

Rolf Meier

# Konfliktmanagement

9 Schritte zu einvernehmlichen Lösungen



# Impressum

© 2024 managerSeminare Verlags GmbH  
Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn  
Tel: 0228-977910  
[info@managerseminare.de](mailto:info@managerseminare.de)  
[www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

Autor: Rolf Meier  
Coverillustration: iStock-1299926882

## Trainer-Einzelnutzungslizenz

Bitte beachten Sie, dass der Ihnen überlassene Artikel nach dem Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte, kurz Urheberrechtsgesetz vom 09.09.1965 in der Fassung vom 01.06.1998 Urheberrechtsschutz genießt. Dies bedeutet für Sie, dass Sie mit dem Kauf dieses Teilnehmerskripts ausdrücklich berechtigt sind, das Werk im Rahmen Ihrer Trainertätigkeit

- zu präsentieren,
- an maximal 100 Teilnehmende zu verbreiten und
- nach Ihren Vorstellungen zu überarbeiten.

Darüber hinaus gehende Nutzungsrechte wie die Weitergabe oder der Verkauf der Dateien an Dritte (z.B. an Trainerkollegen/-kolleginnen oder unternehmensweite Zurverfügungstellung via LMS), die Verbreitung im Inter-/Intranet oder die Verbreitung außerhalb des Seminar Teilnehmerkreises per Kopie, E-Mail, LMS oder auf anderen elektronischen Wegen (§ 106 Urheberrechtsgesetz) werden nicht eingeräumt. Ein Verstoß kann mit Freiheitsstrafe oder mit Geldstrafe belegt werden. Der Versuch ist strafbar.

Die genannten Rechte stehen der erwerbenden Person bzw. einer einzelnen Person des erwerbenden Unternehmens zu. Wenn Sie Mehrpersonen- bzw. unternehmensweite Nutzungsrechte erwerben oder die Verbreitung auf über 100 Teilnehmende ausdehnen möchten, wenden Sie sich bitte an unser Beratungsteam für Businessfragen (Corporate). Wir helfen Ihnen gerne weiter:

managerSeminare Verlags GmbH  
Corporate-Beratungsteam  
E-Mail: [corporate@managerseminare.de](mailto:corporate@managerseminare.de)

# INHALT

ZU BEGINN	4
EINSCHÄTZUNGSHILFE	7
1. KONFLIKTE VERSTEHEN	11
2. KONFLIKTEN VORBEUGEN	19
3. KONFLIKTPOTENZIALE BETRACHTEN	36
4. URSACHEN AUF DEN GRUND GEHEN	53
5. ESKALATION VERMEIDEN	64
6. KONFLIKTLÖSUNG ANGEHEN	72
7. KONFLIKTGESPRÄCHE FÜHREN	85
8. KONFLIKTE SCHLICHTEN	95
9. MIT EMOTIONEN UMGEHEN	105
LERNKONTROLLE	113
FRAGEN ZUM VERSTÄNDNIS	118
UMSETZUNG	123

# Zu Beginn

Konflikte gehören zum Berufsalltag. Häufig sind jedoch nicht fachliche oder persönliche Differenzen das eigentliche Problem, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird. Die Fähigkeit, mit Konflikten professionell umzugehen, ist wichtig für alle, die im Team mit anderen zusammenarbeiten.

Dazu gehört auch, Konflikte nicht nur als problematisch anzusehen, sondern als Begleiterscheinungen der gemeinsamen Arbeit mit Teammitgliedern, die nun mal mehr oder weniger gut zusammenpassen.

Verabschieden Sie sich von Vorstellungen wie

- Konflikte sind destruktiv.
- Konflikte müssen nicht sein; sie sollten nach Möglichkeit vermieden werden.
- Konflikte behindern Teams in ihrer Arbeit und Entwicklung.
- Störenfriede verursachen Konflikte und müssen ihr Verhalten ändern.

Hingegen gilt:

- Konflikte können konstruktiv genutzt werden.
- Es gibt kein Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen Interessen ohne Auseinandersetzungen.
- Konflikte können Teamprozesse beleben und den Beteiligten Nutzen bringen.
- Unterschiedliche Interessen sind meist die Ursache von Konflikten, „schuld“ ist keiner.

