



Führung Interkulturell Coaching China Führungskräfteentwicklung Gesundheitsmanagement Gefährdungsbeurteilung Psychologie Unternehmenskultur  
Engagement Evaluation Kommunikation Konfliktmanagement Resilienz Organisationsentwicklung Personalführung Veränderungsprozesse  
Beratung Personalmanagement Personalentwicklung



# EO Institut

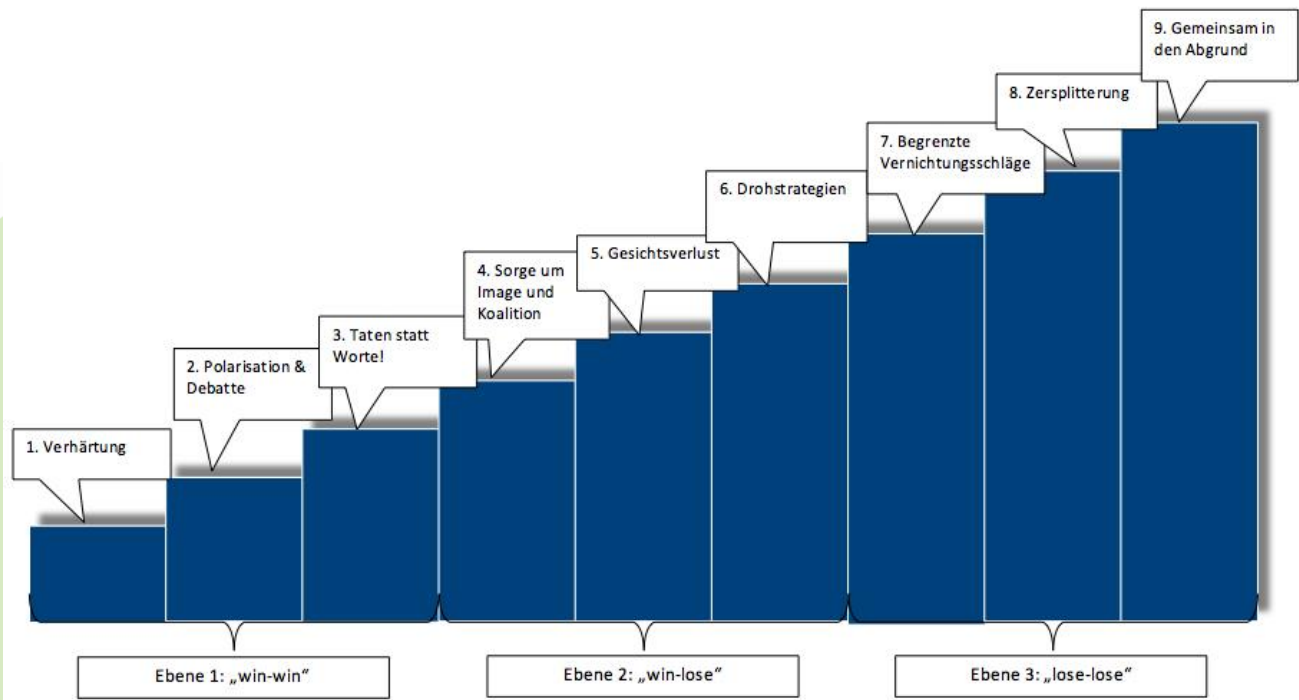
## Psychologie in der Organisation

09.2013

### Konflikte am Arbeitsplatz – Handlungshilfe für Führungskräfte

Von Dipl.-Psych. Nicole Scheibner und Dr. Julia Hapkemeyer

## 1 Stufen eines Konfliktes (nach Glasl)



In der ersten Ebene können beide Konfliktparteien noch gewinnen (Win-Win). In der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt (Win-Lose) und in der dritten Ebene verlieren beide Parteien (Lose-Lose).

