



## Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

Gunther Wolf, Kurt Schaffner

# Erfolgreiches Konfliktmanagement

Differenzen erkennen,  
Spannungen nutzen,  
Konflikte lösen.



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf  
Kurt Schaffner

# **Erfolgreiches Konfliktmanagement**

Differenzen erkennen, Spannungen nutzen, Konflikte lösen

Praktikable Methoden, Techniken und Checklisten für Ihr erfolgreiches  
Konfliktmanagement zur Steigerung von Effizienz und Produktivität

**ISBN: 978-3-938553-83-1**

**© 2005 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.**

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der einheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

## **Inhalt**

<b>0</b>	<b>Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktformen</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Konflikte diagnostizieren und identifizieren</b>	<b>5</b>
1.1	Konfliktdiagnose	5
1.2	Konflikttypen	7
<b>2</b>	<b>Konflikte einordnen und bewerten</b>	<b>13</b>
2.1	Konflikte analysieren	13
2.1.1	Konfliktdynamik bei Organisationen, Gruppen, Individuen	15
2.1.2	Konfliktverlauf	21
2.1.3	Eskalationsmechanismen	24
2.2	Konflikte nutzen	26
<b>3</b>	<b>Präventions-Maßnahmen</b>	<b>30</b>
3.1	Dyadische Konflikte	30
3.2	Triadische Konflikte	33
3.3	Gruppenkonflikte	35
3.3.1	Mobbing	35
3.3.2	Subgruppen	38
3.4	Organisationskonflikte	42
3.4.1	Zentrale vs. dezentrale Einheiten	42
3.4.2	Inter-Gruppenkonflikte	43
3.4.3	Interkulturelle Konflikte	48
<b>4</b>	<b>Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Was werden Sie jetzt tun?</b>	<b>59</b>
<b>Checklisten:</b>		
1.	Häufige konfliktbegünstigte und stabilisierende Umstände	5
2.	Konfliktsymptome	6
3.	Konflikttypen	9
4.	Konfliktphasen	21
5.	Strukturelle Konfliktprävention	47
6.	Verhaltensmuster zur Konfliktbewältigung	52

## 0 Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktformen

Stirnrunzeln am Kopf unseres Gegenübers zeugen deutlich von den Fragezeichen hinter seiner Stirn, als wir ihm in der Pause des Personalkongresses von unserem neuen Buchprojekt „Berufliche Konfliktkompetenz“ berichten. Dieses Themenfeld gilt bei Personalvorständen nicht gerade als die hohe Schule für Berater und Trainer. Bei vielen Trainern begann die Laufbahn mit Seminaren zu Kommunikation und Konfliktmanagement und nur bei den weniger erfolgreichen endete sie auch dort. Dazu: Hunderte von Malen wurde schon hierüber geschrieben, wozu bedarf es eines weiteren Buchs?

Unser Anspruch ist keinesfalls, ein altes Kaugummi erneut durchzukauen. Erwarten Sie vielmehr anspruchsvolle Fälle und beispielhafte Vorgehensweisen für die Anwendung in der Praxis. Finden Sie Informationen über Vermeidung von Zivil- und Arbeitsgerichtsprozessen, Umgang mit Mobbing, Managing Diversity, Wirtschaftsmediation, Merger-Integration und andere Arten **anspruchsvollen Konfliktmanagements**. Manches wird Ihnen sicher bekannt sein. Unser Anspruch ist sicher nicht, das Rad komplett neu zu erfinden. Wir haben hier praktische Hinweise für Sie, direkt anwendbare Methoden und Techniken zusammengestellt, damit es sich effizient und in Ihrem Sinne dreht.

Mehrere ernstzunehmende Studien haben den unzutreffenden Umgang der Führungskräfte mit Konflikten bereits als verantwortlich für einen großen Teil aller auftretenden Effizienz- und Produktivitätsverluste identifiziert. Es ist anzunehmen, dass auf derartige Konfliktformen ausgerichtetes Konfliktmanagement in den Betrieben ungeahnte Potenziale zur **Kostenreduzierung** und **Erlössteigerung** freisetzen werden. Ganz zu schweigen von den förderlichen Wirkungen auf die Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern, auf die unternehmensweite Flexibilität und Kooperation sowie auf die Verkürzung von Innovations- und Produktionszyklen.

