



Partner für Organisation und Personal

www.csr-consulting.de

Leitfaden für Führungskräfte zum Umgang mit Konflikten

1. Merkmale, woran Führungskraft erkennt, dass ein Konflikt entstanden ist

- Mitarbeiter bringen ihre Argumente mit großer Heftigkeit hervor oder beschimpfen sich sogar.
- Das gegenseitige Zuhören wird eingestellt.
- Die Beteiligten reden mehr übereinander als miteinander.

2. Zeitpunkt zum Eingreifen

- Zunächst können die Missklänge überhört werden. Ein zu frühes Eingreifen unterbindet die Chance zum potenziell möglichen Selbstheilungsprozess.
- Wird der Ton jedoch merkbar heftiger und der Konflikt strahlt auf andere Mitarbeiter aus, haben Sie die Pflicht und das Recht einzugreifen. Denn: Die volle Leistungsfähigkeit ist gefährdet und die Energie zur Erledigung der Aufgaben nimmt ab.

3. Gespräch mit den Konfliktparteien

Im Büroalltag gibt es sowohl Paarkonflikte als auch Dreiecks- oder Gruppenkonflikte.

- Erster Teil: Sprechen Sie Ihre Beobachtungen sachlich an (*... Mir fällt auf, dass Sie in letzter Zeit heftige Auseinandersetzungen haben ...*) Bewerten Sie nicht ihre Eindrücke, sondern beschränken Sie sich auf das Darstellen von Fakten! Sprechen Sie in Ich-Form und führen Sie konkrete Beispiele an (*... in den letzten 3 Besprechungen habe ich bemerkt, dass ...*).
- Zweiter Teil: Bringen Sie Ihre Bedenken auf den Punkt! (*... dass davon die Qualität der Kundenkontakte beeinflusst wird, die Leistungsfähigkeit des Teams sinkt, das Image der Abteilung leidet ...*).
- Dritter Teil: Fordern Sie eine Lösung – ohne Drohungen! Trotzdem klären Sie über logische Folgen auf, also Maßnahmen, die Sie als Verantwortlicher ergreifen müssen (*wie Versetzung, andere Aufgabenteilung*), falls keine Lösung erfolgt.

4. Professionelle Unterstützung von außen

- Entwickeln Sie keinen Ehrgeiz. Sobald Sie merken, dass der Konflikt tiefer ist und Sie nicht weiter kommen, bieten Sie den Beteiligten professionelle Hilfe an.
- Sollten Sie feststellen, dass Sie selbst Teil des Konflikts sind, müssen Sie auf jeden Fall sofort einen (externen) Mediator/ Konfliktmoderator hinzuziehen.
- Nur wenn die Konfliktparteien den Mediator akzeptieren, kann die Konfliktlösung beginnen.

5. Verhalten im Verlauf einer Mediation oder Konfliktmoderation

- Hinweis: Auch eine professionelle Unterstützung ist keine Garantie für die Lösung des Konflikts. Sie erreichen in einem solchen Fall jedoch Klarheit über ihre Entscheidung, die Sie in diesem Fall treffen müssen (z.B. Trennung, Versetzung)
- Respektieren Sie die neutrale Haltung des Mediators/Konfliktmoderators und dessen Pflicht zur Verschwiegenheit.
- Schalten Sie sich nicht in den Lösungsprozess unaufgefordert ein.

Erläuterung: Von einem Konflikt spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertevorstellungen miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen.