

Bruns, Kerstin

Working Paper

Konfliktkompetenz: Ein Muss im Führungsalltag

Arbeitsbericht, No. 12

Provided in Cooperation with:

Ruhr-Universität Bochum (RUB), Lehrstuhl für Produktionswirtschaft

Suggested Citation: Bruns, Kerstin (2013) : Konfliktkompetenz: Ein Muss im Führungsalltag, Arbeitsbericht, No. 12, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Bochum

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/83660>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Kerstin Bruns

Konfliktkompetenz – ein Muss im Führungsalltag

Arbeitsbericht Nr. 12

September 2013

Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft

Prof. Dr. Marion Steven

Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft

ISSN 1433-9323

Nr. 1 Kerstin Bruns, Marion Steven:

Rückstands- und regionsspezifische Analyse von Entsorgungssystemen
Juni 1997

Nr. 2 Marion Steven:

Die Bedeutung der Gutenberg'schen Produktionstheorie für die
Produktionsplanung und –steuerung
Dezember 1997

Nr. 3 Peter Letmathe, Marion Steven:

Anforderungen an Umwelterklärungen aus wissenschaftlicher und
politischer Sicht
Dezember 1998

Nr. 4 Marion Steven, Peter Letmathe:

Objektorientierte Kostenrechnung
Februar 2000

Nr. 5 Marion Steven, Rolf Krüger:

Category Logistics
Juni 2001

Nr. 6 Marion Steven, Inga Pollmeier:

Das Wertkettenmodell zur Integration von Absatz- und Produktionsprozessen
Juli 2006

Nr. 7 Marion Steven, Susanne E. Zapp:

Technical Inefficiencies and Profit-Maximization
November 2008

Nr. 8 Markus Karger, Alexander Richter, Tim Sadek, Wolf Christian Strotmann:

Flexibility of Industrial Product Service Systems – An Assessment Based on
Concept Modelling
September 2010

Nr. 9 Alexander Richter

Industrielle Produkt-Service-Systeme: Eine vertragstheoretische Analyse
September 2010

Nr. 10 Tim Merklein

Auswirkungen des EU-Emissionshandels auf Investitionen in der Luftfahrt
Dezember 2010

Nr. 11 Tobias Soth

Prozesskostenrechnung für hybride Leistungsbündel
Dezember 2010

Nr. 12 Kerstin Bruns

Konfliktkompetenz – ein Muss im Führungsalltag
September 2013

Impressum

Prof. Dr. Marion Steven

Lehrstuhl für Produktionswirtschaft

Ruhr-Universität Bochum

Universitätsstraße 150

44801 Bochum

Telefon (02 34) 32 – 23010

Telefax (02 34) 32 – 14717

Email prowi-lehrstuhl@rub.de

Internet www.prowi.rub.de

Abstract

Verschiedene Studien belegen, dass Führungskräfte 30-50 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit zur Bewältigung von Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen einsetzen. Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften im Sinne der Effizienzsteigerung ist demnach, Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich frühzeitig und umfassend zu bearbeiten. Hierzu müssen die Konflikte sichtbar gemacht werden, denn nur durch die Transparenz können die Führungskräfte Konflikte gezielt managen und in Konfliktsituationen gute Entscheidungen treffen.

Die Konflikte sind insbesondere auch in ihrer ökonomischen Dimension zu erfassen, da dem Unternehmen aufgrund unzureichend behandelter Konflikte Kosten durch entgangene Arbeitszeiten, verpasste Aufträge, abwandernde Lieferanten und Kunden oder durch innere Kündigungen von Mitarbeitern entstehen. Diese – zurzeit weitgehend intransparenten – Kosten zu reduzieren, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

In der ersten umfassenden deutschen Studie zum Thema Konfliktkosten ist 2009 von KPMG ein Reduktionspotential für Konfliktkosten von 25 % ermittelt worden. Das in der Studie entwickelte Konfliktkostenmodell bietet einen strukturierten Rahmen zur Konfliktkostenerfassung und –handhabung und damit die Basis zur verbesserten unternehmerischen Steuerung von Konfliktkosten.

Neben der ökonomischen Konfliktbetrachtung in Form von Konfliktkosten spielt die Emotionale Intelligenz für einen kompetenten Umgang mit Konflikten eine entscheidende Rolle. Sie umfasst das Selbstmanagement einer Person mit den Bereichen Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Selbstmotivation und das Miteinander mit anderen Menschen mit den Bereichen Empathie und soziale Kompetenz, d. h. die Fähigkeit, mittels Empathie andere Menschen zu beeinflussen. Die mit diesen Bereichen verbundenen Fähigkeiten auch im Konfliktfall konstruktiv und zielorientiert einsetzen zu können, macht die Konfliktkompetenz aus.

Als Grundlage für eine gute Konfliktkompetenz bietet sich die Vermittlung von Modellwissen (Ich-Zustands-Modell, Konflikttypenmodell, Phasenmodell der Teambildung) und konstruktiven Verhaltensweisen (u. a. Feedback geben, Aktiv zuhören, Nein sagen, Blickwinkel ändern) an, womit gezeigt wird, wie sich die Konfliktkompetenz verbessern lässt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Güte der Konfliktkompetenz einer Führungskraft maßgeblich die Höhe der entstehenden Konfliktkosten beeinflusst. Diese Aussage führt zu einer weiteren Feststellung: Je höher die Konfliktkompetenz ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit der Reduktion von dysfunktionalen Konfliktkosten.

Konfliktkompetenz – ein Muss im Führungsalltag

1. Führungskompetenz und Konfliktkompetenz	1
1.1 Konfliktintelligenz oder Konfliktkompetenz	4
1.2 Konfliktkompetenz in Rollen und Aufgaben der Führung	8
2. Konflikte im Führungsalltag: Chance und Kostenfaktor	13
2.1 Konfliktkostenmodell	14
2.1.1 Circle of Conflict	15
2.1.2 Konfliktkostenmatrix	18
2.1.3 Konfliktkostenformel	20
2.2 Herausforderung für Controlling, Personalabteilung und Führung	22
3. Kompetente Konfliktbearbeitung in der Führung	25
3.1 Hilfreiche Modelle zur Konfliktbearbeitung	26
3.1.1 Ich-Zustands-Modell: Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich	27
3.1.2 Konflikttypenmodell	29
3.1.3 Phasenmodell der Teambildung	31
3.2 Kompetentes Verhalten im Konflikt	33
3.2.1 Sich der Angst und Unsicherheit stellen	34
3.2.2 Konstruktives Feedback geben	34
3.2.3 Aktiv zuhören	36
3.2.4 Standpunkte entwickeln und vertreten	37
3.2.5 Nein sagen	37
3.2.6 Reframing: Blickwinkel ändern	38
3.2.7 Chunking: Zielkonflikte lösen	39
3.3 Schlüsselfaktoren für Konfliktkompetenz	40
4. Fazit und Ausblick	42
5. Literaturverzeichnis	44

1. Führungskompetenz und Konfliktkompetenz

Im Führungsalltag kommt es zu Konfliktsituationen, deren Bearbeitung und Lösung von der Führungskraft den Einsatz vieler, verschiedener Fähigkeiten fordern. Die beiden folgenden Beispiele verdeutlichen dies.

Frau Bender, die schon 20 Jahre im Unternehmen arbeitet, und Frau Müller sind seit drei Monaten Kolleginnen. Beide haben einen vergleichbaren Aufgabenbereich, nur Frau Müller verdient 10% mehr als Frau Bender, die das im Unterschied zu Frau Müller weiß und sehr ungerecht findet. Sie sucht nicht das Gespräch mit ihrem Chef, Herrn Schmitt, und lässt stattdessen Ihren Unmut an Frau Müller aus, die sich immer mehr bemüht, ein besseres Verhältnis zu Frau Bender zu bekommen. Frau Müller ist aus ihrer Sicht höflich und hilfsbereit, was von Frau Bender aber oft als besserwisserisch und bevormundend empfunden wird. Herr Schmitt nimmt die gespannte Stimmung zwischen beiden Mitarbeiterinnen wahr und versucht mit Bemerkungen wie: „Seien sie doch mal netter miteinander!“ oder „Ich will hier konstruktive Zusammenarbeit in meinem Unternehmen. Wir sind doch alle erwachsen!“ dagegen zu wirken. Ansonsten schaut er weg. Frau Müller ist mittlerweile nicht mehr sicher, ob sie im Unternehmen bleiben möchte und meidet den Kontakt mit Frau Bender. Sowohl in ihrer, als auch in der Arbeitszeit von Frau Bender, werden wöchentlich mehrere Arbeitsstunden für die Konfliktsituation verwendet, die dem Unternehmen als produktive Arbeitszeiten verloren gehen. Hinzu kommt die beginnende, innere Kündigung.

Das zweite Beispiel: Frau Sommer beauftragt Herrn Becker, den Projektbericht bis Ende des Monats fertigzustellen – ohne konkreten Termin, ohne klare Auftragsbeschreibung und als Bitte mit Konjunktiv formuliert. Sie fragt beiläufig mehrmals die Woche nach: „Was macht der Bericht?“ „In Arbeit!“, sagt Herr Becker, empfindet aber eine Bevormundung und ärgert sich über die ständige Kontrolle. Aus Trotz arbeitet er besonders langsam. Frau Sommer ahnt, dass Herr Becker nicht im Soll ist und wird nervös, da der Kunde den Projektbericht bereits anfordert. Da Herr Becker den Bericht noch nicht fertiggestellt hat, hilft Frau Sommer ihm - wie beim letzten Mal - aus, damit der Kunde nicht noch mehr verärgert wird. Auch hier entgeht dem Unternehmen täglich wertvolle Arbeitszeit durch ineffektive, unproduktive Arbeitszeitverschwendung und zudem werden Kunden vergrault.

Die Beispiele zeigen, dass in Konfliktsituationen häufig nicht kompetent und auch nicht ökonomisch gehandelt wird.¹ Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung,

¹ Vgl. LIGA.NRW - Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW (2010): S. 28-30: Hier finden Sie das Thema: „Wenn der Chef Teil des Problems ist“.

Selbstmotivation und Empathie sowie soziale Kompetenz² sind blockiert oder werden nicht zielorientiert eingesetzt. Intuitiv wissen und fühlen wir oft sogar, dass wir uns nicht richtig verhalten. Statt frühzeitig zielorientierte Feedback- und Klärungsgespräche zu führen und klare Ansagen zu machen, wenden wir vertraute und damit auf kurzfristige Sicht „bequemere“ Vermeidungs-, Harmonisierungs-, Nörgler- und Versachlichungsstrategien an.³

Führungsrollen zu leben und Führungsaufgaben erfolgreich zu erledigen, erfordert somit umfassende Kompetenz im Umgang mit Konflikten und einen guten Blick auf den möglichen Eigenanteil als Führungskraft an der Konfliktverursachung. Dem Unternehmen entstehen aufgrund unzureichend behandelter Konflikte Kosten durch entgangene Arbeitszeiten, verpasste Aufträge, unzufriedene Lieferanten und Kunden, die gehen oder durch innere Kündigungen. Diese Kosten müssten als Konfliktkosten verbucht und damit sichtbar gemacht werden. Sie sind weitgehend durch die jeweilig beteiligte Führung zu verantworten. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich zu bearbeiten, und sichtbar zu machen, um sie dann managen und in Konfliktsituationen gute Entscheidungen treffen zu können.⁴

Laut der Studie „Konfliktkosten - Neue Wege der Ergebnisverbesserung“⁵ von der österreichischen Wirtschaftskammer aus dem Jahr 2006 sind rund 19 % der Konfliktkosten einsparbar.⁶ Die erste umfassende deutsche Studie zum Thema Konfliktkosten ist 2009 von KPMG⁷ erstellt worden. Die Studie zeigt bei Konfliktkosten sogar ein Reduktionspotential von 25 %.⁸

Die Kosten für Konflikte überhaupt erst einmal transparent zu machen und damit die tatsächliche – und nicht nur die vermutete, unbewusst erahnte und vielleicht auch gerne verdrängte – ökonomische Bedeutung für das Unternehmen kenntlich zu machen, ist ein erster wichtiger Schritt. Auch wenn die Kon-

² Näheres hierzu in Abschnitt 1.1.

³ Näheres hierzu im Unterabschnitt 3.1.2 über das Konflikttypenmodell.

⁴ Vgl. Sprenger, R. K. (2012): S. 145-184, wo Reinhard K. Sprenger „Konflikte entscheiden“ als dritte Kernaufgabe von Führung beschreibt. Vgl. zudem Drucker, P. F. (2009b): S. 29, der hier schreibt: „Das Maß der Verantwortung eines Managers muss festgelegt werden – und es gibt vier Punkte, die die Managerposition inhaltlich bestimmen. Manager sind abhängig von ihren Vorgesetzten und ihren Untergebenen – und umgekehrt. Vor allem aber sind sie dem Unternehmen verpflichtet.“

⁵ Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer: Exenberger, B. / Grabler, E. / Hauska, E. / Peltz, H. (2006).

⁶ Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer: Exenberger, B. / Grabler, E. / Hauska, E. / Peltz, H. (2006): S. 5.

⁷ KPMG steht für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

⁸ Vgl. KPMG (2009): S. 20.

fliktkostenermittlung gerade bei der Quantifizierung der indirekten Konfliktkosten aufgrund der erforderlichen subjektiven Einschätzungen schwierig sein kann, braucht es ein Messergebnis, um Konflikte zielgerichtet managen zu können.

Der logisch folgende Schritt ist, zwischen vermeidbaren und unvermeidbaren Konfliktkosten zu differenzieren, um daraus Maßnahmen zur Konfliktkostenreduktion ableiten zu können, z. B. Kommunikationsschulungen zur Verbesserung des Konfliktverhaltens, frühzeitige und rechtzeitige Feedback-, Klärungs- oder Mediationsgespräche.

