

Kompetenzfeld Konfliktmanagement

## Checkliste Konfliktmanagement

Konflikt managen: Konflikt erkennen, Konflikt beschreiben,  
Konflikt bearbeiten, Konflikten vorbeugen

## Checkliste Konfliktmanagement

# Konflikte managen

Konflikt erkennen, beschreiben und bearbeiten • Konflikten vorbeugen

**Diese Checkliste unterstützt Sie dabei, aktiv Konfliktmanagement zu betreiben. Dazu gehört zum einen, Konflikte zu erkennen, sie zu beschreiben, zu analysieren und erfolgreich zu bearbeiten. Zum anderen ist es eine wichtige Aufgabe im Rahmen des professionellen und strukturierten Konfliktmanagements, künftigen Konflikten vorbeugend entgegenzuwirken.**

In Unternehmen, Institutionen und anderen Organisationen treten Konflikte in den verschiedensten Formen und Intensitäten auf. Und an den unterschiedlichsten Orten: Sie können beispielsweise zwischen Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten stattfinden, aber auch innerhalb einer hierarchischen Ebene. Konflikte können zwischen Individuen ausgetragen werden, aber auch zwischen Teams, Abteilungen, Funktionsbereichen und einzelnen Unternehmenseinheiten.

### **Konflikte schaden**

Die Umstände und Ziele des Konflikts bedingen die von den Konfliktparteien eingesetzten Mittel. Es kann zur Verweigerung der erforderlichen Kommunikation kommen, zu verbalen Auseinandersetzungen, zur gegenseitigen Vernichtung von Arbeitsergebnissen und zu vielem anderen mehr. Die Folgen von Konflikten für den Einzelnen, aber auch für Teams, Abteilungen, Organisationseinheiten und Unternehmen, sind immens: Das Arbeitsklima wird vergiftet, es kommt zu Leistungs- und Qualitätseinbußen, zugesagte Liefertermine werden nicht eingehalten und Kundenbeziehungen leiden.

### **Konflikte kosten**

Konflikte ziehen weite Kreise und haben mitunter ebenso weitreichende wie langanhaltende Auswirkungen. Die mit Konflikten verbundenen Kosten sind enorm: Konflikte steigern Fluktuationskosten, Materialkosten, Vertragsstrafen, Kosten für zerstörtes Firmeneigentum, Lohnfortzahlungs- und Gesundheitskosten. Entgangene Umsätze und abwandernde Kunden belasten die Erträge zusätzlich.

Aus diesen Gründen sind die Führungskräfte bis hin zur Unternehmensleitung sehr darauf bedacht, frühzeitig Konflikte zu erkennen, sie zu bearbeiten und ihnen vorbeugend entgegenzuwirken. Mit einem professionell ausgerichtetem Konfliktmanagement können enorme Potenziale zur Kostenreduzierung und Erlössteigerung freigesetzt werden. Ganz zu schweigen von den förderlichen Wirkungen auf die unternehmensweite Flexibilität und Kooperation, auf die Verkürzung von Innovations- und Produktionszyklen sowie auf die Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern.

---

Bei dieser Checkliste handelt es sich um Gedankenanstöße rund um das Thema Konfliktmanagement, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. Group Gunther Wolf. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich mit einem unserer Berater und Trainer austauschen möchten.

© Gunther Wolf | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | [www.iogw.de](http://www.iogw.de). Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. Group Gunther Wolf als Quelle genannt wird.

## Checkliste Konfliktmanagement

# Konflikte managen

Konflikt erkennen, beschreiben und bearbeiten • Konflikten vorbeugen

### Konflikt erkennen

- Entscheidungen und Anweisungen werden wiederholt angezweifelt.
- Vorgesetzte müssen sich verstärkt um die Einhaltung von Regeln und Anweisungen bemühen.

Wenn Vorgesetzte wiederholt gezwungen sind, Mitarbeiter auf festgelegte Verhaltensweisen und Verfahrensketten hinzuweisen, könnte dies auf Unzufriedenheit der Arbeitnehmer und fehlendes Einverständnis mit der Führungsweise hinweisen.

- Mitarbeiter berufen sich verstärkt auf Regeln und Anweisungen.

Verfahren Mitarbeiter streng nach Vorschrift und weisen ihre Kollegen wiederholt auf Regeln und Anweisungen hin, kann das Spannungen zwischen Kollegen signalisieren und auf ein gestörtes Kommunikationsverhältnis hinweisen.

- Bei Problemen werden Schuldige gesucht, nicht Lösungen.