### 1. Ebene (Win-Win)

#### Stufe 1 – Verhärtung:

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliche Meinungsverschiedenheiten. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

#### Stufe 2 – Debatte:

Die Konfliktpartner entwickeln Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu Streitigkeiten. Gegenseitiger Druck wird aufgebaut. Es kommt zum „Schwarz-Weiß-Denken“.

#### Stufe 3 – Taten statt Worte:

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck, um sich durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Verbale Kommunikation findet kaum noch statt, der Konflikt verschärft sich beschleunigt. Das Mitgefühl für den "anderen" geht verloren.

### 2. Ebene (Win-Lose)

#### Stufe 4 – Koalitionen:

Der Konflikt verschärft sich durch Sympathisanten-Suche. Da man sich im Recht glaubt, wird der Gegner denunziert. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

### Stufe 5 – Gesichtsverlust:

Der andere soll durch Unterstellungen etc. in seiner Identität vernichtet werden. Der Vertrauensverlust ist komplett. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

### Stufe 6 – Drohstrategien:

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer *Forderung* („Mach es jetzt so, wie ich es will“), die durch eine *Sanktion* („Sonst unterstütze ich Dein Vorhaben xy nicht“) verschärft und durch das *Sanktionspotenzial* („Dann geht Dein Vorhaben baden, ohne mich geht es nicht“) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

### 3. Ebene (Lose-Lose)

### Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung:

Hier soll dem Gegner mit allen Mitteln geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der Schaden des Gegners größer sein.

### Stufe 8 – Zersplitterung:

Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen „zerstört“ werden.

### Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund:

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

In vielen Kontexten finden sich Konfliktverläufe wie oben dargestellt wieder – in politischen Konflikten ebenso wie Konflikten am Arbeitsplatz oder in privaten Beziehungen. Um sinnvoll in einem Konflikt intervenieren zu können, ist es hilfreich einzuordnen, auf welcher Stufe sich ein Konflikt befindet und worum es dabei genau geht bzw. was dahinter steht (hierzu Konfliktanalyse auf der folgenden Seite).

## 2 Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse dient einer systematischen Analyse eines bestehenden Konfliktes zwischen Mitarbeitern. Sie verschafft einen Überblick über die Gesamtsituation:

### WER ist am Konflikt beteiligt?

- Welche Personen/Gruppen haben den Konflikt miteinander?
- Wer ist noch beteiligt (indirekt)?
- Ist der Konflikt von allen Beteiligten festgestellt?

### WORUM geht es genau, worin besteht er Konflikt?

- Sach- oder Beziehungskonflikt?
- Wer merkt woran, dass es einen Konflikt gibt?
- Welche Interessen/Motive spielen eine Rolle?
- Hat jemand ein Interesse daran, dass der Konflikt bestehen bleibt?

### WAS bedeutet der Konflikt für mich und den/die Anderen?

- Wie geht es den Beteiligten?
- Wer empfindet den Konflikt wie stark- Lappalien oder existenziell?
- Wie wichtig ist es mir eine Lösung/Veränderung zu erreichen?

### WIE gehen die Beteiligten im Konflikt miteinander um

- Offen oder verdeckt ausgetragen, ignoriert?
- Gab es schon einmal Ansätze zu einer Lösung?
- Welchen Verlauf hatte der Konflikt?

### AUF WELCHER EBENE soll vorrangig eine Lösung gesucht werden?

- Persönliche Ebene- Selbst- oder Beziehungsklärung
- Strukturelle Ebene- Rollen, Aufgaben, Verfahrensabläufe
- Moralische Ebene- Normen, Werte
- Rechtliche Ebene
- Können die Beteiligten den Konflikt selbst klären/lösen? Wer könnte sie unterstützen?

### 3 Konfliktlösung

Konflikte werden meistens als störend und belastend empfunden, deshalb versuchen viele Menschen, Konflikten auszuweichen. Falls ein Ausweichen nicht möglich ist, eskalieren Konflikte häufig in persönliche Verletzungen und Machtkämpfe, welche die Beziehungen zwischen den Beteiligten aber auch im Unternehmen insgesamt belasten. Konflikte sind allerdings unvermeidbar. Sie gehören zu unserem Alltag und sind eine Chance für Entwicklung und Veränderung. Daher ist es wichtig, Konflikte als Signal dafür zu betrachten, dass etwas nicht stimmt und verändert werden sollte.