Ziel dieser Arbeit ist, die ökonomische Bedeutung der Bearbeitung von Konflikten durch die Führung aufzuzeigen und zu zeigen, dass der Einsatz von Konfliktkompetenz daraus abgeleitet eine nicht hinreichende, aber notwendige Bedingung für gute Führung ist. Zu klären, was genau Konfliktkompetenz ausmacht und wie sie sich verbessern lässt, stellt ein weiteres Ziel der Arbeit dar.

Aus den beiden Zielsetzungen ergeben sich folgende zu beantwortende Fragen: Was genau ist ein Konflikt und wie berechnen sich die durch Konflikte verursachten Kosten? Welche Kosten sind davon funktional (unvermeidbar und dem Unternehmen von Nutzen) und welche dysfunktional (vermeidbar und dem Unternehmen abträglich)? Welche Maßnahmen zur Konfliktkostenreduktion lassen sich daraus ableiten und welche Rolle spielt dabei ein kompetentes Führungsverhalten im Konflikt? Was genau ist Konfliktkompetenz in Abgrenzung zur kognitiven Intelligenz, Emotionalen Intelligenz und Konfliktintelligenz? Und wie kann ich Konfliktkompetenz verbessern?

Bevor die ökonomische Komponente bei Konflikten beleuchtet wird, wird im ersten Kapitel der Arbeit verdeutlicht, wie eng Führungs- und Konfliktkompetenz zusammenhängen und wie gute Führung eine wirksame Prävention zur Konfliktentstehung sein kann. Da der Fokus der Arbeit neben der ökonomischen Betrachtung auf dem Thema der Konfliktkompetenz liegt, wird eine umfassende begriffliche Erläuterung vorangestellt. Zur begrifflichen Klärung sind in Abschnitt 1.1 die Konfliktintelligenz und die Konfliktkompetenz in Bezug zur kognitiven Intelligenz und zur Emotionalen Intelligenz gesetzt und voneinander abgegrenzt. In Abschnitt 1.2 werden die Rollen und Aufgaben der Führung und ihre Zusammenhänge mit der Konfliktbearbeitung dargestellt.

Konflikte sind nicht nur Kostenfaktor, sondern auch Chance, wie die Unterscheidung in vermeidbare und nicht vermeidbare Kosten erkennen lässt. Sie sind vor allem deshalb eine Chance, weil die gute Konfliktbearbeitung zu einem besseren Miteinander und damit zur Potentialausschöpfung führen kann. Und sie sind zum Beispiel eine Chance für positive Veränderungen und Verbesserungen im Arbeitsprozess und können daher von der Führung konstruktiv genutzt werden – wie das zweite und dritte Kapitel zeigen.

Die Fragestellungen zu den Konfliktkosten beantwortet in Abschnitt 2.1 das Konfliktkostenmodell der KPMG mit dem „Circle of Conflict“, der Konfliktkostenmatrix und der Konfliktkostenformel. Inwieweit durch gezieltes Konfliktmanagement die Konfliktkosten positiv beeinflusst werden können, wird in Abschnitt 2.2 beleuchtet.

Ein wirksames Konfliktmanagement, und damit auch die Reduktion von vermeidbaren Konfliktkosten, ist insbesondere durch kompetente Führung und wirksame Konfliktbearbeitung durch die Führung möglich, was im dritten Kapitel gezeigt wird. Es gibt einige Modelle zur Konfliktbearbeitung, aus denen drei ausgewählte Modelle in Abschnitt 3.1 vorgestellt werden. Sie liefern insbesondere auch als Prävention von Konflikten gute Erklärungs- und Reflexionsansätze, aus denen sich ein kompetentes Verhalten ableiten lässt. Was unter kompetentem Verhalten im Konflikt zu verstehen ist, wird in Abschnitt 3.2 konkretisiert, denn erst im tatsächlichen Verhalten zeigt sich, ob der Konflikt konstruktiv gelöst werden kann. Der Abschnitt 3.3 umfasst die Darstellung des Zusammenhangs zwischen Emotionaler Intelligenz und Konfliktkompetenz und zeigt, wo die vorgestellten Modelle, Methoden und Verhaltensweisen zur Verbesserung der Konfliktkompetenz besondere Wirkung haben. Die Ausführungen im dritten Kapitel stellen insgesamt einen grundlegenden Leitfaden zur Erarbeitung einer guten Konfliktkompetenz dar.

Im abschließenden vierten Kapitel werden die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse noch einmal zusammengestellt und Ausblicke auf weitere, mögliche Entwicklungen in der Konfliktforschung gegeben.

1.1 Konfliktintelligenz oder Konfliktkompetenz

Der IQ steht für Intelligenzquotient und misst die Effizienz des Arbeitsgedächtnisses. Eine hohe Intelligenz zu haben, garantiert jedoch noch nicht ihre Nutzung. Dafür sind u. a. Motivation zur Leistungsbereitschaft, Disziplin und Interesse erforderlich, womit die Emotionale Intelligenz ins Spiel kommt.⁹

Die Emotionale Intelligenz geht auf die Arbeit von Daniel Goleman¹⁰ zurück. Emotionale Intelligenz zeigt sich in unserem Verständnis und unserer Handhabung menschlicher Gefühle und umfasst die Summe der emotionalen Kompetenzen. In Anlehnung an Peter Salovey gliedert Daniel Goleman die Emotionale Intelligenz zum einen in den Bereich des Selbstmanagements, zum anderen in den Bereich des zwischenmenschlichen Miteinanders. Zum Bereich des

⁹ Vgl. Stern, E. / Neubauer, A. (2013): S. 16 und 44.

¹⁰ Vgl. Goleman, D. (1999).

Selbstmanagements zählt er die Selbstwahrnehmung, d. h. die Fähigkeit, eigene Gefühle wahrzunehmen, die Selbststeuerung, d. h. die Fähigkeit, die Gefühle der Situation angemessen äußern zu können und die Selbstmotivation, d. h. die Fähigkeit zur gesunden Selbststeuerung und zum Einsatz der Emotionen für eine hohe Leistungsbereitschaft. Der Bereich des zwischenmenschlichen Miteinanders umfasst die Fähigkeit zur Empathie, d. h. die Fähigkeit, sich in die Gefühle von anderen Menschen einfühlen zu können, und die soziale Kompetenz, d. h. die Fähigkeit, mittels Empathie andere Menschen zu beeinflussen. Die Beeinflussung zeigt sich z. B. darin, andere Menschen begeistern und auf die Erreichung eines gemeinsamen Ziels hin motivieren zu können.¹¹

In der nachstehenden Abbildung sind die Ausführungen noch einmal systematisch zusammengestellt.

EMOTIONALE INTELLIGENZ					
Bereiche	Selbstmanagement			Miteinander	
Fähigkeiten	Selbstwahrnehmung	Selbststeuerung	Selbstmotivation	Empathie	soziale Kompetenz
Fähigkeitsbeschreibung	eigene Gefühle wahrnehmen	Gefühle der Situation angemessen äußern	gesunde Selbststeuerung und Einsatz der Emotionen für hohe Leistungsbereitschaft	sich in die Gefühle anderer Menschen einfühlen	mittels Empathie andere Menschen beeinflussen, u. a. motivieren

Abb. 1: Emotionale Intelligenz – Bereiche und Fähigkeiten

In Anlehnung an den IQ und die Emotionale Intelligenz liegt die Bezeichnung Konfliktintelligenz¹² als Teilbereich der Emotionalen Intelligenz nahe. Susanne Jalka hat Konfliktintelligenz beschrieben als „... Baustein sozialer Kompetenz, ein Teil des multiplen Intelligenzbegriffs ... [nach Howard Gardner (1983)] ..., der über verbale und mathematisch logische Fähigkeiten hinausreicht.“¹³ Demnach braucht der Mensch, um sich im Konflikt intelligent verhalten zu können,

¹¹ Vgl. Goleman, D. (1999): S. 65-66 sowie die konkreten Ausführungen von S. 67-166. Vgl. zudem Blochberger, M. (2012): S. 16-18 und Hugo-Becker, A. / Becker, H. (2004): S. 75-101.

¹² Vgl. Jalka, S. (2001): S. 21-23.

¹³ Jalka, S. (2001): S. 22.

neben der kognitiven Intelligenz eine gute Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation, die auch im Konfliktfall funktionieren. Zudem braucht er Empathie und soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, diese in Konfliktsituationen weiterhin einsetzen zu können.

Zieht man die wissenschaftliche Abgrenzung von Intelligenz und Kompetenz hinzu, muss jedoch von Emotionaler Kompetenz und Konfliktkompetenz und nicht von Emotionaler Intelligenz und Konfliktintelligenz gesprochen werden. Intelligenz und Kompetenz unterscheiden sich wie folgt: „Kompetenzen sind immer auf das Lösen von Problemen beziehungsweise auf das Bewältigen von Anforderungen in bestimmten Inhaltsbereichen bezogen.“¹⁴ Der Kompetenzbegriff ist nicht auf den kognitiven Bereich beschränkt. Intelligenz „... bezeichnet Begabung¹⁵ in kognitiven Bereichen, also sprachliche, visuell-räumliche, rechnerische oder mathematische Fähigkeiten, [...]. Zudem werden in einigen Intelligenzmodellen unabhängig von den großen drei Inhaltsklassen verbal, rechnerisch, räumlich auch noch spezifischere Operationen wie Gedächtnis bzw. Merkfähigkeit, Verarbeitungsgeschwindigkeit, Verarbeitungskapazität und Einfallsreichtum unterschieden.“¹⁶ Die Leistung der Intelligenz zeigt sich in der Fähigkeit, neue Verbindungen zwischen Elementen herzustellen und Gesetzmäßigkeiten zu entdecken. Im Unterschied zur Kompetenz ist „Intelligenz [...] nicht an Inhalte gebunden und kann nicht direkt gefördert werden.“¹⁷

Im Folgenden wird dementsprechend von Konfliktkompetenz gesprochen. Konfliktkompetenz ist unter anderem auch im Vergleich zur Konfliktintelligenz deshalb der korrekte Begriff, da sich die Konfliktkompetenz gezielt verbessern lässt und sie damit direkt gefördert werden kann. Der Begriff Emotionale Intelligenz wird beibehalten, weil er sich weltweit durch die erfolgreiche Arbeit von Daniel Goleman durchgesetzt hat.

Zusammenfassend lässt sich Konfliktkompetenz als die Kompetenz beschreiben, die sich auf das Vermeiden und Lösen von Konfliktsituationen bezieht. Konkreter definieren lässt sie sich als Teilbereich der Emotionalen Intelligenz, der auch und insbesondere in Konfliktsituationen zur Vermeidung und Lösung von Konflikten eingesetzt wird. In der folgenden Abbildung ist die Konkretisierung der Bereiche der Konfliktkompetenz im Überblick dargestellt.

¹⁴ Stern, E. / Neubauer, A. (2013): S. 49.

¹⁵ Vgl. Stern, E. / Neubauer, A. (2013): S. 47-48. Hier wird Talent als realisierte Begabung beschrieben und Begabung als Potential eines Menschen zur Erreichung hoher Leistungen bezeichnet.

¹⁶ Stern, E. / Neubauer, A. (2013): S. 48.

¹⁷ Stern, E. / Neubauer, A. (2013): S. 49.

KONFLIKTKOMPETENZ					
Bereiche	Selbstmanagement			Miteinander	
Fähigkeiten	Selbst-wahrnehmung	Selbst-steuerung	Selbst-motivation	Empathie	soziale Kompetenz
Fähigkeits-beschreibung	Fähigkeit, auch und insbesondere in Konfliktsituationen ...				
	... eigene Gefühle wahrnehmen zu können	... Gefühle der Situation angemessen äußern zu können	... eine gesunde Selbst-steuerung und den Einsatz der Emotionen für hohe Leistungsbe-reitschaft zeigen zu können	... sich in die Gefühle anderer Menschen einfühlen zu können	... mittels Empathie andere Menschen zu beeinflussen, u. a. weiterhin motivie-ren zu können

Abb. 2: Konfliktkompetenz – Bereiche und Fähigkeiten

Zur Konfliktkompetenz ist zudem der Teilbereich der kognitiven Intelligenz zu zählen, der zur Vermeidung und Lösung von Konflikten genutzt werden kann. Auf den Bereich der kognitiven Intelligenz wird hier jedoch nicht näher eingegangen, da der IQ nicht direkt gefördert werden kann. Die vorliegende Arbeit stellt die Fähigkeiten im Bereich der Emotionalen Intelligenz in den Fokus.

Neben den voranstehenden Begrifflichkeiten ist nun der zentrale Begriff des Konflikts noch genau zu definieren. Für die vorliegende Arbeit wird im Rahmen der Konfliktkompetenz der Konfliktbegriff nach Friedrich Glasl verwendet, da im Konfliktfall soziale Beziehungen im Vordergrund stehen. Glasl beschreibt den sozialen Konflikt folgendermaßen:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten
im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen
und/oder Fühlen
und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“¹⁸

Wenn eine Konfliktpartei eine Beeinträchtigung erlebt, reicht dies also schon aus, um von einem Konflikt zu sprechen. Als Konfliktgegenpartei kann ich mich dem Konflikt nicht entziehen, auch wenn ich selber keinen Konfliktgegenstand sehe. Unabhängig davon, ob der Konflikt auf gleicher Hierarchieebene oder auf über- und untergeordneten Hierarchiestufen stattfindet, kann er, sobald sich eine Partei beeinträchtigt fühlt, nicht erfolgreich verleugnet werden.