Deshalb kann es nicht Ziel sein, Konflikte grundsätzlich zu vermeiden. Wichtig hingegen ist, mit Konflikten konstruktiv umgehen zu lernen. Denn ungelöste Konflikte können sich sehr ungünstig auf die Zusammenarbeit auswirken, nicht nur auf die direkten Beteiligten, sondern auch auf das Umfeld, sei es nun parteiisch oder nicht.



***Frau Viereck arbeitet als Vorzimmerkraft. Sie hat sich vorgenommen, heute pünktlich Feierabend zu machen, da sie noch einige Einkäufe erledigen muss, und dann mit ihrem Mann ins Theater möchte.***



**Als Frau Viereck gerade ihren Schreibtisch aufräumt, ruft ihr Vorgesetzter Herr Tretz sie noch einmal zu sich. Leider habe er noch einen dringenden Brief, der unbedingt heute in die Post müsse. „Typisch“, denkt Frau Viereck „immer auf den letzten Drücker. Das hätte er doch auch direkt nach dem Mittagessen erledigen können.“**

**Herr Tretz erklärt sehr knapp, was sie tun soll, dann packt er schnell seine Sachen zusammen und verschwindet mit den Worten: „Ich muss jetzt leider gehen. Meine Frau wartet auf mich. Sie kommen ja auch ohne mich zurecht. Unterschreiben Sie einfach in Vertretung und – denken Sie daran, der Brief muss unbedingt heute noch raus.“**

**Giftig antwortet Frau Viereck ihrem Vorgesetzten: „Aber sicher, Herr Tretz. Ich darf leider nicht nach Hause, wann ich möchte.“ Als Herr Tretz die Tür zugemacht hat, murmelt Frau Viereck: „Na warte, das zahle ich Dir heim.“**

Schwierigkeiten untereinander können ganz unterschiedliche, meist aber negative Auswirkungen und Begleiterscheinungen haben. Dies sind:

- Demotivation und Leistungsabfall
- Verschlechterung des Arbeitsklimas
- Reibereien und Konflikte
- Mobbing, Aggressivität, Intrigen

Alles Folgen, die es zu verhindern gilt. Schließlich können sich Probleme in der Zusammenarbeit zu handfesten Konflikten ausweiten. Deshalb sollten Sie Probleme im Miteinander ernst nehmen. Denn

- |    |                                 |   |
|----|---------------------------------|---|
| 1. | Probleme sind Störungen.        | Die Bewältigung von Störungen muss Vorrang haben. |
| 2. | Probleme sind Barrieren.        | Barrieren hindern eine gute Kommunikation.        |
| 3. | Probleme sind Belastungen.      | Belastungen mindern die Motivation.               |
| 4. | Probleme eskalieren oft.        | Eskalation muss verhindert werden.                |
| 5. | Probleme erzeugen Lösungsdruck. | Der Druck muss richtig kanalisiert werden.        |



Ein freundliches Klima von gegenseitigem Respekt und Hilfsbereitschaft ist die beste „Anti-Konflikt-Strategie“.

Zudem gilt aber auch:

Konflikte, ob erst noch unterschwellig oder schon offen ausgebrochen, können eine Gefahr für die Kollegialität und für die Produktivität sein. Ziel muss es sein, einzuschreiten, wenn sich Konflikte negativ auf die Arbeit und auf die Zusammenarbeit auszuwirken beginnen.

Gründe genug, sich mit diesem Thema näher zu beschäftigen.

Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- Wie können Sie Konflikten im Team vorbeugen?
- Welche Konfliktpotenziale verstecken sich in einem Team?
- Wie gehen Sie Konflikten auf den Grund?
- Wie können Sie Konflikte entschärfen?
- Wie bereiten Sie sich auf Konfliktgespräche vor?
- Wie führen Sie solche Gespräche, wenn Sie selbst beteiligt sind?
- Wann sollten Sie einen Schlichter hinzuziehen?
- Warum sollten Sie auf konkreten Ergebnissen bestehen?
- Warum ist eine gute Nachbereitung solcher Gespräche wichtig?

