kostenfrei downloaden
- bis zu **20% Rabatt auf Fachbücher** der Edition **Training aktuell**  
(eBooks 10% günstiger)
- **eBooks der Marktstudien gratis**
- **150 EUR Rabatt** auf den Premiueintrag in der  
Rubrik Weiterbildungsexperten auf **seminarmarkt.de**



upgrade ins Profipaket