Unser Gegenüber wird nachdenklich. Ja, eskalierte Konflikte kosten Unternehmen eine Stange Geld, manche Konflikte zwischen Bereichen und Einheiten innerhalb von Unternehmen haben diese gar schon in den Ruin geführt. Ja, sagt er, auf dieser Ebene schulen wir die verantwortlichen **Manager** nicht so wirklich. Hierzu haben wir auch noch keine adäquaten Mechanismen oder Systeme etabliert.

Ist dies der Sieg der Hoffnung über die Vernunft? Werden die Führungskräfte das wirklich schon selbst „irgendwie hinkriegen“? Wir glauben, dass sich die Unternehmen einen derart nachlässigen Umgang mit dem **Risikomanagementfeld** „Konflikte“ zukünftig nicht mehr leisten können. Konflikte sind heute schon enorme Risiken – und Risiken müssen gesteuert werden.

Die Anzahl der Begriffe, die Menschen für verschiedene Ausprägungen eines zu beschreibenden Umstandes in ihrer jeweiligen Sprache entwickeln, ist ein Indikator für dessen Bedeutung: Eskimos sollen über eine enorme Anzahl an Ausdrücken für verschiedene Schneearten verfügen. In unserem Sprachraum schießen in den letzten Jahren vermehrt neue Begriffe aus dem Boden, die (mehr oder minder) unterschiedliche Ausprägungsformen von Konflikten beschreiben. Mittlerweile kennen und verwenden wir rund hundert Begriffe für Konfliktarten! Dies weist deutlich auf einen Anstieg von **Häufigkeit und Bedeutung** verschiedenster Konflikte in unseren Lebens- und Arbeitswelten hin.

Was könnten die **Ursachen** hierfür sein? Ein paar Gedanken, sicher nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit:

- Das nicht von persönlichen Bedürfnissen getragene Zusammenrücken der Menschen führt stets verlässlich zu einer Erhöhung der Konfliktwahrscheinlichkeit. Von den Auswirkungen der **Globalisierung** sind sämtliche Betriebe und Volkswirtschaften betroffen. Hierzu zählen Konflikte auf der Basis von Differenzen des Kultur- oder des Wertesystems (Stichworte: Mergers, Acquisitions, Divestitures, interkulturelle Konflikte, Diversity-Management uvm.).
- Hunde, die sich in die Ecke getrieben fühlen, beißen. Menschen werden von zum Teil sehr berechtigten **Ängsten** eingenommen, die den Boden für Konflikte bereiten. Zeitgleich mit Rationalisierungswellen, Personalabbau, Verlagerung von Betriebsteilen in andere Länder und steigender Erwerbslosigkeit geben die Staaten ihre Fürsorgefunktion für die Bürger in Teilen ab: durch Abschaffung der Sozialhilfe, Kürzungen der Gesundheitsleistungen gesetzlicher Krankenkassen, Einschränkungen in der Arbeitslosenversicherung, Einschnitte bei der gesetzlichen Rente und vieles mehr.
- Stillstand ist Rückschritt. Die Halbwertszeiten von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verkürzen sich zunehmend, der **Druck** auf die Erwerbstätigen zu beruflicher Fortbildung und Neuorientierung nimmt rapide zu. Wer sich nicht stetig in bislang unbekanntem Maße aktualisiert, zudem mobil und allen Orts einsatzbereit ist, verliert an Employability und somit an Wert auf dem Arbeitsmarkt. In vielen Unternehmen erkennen wir Teufelskreise aus zunehmendem Druck, gereizter Stimmung und eskalierenden Konflikten.
- Insbesondere große börsennotierte Unternehmen werden immer weniger auf Kontinuität bedacht geführt, sondern vermehrt ausschließlich auf kurz- bis mittelfristige Erfolge ausgerichtet. Die Zahl der Übernahmen steigt stetig, auch die der Insolvenzen. Die zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit sozio-ökonomischer und technisch-struktureller **Verände-**

**rungen** (wechselnde Führungskräfte, Systeme, Prozesse, Strukturen etc.) führen oftmals schon zu neuen Unsicherheiten und Unklarheiten bei der Belegschaft, ohne dass die vorherigen richtig beseitigt sind.