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Beschäftigung mit dem Thema und viele nützliche Erkenntnisse für Ihren Arbeitsalltag.



# 5. Eskalation vermeiden

*„Je früher Sie sich Konflikten annehmen, desto leichter können Sie sie aus der Welt schaffen.“*

Von kleinen Unstimmigkeiten bis zum großen Krach: Überlässt man Probleme untereinander sich selbst, eskalieren diese leicht. Diese Eskalation erfolgt in der Regel nicht schlagartig, sondern in Stufen.



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie eskalieren Konflikte?
- Wie können Sie ein solches Eskalieren verhindern?
- Wann sollten Sie einschreiten?



Welche Erfahrungen haben Sie mit Konflikten gemacht, die nicht bearbeitet werden?

Wie entwickeln sie sich? Welche Schwierigkeiten ergeben sich daraus?



## Beachten Sie die Eskalation von Konflikten

Konflikte, die auf der sachlichen Ebene entstanden sind, eskalieren in der Regel auf der emotionalen Ebene; sie belasten damit die Beziehung der Konfliktparteien und wirken sich negativ auf die persönliche Einstellung der Beteiligten zueinander aus. Und: Konflikte, die auf persönlichen oder sozialen Ursachen basieren, werden selten auf diesen Ebenen ausgetragen. Sie werden „rationalisiert“, also auf die sachliche Ebene verschoben.

Eine mögliche Eskalationserklärung vollzieht sich dabei in vier plus zwei Stufen:

### Stufe 1: Diskussion (Spannung und Kristallisation)

Zwei Teammitglieder sind unterschiedlicher Meinung, haben eine unterschiedliche Einstellung, verfolgen unterschiedliche Ziele und können sich nicht einigen. So beginnen viele Konflikte.

Sie sind sich der Spannungen und Gegensätze ihrer Standpunkte bewusst und bemühen sich, sie auf rationale Weise zu lösen. Gelingt dies nicht, verhärten sich die Standpunkte und „kristallisieren“ aus.

**➤** *Zwei Kollegen, Doris Gürtler und Ralf Diebels, geraten bei Diskussionen häufig aneinander. Frau Gürtler ist erst seit Kurzem im Team und versucht, neue Ideen einzubringen. Herr Diebels ist ein alter Hase, als Sachgebietsleiter der Vorgesetzte von Frau Gürtler. Er vertritt eher den Standpunkt, Bewährtes sollte erhalten bleiben. Mittlerweile reagieren beide leicht genervt, wenn einer der beiden sich zu Wort meldet.*

### Stufe 2: Emotionalisierung (Polarisation)

Gefühle beginnen, die Auseinandersetzung zu dominieren. Man unterstellt dem anderen Dickköpfigkeit, Eigennutz, Unaufrichtigkeit, Taktik. Haben die unterschiedlichen Standpunkte vor Beginn des Konflikts die Diskussion belebt, werden sie jetzt vehement vertreten. Die unterschiedlichen Positionen schließen sich nun gegenseitig aus. Jede Seite spricht ihre eigene Sprache und ist nicht gewillt, die Gedanken der anderen Person unvoreingenommen anzuhören. Die Auseinandersetzung wird von „scheinlogischen“ Taktiken und Tricks bestimmt: Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei auf der Gefühlsebene zu treffen, Argumente und Vorstellungen als unsinnig abzutun.

**➤** *Immer häufiger sind zwischen Frau Gürtler und Herrn Diebels abwertende Äußerungen zu hören, beide meiden den Kontakt miteinander. In der Diskussion beginnt nun Herr Diebels die Beiträge von Frau Gürtler ironisch zu kommentieren.*



### Stufe 3: Eskalation (Konfrontation)

Der Konflikt tritt offen zutage. Es kommt zum Streit. Die Schuld wird ausschließlich den anderen gegeben.

Die Konfliktparteien können und wollen einander mit Worten nicht mehr erreichen und überzeugen. Darum verharren sie in ihrer Position, versuchen das Gegenüber „schlechtzumachen“ und suchen sich andere Mitglieder im Team, die sich mit ihnen solidarisieren (sollen).

Die Kluft zwischen den Konfliktparteien wird größer. Beide wollen miteinander nichts mehr zu tun haben.



***Herr Diebels versucht, andere Personen auf seine Seite zu ziehen. Er äußert sich vor den anderen Mitarbeitenden abschätzig über Frau Gürtler. Dabei kramt er Geschichten über ihr „unmögliches“ Verhalten hervor und gibt sie zum Besten.***

### Stufe 4: Verhärtung

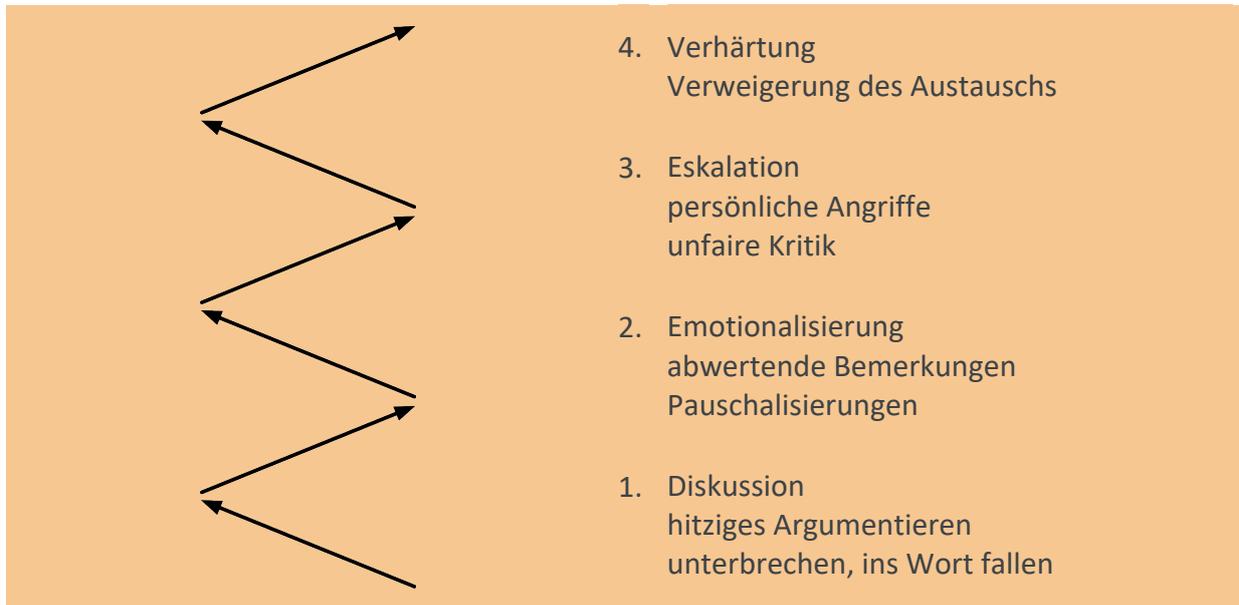
Die Fronten sind verhärtet. Die Konfliktparteien verweigern sich einer Lösung. Kommunikation findet nicht mehr statt.

Frau Gürtler hat „Anhänger“ um sich geschart. Sie reden mit den Kollegen, die zu Herrn Diebels halten, kaum noch. Hingegen reden sie viel miteinander und gerne über die „anderen“.

Nun macht sich jede Partei von der eigenen Seite ein besonders positives und von der Gegenseite ein negatives Bild. Die Konfliktparteien nennen sich jetzt Gegner. Die Gegenpartei wird als Ewiggestriger, Blockierer, Verlierer, Uneinsichtiger, Sündenbock etikettiert, um sie in ein schlechtes Licht zu setzen.

Auf welcher Stufe sich der Konflikt befindet, kann man an dem Verhalten der Konfliktparteien ablesen.