Alltägliche bzw. typische Verhaltensweisen zur Konfliktregelung sowie deren Konsequenzen sind:

#### Meidung

Werden Konflikte vermieden oder flüchtet man vor Konflikten, bleiben die Probleme ungelöst. Keine der Konfliktparteien kann ihre Interessen verwirklichen, sondern beide Seiten verlieren (Lose-Lose). Trotz der großen Belastung für die Beziehung ist Vermeidung, Flucht oder Blockade das häufigste Verhalten der Konfliktbehandlung. Auch Führungskräfte scheuen sich häufig, vorhandene Konflikte unter den Mitarbeitern anzusprechen. Bei anhaltenden Konflikten ist dies jedoch das denkbar ungünstigste Verhalten, weil der Eindruck von Desinteresse oder mangelnder Durchsetzungsstärke entsteht und der Konflikt sich weiter verschärft.

#### Durchsetzung

Die Durchsetzung der eigenen Interessen ist eine einseitige Form der Konfliktbehandlung: Einer gewinnt, der andere verliert (Win-Lose). Die sich durchsetzende Konfliktpartei profitiert kurzfristig, während die andere Partei unzufrieden ist und häufig den Wunsch nach Rache hegt. Die Durchsetzung als Umgangsform mit Konflikten stellt damit eine große Belastung für die Beziehung der Konfliktparteien dar.

#### Anpassung

Im Unterschied zur Meidung wird bei der Anpassung nicht blockiert, sondern nachgegeben. Die eigenen Interessen werden freiwillig zurückgestellt, der andere kann seine Interessen voll durchsetzen (Lose-Win). Durch dieses Verhalten können Beziehungen zwar kurzfristig geschont werden, die Wahrscheinlichkeit

einer langfristigen Unzufriedenheit und Belastung sind aber groß.

#### Kompromiss

Bei einem Kompromiss geben alle Konfliktparteien hinsichtlich ihrer Positionen und gewünschten Ergebnisse nach. Anders als bei den bisher erwähnten Verhaltensweisen können starke Störungen und Belastungen auf der inhaltlichen und auf der Beziehungsebene vermieden werden. Es wird das Vorhandene aufgeteilt.

#### Kooperation

Durch Kooperation können alle Konfliktparteien ihre Interessen über eine Kompromisslösung hinausgehend in einem Konsens verwirklichen. Auf der Basis der Interessen (nicht der Positionen) wird gemeinsam versucht, den Kuchen zu vergrößern und eine wertschöpfende Lösung zu finden, die für alle Konfliktbeteiligten gewinnbringend ist (Win-Win). Das konstruktive Potential von Konflikten kann bei einer kooperativen Konfliktregelung genutzt und die Qualität der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien verbessert werden (Mediation).

Ausgehend von diesen Vorgedanken ist ein zentraler Erfolgsfaktor erfolgreicher Konfliktlösung das Herausarbeiten der Interessen der Beteiligten in einem fairen und lösungsorientierten Prozess.

### 4 Intervenieren bei Konflikten

Wer kann auf den einzelnen Konfliktstufen wie intervenieren?

Stufe 1–3	Konflikt kann noch durch Konfliktpartner gelöst werden, Führungskraft kann darauf hinwirken, indem sie eine Klärung einfordert, Einzelgespräche führt, ggf. Moderation durch Führungskraft
Stufe 3–5	Moderation, Prozessbegleitung durch Führungskraft oder neutrale Person
Stufe 5–7	Vermittlung/Mediation durch externe Unterstützung
Stufe 6–8	Schiedsverfahren/gerichtliches Verfahren
Stufe 7–9	Machteingriff