Mit dem überproportionalen Anstieg von Konflikten sowie dem Auftreten in zuvor noch unbeachteten Formen geht fast zwangsläufig ein Ruf nach **mehr Regelungen** und Festlegung von Normen einher. Auch diese Tendenz konnten Sie beobachten: vor 20 Jahren war zur Identifikation mit der Organisation und zur Sicherung des inneren Zusammenhaltes vielfach ausreichend, zum gleichen Unternehmen zu gehören. Heute verspüren Unternehmen hingegen verstärkt einen Bedarf danach, ihre Visionen, Strategien, Missionen, Qualitätsansprüche, Leitlinien der Führung und Grundsätze der Zusammenarbeit zu formulieren und festzuschreiben. Damit verbindet sich eine Hoffnung: dass sämtliche Maßnahmen der agierenden Personen hierauf ausgerichtet werden und Ziele somit reibungsloser, konfliktfreier und vielleicht effizienter realisiert werden.

Wir haben es also mit additiv **neuen Qualitäten** an Konflikten zu tun, dazu mit Konflikten von überproportional steigender Quantität. Dass wir diesen weitgehend nur Hoffnungen entgegensetzen können, stellt eine neue Herausforderung für Personal und Management der Zukunft dar. Was wir bislang erkennen, ist vielleicht schon beeindruckend, aber typisch für das Thema „Konflikte“: Wir sehen nur die Spitze des Eisberges.

Grund genug für uns, ein für den Praktiker interessantes Buch zu schreiben, welches das vorhandene Rüstzeug aktualisiert, um diesen neuen Herausforderungen gewappnet entgegenzutreten. Die Fähigkeit, Konflikte jeder Art zu identifizieren und erfolgreich zu managen, wird heute und noch mehr in Zukunft zu einem entscheidenden **Erfolgsfaktor für die Karriere** eines jeden Managers.

Aus Erfahrung wissen wir, dass Konflikte sind wie das Feuer: einerseits gefährlich, andererseits von hohem **Nutzen**. Sie haben nicht lediglich zerstörerische Wirkung, sondern wirken auch positiv, z. B. als Motor für wünschenswerte Veränderungen. Konflikte mit Kunden oder Lieferanten können Produktverbesserungen einleiten, organisationale Konflikte erforderliche Restrukturierungen initiieren, Konflikte mit Eigen- oder Fremdkapitalgebern zu einer Aktualisierung der Geschäftsprozesse führen, Belegschaftskonflikte überfällige personelle Wechsel bedingen.

Die Metapher von Konflikt und Feuer hat viele Diskussionen in Coaching-Sitzungen und unzählige unserer Seminare geprägt; sie wird auch dieses Buch wie ein roter Faden durchziehen. Alle erforderlichen Techniken des Konfliktmanagements werden in diesem Werk besprochen. Modernste soziologische, psychologische und betriebswirtschaftliche Erkenntnisse haben wir komprimiert und in pra-

xisorientiertes Do-how umgesetzt. Erwarten Sie anschauliche Fälle und nützliche Tipps. Finden Sie bewährte Checklisten, die Sie situativ, individuell und unternehmensbezogen anpassen können.

Bewusst verzichten wir auf eine **Definition** von „Konflikt“, was bei einem einleitenden Kapitel sicher nicht unüblich wäre. In der bestehenden Literatur finden sich Ansätze für den eher wissenschaftlich interessierten Leser. Praxisrelevant dürfte lediglich die folgende Feststellung sein: Eine Meinungsverschiedenheit, ein Missverständnis oder eine Konstellation unterschiedlicher Ziele und Pläne ist noch lange kein Konflikt. Ob ein Konflikt entsteht oder nicht, entscheidet sich nach der Art und Weise, wie sich die Beteiligten in diesen Situationen verhalten und danach, wie sie ihr Verhalten gegenseitig empfinden.