Die folgenden Ausführungen zeigen, welche Bedeutung die Konfliktkompetenz im Rahmen der Rollen und Aufgaben einer Führungskraft hat, und dass der Einsatz der Konfliktkompetenz bei der Wahrnehmung dieser Führungsrollen und der Durchführung dieser Führungsaufgaben ein Muss ist.

1.2 Konfliktkompetenz in Rollen und Aufgaben der Führung

Führung lässt sich durch die damit verbundenen Rollen und Aufgaben charakterisieren. „Unter Rolle wird das Ingesamt der Erwartungen verstanden, die an eine Person als InhaberIn einer Position gerichtet werden“¹⁹ – hier der Position der Führungskraft. Rollen beschreiben somit Positionen und keine Personen, werden aber durch Personen lebendig. Die Erwartungen sind positionsabhängig, mehr oder weniger verbindlich und mehr oder weniger eindeutig. In der Rollentheorie werden unter anderem der strukturalistische und funktionalistische Ansatz unterschieden.²⁰

Im strukturalistischen Ansatz steht die Person im Zentrum der Rollenerwartungen. Innerorganisatorisch stellen (höhere) Vorgesetzte, KollegInnen, Nebenhierarchien, Betriebsrat, Unterstellte und die Organisation mit Stäben, Spezialisten, Gremien, Ausschüssen, Regeln, Vorschriften, technologischen und räumlichen

¹⁸ Glasl, F. (2002): S.14 und Glasl, F. (2011): S. 24. Vgl. zudem Schulz von Thun, F. (2011c): S. 117-180 zu inneren Teamkonflikten und innerem Konfliktmanagement.

¹⁹ Neuberger, O. (2002): S. 314.

²⁰ Vgl. Neuberger, O. (2002): S. 313-388.

Bedingungen, Arbeitsabläufen, Gewohnheiten, Normen und dem Betriebsklima Erwartungen an die PositionsinhaberIn im Zentrum.²¹ Außerorganisatorisch wirken gesellschaftliche Werte, Normen oder Gesetze, Arbeitskontakte mit externen Stellen (Lieferanten, Kunden, Behörden, Banken, Presse), Familie, EhepartnerIn, Kinder, Verwandte sowie Freizeit, Hobby, Kirche, Vereine, soziale Aktivitäten auf die Person im Zentrum. In der nachstehenden Abbildung ist dieser Sachverhalt visualisiert.

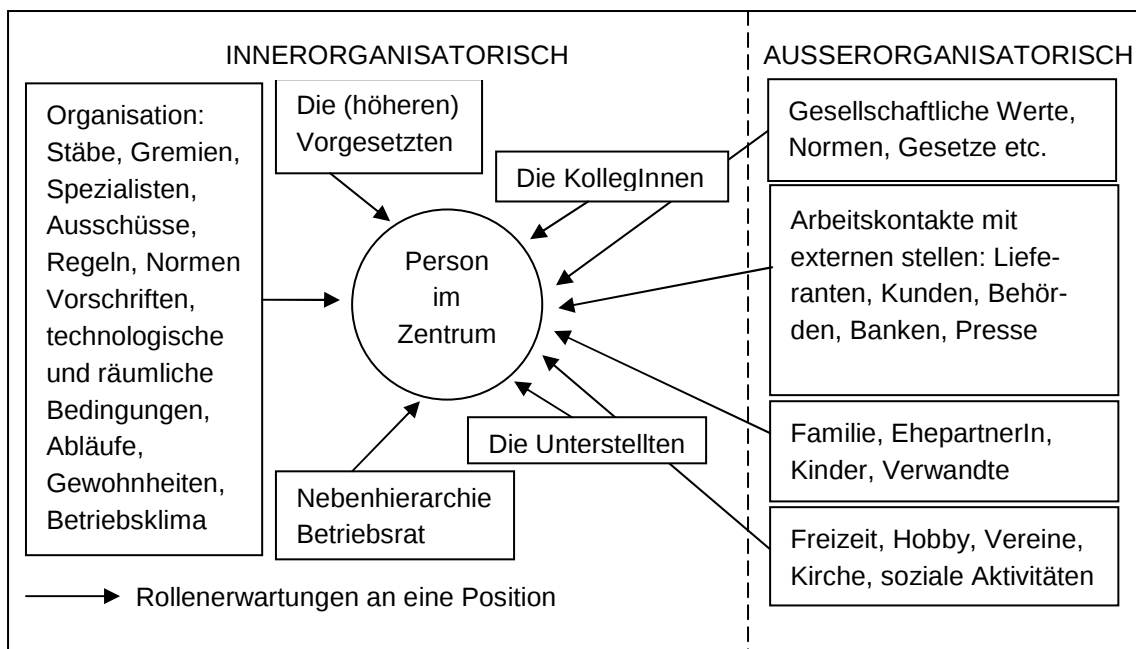


Abb. 3: Die PositionsinhaberIn im Zentrum von Rollenerwartungen²²

Auf der Seite der Sender der Erwartungen wie auch auf der Seite der PositionsinhaberIn können Differenzierungen vorgenommen werden, die eine Typologisierung von Rollenkonflikten ermöglichen. Unterschieden werden nach Kahn et al.²³ sechs verschiedene Formen von Rollenkonflikten:²⁴

- (1) *Intra-Sender-Konflikt*: Dieselbe Bezugsperson stellt gegenüber der Person im Zentrum widersprüchliche Forderungen. Ein direkter Vorgesetzter erwartet von der untergeordneten Vorgesetzten z. B. gleichzeitig schnelle, fehlerfreie und kostengünstige Erledigung einer Aufgabe. Ein zunächst

²¹ Vgl. Neuberger, O. (2002): S. 313-388.

²² In Anlehnung an Neuberger, O. (2002): S. 320.

²³ Kahn, R. L. / Wolfe, D. M. / Quinn, R. P. / Rosenthal, R. A. / Snoek, J. D. (1964): „Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York (Wiley).

²⁴ Vgl. zu den Ausführungen unter Punkt (1) bis (6) Neuberger, O. (2002): S. 322-325.

äußerlicher Konflikt wird zu einem innerlichen Konflikt seitens der Vorgesetzten im Zentrum, die die verschiedenen Erwartungshaltungen bzw. Anforderungen zusammenbringen muss bzw. die Widersprüchlichkeit in einem Feedbackgespräch klären muss (hierzu mehr im Unterabschnitt „Konstruktives Feedback geben“).

- (2) *Inter-Sender-Konflikt*: Mindestens zwei verschiedene Bezugspersonen stellen unterschiedliche Erwartungen an die Person im Zentrum. Die Mitarbeiter erwarten z. B. von ihrer Führungskraft (Person im Zentrum) Mitspracherecht und eigenverantwortliches Arbeiten, wohingegen der höhere Vorgesetzte der Führungskraft einen autoritären Führungsstil mit klaren Vorgaben und Kontrolle verlangt. Sich der Angst und Unsicherheit stellen und einen eigenen, anderen Führungsstil vertreten, kann hier für beide Seiten von Interesse sein (weitere Ausführungen im Unterabschnitt „Sich der Angst und Unsicherheit stellen“).
- (3) *Inter-Rollen-Konflikt*: Die Person im Zentrum hat in verschiedenen Systemen Positionen inne. Sie ist z. B. Vorgesetzte, Vereinsvorstandsvorsitzende, Tochter, Mutter und Freundin. Sie muss die gegebenenfalls divergierenden Erwartungen und Anforderungen zusammenbringen und in einer guten Balance für sich halten. Hier ist insbesondere die Fähigkeit gefordert, die eigenen Bedürfnisse und die der anderen gut wahrnehmen zu können, um insbesondere in Konfliktsituationen ein klares „Nein!“ bzw. „Ja!“ formulieren zu können (siehe den Unterabschnitt „Nein sagen“).
- (4) *Person-Rollen-Konflikt*: Die Person im Zentrum hat einen „unveräußerlichen“ inneren Kern. In ihrer äußeren Schale sind die Erwartungen der Anderen an sie enthalten. Wenn äußere Anforderungen den inneren Wertorientierungen widerstreben, kann es zu inneren Zerreißproben kommen. Einen autoritären Führungsstil anwenden zu müssen, obwohl Miteinander und Kooperation zu den eigenen Werten gehören, kann z. B. zu innerer Kündigung oder Burn-Out führen. In den Fähigkeiten, sich der Angst und Unsicherheit zu stellen, anders sein zu dürfen und seinen eigenen, anderen Werten zu folgen, Nein zu sagen und den eigenen Standpunkt zu vertreten, zeigt sich die Konfliktkompetenz (Näheres dazu im Unterabschnitt „Kompetentes Verhalten im Konflikt“).
- (5) *Rollen-Ambiguität*: Erwartungen und Anforderungen können klar und eindeutig formuliert sein, aber auch von unterschiedlicher Präzision sein. Von schriftlich und klar nach dem Smart-Prinzip (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert) formulierten Zielen bis hin zu vage angedeuteten, womöglich sogar unausgesprochenen Erwartungshaltungen ist die Spannweite und damit das Feld für Unsicherheiten, Orientierungsschwierigkeiten, Missverständnisse und sich vertiefende Konflikte groß. Die Fähigkeit, das Chunking beim Umgang mit Zielkonflikten anzuwenden,

ist hier eine wichtige Konfliktkompetenz (mehr hierzu im Unterabschnitt „Chunking: Zielkonflikte lösen“).

- (6) *Rollen-Überlastung*: Auch wenn die Erwartungen sich nicht widersprechen, kann ein „Zuviel“ an Erwartungen und Anforderungen die Person im Zentrum insbesondere dahingehend herausfordern, dass sie Prioritäten setzen muss, Abstriche machen muss, nur der Reihe nach vorgehen kann und es nicht schafft, alle Anforderungen gleichermaßen zu erfüllen. Gerade Führungskräfte sind hier in besonderem Maße gefordert (siehe u. a. unter „Nein sagen“).

Im funktionalistischen Ansatz wird das übergeordnete System und nicht die Person in den Fokus gestellt. Die zehn Rollen nach Mintzberg²⁵ verdeutlichen diese Sichtweise. Unterschieden werden drei Hauptkategorien von Rollen:

Zwischenmenschliche Rollen:	Repräsentant, Führungskraft, Koordinator/ Netzwerker,
Informative Rollen:	Beobachter, Verbreiter, Sprecher,
Entscheidungsrollen:	Unternehmer, Störungsregler/ Krisenmanager, Ressourcenzuteiler, Verhandlungsführer.

Die im dritten Kapitel beschriebenen Modelle sind u. a. für die Rolle der Führungsperson als Störungsregler von Bedeutung. Für Führungskräfte und Verhandlungsführer stellen aktives Zuhören, einen klaren eigenen Standpunkt vertreten und Nein sagen können wertvolle Handlungsmöglichkeiten dar.

Während sich die Rollen durch Erwartungen, Anforderungen und Werthaltungen definieren, sind die Funktionen der Führung durch konkrete, in Arbeitszeiten messbare Tätigkeiten beschreibbar. Die Führungsfunktionen lassen sich in vier zentrale Bereiche kategorisieren: Leitung, Beratung, Verhandlung und Mitgliedschaft/ Zusammenarbeit. Wird die Tätigkeit ausgeführt, ist die Funktion wahrgenommen.

Zur Leitungsfunktion zählen Tätigkeiten wie bewerten, beurteilen, entscheiden, anleiten und kontrollieren. Zur Beratung gehören die persönliche und fachliche Beratung, die Beratung im Vorgehen oder bei Problemen – auch mit Konflikten. Die Funktion der Verhandlung wird z. B. wahrgenommen, wenn die Führungskraft Interessen sichtbar macht, Standpunkte klärt, Ergebnisse festhält und weitere Schritte fordert. Durch das Festlegen gemeinsamer Ziele, die Feststellung der Bereitschaft zur Zusammenarbeit oder durch Informationsvermittlung wird die Funktion der Mitgliedschaft/ Zusammenarbeit wahrgenommen.

²⁵ Vgl. Mintzberg, H. (2010): S. 66 und vgl. Neuberger, O. (2002): S. 328.

Nach Fredmund Malik lassen sich die Aufgaben einer Führungskraft auf folgende Aufgaben fokussieren: Für Ziele sorgen, Entscheiden, Organisieren, Kontrollieren und Menschen entwickeln und fördern.²⁶ Der Umgang mit Konflikten ist hier nur implizit enthalten.

Reinhard K. Sprenger stellt hingegen als dritte von fünf Kernaufgaben von Führung explizit die Aufgabe „Konflikte entscheiden“ heraus.²⁷ Die erste Kernaufgabe ist laut Sprenger „Zusammenarbeit organisieren“, die zweite Aufgabe beschreibt er als „Transaktionskosten senken“, die vierte Kernaufgabe ist „Zukunftsfähigkeit sichern“ und als fünfte zentrale Aufgabe nennt er „Mitarbeiter führen“.²⁸

Wie gezeigt wurde, muss sich eine Führungskraft mit den Menschen auseinandersetzen können und wollen.²⁹ Die Identifikation mit der Rolle als Führungskraft und die Durchführung der Aufgaben einer Führungskraft verlangen ein hohes Maß an Emotionaler Intelligenz und Konfliktkompetenz, um nicht nur sozial kompetent, sondern auch ökonomisch zu handeln. Das folgende zweite Kapitel zeigt die ökonomische Bedeutung der Konfliktkompetenz. In Kapitel drei werden dann die Grundlagen zur Erarbeitung einer guten Konfliktkompetenz erläutert.

²⁶ Vgl. Malik, F. (2004): S.171-274. Vgl. hierzu auch Mintzberg, H. (2010): S. 70-73, wo Mintzberg ein Managementmodell vorstellt, in dem das Verhandeln, Vernetzen, Kommunizieren, Konzipieren, Terminieren und Kontrollieren als Führungsaufgaben beschrieben werden.