Es gibt noch zwei weitere Eskalationsstufen in Richtung Vernichtungsabsichten. Sie werden Sie (hoffentlich) nicht so oft erleben:

## Stufe 5: Offener Angriff

Die Parteien greifen sich jetzt gegenseitig persönlich und/oder die moralische Integrität des Gegners an. Sie „demaskieren“ einander, denn jede Partei erkennt im Gegner nur noch die negativen Persönlichkeitsmerkmale. Das „Gute“ und das „Böse“ stehen einander gegenüber. Jede Partei meint, dass es ihre Pflicht sei, die Gegenseite und deren Ansichten zu verurteilen.

**Beide, Herr Diebels und Frau Gürtler verbringen nun viel Zeit und Energie damit, den anderen in schlechtem Licht erscheinen zu lassen. Beide zwingen die Kollegen, sich zu entscheiden, ob sie für Herrn Diebels oder Frau Gürtler sind.**

## Stufe 6: Drohstrategien und Sabotage

Die Parteien drohen sich jetzt Konsequenzen an, wenn sie nicht einlenken, oder gehen zur Tat über, lassen unter anderem Unterlagen verschwinden oder begehen andere Sabotageakte.





*Manchmal überspringen Konflikte auch einzelne Stufen. Je mehr Emotionen im Spiel sind, desto eher geschieht dies. Deswegen ist rechtzeitiges Handeln vonnöten.*

## Achten Sie auf Anzeichen einer Eskalation

Es entsteht zwar nicht aus jedem Alltagsrger ein echter Konflikt. Jedoch kann jeder Konflikt eskalieren, auch wenn Sie dafür zunächst keine Anhaltspunkte sehen. Wenn Sie früh intervenieren, wenn Sie vermeiden, dass ein Konflikt Zug um Zug eskaliert, ist ein solcher Konflikt viel einfacher und schneller wieder aus der Welt zu schaffen.

Folgende Anzeichen helfen Ihnen, zu bestimmen, wie weit ein Konflikt schon fortgeschritten ist:

### ■ **Verstimmungen**

Man ärgert sich über einen fast banalen Anlass wie Privatgespräche am Arbeitsplatz, verspätete Informationsweitergabe etc.

### ■ **Debatten**

Der Konflikt kommt möglicherweise zur Sprache, das heißt, beide Parteien treten in einen offenen Streit, wobei jede Partei auf ihrem Standpunkt beharrt und die Argumente des anderen nicht gelten lässt. Oder der Konflikt wird unter den Teppich gekehrt und „totgeschwiegen“. Zu diesem Zeitpunkt könnte eine sachliche Auseinandersetzung den Konflikt noch beenden oder entschärfen. Ergibt diese Debatte jedoch keine gemeinsame Lösung, schließt sich die nächste Phase an.

### ■ **Betonung der Unterschiede**

Die Spannungen werden größer, und es wird immer schwerer, das eigentliche Problem anzusprechen. Als mögliche Folge gehen die Parteien sich aus dem Weg; Verbindendes wird also verdrängt, Trennendes tritt hingegen in den Vordergrund.

### ■ **Suche nach Verbündeten**

Die Spannungen nehmen zu. Um sich psychisch zu entlasten, versuchen beide Parteien, Verbündete für ihre jeweilige Sichtweise zu gewinnen. Dritte werden zu Beteiligten des Konfliktes.



### ■ **systematisches Vorgehen**

Die Konfliktparteien haben sich ihre jeweilige Rückendeckung geholt und fühlen sich stark. Künftig werden gedanklich Strategien erarbeitet, wie man etwa den Konfliktpartner unter Druck setzen und sich gegen erwartete Angriffe wirksam schützen könnte. Ziel dabei ist es, die Strategie des anderen zu erkennen und dessen Pläne zu durchkreuzen.

### ■ **Drohungen**

Der Konflikt avanciert zum Hauptthema; die Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle werden maßgeblich davon bestimmt. Jetzt besteht keine oder nur noch geringe Kooperationsbereitschaft zwischen den Konfliktparteien. Vielmehr wird versucht, gegenseitig Druck aufeinander auszuüben, wobei die Ziele des anderen gegebenenfalls sabotiert und behindert werden.

