



Konfliktmanagement

„Der Umgang mit Konflikten ist nicht irgendein beliebiges Trainings- oder Personalentwicklungsthema. Im Gegenteil: Es ist eines der großen Themen unseres Lebens überhaupt. Alle sozialen Themen unseres Lebens – angefangen von Kommunikation über Zusammenarbeit bis hin zu Führung bzw. Beziehungen aller Art – werden schwierig durch das Ereignis des Konflikts“, Michael Paschen und Erich Dihmaier, managerSeminare.

1 Coaching im Umfeld von Konflikten

Die Möglichkeiten von Konflikten sind vielfältig, ebenso wie die Ansätze, diese Konflikte zu lösen.

Eine Welt ohne innere und äußere Konflikte wird es nicht geben; das widerspräche unseren biologischen Wurzeln. *Es geht auch nicht darum, größtmögliche Friedfertigkeit oder Seelenruhe (Grabesruhe?) zu erlangen.* Konflikte sind überall in uns und um uns. Sie können lästig, sie können aber auch lehrreich sein, indem sie uns Wahrheiten über unser Innerstes und unsere Stellung zu anderen Menschen zeigen. Wir haben die *Möglichkeit, diese lehrreichen Konflikte anzuschauen, daraus zu lernen und unser Handeln zu verändern*, betont Björn Migge in seinem „Handbuch Coaching und Beratung“.

Coaching in diesem Umfeld fokussiert bei Führungskräften auf *unterstützende Maßnahmen zur Verbesserung der Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit* im Umgang mit Konflikten. Der Coach fördert und unterstützt die *Selbstreflexion* des Klienten, sein *Selbstmanagement* und hilft sein *Konfliktverständnis* und die *Konfliktfähigkeit* zu verbessern. Dies ist ein dynamischer und produktiver Prozess, in welchem der Klient *kreative und konstruktive Ideen zur Beilegung des Konfliktes* entwickelt. Er lernt einen *Konflikt als Chance zur Veränderung* zu begreifen und aus dieser Perspektive heraus *Lösungen* zu erarbeiten. Otto G. Schaser, „Konfliktcoaching in Organisationen“.

2 Verhaltensweisen und Struktur in Konflikten

Ute Leitmeier hat in ihrem Buch „Konfliktmanagement“ die *Grundverhaltensweisen von Menschen* in Konflikten analysiert und daraus *fünf Strategien* abgeleitet: Vermeiden, Durchsetzen, Nachgeben, Kompromiss eingehen und Kooperieren. Die *Kooperation* erweist sich aus ihrer Sicht als die konstruktivste und produktivste Strategie um einen Konflikt zu lösen.

Laut Michael Paschen und Erich Dihmaier sind die *drei fundamentalen Fragen* bei Konflikten:

1. Die *Ursache* des Konflikts und damit die Deutung und Interpretation: Ein sinnvolles Verständnis der Konfliktdynamik geht allen Bemühungen um eine Lösung voraus.
2. Die *Ziele* in einem Konflikt: Was soll an die Stelle des Konflikts treten, wenn dieser verschwunden ist?
3. Das praktische *Handeln* in der Konfliktsituation.





Für das praktische Handeln lassen sich generell vier *Phasen* unterscheiden: Konfliktfeld, Spannung, Eskalation und Ergebnis.

Das *Ziel* eines guten Konfliktmanagements besteht darin, das aggressive Potenzial eines Konfliktes so gut zu bearbeiten, dass *der inhaltliche Kern eines Konfliktes verhandelbar wird*. Das Ziel einer Verhandlung ist *Frieden*. Konfliktmanagement ist aber nicht immer versöhnlich und manche Konflikte lassen sich nur mit der Macht Dritter lösen.

3 Konfliktkultur: Wichtiges im Umgang mit Konflikten

Auch Roland Betz weist in seinem Artikel „Konfliktsouveränität“ darauf hin, dass Konflikte zum Alltag gehören und Sie souverän zu lösen als Kunst bezeichnet werden kann. Für ihn steht eine *Win-Win-Strategie* im Vordergrund. Denn, gewinnt man einen Disput, verliert man womöglich den Kollegen oder Kunden, gibt man aber ständig nach, wird man vereinnahmt.

Für Betz gibt es einige „Gesetzmäßigkeiten“, um Konfliktsouveränität zu stärken. Diese beruhen darauf, *eigene Blockaden zu lösen und Ursachen und Auswirkungen zu erforschen*. Denn, Fehler dürfen gemacht werden, aber immer mit dem Ziel, sie nicht zu wiederholen.

Alex Gogler, managerSeminare, weist darauf hin, dass kleine Störungen große Folgen haben können, denn für beginnende Konflikte gilt die Eisberg-Regel: Nur ein Siebtel des Gebildes ist sichtbar, die restlichen sechs Siebtel befinden sich unter der Oberfläche.

Deshalb müssen Führungskräfte handeln:

- Manager sollten einfühlsam genug sein, auch auf leise Signale zu reagieren.
- Auch die körpersprachlichen Signale sollten sie zum Anlass für ein Feedback nehmen.
- Fragen wie „Wo sehen Sie das Problem?“, „Welches Thema ist aus Ihrer Sicht bislang unzureichend zur Sprache gekommen?“, „Was müssen wir leisten, um Spannungen auszuräumen?“ können in ein klärendes Gespräch einleiten.
- Ist ein gesamtes Team von sich aufbauender Spannung betroffen, sind zunächst Einzelgespräche der Weg der Wahl.
- Bei Konflikten nicht die Vergangenheit bearbeiten sondern die Zukunft. Und Schuldzuweisungen haben in solchen Runden keinen Platz.

Führungskräfte sollten führen, denn Mitarbeiter in schwierigen Situationen wollen Macher und Entscheider. Vorgesetzte sollten allen zeigen, wo es künftig langgeht.

Im Coaching können wir auf viele weitere Aspekte und Strategien des Konfliktmanagements – und vor allem auf Ihre konkrete Situation – eingehen. Dabei kann *die unabhängige Perspektive des Coachs* eine große Hilfe sein, um einen Konflikt zu analysieren, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und wirksame Maßnahmen abzuleiten.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einem Coaching mehr dazu und über Ihr eigenes Konfliktverhalten und Ihre Konfliktfähigkeit erfahren!