Schnelle Schuldzuweisungen zeugen von wenig Konfliktbewusstsein und Mängeln im Bereich der internen Kommunikation. Arbeitnehmer sollten mehr für lösungsorientiertes Denken sensibilisiert werden.

- Es werden Entscheidungen auf der Basis falscher Informationen getroffen.

Kommt es zu Konflikten zwischen Mitarbeitern, werden häufig Informationen absichtlich falsch weitergegeben. Gehen Sie deshalb den Ursachen für solche Vorkommnisse unverzüglich auf den Grund.

- Kleine Verhandlungen werden "nach oben" zur Entscheidung delegiert.

Ursache können hier persönliche Differenzen zwischen Mitarbeitern untereinander oder zwischen Mitarbeitern und anderen Beteiligten (Lieferanten, Kunden etc.) sein, die der Klärung bedürfen.

- Der Mitarbeiter erledigt seine Aufgaben nicht mit der sonst üblichen Sorgfalt und Aufmerksamkeit.
- Der Mitarbeiter zieht sich plötzlich sozial zurück oder zeigt Anzeichen starker psychischer Belastung.

In beiden Fällen sollten Sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen. Persönliche oder arbeitsinterne Vorkommnisse und Gegebenheiten könnten die Ursache sein: Vielleicht ist der Arbeitnehmer unzufrieden oder wird von seinen Kollegen sogar drangsaliert.

## Konflikt erkennen

### Spezialfall "Mobbing"

Im Folgenden finden Sie Beispiele für mögliche Mobbinghandlungen. Diesen muss nicht zwingend Mobbing zugrunde liegen. Näheres sollte stets in vertraulichen Mitarbeitergesprächen geklärt werden.

- Die Person kann sich nur eingeschränkt oder gar nicht äußern.
- Der Person wird der Kontakt verweigert, er wird von seinen Kollegen ausgegrenzt und wie Luft behandelt.
- Die Person wird lächerlich gemacht und es werden Gerüchte über sie verbreitet, die sie diskreditieren.
- Die Person wird imitiert oder ihr werden Schimpfwörter nachgerufen.
- Politische oder religiöse Ansichten stehen im Zentrum des Spotts.
- Der Person werden keine Arbeitsaufgaben zugewiesen bzw. ihr werden Aufgaben zugewiesen, die offensichtlich über oder weit unter ihren Qualifikationen liegen.
- Die Person wird Opfer von Gewalt gleich welchen Ausmaßes und welcher Ausprägungsform.

### Spezialfall "Sexuelle Belästigung"

Im Folgenden finden Sie Beispiele für Handlungen, die als sexuelle Belästigung gewertet werden könnten. Näheres sollte stets in Mitarbeitergesprächen geklärt werden.

- Anzügliche und peinliche Bemerkungen
- Aufdringliche Blicke
- Sexistische Witze und Sprüche
- Vorzeigen, Aufhängen oder Auflegen von pornografischem Material
- Unerwünschte Körperkontakte
- Aufdringliche, unerwünschte Einladungen

## Konflikt beschreiben

Die folgenden Punkte helfen Ihnen, Konflikte transparenter zu machen und erleichtern es Ihnen, gezielt zu agieren.

Wann ist der Konflikt zum ersten Mal aufgetreten? .....

Wie ist es zum Konflikt gekommen? Was sind mögliche Ursachen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wie ist der Konflikt zu klassifizieren?

Zielkonflikt

Internaler Konflikt

Bewertungskonflikt

Beziehungskonflikt

Maßnahmenkonflikt

Rollen- oder Funktionskonflikt

Verteilungskonflikt

andere:

.....

.....

Wer streitet mit wem?

Vertikaler Konflikt (auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen)

Horizontaler Konflikt (auf derselben hierarchischen Ebene)

Wer ist an dem Konflikt unmittelbar, wer mittelbar beteiligt und in welcher Form?

Person

Form der Beteiligung

1. ....

.....

2. ....

.....

3. ....

.....

4. ....

.....

5. ....

.....

6. ....

.....

Worauf zielen die Konfliktparteien ab? Welche Interessen verfolgen sie?

Person

Interessenlage

1. ....

.....

2. ....

.....

3. ....

.....

4. ....

.....

5. ....

.....

6. ....

.....

Wie wird der Konflikt derzeit ausgetragen? In welcher Phase befindet er sich?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Welche Effekte haben die Konflikte (positive – negative)?

Positiv: .....

.....  
.....

Negativ: .....

.....  
.....

Was wurde bereits zur Konfliktlösung unternommen?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Konflikt bearbeiten

- Treffen Sie keine vorschnellen Schuldzuweisungen, gehen Sie Verdachtsmomenten lieber ruhig und genau nach.
- Ergründen Sie die Sichtweisen der einzelnen Konfliktparteien. Wo liegen die Ursachen?
- Ergründen Sie auch das emotionale Empfinden Ihrer Mitarbeiter. Dies hilft Ihnen, einzelne Verhaltensweisen besser nachzuvollziehen und erleichtert das Finden effektiver Lösungsmöglichkeiten.
- Sprechen Sie Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen direkt auf mögliches Fehlverhalten an.
- Sind erste Vermittlungsversuche im kleinen Kreis bereits fehlgeschlagen, sodass ein ähnlicher Versuch kaum Fortschritt bringen würde?
- Wäre das Heranziehen einer Drittperson hilfreich?
- Ist absehbar, dass ohnehin bald andere Personen und/oder Instanzen in den Konflikt einbezogen werden? Soll daher jetzt informiert oder interveniert werden?
- Könnte es hilfreich sein, einen Mediator heranzuziehen?

Achten Sie darauf, dass dieser nicht durch einseitige enge Beziehungen eine faire Lösung gefährdet.

- Kann der Konflikt durch Versetzung einer Konfliktpartei beigelegt werden?
- Sollte ich mir über eine Abmahnung/Kündigung Gedanken machen?

Gelingt es Ihnen nicht, den Konflikt beizulegen, sollte dies Ihre letzte Überlegung sein. Wird die Kündigung zu früh ausgesprochen, entsteht womöglich der Eindruck von Unfähigkeit im Umgang mit Konfliktsituationen. Prüfen Sie gegebenenfalls im Vorfeld alle arbeitsrechtlichen Erfordernisse.

## Abschließende Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Konflikten vorbeugen

- Sorgen Sie für klare Organisationsstrukturen.

Klären Sie früh, wer was machen darf, soll oder muss. Klare Kompetenzverteilungen wirken stabilisierend. Gleiches gilt für die Informationswege: Sie sollten jedem Mitarbeiter klar und verständlich sein.

- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter bei wichtigen Entwicklungsprozessen.

Möchten Sie Ihr Unternehmen umgestalten, dann binden Sie Ihre Mitarbeiter am besten direkt ein. Das gewährleistet schnellere Akzeptanz und Verständlichkeit neuer Strukturen.

- Sorgen Sie für ein gutes Arbeitsklima und bauen Sie das Gefühl einer Gemeinschaft auf.

Fördern Sie das Wir-Gefühl, kein Mitarbeiter sollte sich ausgegrenzt fühlen. Wer gerne arbeitet, arbeitet effizienter.

- In Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollten klare Verhaltensregeln erarbeitet und etabliert werden.

Wie sollen sich die Mitarbeiter nach außen präsentieren? Wie sollen Sie miteinander umgehen? An wen soll man sich bei Problemen wenden? Wie soll mit Konflikten umgegangen werden? Stellen Sie eindeutige Verhaltensregeln auf, um Unklarheiten vorzubeugen.

- Schon während eines Praktikums oder des Bewerbungsgesprächs sollten beiderseitige Erwartungen angesprochen werden.

Besprechen Sie so früh wie möglich, welche Erwartungen Sie und Ihr Mitarbeiter an die Zusammenarbeit knüpfen. Dies beugt Enttäuschungen und Missverständnissen vor.

- In regelmäßigen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte über Probleme und Gründe für mögliche Unzufriedenheit gesprochen werden.

Halten Sie sich in Mitarbeitergesprächen stets über das Befinden Ihrer Mitarbeiter auf dem Laufenden. So können sie Konfliktpotentiale am schnellsten wahrnehmen.

- Zeigen Sie sich offen für Anregungen und nehmen Sie Kritik an.

Signalisieren Sie Bereitschaft zur Veränderung und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass ihre Arbeit Anerkennung findet

Sprechen Sie Lob konkret und deutlich aus. Konstruktive Kritik ist durchaus sinnvoll, aber bestätigen Sie Ihre Mitarbeiter auch in Ihrer Arbeit. Zeigen Sie ihnen, dass das Erarbeitete Ihre Anerkennung findet.

# WOLF<sup>®</sup>

---

Engelsstraße 6 (Villa Engels)  
D-42283 Wuppertal  
[www.iogw.de](http://www.iogw.de)

Tel. +49 (0)202 277 5000  
Mail [info@wolfgunther.de](mailto:info@wolfgunther.de)