### ■ **bewusstes Brechen von Regeln**

Jegliche Handlungen des anderen werden negativ wahrgenommen und gedeutet. Der Konflikt erreicht eine neue Dimension: Alles, was die eigene Position in einer Weise verschlechtert, wird dem anderen angelastet.

### ■ **offene Angriffe**

Der Konflikt geht jetzt in eine Form offener Sabotage über. Das heißt, die gegnerischen Ziele werden, wo immer es geht, behindert und die Angriffe verstärken sich.

### ■ **Krieg**

In dieser letzten Phase werden auch eigene Schäden und große persönliche Opfer in Kauf genommen, um als vermeintlicher Sieger aus dem Konflikt hervorzugehen.

## Greifen Sie bei eskalierenden Konflikten ein

Sie benötigen für Ihr Team ein möglichst konfliktfreies Arbeitsklima. Das beste Konfliktmanagement ist deshalb das Verhindern von Konflikten. Achten Sie auf Anzeichen von Problemen, die von den Mitarbeitenden nicht selbst gelöst werden können. Wenn Sie rechtzeitig eingreifen, können Sie verhindern, dass aus zunächst noch kleinen Missstimmungen ernster Streit mit verletzten Gefühlen, schlechter Stimmung und lustlosem Arbeiten entsteht.

Bevor die persönlichen Reibereien im Team eskalieren, sollten Sie unaufgeregt und ohne Hektik eingreifen, allerdings nicht sofort.



### ■ **kleine Verstimmung**

Zwei Mitarbeitende sind wegen einer Sache aneinandergeraten. Kurzfristig wird der Ton zwischen ihnen schärfer.

Greifen Sie nicht ein. Fast immer vertragen die Betroffenen sich von selbst wieder.

### ■ **Suche nach Verbündeten**

Die schlechte Stimmung zwischen den Betroffenen löst sich nicht bis spätestens zum nächsten Arbeitstag auf. Mindestens einer der beiden beklagt sich bei Unbeteiligten über den Ärger.

Warten Sie ab, ob Sie eingreifen müssen. In einem guten Team wird das zwischenmenschliche Problem in der Regel jetzt mithilfe der Kollegenschaft gelöst. Der Verärgerte bekommt Verständnis und Zuspruch: Du kennst ihn doch. Das meint der nicht so. Nimmt das doch nicht so persönlich.

Der Kontrahent wird gemahnt: Nun lass ihn doch mal in Ruhe. In einer Phase des „Schmollens“ gehen sich die Kontrahenten aus dem Weg, bis sich das Problem von selbst in Luft auflöst.

### ■ **verbale Angriffe**

Wenn sich der Ärger über einen Kollegen, einer Kollegin nicht in den nächsten Tagen gelegt hat, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich ein Konflikt entwickelt.

Zorn, verletzte Gefühle, Wunsch nach Vergeltung etc. müssen sich wie zwanghaft bei einem der Kontrahenten oder auch bei beiden Luft machen. Der Kollege, die Kollegin wird als Gegner wahrgenommen. Man will ihn verletzen, provozieren, ärgern.

Es kommt zu verbalen Angriffen, wie:

- *Du hast doch keine Ahnung von der Technik!*
- *Sie haben das letzte Projekt auch schon vergeigt!*
- *Mit Ihnen kann man nicht reden!*
- *Sturer Bock!*
- *Dass du das nicht kapiert, war ja zu erwarten!*

Sie müssen eingreifen! Der Konflikt erreicht langsam, aber sicher das Potenzial, die Arbeit und die Zusammenarbeit zu beeinträchtigen.



## <> Zusammenfassung

- ▶ Viele Konflikte eskalieren, wenn sich niemand um sie kümmert.
- ▶ Auf einer niedrigen Eskalationsstufe sind Konflikte noch leicht aus der Welt zu schaffen.
- ▶ Seien Sie deshalb aufmerksam, ob sich Anzeichen für Schwierigkeiten mehren.
- ▶ Nicht immer brauchen Sie zu Beginn der Reibereien einzuschreiten.
- ▶ Manchmal hilft auch Abwarten.
- ▶ Werden die Angriffe allerdings persönlich, ist Handlungsbedarf gegeben.



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen