

# Konfliktmanagement

## Konflikte erkennen und konstruktiv bewältigen



### Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

**Kommunikation**

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- welche zerstörerische Dynamik Konflikten zugrunde liegt.
- wann und wie ein Vorgesetzter am besten eingreift – und wann er die Finger vom Konfliktmanagement lassen sollte.
- wie man ganz konkret eine Konfliktbearbeitung anpackt.
- worauf es in Konfliktgesprächen ankommt.
- wie man mit Mobbing umgeht.

#### Sie können:

- die einzelnen Phasen der Konfliktentwicklung erkennen und einschätzen.
- den günstigsten Zeitpunkt für ein Eingreifen erkennen.
- Ihre Erfolgchancen realistisch einschätzen, den Konflikt selbst zu bearbeiten.
- die Konfliktbearbeitung sinnvoll planen und in bestimmten Fällen durchführen.
- im Mobbingfall eine konsequente Lösung einleiten.

## Über den Autor

---



### Dr. Andreas Edmüller

Dr. Andreas Edmüller ist seit 20 Jahren selbständiger Berater für *Projekt Philosophie*, ein international tätiges Zweimannunternehmen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Teamunterstützung, Konfliktmanagement und persönliches Coaching – häufig auch im internationalen Umfeld (Frankreich, USA). Sein Geschäftspartner, Dr. Thomas Wilhelm, ist Experte für asiatische Geschäftskulturen (Japan, China). Beide sind gefragte und erfolgreiche Fachautoren zu den Themenkreisen *Argumentieren, Überzeugen, Moderation* und *Manipulation*.

Hintergrund und Fundament für dieses Dossier bildet das Buch **Konfliktmanagement – Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen**, das Andreas Edmüller mit Heinz Jiranek 2003 verfasst hat und das mittlerweile in dritter Auflage im Haufe Verlag erschienen ist.

Andreas Edmüller hat ursprünglich das Steinmetzhandwerk erlernt und ausgeübt; danach Philosophie und Logik in München und Oxford studiert. Seit seiner Habilitation 1997 ist er Privatdozent für Philosophie an der LMU in München. Derzeitige Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit sind die Moral-, die Rechts- und die Staatsphilosophie.

Projekt Philosophie  
Unternehmensberatung  
Am Kreuzanger 3  
82335 Berg am Starnberger See  
Tel.: +49(0)8151-2686467  
A.Edmueller@projekt-philosophie.de  
www.projekt-philosophie.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Konfliktmanagement

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschlostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

5. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00534-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Konfliktmanagement

<b>Teil 1: Worum geht es?</b> .....	5
Was ist (k)ein Konflikt? .....	5
Worum geht es beim Konfliktmanagement (nicht)? .....	6
Warum ist Konfliktmanagement Führungsverantwortung? .....	7
Welche klassischen Fehler passieren beim Umgang mit Konflikten immer wieder – und warum eigentlich? .....	8
<b>Teil 2: Die Dynamik von Konflikten</b> .....	9
Was ist das Besondere an der Dynamik von Konflikten? .....	9
Welche Phasen durchlaufen Konflikte, wenn man nicht kompetent eingreift? .....	10
An welchen Anzeichen erkenne ich die jeweilige Phase? .....	11
Verhärtung .....	11
Verbales Pingpong .....	11
Taten .....	12
Koalitionsbildung .....	12
Gesichtsverlust .....	13
Ab wann kann ein Vorgesetzter sinnvoll in einen sich entwickelnden Konflikt eingreifen? .....	14
Wann ist für einen Vorgesetzten die letzte Möglichkeit gegeben, in einen Konflikt einzugreifen? .....	14
Welche Ansätze des Eingreifens sind in welcher Phase des Konfliktes sinnvoll? .....	15
Initiator .....	15
Berater .....	15
Konfliktmanager .....	15
Entscheider .....	16
Was heisst <i>Mobbing</i> und was ist in diesem Fall zu tun? .....	16
<b>Teil 3: Wie funktioniert Konfliktmanagement?</b> .....	17
Welche Grundprinzipien gelten für ein sinnvolles Konfliktmanagement? .....	17
Welche konkreten Schritte durchläuft die Konfliktbearbeitung? .....	17
Schritt 1: Das Modell etablieren .....	17
Schritt 2: Standpunkte beziehen .....	18
Schritt 3: Anliegen herausarbeiten .....	18
Schritt 4: Kernanliegen herausarbeiten .....	18
Schritt 5: Lösungsideen sammeln .....	18
Schritt 6: Lösungspaket schnüren und vereinbaren .....	19
Ein Beispiel für das Modell .....	19
Es kracht .....	19
Die Konfliktanalyse .....	20
Die Lösung .....	20

Wie geht ein Konfliktmanager vor? .....	21
Das Konfliktmanagement einleiten .....	21
Einzelgespräche mit den Konfliktparteien .....	21
Am Tisch mit allen Konfliktparteien .....	22
Dranbleiben und Nachhaken .....	22
Die oberste Regel für den Konfliktmanager .....	22
<b>Teil 4: Wie führt man Konfliktgespräche? .....</b>	<b>23</b>
Warum sind Konfliktgespräche so schwierig? .....	23
Warum sind Gesprächspartner oft sehr zurückhaltend? .....	23
Die erste Faustregel für den Konfliktmanager .....	24
Wie erkenne ich die Anliegen der Konfliktparteien? .....	24
Die zweite Faustregel für den Konfliktmanager.....	24
Was sollte der Konfliktmanager grundsätzlich nicht tun?.....	25
Die dritte Faustregel für den Konfliktmanager .....	26
Zwei typische Fallen in Konfliktgesprächen .....	26
Die Lösungsfalle .....	26
Die Argumentationsfalle .....	26
Die Moderation des Konfliktgespräches .....	27
In jeder Phase des Gespräches sollte klar sein, worum es geht – und worum nicht.....	27
Der Konfliktmanager wahrt konsequent eine neutrale Position.....	28
Der Konfliktmanager stellt einen geordneten Verlauf des Gespräches sicher .....	28
Der Konfliktmanager garantiert einen fairen Umgang der Konfliktparteien.....	28
Der Konfliktmanager sorgt dafür, dass Missverständnisse schnell geklärt werden.....	29
Der Konfliktmanager stellt sicher, dass z.B. die rhetorische Überlegenheit einer Seite nicht zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt .....	29
Der Konfliktmanager dokumentiert die Ergebnisse genau.....	29
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>30</b>

---

## Teil 1: Worum geht es?

---

Zum Einstieg werden ein paar grundlegende Dinge geklärt. Erstens wird erläutert, was ein Konflikt eigentlich ist, wovon also in diesem Dossier die Rede ist. Dann erkläre ich, worum es aus meiner Sicht beim Konfliktmanagement gehen sollte – und worum nicht. Im Anschluss daran plädiere ich dafür, dass Konfliktverantwortung immer auch Führungsverantwortung ist. Zum Abschluss stelle ich wichtige Fehler beim Umgang mit Konflikten vor, die immer wieder gemacht werden.

### Was ist (k)ein Konflikt?

Ein Konflikt liegt vor,

- wenn die Beziehung mehrerer Personen nachhaltig gestört ist,
- diese Störung im Laufe der Zeit schlimmer wird,
- die emotionale Belastung der Beteiligten stetig zunimmt (bis hin zur starken gesundheitlichen Belastung),
- und die Beteiligten zunehmend das Gefühl haben, dass sie in einem Sog stecken, der sie fort- und mitreisst, dem sie immer hilf- und ratloser ausgeliefert sind.

Mir geht es hier nicht um eine wissenschaftlich exakte Definition. Mir ist es wichtig, dem Leser eine anschauliche Grundidee zu vermitteln, was ein Konflikt ist – und was nicht. Sehr oft erlebe ich als Berater nämlich, dass alle möglichen Situationen als Konflikt bezeichnet oder empfunden werden, die gar kein Konflikt sind. Die Erklärung dafür liegt auf der Hand: Die fragliche Situation wird als zwischenmenschlich schwierig, als spannungsträchtig wahrgenommen. Das gilt z.B. für ein anstehendes schwieriges Kritikgespräch, eine engagiert ausgetragene Meinungsverschiedenheit, eine hitzige Diskussion oder einen ausgewachsenen und lautstarken Streit. Wir haben nicht ohne Grund verschiedene Begriffe für diese Dinge in unserer Sprache. Sie alle bedeuten für die Beteiligten zwar eine hohe bis sehr hohe emotionale Belastung, können aber in aller Regel ohne dauerhafte Störung des Miteinanders gemeistert und aus der Welt geschafft werden.

Das kennen wir alle: nach einem gelungenen Kritikgespräch sind wir erleichtert und verstehen uns vielleicht sogar besser als vorher, die heftige Diskussion kann zu einer Lösung führen, die von allen akzeptiert wird, ohne zwischenmenschlichen Schaden anzurichten, und ein kerniger Streit kann wie ein reinigendes Gewitter wirken. Kurz: Danach passt es wieder, eine stabile Beziehung – gerade zwischen Kollegen – verträgt so etwas. Man kann auch weiterhin entspannt zusammenarbeiten. Und zwar ganz ohne Konfliktmanagement.

Wie kommt es aber zu einer so massiven Beziehungstörung, dass daraus ein Konflikt entstehen kann? Meiner Erfahrung nach sind es immer wieder starke Verletzungen des Gerechtigkeitsgefühls, die einem Konflikt zugrundeliegen und die unbearbeitet und ungelöst bleiben. Sehr oft sind die Konfliktparteien der Überzeugung, ihnen sei eine schlimme Ungerechtigkeit zugefügt worden, es sei ihnen etwas vorenthalten oder genommen worden, worauf sie Anspruch haben, man habe sie unfair behandelt. Konkrete Beispiele für Konstellationen mit hohem Konfliktpotenzial:

- Ich werde von meinem Kollegen dauernd angelogen.
- Mein Vorgesetzter lässt mich nichts entscheiden, obwohl ich fachlich die gleiche Qualifikation habe wie er. Alles hinterfragt er.
- Jeder Fehler wird einem hier um die Ohren gehauen – aber Anerkennung gibt es nie.
- Die meisten Entscheidungen laufen an mir vorbei – mein Vorgesetzter und meine zwei wichtigsten Mitarbeiter umgehen mich systematisch.
- In dieser Abteilung gehen sie mit den Maschinen sorgsamer um als mit uns Menschen.

Also: Schauen Sie genau hin, ob es wirklich ein Konflikt ist, was sich da abspielt, und reagieren Sie nicht auf jede Störung im zwischenmenschlichen Bereich mit einer ausgewachsenen Konfliktbearbeitung. Wer auf Spatzen mit Kanonen schießt, richtet leicht grossen Schaden an – bei den Spatzen und im Umfeld!

### Worum geht es beim Konfliktmanagement (nicht)?

Zu klären, was *Konfliktmanagement* heisst, ist wichtig, weil viele Leute zum Teil recht unterschiedliche und unrealistische Vorstellungen mit diesem Begriff verbinden. Und diese Vorstellungen machen den Beteiligten oft Angst und erschweren die Konfliktbearbeitung zusätzlich. Hier ein paar gängige Beispiele, die ich immer wieder erlebe: Konfliktmanagement

- soll aus Feinden (möglichst im Eiltempo) dicke Freunde machen;
- mindestens aber Sympathie und Zuneigung zwischen den ehemaligen Konfliktparteien herstellen;
- muss, um erfolgreich zu sein, die Persönlichkeit der Protagonisten verändern;
- wird die Vergangenheit in allen Details aufschlüsseln, um den oder die Schuldigen zu finden und entsprechend zu bestrafen.

Einmal ganz ehrlich: Würden Sie erfreut reagieren, wenn es heisst, dass Sie in zwei Wochen Ihren «Lieblingsfeind» mögen müssen? Eben ... Mein Ansatz ist demgegenüber ein ganz pragmatischer: Die Konfliktparteien dürfen sich auch weiterhin nicht mögen, sie sollen nur das akzeptable Minimum an professioneller Zusammenarbeit sicherstellen. Und das kann man von jedem Profi am Arbeitsplatz erwarten, ohne als Romantiker verdächtigt zu werden.

Beim richtig verstandenen Konfliktmanagement geht es also darum,

- Brücken zu bauen;
- das Gesicht aller Beteiligten zu wahren;
- Lösungswege zu finden, mit denen jede(r) Beteiligte leben kann;
- die professionelle Zusammenarbeit wiederherzustellen.

Kurz: Es geht darum, die Beteiligten dabei zu unterstützen, wieder entspannt und professionell zusammenzuarbeiten. Sinnvolle Schritte auf dem Weg dazu sind die folgenden:

- Verstehen, wie die jeweils andere Seite die Welt sieht.
- Verstehen, wie das eigene Verhalten auf «die andere Seite» gewirkt hat bzw. wirkt.
- Verstehen, wie es so weit kommen konnte, d.h. wie so ein Konflikt entstehen und wachsen konnte.
- Vereinbarungen für das professionelle Miteinander ausarbeiten, beschliessen und in Zukunft einhalten.