Ein potenzielles Konfliktfeld kann durch klärende Worte seine Eigenschaft als Nährboden für zerstörerische Brände verlieren. In diesem Sinne und in eigener Sache weisen wir daher darauf hin, dass wir nur der leichteren Lesbarkeit zuliebe immer die männliche Form eines Begriffes („Mitarbeiter“, „Streithahn“) nutzen. Damit meinen wir natürlich auch die weiblichen Vertreter dieser Gruppe („Mitarbeiterin“, „Streithenne“).

Folgen Sie uns nun in die spannende, energiegeladene und oftmals wenig rationale Welt der Konflikte. Analog zu der typischen Logik des Konfliktverlaufes werden wir uns zunächst mit Konfliktanzeichen beschäftigen und der Identifizierung von Konflikten. Im 2. Teil erarbeiten wir uns auf der Basis der Konfliktanalyse mögliche Nutzenansätze für Konflikte und im 3. Teil Präventions-Maßnahmen für nutzlose und daher unnötige Konflikte. Der 4. Teil führt uns zu Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung.

# 1 Konflikte diagnostizieren und identifizieren

## 1.1 Konfliktdiagnose

Der Anspruch an Führungskräfte, potenzielle Risiken aktiv zu managen, erfordert zunächst die Fähigkeit, diese auch im Sinne eines **Frühwarnsystemes** frühzeitig zu erkennen. Hohe Aufmerksamkeit, Erfahrung, Intuition, Beobachtungsfähigkeit und eine Sensibilität für auch schwache Signale sind hierfür sicherlich vorteilhafte Eigenschaften. Diese kann man bis zu einem gewissen Grade auch trainieren und entwickeln – mit großem Nutzen übrigens nicht nur im beruflichen Bereich.

Schwelt etwas, was bald brandheiß auflodern könnte? Im Gegensatz zu der Ansicht mancher Manager ist der Konflikt nicht erst dann da, wenn von den Beteiligten offen Widersprüche formuliert werden. Wenn die Flammen lodern, ist es schon fast zu spät für geschickte Interventionsformen. Im Idealfalle erkennt eine Führungskraft bereits **konfliktbegünstigende Umstände**, schärft ihre Sensibilität für Signale und ergreift rechtzeitig entsprechende Maßnahmen.

### Checkliste 1: Häufige konfliktbegünstigende und -stabilisierende Umstände

*Grundsätzlich ist weniger wichtig, ob eine Situation „tatsächlich so ist“ wie hier in der Checkliste beschrieben, sondern ob sie von den Beteiligten so empfunden wird [subjektive Wahrheiten, Kap. 2.1.1].*

#### ▲ Zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

##### Mitarbeiterseitig:

- fehlende Informationsweitergabe
- Leistungsdefizite
- unzureichende Kommunikation
- Defizite bei Konzentration und Sorgfalt

##### Führungsseitig:

- nicht transparente Entscheidungen
- unklare Ziele
- mangelnde Einbeziehung
- missverständliche Anweisungen
- unzureichende Kommunikation / Feedback
- fehlende Informationen
- mangelhafte Personalauswahl
- Überforderung / fehlende Qualifizierung
- verwischte Kompetenz- und Aufgabenbereiche
- mangelnde Sozialkompetenz
- Widersprüche zwischen formeller und informeller Kommunikation
- Unbegründete / unbegründbare Widersprüche im Führungsstil

#### ▲ Zwischen Mitarbeitern einer Ebene

- überschneidende Verantwortungsbereiche
- Missverständnisse
- fehlende Informationen
- unzureichende Kommunikation
- interne Konkurrenz / Wettbewerb
- persönliche Differenzen, Neid, etc.
- persönliche Veränderungen
- Werte- und Kulturgegensätze
- veränderte und gegensätzliche Rollen und Rollenerwartungen
- mangelnde Sozialkompetenz

#### ▲ Strukturell bedingte Konflikte

Distanz: *Über den, der nicht da ist, lästert man am häufigsten... Als negativ wahrgenommene Begegnungen können bei großer Distanz nicht so leicht durch häufige positive Kontakte ausgeglichen oder umgehend beim nächsten Treffen aufgeklärt werden; sie erhalten hierdurch höheres Gewicht. Menschen benötigen eine gewisse Nähe, um Konflikte beizulegen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.*

- verstreute Produktionseinheiten
- Trennung disziplinarischer und fachlicher Vorgesetzter