### **Warum ist Konfliktmanagement Führungsverantwortung?**

Konflikte kosten viel Zeit, Nerven, Lebens- und Arbeitsqualität und Geld – um das zu erkennen, braucht es keine wissenschaftliche Untersuchung. Es reicht, sich an Konflikte zu erinnern, die man selber durchlebt oder als Zuschauer erlebt hat.

- Jeder weiss, dass ein Konflikt die Gedanken und Gefühle der Beteiligten sehr lange und intensiv beschäftigt. In dieser Zeit wird nicht konzentriert gearbeitet; diese Phasen gehen als Arbeitszeit verloren – auch wenn jemand am Schreibtisch sitzt oder an der Maschine steht.
- Ist ein Konflikt schon weiter fortgeschritten, beeinträchtigt er weit mehr als das Miteinander der direkt Beteiligten. Die nervliche Belastung der Konfliktparteien verändert mittelfristig deren gesamtes Verhalten – und zwar nicht zum Positiven. Ausserdem sind Konflikte ansteckend; sie haben die Tendenz, auch ursprünglich unbeteiligte Kollegen in das Geschehen hineinzuziehen.
- Lebensqualität geht verloren, weil die Konfliktparteien es «im Normalfall» gerade nicht schaffen, den Konflikt in der Firma zu lassen. Sie nehmen ihn mit in das private Umfeld von Freundeskreis oder Familie. Dadurch gehen wertvolle Erholungsräume und Erholungszeiten verloren.
- Erfahrungsgemäss leidet auch die Qualität der Arbeit in Konfliktsituationen. Fehler nehmen zu, geben immer wieder Anlass zu erbitterten Debatten, der Informations- und Kommunikationsfluss ist deutlich gestört usw. Kurz: Es ist Sand im Getriebe.

Diese Liste ist, wie Sie wissen, beliebig verlängerbar. Sie reicht aber aus, um eines deutlich zu machen: Konflikte sind stark leistungsmindernd, und deshalb muss die zuständige Führungskraft sich konsequent und kompetent darum kümmern. Deren Kernaufgabe ist es schliesslich, in ihrem Verantwortungsbereich für bestmögliche Leistung zu sorgen bzw. erkennbaren Risiken der Leistungsminderung zu begegnen. Das ist ein sehr starkes Argument dafür, Konfliktverantwortung entschlossen zu übernehmen.

Ein zweites Argument liegt mir allerdings weit mehr am Herzen: Nach 20 Jahren Berufserfahrung weiss ich, wie sehr Menschen unter Konflikten leiden. Wohlgermerkt, nicht nur die Konfliktparteien selbst, auch deren Freunde, Familien und Kollegen. Als Führungskraft habe ich auch die Verantwortung, alles zu tun, damit in meinem Verantwortungsbereich ein faires Miteinander gelebt wird, also bestimmte Spielregeln eingehalten werden. In letzter Analyse haben Führungskräfte es mit Menschen und nicht mit Zahlen zu tun.

### Welche klassischen Fehler passieren beim Umgang mit Konflikten immer wieder – und warum eigentlich?

Das Schöne an unserem Thema ist, dass jeder damit Erfahrung hat. Deshalb kennen auch alle Leser die klassischen Fehler beim Umgang mit Konflikten. Zur Veranschaulichung ein paar besonders beliebte Exemplare:

- *Aussitzen: Also ich tu jetzt mal gar nichts, das wird sich schon irgendwie von selbst beruhigen – entweder weil sie müde werden oder nach einiger Zeit wieder andere Sachen wichtig werden.*
- *Abwiegeln: Also, meine Mitarbeiter sind doch vernünftige erwachsene Menschen. Die werden es wohl noch hinkriegen, die Sache selbst zu bereinigen. Bin ich hier der Kindergärtner? Und so schlimm, wie das im Moment von aussen aussieht, wird es wohl nicht sein. Also Leute, jetzt reisst euch einfach mal zusammen und macht weiter!*
- *Flucht: Ich habe wirklich keine Zeit, mich auch noch um diese ganzen emotionalen Themen zu kümmern. Als ob wir sonst keine Probleme hätten! Ich habe mehr als genug zu tun und andere Dinge haben einfach höhere Priorität als dieser Konflikt.*
- *Frontalangriff: Also eines sage ich immer schon klar und deutlich: Faxen gibt es bei mir nicht. Wer querschiesst wird sehen, was er davon hat. Ein Konflikt in meinem Team? Die werden ruck, zuck sehen, was sie sich damit einhandeln. Schliesslich weiss jeder Mitarbeiter, wer hier die Leistungsprämie vergibt und den Urlaubs- und Dienstplan schreibt.*

Diese taktischen Ansätze zum Umgang mit Konflikten sind zwar weit verbreitet, aber nicht sehr erfolgversprechend. Durch Aussitzen, Abwiegeln oder Flucht wird die Konfliktdynamik sicher nicht abgebremst, man schafft ihr dadurch eher noch freie Bahn. Die Methode Frontalangriff kann zwar auf bestimmte Zeit Konflikte unterdrücken und unter den Teppich kehren – wenn mit ihr nicht zusätzlich Spannungen erzeugt werden –, aber irgendwann liegt der Teppich dann so hoch, dass die Tür nicht mehr aufgeht.

Und so stellt sich die Frage, warum trotzdem so viele Führungskräfte immer wieder diese untauglichen Ansätze verfolgen. Meiner Erfahrung nach fehlt ihnen sehr oft das Handwerkszeug für ein sinnvolles Vorgehen im Konfliktfall und somit die Selbstsicherheit für ein entschlossenes und angemessenes Eingreifen. Dieses Handwerkszeug liefert das Dossier: Praxiserprobte, robuste und recht einfache Vorgehensweisen.

---

## Teil 2: Die Dynamik von Konflikten

---

In diesem Teil betrachten wir Konflikte aus der Nähe. Ich möchte aufzeigen, wie eine typische Konfliktentwicklung aussieht, wenn nicht kompetent gegengesteuert wird. Das ist wichtig, um die enorme Dynamik von Konflikten besser einschätzen zu können. Dann folgen konkrete Anzeichen, an denen man die einzelnen Phasen dieser Entwicklung erkennt. Zum Abschluss erläutere ich, wann man als Führungskraft frühestens und spätestens eingreifen kann und welche verschiedenen Vorgehensweisen es bei einem Eingriff gibt.

### Was ist das Besondere an der Dynamik von Konflikten?

Die Dynamik eines typischen Konfliktes kennen wir aus eigenem Erleben. In etwa diesen Worten beschreiben Konfliktparteien, wie sie das Geschehen wahrnehmen:

- Missverständnisse häufen sich und scheinen ab einem bestimmten Punkt vorprogrammiert zu sein. Egal, was man sagt – man hat irgendwie keine Chance mehr, die Sache zu klären.
- Und auf einmal werden aus verbalen Nadelstichen massive Keulenschläge (Worte können sehr weh tun), denen dann richtige Attacken folgen. Egal, was man dann dagegen tut – es wird gegen einen ausgelegt, die Angriffe hören nicht auf, verstärken sich sogar eher.
- Man kriegt nach der Arbeit die Sache gar nicht mehr aus dem Kopf, die Mühle im Kopf dreht und dreht sich.
- Gerade weil man enorm aufpasst, was man sagt und tut, macht man selbst auch Fehler. Und man reagiert auch mal über – gerade bei eigentlich unbeteiligten Personen. Man ist dann irgendwann in jeder Hinsicht total verunsichert und findet keinen festen Stand mehr.
- Manchmal denkt man, dass es nun ruhiger ist – aber dann passiert plötzlich wieder was.
- Man muss zunehmend aufpassen, zu wem im Kollegenkreis man was sagt – es scheinen immer mehr Personen mitzumischen und Partei zu ergreifen. Es wird immer schlimmer, die ganze Sache wird zunehmend unberechenbar und ist wie eine Strömung, die einen fortreisst.

Hinter diesen Beschreibungen steckt eine doch immer wieder recht deutlich erkennbare Eigendynamik von Konflikten. Die für Konflikte charakteristische Grundtendenz lässt sich so beschreiben:

- Es wird immer schlimmer, die Beteiligten fühlen sich immer hilf- und ratloser.
- Die persönliche Belastung nimmt stetig zu; gesundheitliche Probleme sind der Normalfall im Rahmen eines grösseren Konfliktgeschehens.
- Es werden immer mehr Leute aus dem Umfeld der ursprünglich Beteiligten mit hineingezogen; der Druck auf neutrale Kollegen wächst enorm.
- Lager bilden sich, Feindbilder werden etabliert und verhärten sich.

Diese fatale Entwicklung ist ab einem bestimmten Zeitpunkt von den Beteiligten selbst kaum noch zu durchbrechen – deshalb ist oft eine kompetente und entschlossene Intervention von aussen erforderlich. Konflikte sind wie Lawinen – aus kleinen Anfängen können mehr oder weniger schnell massive Folgen entstehen.