²⁷ Vgl. Sprenger, R. K. (2012): S. 145-184.

²⁸ Vgl. Sprenger, R. K. (2012): S. 51-284.

²⁹ Vgl. Lehky, M. (2007): S. 11-40, die als Führungsfehler 1 von 10 beschreibt: Sich nicht mit Menschen auseinander setzen mögen.

2. Konflikte im Führungsalltag: Chance und Kostenfaktor

Konflikte stellen unternehmerische Risiken dar, weil sie Kosten verursachen, die in der Regel nicht explizit erfasst werden. Wenn diese Konfliktkosten nicht erhoben und nicht transparent gemacht werden, stellen sie insbesondere unkalkulierbare und damit ungesteuerte Risiken dar, die ein gutes Management mit einer transparenten Kostenaufstellung gezielt handhaben könnte.

Einige dieser Konfliktkosten sind vermeidbar, andere Kosten sind notwendig, um Konflikte nicht entstehen zu lassen und entstandene Konflikte rechtzeitig zu lösen. Die Festlegung der vermeidbaren und unvermeidbaren Kosten muss unternehmensspezifisch in Anlehnung an die Unternehmens- und Personalstrategie erfolgen, da sie von den konkreten Konfliktsituationen im Unternehmen abhängig ist.³⁰

Konflikte bieten aber auch Chancen, um Veränderungsprozesse voranzubringen, Verbesserungen in Arbeitsprozessen und insbesondere in Kommunikationsprozessen zu erreichen. Durch die Bearbeitung von Konflikten können im weitesten Sinne Unklarheiten deutlich werden. Ziele lassen sich klarer formulieren, Schnittstellenprobleme werden aufgedeckt und gelöst, und der Teamgeist kann für eine zielorientierte, konstruktive und damit wirtschaftliche Zusammenarbeit gefördert werden.

Laut der 2006 von der österreichischen Wirtschaftskammer veröffentlichten Studie zu Konfliktkosten lassen sich 19 % der Konfliktkosten einsparen. Laut der 2009 in Deutschland erschienenen KPMG-Konfliktkostenstudie können sogar 25 % der Konfliktkosten eingespart werden.³¹

Aus verschiedenen Studien und Umfragen diverser Institutionen aus Wissenschaft und Beratung zur Quantifizierung von Konfliktkosten lassen sich hohe Einsparpotentiale ableiten:³²

- In jedem Unternehmen wurden 10-15 % der Arbeitszeit für die Konfliktbewältigung verwendet.
- Führungskräfte setzen 30-50 % ihrer Arbeitszeit pro Woche für Reibungsverluste, Konflikte oder Konfliktfolgen ein.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte führen jährlich zu Kosten von mehreren Milliarden Euro.

³⁰ Vgl. KPMG (2012): S. 7.

³¹ Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer: Exenberger, B. / Grabler, E. / Hauska, E. / Peltz, H. (2006): S. 1 und vgl. KPMG (2009): S. 20.

³² Zitiert nach: KPMG (2009): S. 19-20.

- Im Mobbingfall betragen die Kosten durchschnittlich 60.000 Euro.
- Rund 25 % vom Umsatz entstehen in Abhängigkeit von der Qualität der Kommunikation.

Auch wenn diese Zahlen nur als Anhaltspunkte dienen können, stellen sich folgende Fragen: Wie genau berechnen sich diese Konfliktkosten? Wie können sie eingespart werden? Wo müssen auch Kosten in Kauf genommen werden, um Konflikte zielführend, konstruktiv und wirtschaftlich zu managen?

Dass die Führungskraft mit ihrer Führungs- und Konfliktkompetenz dabei eine zentrale Rolle spielt, zeigen die genannten Einsparpotentiale deutlich. Die Bearbeitung von Konflikten ist eine wichtige Führungsaufgabe, der sich eine Führungskraft mit konstruktivem Konfliktverhalten stellen muss, um nicht nur sozial kompetent, sondern auch ökonomisch zu handeln.

Die ökonomische Seite wird im folgenden Abschnitt durch das Konfliktkostenmodell der KPMG dargestellt. Das Modell dient zur Sichtbarmachung der Konfliktkosten und macht damit die Bedeutung der Bearbeitung von Konflikten auch für den unternehmerischen Erfolg deutlich.

2.1 Konfliktkostenmodell

Im Konfliktkostenmodell von KPMG wird unter Konflikt „... jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter verstanden.“³³ Die Definition von Glasl wird hier dahingehend eingeschränkt, dass die Beeinträchtigung hier als die Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung wirtschaftlicher Ziele eines Unternehmens genau benannt wird. Es findet also eine Konzentration des Konfliktbegriffs auf „... die effiziente Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen, um möglichst gut wirtschaften und damit die Existenz und das Überleben des Unternehmens sichern zu können...“³⁴ statt.

Zu den Konfliktkosten werden alle Kosten gerechnet, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Laut KPMG Studie ist nicht entscheidend, ob der Konflikt allein ursächlich für die Kosten ist, weil ohne den Konflikt niedrigere Kosten angefallen wären. Bei gleichbleibender Leistung sinkt daher durch die anfallenden Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit. Dementsprechend sind Kon-

³³ KPMG (2009): S. 11. Wichtig ist hier, dass z. B. nicht jeder Krankheitsfall oder jede Kündigung als Ursache für Konfliktkosten eingestuft wird, sondern ein konkreter Konflikt vorliegen muss, der mit der Krankheit oder Kündigung im direkten Zusammenhang steht.

³⁴ KPMG (2009): S. 11.

fliktkosten ein bewerteter, den geplanten Ablauf störender Ressourcenverzehr mit dem Resultat höherer Kosten.³⁵

Die Konfliktkosten, die über die Arbeitszeit berechnet werden, lassen sich nach folgenden Formeln berechnen:

Formel 1: Arbeitszeit x Entgelt pro Zeiteinheit x Mitarbeiter oder

Formel 2: Arbeitszeit x erwarteter Umsatz pro Zeiteinheit x Mitarbeiter.³⁶

Kostenrechnungsinstrumente berücksichtigen Konfliktkosten in der Regel nur indirekt. Sie werden nicht explizit als Konfliktkosten ausgewiesen. Das Konfliktkostenmodell von KPMG liefert eine Grundlage, um Art und Ausmaß von Konfliktkosten transparent zu machen und die Konfliktkosten direkt ausweisen zu können. Drei wesentliche Aspekte bilden diese Grundlage: der Circle of Conflict, die Konfliktkostenmatrix und die Konfliktkostenformel.

2.1.1 Circle of Conflict

Im Modell werden neun Kostenkategorien unterschieden, die drei Dimensionen zugeordnet sind:³⁷

I. Person

- Mitarbeiterfluktuation
- Krankheit und Fehlzeiten
- Kontraproduktives Verhalten

II. Team

- Kunden- und Lieferantenfluktuation
- Mangelhafte Projektarbeit
- Entgangene Aufträge

III. Organisation

- Über- und Unterregulierung
- Verbesserungsbedürftige Anreizsysteme
- Arbeitsrechtliche Sanktionen

Die nachstehende Abbildung zeigt den Circle of Conflict in einer Übersicht.

³⁵ Vgl. KPMG (2009): S. 11.

³⁶ KPMG (2009): S. 12.

³⁷ Vgl. KPMG (2009): S. 7, 10 und S. 13-16.

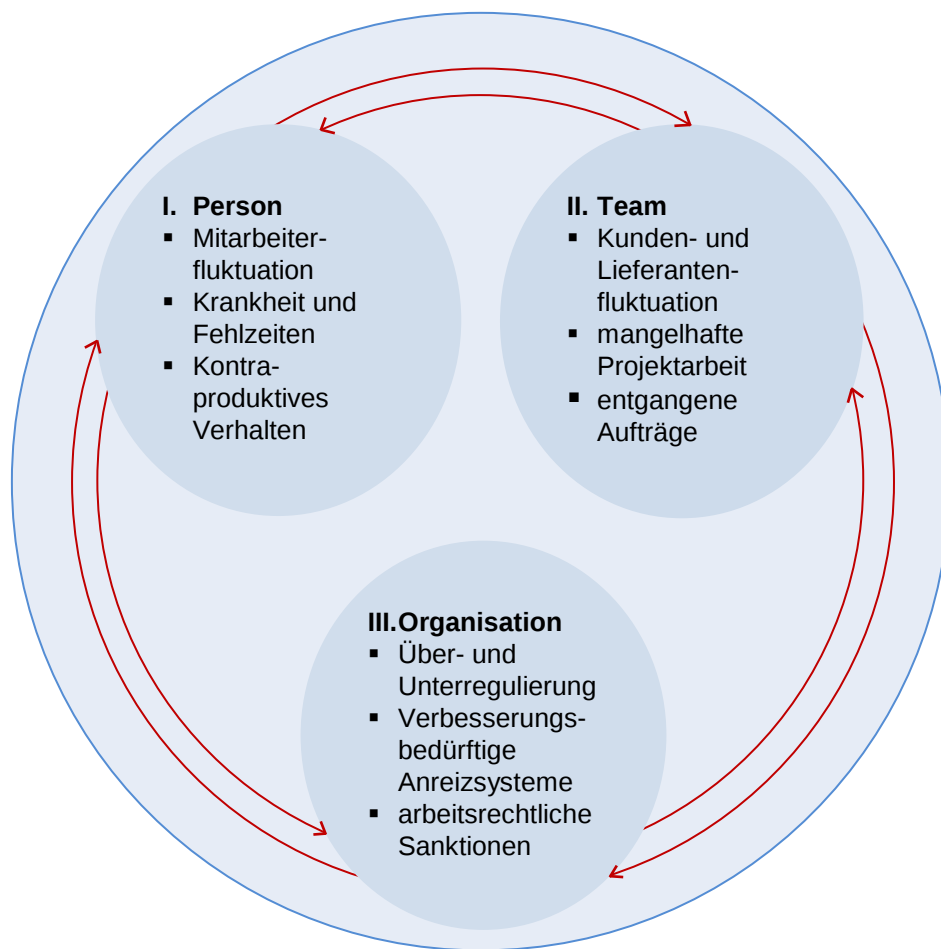


Abb. 4: Circle of Conflict³⁸

Die in der KPMG Studie verwertbaren Ergebnisse von 123 Industrieunternehmen³⁹ aller Größen umfassten keine Nennungen von weiteren Konfliktkostenkategorien. Im Vergleich zum beschriebenen Circle of Conflict werden in der österreichischen Studie nur vier Kostenbereiche unterschieden: Rechtskosten (u. a. Gerichtskosten, Strafzahlungen), Kosten bei Kundenbeziehungen (u. a. Umsatzeinbußen), Kosten bei Lieferantenbeziehungen (u. a. Preissteigerungen im Einkauf) und Kosten im Personalbereich (Krankenstände und Fluktuation). Der Circle of Conflict stellt somit einen detaillierten Rahmen zur Konfliktkostenermittlung dar.⁴⁰

³⁸ In Anlehnung an KPMG (2009): S. 13.

³⁹ Befragt wurden rund 4000 Industrieunternehmen aller Größen, von denen 111 verwertbare Ergebnisse lieferten. Zudem wurde eine Pilotbefragung mit 12 Unternehmen durchgeführt.

⁴⁰ Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer: Exenberger, B. / Grabler, E. / Hauska, E. / Peltz, H. (2006): S. 3.

Die Zuordnungs- und Bewertungsprobleme, die mit der Konfliktkostenermittlung verbunden sind, sind durch die klare Struktur des Circle of Conflict zwar handhabbar gemacht, dürfen aber nicht über die schwierigen Berechnungen in den konkreten Einzelfällen der Konflikte, insbesondere der Konflikte, die indirekte Kosten verursachen, hinwegtäuschen.

- Durch die konfliktbedingten *Mitarbeiterfluktuationen* entstehen Kosten für die Personalsuche (z. B. Anzeige, Arbeitszeit eines Personalberaters, Arbeitszeit der Personalabteilung), die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters und die nicht besetzte Stelle sowie indirekte Kosten, die derzeit von Unternehmen in der Regel nur geschätzt werden können wie Arbeitszeitverluste durch innere Kündigung oder demotivierte MitarbeiterInnen.
- *Krankheit und Fehlzeiten* verursachen direkte Kosten durch Arztbesuche, Arbeitsunfähigkeit, Wiedereingliederung oder Gehaltsfortzahlungen. Indirekte Kosten entstehen z. B. durch eingeschränkte Leistungsqualität, die sich aus der Krankheitszeit, multipliziert mit dem entsprechenden Gehalt des Mitarbeiters, berechnen lassen.
- *Kontraproduktives Verhalten* zeigt sich z. B. in Unterschlagung oder Zerstörung von Betriebsmitteln, Datendiebstahl, Arbeitszeitmissbrauch, Spesenbetrug oder Imageschädigung – auch Folgekosten wie Videokameras oder Werkschutz sind zu berücksichtigen.
- *Kundenfluktuation* kann z. B. durch mangelnde Kommunikation im Team durch einen Konflikt verursacht werden, die den Kunden so unzufrieden macht, dass er zu einem anderen Unternehmen wechselt. Indirekte Kosten entstehen hier z. B. durch Imageverlust.
- Bei der *mangelhaften Projektarbeit* fallen beispielsweise Kosten durch Projektabbruch, Terminverzögerung, nachzubessernde Qualität der Ergebnisse, ungeplante Besprechungen oder Fehlallokationen von Ressourcen (Menschen, Maschinen, Finanzen) an.
- *Entgangene Aufträge* fallen als Opportunitätskosten oder auch durch Fehlallokationen von Ressourcen an.
- *Über- und Unterregulierungskosten* entstehen vornehmlich durch Diskussionszeiten, z. B. über regelbedürftige Themen, bestehende Betriebsvereinbarungen oder die Geschäftsordnung – auch Beratungskosten können hinzukommen.

- Um *verbesserungsbedürftige Anreizsysteme* schaffen zu können, fallen Kosten für die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse an.
- *Arbeitsrechtliche Sanktionen* verursachen u. a. direkte Kosten in der Personalabteilung, bezahlte Freistellungen und Abfindungen, Gerichtskosten, Anwaltskosten oder Mediationskosten. Indirekte Kosten können durch eventuell demotivierte und damit weniger Leistung erbringende MitarbeiterInnen entstehen.⁴¹

Die näheren Beschreibungen der Konfliktkostenkategorien machen die Bedeutung der Konfliktkompetenz für die Reduktion von Konfliktkosten sehr deutlich. Sie liefern konkrete Ansätze für zielführende Maßnahmen, z. B. Feedbackgespräche, klare Kommunikation oder die Lösung von Zielkonflikten, wie sie im dritten Kapitel aufgegriffen werden.

An den genannten indirekten Konfliktkosten zeigt sich, wie schwierig die Berechnung der gesamten Konfliktkosten sein kann. Wechselwirkungen mit anderen Faktoren können die Berechnungen kompliziert machen. Zwei Beispiele: Eine Mitarbeiterin kommt auch ohne die Konfliktsituation mit ihrem Kollegen schon demotiviert zur Arbeit, weil ihr ihr Aufgabenbereich nicht gefällt. Damit ist schwer auseinander zu dividieren, welchen genauen Anteil der Konflikt an der Demotivation der Mitarbeiterin hat. Der krankheitsbedingte Ausfall eines störenden Mitarbeiters beflügelt das Team in der Produktivität, d. h. hier wäre der Produktivitätsgewinn mit den Krankheitskosten gegenzurechnen.

Auch wenn die indirekten Konfliktkosten in der Regel schwer zu ermitteln sind, stellt ihre Sichtbarmachung ein wichtiges Instrument dar. Nur so können die sonst ungesteuerten, durch Konflikte verursachten Risiken kalkulierbar gemacht werden. Die Konfliktbearbeitung kann gezielt verbessert und damit auch Kosten eingespart werden.

2.1.2 Konfliktkostenmatrix

Die neun Konfliktkostenkategorien werden im Konfliktkostenmodell in eine Konfliktkostenmatrix eingeordnet, die sich aus vier Zonen zusammensetzt: Medical Zone, Iceberg Zone, Clouded Zone und Controlled Zone.⁴² Mittels der Einordnung der Konfliktkostenkategorien in die Zonen, werden die personen-, team- und organisationsbezogenen Interventionsbedarfe zur Konfliktkostensenkung und die Maßnahmen zur genauen Erfassung der Konfliktkosten abgeleitet.

⁴¹ Vgl. KPMG (2009): S. 13-16.

⁴² Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen bezüglich der Zonen KPMG (2009): S. 8-9.

- I. *Medical Zone*: Hohe Konfliktkosten und hoher Informationsstand
Die Kosten durch konfliktbedingte Mitarbeiterfluktuation und konfliktbedingten Krankheitsstand lassen sich laut KPMG Studie den hohen und bekannten Konfliktkosten zuordnen. Hier ist wichtig, Interventionsmaßnahmen zur Senkung der Konfliktkosten durchzuführen und die Interventionswirkung auf die Konfliktkosten in festen zeitlichen Abständen zu messen.
- II. *Iceberg Zone*: Hohe Konfliktkosten und niedriger Informationsstand
Unter die wenig bekannten und hohen Konfliktkosten fallen Kosten durch die mangelhafte Projektarbeit, entgangene Aufträge, Kundenfluktuation und Über- und Unterregulierung. In dieser Zone muss neben der Umsetzung von Interventionsmaßnahmen auch ein Messsystem entwickelt werden, das die Kosten möglichst genau erfasst.
- III. *Clouded Zone*: Niedrige Konfliktkosten und niedriger Informationsstand
Zu den Kostenkategorien der wenig bekannten und vermutet niedrigen Konfliktkosten zählen laut Studie das kontraproduktive Verhalten und verbesserungsbedürftige Anreizsysteme. Hier gilt es, durch ein entsprechendes Messsystem zu überprüfen, ob die Konfliktkosten tatsächlich niedrig sind oder eventuell doch verdeckte höhere Kosten vorliegen.
- IV. *Controlled Zone*: Niedrige Konfliktkosten und hoher Informationsstand
In der Zone der bekannten und niedrigen Konfliktkosten besteht zunächst kein Interventionsbedarf. Die Informationen und Kosten in periodischen Abständen zu überprüfen ist jedoch sinnvoll.

Insbesondere in den Zonen I. bis III. ist die Verbesserung der Konfliktkompetenz einer Führungskraft eine zielführende Interventionsmaßnahme zur Konfliktkostenreduktion, was im konkreten Fall genau zu berechnen ist. Wie diese Verbesserung gestaltet werden kann, zeigen später die Ausführungen im dritten Kapitel.

In der Abbildung „Konfliktkostenmatrix“ ist die Zuordnung der Zonen entsprechend dem Informationsstand und der Höhe der Konfliktkosten noch einmal visualisiert dargestellt.

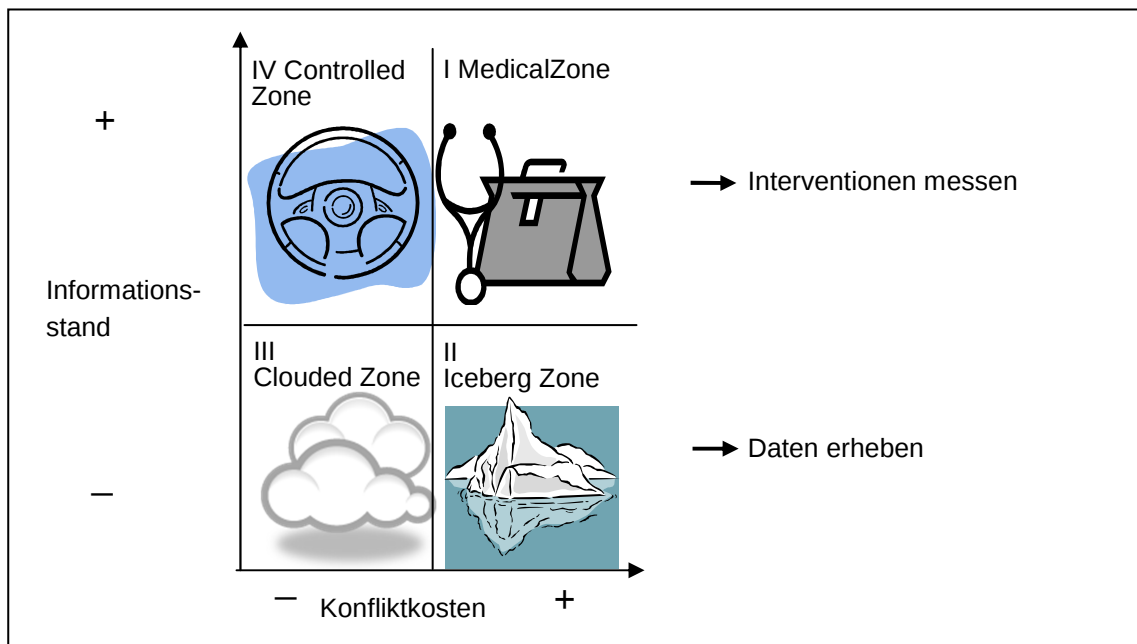


Abb. 5: Konfliktkostenmatrix⁴³

Nach der Kategorisierung der Konfliktkosten, der Zuordnung der Konfliktkosten entsprechend des Informationsstands und der Kostenhöhe sowie der Ableitung des erforderlichen Interventionsbedarfs ist nun zu klären, wie genau sich die Konfliktkosten definieren und berechnen lassen.

2.1.3 Konfliktkostenformel

Konfliktkosten lassen sich in für das Unternehmen lohnende Kosten und nachteilige oder wirkungslose und damit zu vermeidende Kosten unterteilen. Erstere werden in der Konfliktkostenformel des KPMG Konfliktkostenmodells als funktionale Konfliktkosten (fKK) und letztere als dysfunktionale Kosten (dKK) bezeichnet. Die Kostenreduktion sollte sich auf die dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK) fokussieren, da bei der Reduktion von funktionalen Konfliktkosten die Gefahr besteht, dass die Unternehmensleistung sinkt.⁴⁴

⁴³ KPMG (2009): S. 8, leicht modifiziert.

⁴⁴ Vgl. KPMG (2009): S. 11, 12 und 16-17.

Unter Einbeziehung der erforderlichen Interventionskosten (IK) zur Reduktion der dysfunktionalen Konfliktkosten ergibt sich folgende Formel für die reduzierbaren Konfliktkosten (rKK):

$$rKK = dKK - IK.^{45}$$

In dieser Formel ist die Messung der Konfliktkosten zur Erfolgskontrolle der Konfliktkostenreduktion noch nicht berücksichtigt, die für eine zukunftswirksame Berechnung und Behandlung von Konfliktkosten notwendig ist. Erst durch eine jeweils weitere Messung kann der Erfolg der Interventionsmaßnahmen nachgewiesen werden. Daraus ergibt sich die nachstehende vollständige Kostenformel für die tatsächlich reduzierten Konfliktkosten:

$$rK_n = [(fKK_{n-1} + dKK_{n-1}) - (fKK_n + dKK_n)] - IK_{n-1}$$

$$\text{oder } rK_n = (KK_{n-1} - KK_n) - IK_{n-1}^{46} \quad \text{mit: } n = 1 \dots N \text{ Jahre}$$

Ein Beispiel zur Verdeutlichung:⁴⁷

Das Ergebnis der ersten Messung weist Konfliktkosten KK_{n-1} von 3,0 Millionen Euro aus. Die funktionalen Konfliktkosten fKK_{n-1} betragen 1,5 Millionen Euro. Die dysfunktionalen Kosten dKK_{n-1} betragen demnach ebenfalls 1,5 Millionen Euro. Mit dem Ziel, die dysfunktionalen Kosten um 500.000 Euro auf 1,0 Millionen Euro zu senken, investiert das Unternehmen 200.000 Euro im Laufe eines Jahres. Nach einem Jahr betragen die KK_n 2,5 Millionen Euro. Diese KK_n setzen sich aus unveränderten funktionalen Konfliktkosten fKK_n in Höhe von 1,5 Millionen Euro und veränderten dysfunktionalen Kosten dKK_n in Höhe von 1,0 Millionen Euro zusammen.

Damit ergeben sich reduzierbare Kosten rK_n in Höhe von 300.000 Euro bei gleichbleibender Unternehmensleistung. Damit eine weitere Reduktion der 1,0 Millionen Euro dKK_n von Nutzen ist, müssen die reduzierbaren dysfunktionalen Konfliktkosten immer so viel höher liegen als die dafür notwendigen Investitionen, dass das Unternehmen weiterhin einen Investitionsanreiz hat. Wenn die Grenzkosten der weiteren Konfliktkostenreduktion den Grenznutzen übersteigen, ist kein Investitionsanreiz mehr vorhanden.

⁴⁵ KPMG (2009): S.16.

⁴⁶ In Anlehnung an KPMG (2009): S.17.

⁴⁷ Vgl. hierzu auch das Beispiel von KPMG (2009): S.17.

2.2 Herausforderung für Controlling, Personalabteilung und Führung

Eine Konfliktkostenerfassung, z. B. mittels des dargestellten Konfliktkostenmodells von KPMG, macht Konfliktkosten sichtbar und liefert damit eine Grundlage für die Zusammenarbeit von Controller, Personaler und Führungskraft der operativen Bereiche zur Konfliktbearbeitung. Personaler und Führungskräfte haben die Informationen zur Einteilung der Kosten in dysfunktionale und funktionale Kosten. Sie kennen die Interventionsmöglichkeiten und Kosten dahinter, die sie an die Controller liefern, die wiederum ein angemessenes Budget für die Interventionsmaßnahmen, z. B. nach der Konfliktkostenformel, berechnen können.

Der Controller ist herausgefordert, die vorhandenen Konfliktkostenrechnungsinstrumente um Konfliktkostenkategorien zu erweitern. Es gibt kein allgemein anerkanntes Instrumentarium zur Erfassung von Konfliktkosten. Die Bewertung von Konfliktkosten, insbesondere von indirekten Konfliktkosten, die durch Arbeitszeit multipliziert mit Entgelt pro Zeiteinheit und Mitarbeiter gemessen werden können, lässt sich nur als Schätzwert aus Sicht der Führungskräfte ermitteln. Die Güte der Schätzwerte hat somit einen hohen subjektiven Anteil. Konfliktkosten stehen, wie bereits erwähnt, oft in Wechselwirkungen mit anderen Faktoren, beispielsweise verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen vielleicht auch unabhängig vom Konflikt aus persönlichen Veränderungswünschen heraus. Konfliktkosten sind sowohl auf Input- als auch auf Outputseite in verschiedenen Kostenarten enthalten, z. B. in Personal-, Rechts- und Beratungskosten sowie in der Anzahl von Falschsendungen, der Anzahl bearbeiteter Kundenanfragen. Zielgruppenbefragungen, Medienresonanzanalysen sind einzubeziehen, um Wirkungen auf die Stakeholder und den Imageverlust zu ermitteln.

Damit die Ergebnisse einer Konfliktkostenaufstellung vergleichbar sind, müssen sie systematisch, vollständig und einheitlich im gesamten Unternehmen und differenziert nach den einzelnen Kostenarten (siehe die Konfliktkostenkategorien des vorgestellten Konfliktkostenmodells) erfasst werden. Hierbei ist das Sichtbarmachen der Kosten der wichtigste Aspekt. Aufwand und Nutzen für die Konfliktkostenaufstellung müssen stimmen und Ungenauigkeiten durch Schätzungen gegebenenfalls in Kauf genommen werden.

Auf Basis der Konfliktkostenerfassung sind insbesondere die Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung gefragt, über die Interventionsmaßnahmen zur Konfliktbearbeitung zu entscheiden, die funktionale Konfliktkosten verursachen und dysfunktionale Konfliktkosten vermeiden.

Konfliktkompetenz zeigt sich im Unternehmen durch die Vermeidung dysfunktionaler Kosten und das gezielte Bereitstellen und Einsetzen funktionaler Kosten. Die Konfliktkostenaufstellung ist ein Anstoß und eine gute Grundlage für die Konfliktbearbeitung, aber noch keine Veränderung. Die Veränderung setzt erst in der Verhaltensänderung der Konfliktbeteiligten ein, die wiederum Konfliktkompetenz und dies insbesondere in der Führungsebene fordert. Die Führung ist zuständig für die Bearbeitung der Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich. Wenn das Team nicht konstruktiv zusammenarbeitet oder das Projekt nicht wirtschaftlich und erfolgversprechend läuft, ist die Führungskraft für die Bearbeitung der Konfliktsituation verantwortlich. Dies bedeutet nicht, dass sie die Konfliktlösung kennen muss. Sie muss sich „nur“ verantwortlich fühlen, den Konflikt rechtzeitig anzugehen und sich dazu gegebenenfalls auch externe Unterstützung zu holen, z. B. durch Führungsseminare zur Selbstreflexion und Mitarbeiterbeurteilung, durch Coaching, Prozessberatung oder Mediation. Die Ausführungen zur Verbesserung der Konfliktkompetenz im dritten Kapitel liefern der Führungskraft wesentliches Know-how für die eigenständige Handhabung von Konflikten.

Der Einsatz der Interventionsmaßnahmen muss sich in der Konfliktkostenaufstellung positiv durch Kostenreduktionen in den Konfliktkostenkategorien wie Mitarbeiterfluktuation, Krankheit und Fehlzeiten, kontraproduktives Verhalten oder mangelhafte Projektarbeit niederschlagen.

Ein illustratives Beispiel hierzu aus der Studie „Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012“ zum Thema „Betriebsratskonflikt“:⁴⁸ Ein Hauptgeschäftsführer, acht Betriebsräte und sieben direkt beteiligte Mitarbeiter, darunter 3 Geschäftsführer, sind in einen Konflikt zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung verwickelt, in dem es um die tarifliche Eingruppierung von Mitarbeitern und um Kommunikationsregeln sowie mangelnde Wertschätzung der Betriebsleitung gegenüber dem Betriebsrat geht. Der Konflikt besteht schon mehrere Jahre und droht zu eskalieren. Die übergeordnete Führungsinstanz ordnet ein Mediationsverfahren⁴⁹ an, in dem es zu einigen telefonischen Beratungen und sechs Sitzungen mit zwei Mediatoren (Mediator und Co-Mediator) kommt, die eine nachhaltige Konfliktlösung erzielen. Regulierungen sind getroffen und das Vertrauensverhältnis ist spürbar verbessert. Kostenmäßig stellt sich das Beispiel folgendermaßen dar:

⁴⁸ Vgl. KPMG (2012): S. 20-22.

⁴⁹ Vgl. Montada, L. / Kals, E. (2001): S. 179-236 zu Ablauf und Phasen der Mediation sowie S. 237-250 zum Thema „Erfolgreiche Mediation“.

Konfliktkostenberechnung „Betriebsratskonflikt“

Gehaltssumme der 3 Geschäftsführer (GF): ca. 500.000 € / Jahr

Gehaltssumme für alle 16 Personen: ca. 1.000.000 € / Jahr

I. Person	Kosten pro Geschäftsjahr
▪ Mitarbeiterfluktuation	2.500 €
▪ Krankheit und Fehlzeiten	
▪ Kontraproduktives Verhalten (5% Arbeitszeit der GF)	25.000 €
II. Team	
▪ Kunden- und Lieferantenfluktuation	
▪ Mangelhafte Projektarbeit	
▪ Entgangene Aufträge	
III. Organisation	
▪ Über- und Unterregulierung (30 Min. pro Woche aller 16 Personen)	225.000 €
▪ Verbesserungsbedürftige Anreizsysteme	
▪ Arbeitsrechtliche Sanktionen	
Summe	252.500 €
Entgangene Arbeitszeit während der Mediation	17.800 €
Spesen	4.000 €
Mediationskosten (5% von 4,5 Mio. € Gehalt für 75 angestellte Mediatoren)	225.000 €
Summe	246.800 €

Die Konfliktkostenberechnungen zeigen, dass sich sogar fest eingestellte Mediatoren lohnen können. Dies gilt aber sicherlich nur für große Unternehmen. Für kleinere Unternehmen ist es wirtschaftlicher, die Mediation als externe Beratung einzukaufen. Die Mediationskosten würden dann im Beispiel deutlich niedriger liegen, z. B. bei 30.000 € bei 5.000 € pro Mediationssitzung mit zwei Mediatoren, inklusive der telefonischen Beratung.

Im Beispielfall war ein Mediationsprozess eine zielführende Intervention. Für die zahlreichen mehr oder weniger intensiven Konflikte im Führungsalltag, z. B. bei der Mitarbeiterführung und Projektarbeit, ist die Konfliktkompetenz der Führungskraft ein entscheidender Faktor zur Kostenreduktion durch die Vermeidung von Konflikten bzw. die Vermeidung der Konflikteskalation sowie durch konstruktiven Umgang mit Konflikten zur Steigerung der Produktivität. Zur Konflikteskalationsstufe, in der eine Mediation erforderlich wird - beispielsweise bei Koalitionsbildung wie im Beispielfall - muss es bei guter Konfliktkompetenz der Führungskräfte gar nicht erst kommen.

Wie sich die Konfliktkompetenz konkret verbessern lässt, zeigt nun das folgende dritte Kapitel in Anlehnung an die im ersten Kapitel dargestellte Definition von Konfliktkompetenz.

3. Kompetente Konfliktbearbeitung in der Führung

Auf Augenhöhe sein und bleiben spielt eine zentrale Rolle im Konfliktfall – sowohl auf gleicher Hierarchieebene, als auch auf über- oder untergeordneten Ebenen, denn „... beim Managen geht es ebenso um laterale Beziehungen unter Kollegen und Partnern wie um hierarchische Beziehungen.“⁵⁰ Ein verantwortungsvoller und konstruktiver Umgang mit der Macht, Leistungsbereitschaft und Interesse an konstruktiver Zusammenarbeit gehören zu einer guten Führungskraft.

Kompetentes Führungsverhalten ist unter anderem dann gegeben, wenn im Konfliktfall die Emotionale Intelligenz uneingeschränkt genutzt werden kann. Für die Selbstreflexion⁵¹ sowie die Reflexion des Verhaltens anderer liefern Modelle aus dem Konfliktmanagement wertvolles Wissen. Die Modelle, die auch in Coachings bei speziellen Konfliktkonstellationen⁵² eingesetzt werden, machen aufmerksam auf andere Sichtweisen und liefern Erklärungen und Kategorisierungen für verschiedene Verhaltensweisen. Damit kann die Fähigkeit, sich in die Gefühle von anderen Menschen hineinzuversetzen, gestärkt werden. Positiven Einfluss auf andere Menschen nehmen zu können, z. B. durch Engagement für die MitarbeiterInnen, Motivation der MitarbeiterInnen und gemeinsame Zielverfolgung, wird durch Modellwissen verbessert. In ihrer Anwendung in praktischen Übungen helfen die Modelle bei der Selbstreflexion und schärfen somit die Selbstwahrnehmung, verbessern die Selbststeuerung und steigern die Selbstmotivation.

Im Folgenden werden das Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich-Modell aus der Transaktionsanalyse, ein Konflikttypen-Modell und das Phasenmodell der Teambildung dargestellt. Die Auswahl der Modelle erfolgte aufgrund der Bedeutung von Augenhöhe für die Konfliktlösung (Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich-Modell), der im Konfliktfall oft nicht konstruktiven Handlungen (Konflikttypen-Modell) und dem Wissen über Gruppendynamiken (Phasenmodell der Teambildung) als Basis für Konfliktverlaufsanalysen und anschließende Lösungsmöglichkeiten.

In einem guten Umgang mit Angst und Unsicherheit sowie in der Fähigkeit, konstruktiv Feedback zu geben, zeigt sich eine gute Kompetenz im Selbstmanagement (Selbstwahrnehmung, -steuerung und -motivation). Im Aktiven Zuhören ist insbesondere die Empathie gefragt. Standpunkte entwickeln und

⁵⁰ Vgl. Mintzberg, H. (2010): S. 48.

⁵¹ Vgl. Glasl, F. (2011): S. 62-83. Hier beschreibt Friedrich Glasl wie man in Konflikten an sich selbst arbeiten kann.

⁵² Vgl. Schreyögg, A. (2002): S. 135-343.

klar Nein sagen, können wir, wenn unsere Kompetenzen im Selbstmanagement gut ausgeprägt sind. Für ein erfolgreiches Reframing⁵³ müssen wir offen sein für andere Menschen und auf ihre Bedürfnisse eingehen können, also empathisch sein oder eine gute Selbstwahrnehmung haben, sofern wir eigene Eigenschaften und Verhaltensweisen aus einem anderen Blickwinkel betrachten wollen. Chunking⁵⁴ dient der Zielklärung im Konflikt und verlangt soziale Kompetenz, insbesondere dient Chunking der Fähigkeit, andere Menschen zu gemeinsamen Zielen zu führen.⁵⁵

Im Folgenden werden zunächst die Modelle und anschließend die wirksamen Verhaltensweisen erörtert. Die Modelle und Verhaltensweisen sind in dieser Auswahl und Reihenfolge zusammengestellt, weil sie alle Bereiche der Konfliktkompetenz in einem ausgewogenen Verhältnis fördern und damit eine gezielte Verbesserung der Konfliktkompetenz unterstützen. Die nachstehenden Ausführungen sind als Grundlage zur Erarbeitung einer guten Konfliktkompetenz zu verstehen.

3.1 Hilfreiche Modelle zur Konfliktbearbeitung

Das Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich-Modell zeigt die Bedeutung der Augenhöhe für eine weitgehend konfliktfreie Kommunikation. Im Konflikttypen-Modell werden destruktive Verhaltensweisen im Konfliktfall beschrieben, die wir aus Gewohnheit schon seit der Kindheit und aus Angst, dass die Beziehung zum Konfliktgegner sich bei einem anderen Verhalten verschlimmert, beibehalten. Das Phasenmodell der Teambildung liefert Erklärungen, warum Konflikte entstehen und zeigt, dass zur Bildung eines zielorientiert und effizient zusammenarbeitenden Teams Konflikte erforderlich sind.

⁵³ Reframing kommt aus dem Englischen und bedeutet Umdeutung oder auch Neurahmung oder Referenztransformation. Reframing ist eine Technik, die aus der Systemischen Familientherapie stammt, und von Virginia Satir eingeführt wurde.

⁵⁴ "Chunk" ist ein Begriff, der 1956 von George A. Miller zur Beschreibung von Informationseinheiten eingeführt wurde. Später wurde der Begriff in der im Neurolinguistischen Programmieren verwendeten Weise von John Grinder und Richard Bandler aufgegriffen. Siehe zu den Erläuterungen zum „Chunking“ unter <http://nlpuniversitypress.com/html/CaCom29.html>.

⁵⁵ Siehe hierzu die Abbildung „Modelle und Verhaltensweisen als Grundlage für gute Konfliktkompetenz“.

3.1.1 Ich-Zustands-Modell: Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich

Das Ich-Zustands-Modell kommt aus der Transaktionsanalyse.⁵⁶ Das strukturelle Modell der Ich-Zustände befasst sich mit dem Inhalt der Ich-Zustände, während das funktionelle Modell sich mit der Art der Vorgänge, d. h. mit dem Prozess befasst. Ich-Zustände sind eine Bezeichnung, mit der die „...Gesamtheit von Erscheinungen... [bezeichnet wird] ..., nämlich von zusammengehörigen Gefühlen, Gedanken und Verhaltensweisen“.⁵⁷

In der funktionalen Analyse der Ich-Zustände unterscheidet man das Eltern-/ Kind- und Erwachsenen-Ich. Das Erwachsenen-Ich wird hier nicht unterteilt. Beim Eltern-Ich wird das fürsorgliche und kritische Eltern-Ich, beim Kind-Ich das freie, angepasste und rebellische Kind-Ich unterschieden, wie die nachstehende Abbildung zeigt.

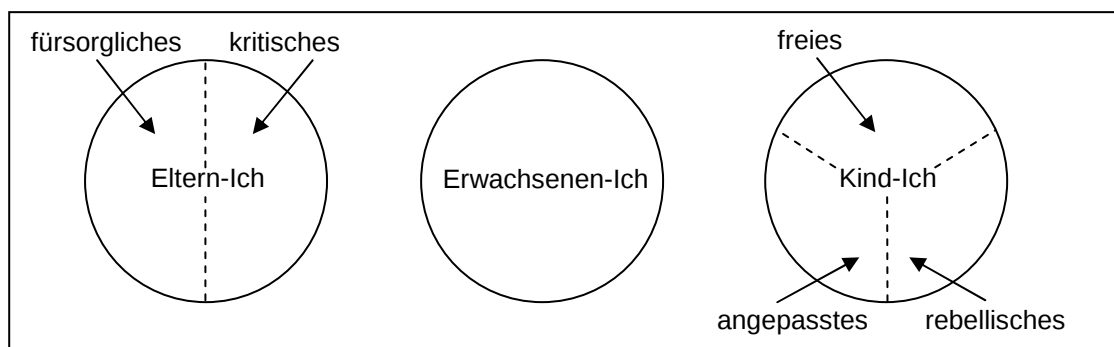


Abb. 6: Ich-Zustands-Modell: Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich⁵⁸

In Konfliktsituationen reagiert man oft aus dem rebellischen Kind-Ich heraus. Der Mitarbeiter liefert z. B. seinen Projektbericht nicht termingerecht ab (siehe einleitendes Beispiel im ersten Kapitel), um seiner Chefin zu zeigen, dass er sich nicht dazu bewegen will, nach ihren Vorgaben zu handeln, so wie er es als kleiner Junge seiner Mutter zeigen wollte, wenn er den Teller nicht leer gegessen hat. Wenn man sich in unzensurierter und kreativer Weise wie in seinen Kindertagen verhält, ist man im freien Kind-Ich. Der Mitarbeiter arbeitet z. B. aus eigenem Antrieb und mit Freude an seinem Projektbericht und bringt kreative Verbesserungsvorschläge für die Struktur und Darstellungsform ein. Richten wir uns nach Regeln, die uns Orientierung geben, wie wir in der Welt akzeptiert

⁵⁶ Vgl. zur Transaktionsanalyse allgemein Stewart, I. / Joines, V. (2000) und vgl. Schulz von Thun, F. (2002a): S. 169-175.

⁵⁷ Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 43.

⁵⁸ Vgl. Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 47. Das rebellische Kind-Ich wird bei Stewart und Joines auch der Gesamtheit von Verhaltensweisen des angepassten Kind-Ichs zugeordnet.

werden, handeln wir häufig aus dem angepassten Kind-Ich heraus. Wir denken dabei oft nicht bewusst darüber nach, bevor wir uns zur Befolgung der Regeln entscheiden. Die Mitarbeiterin sagt ihrem Chef z. B. nicht ihre Meinung (siehe ebenfalls einleitendes Beispiel im ersten Kapitel), weil man einem Chef nicht widerspricht. Dadurch stauen sich beispielsweise Ärgernisse auf, die später Konfliktsituationen bis hin zu inneren oder tatsächlichen Kündigungen hervorbringen können.⁵⁹

Das kritische Eltern-Ich zeigt sich zum Beispiel in folgender Äußerung einer Chefin: „Schon wieder ist ihnen der Fehler passiert. Das kommt mir nicht noch mal vor!“ Hilft der Chef seinem Mitarbeiter immer wieder in Situationen, die dieser schon eigenständig erledigen könnte, oder überkontrolliert der Chef seinen Mitarbeiter, ist das ein Verhalten aus dem fürsorglichen Eltern-Ich.⁶⁰

Im Kind-Ich seiend, erlebt man oft Gefühle, im Eltern-Ich bewertet man viel und im Erwachsenen-Ich denkt man häufig nach. Wenn sich eine Person im Kind-Ich oder Eltern-Ich befindet, durchlebt sie Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle aus der Vergangenheit und nur im Erwachsenen-Ich, agiert man mit allen Möglichkeiten, Stärken und Fähigkeiten, über die man in der Gegenwart als Erwachsener verfügt. Wie bereits erwähnt verlässt man gerade in Konfliktsituationen oft diese Gegenwartsebene und findet sich im Kind- oder Erwachsenen-Ich wieder. Wertvolle Fragen in einer aktuellen Konfliktsituation können hier sein: Woher kenne ich dieses Verhalten, diese Gedanken oder Gefühle von mir? Sind sie heute, in der Gegenwart, noch angebracht? Wie sieht eine mögliche Reaktion aus dem Erwachsenen-Ich aus?⁶¹

Im Umgang miteinander unterscheiden wir im Ich-Zustands-Modell zwischen Paralleltransaktionen, Überkreuztransaktionen und verdeckten Transaktionen. Das Gegenüber reagiert bei der Paralleltransaktion aus dem angesprochenen Ich-Zustand heraus. „Schon wieder sind sie zu spät!“ meckert der Chef. Der Mitarbeiter antwortet aus dem angepassten Kind-Ich heraus und sagt „Tut mir leid! Kommt nicht wieder vor!“ Reagiert der Mitarbeiter aus einem anderen Ich-Zustand heraus, handelt es sich um eine Überkreuztransaktion. Im Beispiel könnte der Mitarbeiter aus dem Erwachsenen-Ich heraus antworten: „Ich verstehe ihren Ärger. Was kann ich tun, um das in Ordnung zu bringen?“ Während die Parallelreaktion im Beispiel vermutlich negative Gefühle und Gedanken beim Mitarbeiter auslöst, bietet ihm seine Reaktion aus dem Erwachsenen-Ich wieder die Möglichkeit, seinem Chef auf Augenhöhe zu begegnen. Die verdeckte Transaktion umfasst immer zwei Botschaften. Oft wird mit der verdeckten

⁵⁹ Vgl. Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 48-52.

⁶⁰ Vgl. Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 52-54.

⁶¹ Vgl. Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 44-46.

Botschaft ein Konflikt angedeutet. Die Sekretärin sagt zum Chef: „Herr Otto, wo haben Sie denn die Unterlagen hingelegt, die Sie mir gerade zur Bearbeitung auf meinen Schreibtisch gelegt hatten?“ Die Antwort: „Die liegen auf meinem Schreibtisch.“ Die Botschaft dahinter könnte sein, dass die Sekretärin verärgert ist, weil ihr Chef „mal wieder“ Unterlagen ohne etwas zu sagen von ihrem Schreibtisch nimmt, die sie bearbeiten soll und dann suchen muss. Im Beispiel werden mögliche Konfliktherde deutlich und es zeigt sich, dass eine gute Selbstwahrnehmung und Empathie gefordert sind, um Konfliktsituationen zu vermeiden.⁶²

Im Führungsalltag diese Ich-Zustände beim Selbstmanagement und im Umgang miteinander zu beobachten und immer wieder zu versuchen, im Erwachsenen-Ich zu bleiben und ins Erwachsenen-Ich zu kommen, sind die Herausforderungen für die Führungskräfte – insbesondere auch, um Konflikte zu vermeiden oder zeitnah zu lösen. In die Beobachtungen zum Erkennen der Ich-Zustände sind auch die Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimme und Sprechweise einzubeziehen,⁶³ die einen Großteil unserer Kommunikation miteinander ausmachen.

3.1.2 Konflikttypenmodell

Im folgenden Konflikttypenmodell, das in seiner Ursprungsform von Virginia Satir⁶⁴ entwickelt wurde, werden vier Konflikttypen unterschieden. Sie folgen jeweils ganz unterschiedlichen indirekten und nicht konstruktiven Interventionsstrategien.

- Der *Nörgler* wirft dem Konfliktgegner dessen Fehler vor. Er versucht, anderen seine Wünsche und Vorstellungen aufzuzwingen. Sein Tonfall ist meist befehlerisch. Er beklagt sich, vergleicht die Gegenpartei mit anderen und urteilt. Sich selbst stellt er dabei nicht in Frage. Die Stimmung, die er verbreitet, ist eher aggressiv und negativ. „Das haben wir immer schon so gemacht!“ oder „Das geht so nicht!“ kann man bei ihm hören.

⁶² Vgl. Stewart, I. / Joines, V. (2000): S. 99-115. Vgl. zudem zur Anatomie einer Nachricht Schulz von Thun, F. (2011a): S. 27-47.

⁶³ Vgl. Mintzberg, H. (2010): S. 46. Hier schreibt er: „In Besprechungen kommen Mimik, Gesten und andere Körpersignale zur Geltung. Deren Bedeutung dürfen wir niemals unterschätzen.“

⁶⁴ Vgl. Satir, Virginia (2012): S. 34-48, wo sie vom Beschwichtigen (hier: Friedensengel), Anklagen (hier: Nörgler), Rationalisieren (hier: Computer) und Ablenken (hier: Vermeider) als Überlebenshaltungen spricht. Vgl. zudem Satir, V. / Banmen, J. / Gerber, J. / Gomori, M. (2011). In diesem Buch wird das Satir-Modell ausführlich dargestellt. Die Überlebenshaltungen sind auf den Seiten 49-82 beschrieben.

- Der *Vermeider* streitet den Konflikt ab und will sich nicht auseinandersetzen. Deshalb antwortet er oft nicht auf klare Fragen oder lenkt vom Thema ab. Er sagt Dinge, die für das, was dem Anderen wichtig ist, bedeutungslos sind. Er wirkt eher gleichgültig, locker und teilweise etwas arrogant. Seine Körpersprache zeigt Desinteresse, z. B. durch mangelnden Blickkontakt. „Was willst Du? Kein Grund zur Aufregung!“ oder „Das ist doch kein Problem!“ sind mögliche Aussagen.
- Der *Friedensengel* versucht, nett zu sein und für Harmonie zu sorgen. Er stimmt deshalb meistens zu und ist bemüht, Differenzen zu glätten. Dazu ist er in seiner Aufmerksamkeit eher bei den anderen und beschützt und verteidigt sie. Ein eigener Standpunkt fehlt ihm häufig oder er vertritt ihn nicht. „Bitte vertragt Euch wieder!“ oder „Ihr habt doch beide recht!“ könnten Aussagen von ihm sein. Seine Ausstrahlung ist eher zurücknehmend und freundlich lächelnd.
- Der *Computer* drückt sich vernünftig aus und zeigt keine Gefühle. Seine Ziele versucht er mit dem Hinweis auf allgemeingültige Gesetze und Logik zu erreichen. Er ist ruhig, eher kühl, gefasst und belehrt. Seine Art zu reden ist abstrakt und intellektualisierend. Die Vernunft und Sachlichkeit steht im Vordergrund, was folgende Äußerungen zeigen: „Sei doch vernünftig. Folgende Argumente sprechen doch dafür!“ oder „Lass uns sachlich bleiben!“

Nachstehende Abbildung zeigt die Konflikttypen in symbolischer Form:

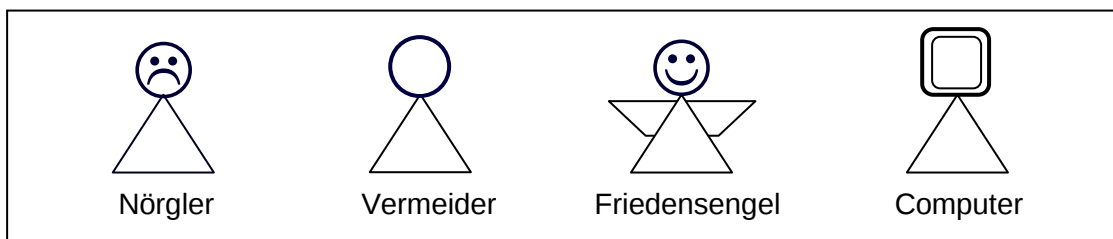


Abb. 7: Konflikttypenmodell

Im Konfliktfall neigen wir dazu, in diese Verhaltensweisen zu verfallen, obwohl wir den Konflikt damit nicht lösen können. Jeder dieser Typen muss sein Konfliktverhalten in unterschiedlicher Weise verändern, um sich intelligenter und damit konstruktiver im Konflikt zu verhalten. Der Nörgler muss lernen, seine eigenen Fehler zu sehen und einzugestehen und sich in die Anderen hinein zu versetzen, um für ihre Standpunkte offen zu sein. Der Vermeider darf den Konflikt nicht weiter leugnen. Er muss ihn sehen wollen und sich trauen, den Konflikt offen zu behandeln. Dem Konfliktgegner aktiv zuzuhören und ihn verstehen zu wollen sind seine Lernfelder. Der Friedensengel muss einen eigenen Standpunkt entwickeln und ihn auch gegen Widerstände vertreten. Für ihn ist

wichtig, seine eigenen Bedürfnisse wieder aufmerksam wahrzunehmen. Der Computer hat die Aufgabe, Gefühle zuzulassen, sowohl eigene wie die des Konfliktgegners. Den Anderen im Konfliktfall auch in seiner Gefühlswelt wahrzunehmen, ist sein Entwicklungsfeld.

Alle beschriebenen erforderlichen Verhaltensänderungen zur Verbesserung der Konfliktintelligenz beziehen sich auf die Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation sowie die Empathie und soziale Kompetenz, also alle Komponenten der Konfliktkompetenz im Bereich der Emotionalen Intelligenz.

Zum einen können Selbstreflexion und Selbsterkenntnis die Verhaltensänderungen hervorbringen, zum anderen können sie durch Interventionen von außen erfolgen. Wie der Konfliktgegner den jeweiligen Konflikttypen auf seine destruktive Verhaltensweise aufmerksam machen kann, zeigen die Ausführungen zum konstruktiven Feedback.⁶⁵

3.1.3 Phasenmodell der Teambildung

Das Phasenmodell der Teambildung ist von B. W. Tuckman 1965 entwickelt worden und umfasst die Forming, Storming, Norming und Performing Phase.⁶⁶ Diese Phasen muss ein Team durchlaufen, um seine volle Leistungsfähigkeit zu erreichen. Abkürzungen, rasante Durchfahrten oder Umgehungen durch die Phasen - Eberhard Stahl wählte hierfür das Bild der Bahnhöfe für die einzelnen Phasen⁶⁷ - verhindern Entwicklungsmöglichkeiten. Wertvolle Ressourcen werden nicht genutzt und die Energie, die für Konflikte verbraucht wird, geht an produktiver Arbeitsleistung verloren.

- In der *Forming-Phase*, u. a. auch Einstiegs-, Findungs- oder Testphase genannt, geht es um die Kontaktaufnahme durch das Sich-Kennenlernen, Sich-Einschätzen und Sich-Einordnen. Die Teammitglieder orientieren sich an der Führung. Wenn in der Forming-Phase ein gemeinsamer Nenner und eine Konventionsstruktur, die Sicherheit vermittelt, gefunden wurden, findet der Übergang in die Storming-Phase statt.
- In der *Storming-Phase*, u. a. auch Streitphase oder Auseinandersetzungsphase genannt, treffen unterschiedliche oder sogar konkurrierende Zielvorstellungen, Meinungen, Interessenlagen oder Arbeitsweisen aufeinander, die

⁶⁵ Vgl. den Unterabschnitt 3.2.2 Konstruktives Feedback geben.

⁶⁶ Vgl. Stahl, E. (2002): S.49-55. Hier wird das Tuckman-Modell noch um eine fünfte Phase, die Re-Forming-Phase (Bilanzphase) erweitert.

⁶⁷ Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Stahl, E. (2002): S. 50 und 55-60.

auch zu Konflikten führen können. Sie ist die Phase des Sich-Zeigens, Sich-Vertretens und Sich-Auseinandersetzens. In dieser Phase entsteht eine Konfliktstruktur, in der sich Unterschiede herauskristallisieren und verstärken.

- Die *Norming-Phase*, u. a. auch Organisations-, Regelungs- oder Übereinkommensphase genannt, ist die Phase des Sich-Festlegens, Sich-Abfindens und Sich-Einigens. Die Regeln, Rollen, Aufgaben, Ziele und Maßnahmen werden klar formuliert und von allen Teammitgliedern akzeptiert.
- In der *Performing-Phase*, u. a. auch Leistungs- oder Arbeitsphase genannt, kann sich das Team voll auf die Arbeit und die Ziele konzentrieren und leistungsstark zusammenarbeiten. Teammitglieder können sich einbringen, engagieren und profilieren – ohne versteckte Konflikte.

Die folgende Abbildung fasst das Modell in einer Kreisdarstellung als Symbol für einen idealtypischen Verlauf zusammen.



Abb. 8: Phasen der Teambildung⁶⁸

⁶⁸ Vgl. Stahl, E. (2002): S. 49-55.

Zu Konflikten kann es bereits im Forming durch unklare offizielle Ziele, Blockaden bei Festlegung von Konventionen, unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse oder durch überhastetes bzw. überdehtes Forming kommen. Im Forming sind somit Interventionen – insbesondere durch die Führung -, wie Gewissheit vermitteln, Situationen offen legen und unnötige Konflikte ersparen sowie Zurückhaltung akzeptieren, zu empfehlen.

Nicht selten bleiben Teams in der Storming-Phase stecken, weil die Konflikte nicht offen angesprochen, versachlicht oder aus Zeitgründen deren Bearbeitung verschoben werden. Äußerungen der Führungskraft sind zu hören wie: „Lasst uns mit dem Diskutieren aufhören und wie erwachsene Menschen sachlich miteinander reden und eine rationale Lösung finden.“ Für ein konstruktives Storming ist wichtig, zur rechten Zeit das rechte Thema am rechten Ort mit der rechten Haltung und den rechten Konsequenzen zu bearbeiten. Das rechte Thema zu finden ist dabei oft nicht einfach, da Stellvertreterkonflikte die Sicht versperren. Hinter Nebensächlichkeiten wie der nicht aus- oder eingeräumten Spülmaschine oder dem Kaffeekochen stecken Konflikte, die sich um das Thema Wertschätzung der Arbeit, klare Aufgabenverteilung durch die Führung oder Gerechtigkeit in der Mitarbeiterführung ranken. Eine wichtige Intervention in dieser Phase ist, Raum zu geben für die Entwicklung der Zielkonflikte und Emotionen zuzulassen. Jede Form der Beschleunigung in dieser Phase begünstigt eine eskalierende Entwicklung der Konfliktsituationen. Wichtig ist auch, der Konfliktbearbeitung einen Rahmen zu geben, z. B. durch Feedback-Regeln und Feedbackrunden, Allparteiliche Haltung, Aktives Zuhören und Visualisieren, Achtsamkeit bezüglich der Belastbarkeit von Beteiligten sowie Aufstellung von akzeptierten Kommunikationsregeln für die Zusammenarbeit. Das Storming sollte offiziell beendet und zum Norming übergeleitet werden, wenn die Führungskraft oder die BegleiterIn durch das Storming den Eindruck hat, dass alles gesagt wurde und die Teammitglieder aus Angst vor den möglichen Konsequenzen anfangen, den Konflikt zu verwischen und zu zerreden.

Im Norming ist dann besonders darauf zu achten, dass Widerstände ernst genommen werden und die vereinbarten Regeln und sonstigen Vereinbarungen auch tragfähig sind, damit im Performing die volle Leistungsstärke einer zielorientierten und konstruktiven Zusammenarbeit erreicht werden kann.

3.2 Kompetentes Verhalten im Konflikt

Die Konfliktkompetenz zeigt sich im kompetenten Verhalten in Konfliktsituationen. Hierzu zählt: Sich der Angst und Unsicherheit stellen, konstruktives Feedback geben, aktiv Zuhören, Standpunkte entwickeln, Nein sagen, Reframing und Chunking nutzen.

3.2.1 Sich der Angst und Unsicherheit stellen

Sich der Angst und Unsicherheit in einer Konfliktsituation zu stellen, erfordert Mut und die Fähigkeit, die Angst genau wahrzunehmen und nicht zu leugnen. Die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung als zentrale Kompetenz der Emotionalen Intelligenz ist hier gefordert, insbesondere die Wahrnehmung des Gefühls der Angst.

Die Aufmerksamkeit auf die zunächst behindernde Angst zu lenken, ist erforderlich, um anders im Konfliktfall reagieren zu können – nicht durch die Angst blockiert. Der Wegweiser zeigt ins Hindernis hinein. Wo die Angst ist, geht es weiter! Und wo die Unsicherheit wartet, wartet auch die Chance auf Wachstum und Entwicklung. Der Weg aus der Angst führt durch die Angst!

Zur Selbstreflexion können folgende Fragen hilfreich sein: Wie und wem gegenüber fällt mir das Widersprechen schwer? Wie und wem gegenüber fällt es mir leicht zu widersprechen? Was genau ist der Grund für meine Zurückhaltung?

Ein Ergebnis, sich der Angst und Unsicherheit zu stellen, kann beispielsweise sein, ein schwieriges Feedback-Gespräch zu führen.

3.2.2 Konstruktives Feedback geben

Feedback ist der Austausch von Wahrnehmungen zwischen Geber und Nehmer mit dem Ziel, dem Nehmer die Chance zu ermöglichen, etwas über sich zu erfahren. Durch Feedback ist ein Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild möglich. Der Feedback-Nehmer bekommt Informationen über die Wirkung des eigenen Verhaltens und eine Lernchance zur Veränderung seines Verhaltens.⁶⁹

Für konstruktives Feedback⁷⁰ müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Ein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis (Risiko: Vorgesetztenverhältnis).
- Feedback-Geber und -Nehmer müssen einander als Person ernst nehmen.
- Der Geber muss daran interessiert sein, den Nehmer zu unterstützen.
- Der Feedback-Nehmer muss daran interessiert sein, etwas über sich zu erfahren und etwas zu lernen.
- Das Feedback muss zwischen Geber und Nehmer vereinbart werden.

⁶⁹ Vgl. Fengler, J. (2004): S.26-139 zu verschiedenen Strategien des Feedback-Austauschs.

⁷⁰ Vgl. Blanchard, K. / Zigarmi, P. / Zigarmi, D. (2009): S. 83, wo die Aspekte des situationsbezogenen Führens - Ziele, Lob und Kritik - prägnant erläutert werden.

Zu beachten ist, dass Feedback nicht die Beurteilung einer Person ist. Moderiertes Feedback mit einem Feedbackleiter kann helfen, das konstruktive Feedback zu erlernen und Konflikteskalationen zu verhindern.

Beim konstruktiven Feedback sind folgende Regeln zu beachten:⁷¹

1. Beobachtungen: Was habe ich (Feedback-Geber) beobachtet?
2. Gefühle und Bedürfnisse: Wie habe ich (Feedback-Geber) reagiert? Was habe ich dabei gefühlt? Welche meiner Bedürfnisse stehen hinter den Gefühlen? Was hatte ich für Konsequenzen zu tragen?
3. Wunsch/Bitte: Was wünsche ich (Feedback-Geber) mir von Dir (Feedback-Nehmer) in Zukunft? Welche Bitte habe ich an Dich?

Weitere Regeln für den Geber:

- Nehmer fragen, ob das Feedback erwünscht ist
- konzentrieren auf selbst beobachtete, konkrete Einzelheiten
(Was habe ich gehört und beobachtet?
Wie hat das Ganze subjektiv auf mich gewirkt?)
- beziehen auf Verhaltensweisen des Nehmers, die er auch verändern kann
- beschreiben, d. h. *nicht* urteilen, bewerten oder gut gemeinte Vorschläge machen
- "ich"-Form verwenden, "wir" oder "man" vermeiden
- berücksichtigen, dass ich falsch beobachtet haben kann, oder dass ich selbst Ursache des von mir beobachteten Verhaltens sein kann

Weitere Regeln für den Nehmer:

- zuhören und wirken lassen
- nicht erklären oder rechtfertigen
- nachfragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe
- selbst entscheiden, ob ich etwas verändern oder an etwas arbeiten will
- bewusst werden, ob ich noch lernbereit und aufnahmefähig bin
- rechtzeitig "Stop" sagen
- gegebenenfalls überprüfen, wie andere die Situation einschätzen
- für das Feedback bedanken

Regeln für alle (insbesondere in Gruppen):

- nicht darüber diskutieren, wer recht hat oder nicht
- kurz fassen, damit alle zu Wort kommen

⁷¹ Vgl. Rosenberg, M. B. (2010): S. 25. Die drei genannten Feedbackregeln sind an die vier Komponenten der GFK (Gewaltfreien Kommunikation) nach Marshall B. Rosenberg – Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten - angelehnt.

Das Feedback ist bewusst zu beenden.

Konstruktives Feedback unter Befolgung der drei genannten Regeln geben zu können, ist eine wichtige Fähigkeit im Umgang mit Konflikten und fordert eine gute Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation. Insbesondere die zweite Regel mit der Beschreibung der eigenen Gefühlslage ist ein zentraler Punkt für ein konstruktives Feedback, da die meisten Konflikte die Beziehungsebene berühren und damit Gefühle zunächst im Vordergrund stehen. Diese zu benennen und nicht in Bewertungen und Schuldzuschreibungen zu verfallen, kann ein erster Schritt hin zu einer Konfliktlösung sein.

Nicht nur für den Feedback-Nehmer sind die Eigenschaften des aktiven Zuhörens von Bedeutung.

3.2.3 Aktiv zuhören

Aktiv zuhören⁷² erfordert eine wertschätzende Grundhaltung und umfasst folgende Punkte:

- Interesse haben!
- Den anderen verstehen wollen!
- Fragen stellen! (Wozu? Warum? Wie?)
- Übersetzen in eigene Worte!
- Pausen machen! (verbessert Verständigung)
- Eigene Aussagen erst nach dem Sprechen des Anderen formulieren!
- Nonverbale Reaktionen einbeziehen!

Diese Punkte sind drei Ebenen⁷³ zugeordnet:

1. Beziehungsebene: Wertschätzendes Interesse,
2. Inhaltsebene: Inhaltliches Verständnis,
3. Gefühlsebene: Emotionales Verständnis.

Erst wenn alle Ebenen in der Gesprächsführung berücksichtigt werden, liegt aktives Zuhören vor.

Das aktive Zuhören ist eine wichtige Kompetenz insbesondere für das empathische Verhalten und dafür, die soziale Kompetenz einsetzen zu können.

⁷² Vgl. Schulz von Thun, F. / Ruppel, J. / Stratmann, R. (2009): S. 70-81. Vgl. zudem Fischer-Epe, M. (2002): S. 33-37 und Thomann, C. (2008): S. 281-287.

⁷³ Vgl. Schulz von Thun, F. / Ruppel, J. / Stratmann, R. (2009): S. 72-74. Vgl. zudem Fischer-Epe, M. (2002): S. 34.

3.2.4 Standpunkte entwickeln und vertreten

Ein Ergebnis einer guten Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation ist die Fähigkeit, einen eigenen Standpunkt zu entwickeln und zu vertreten.⁷⁴ Hilfreiche Fragen, um einen Standpunkt im Konflikt zu entwickeln sind:

- Wie verhalte ich mich?
- Was sage ich?
- Wie geht es mir dabei?
- Wie mache ich meinen Standpunkt deutlich?
- Was sagt, was meint, was tut, wo „steht“ mein Konfliktpartner?
- Um welche Differenzen geht es hier?
- Was wünsche ich mir in dieser Angelegenheit?
- Welche Interessen habe ich in dem Konflikt?

Harmonisierungsstrategien - wie sie der Friedensengel aus dem Konflikttypen-Modell einsetzt – blockieren die Standpunktbestimmung oder das Vertreten der eigenen Meinung. Bei der Neigung zur Harmonisierung, die man durch eine gute Selbstwahrnehmung erkennt, ist es besonders wichtig, auf den eigenen Standpunkt zu achten. Dieser wiederum ist für das Nein sagen können hilfreich.

3.2.5 Nein sagen

Sowohl das nicht Nein sagen können als auch das Nein sagen ohne Konsequenzen bedeutet, dass Differenzen für das Harmoniebedürfnis hinten angestellt werden.

Von harter Ablehnung bis hin zur einfallsreichen Diplomatie lässt sich ein Nein äußern. Ein kooperatives Nein⁷⁵ kann auf verschiedene Weise mitgeteilt werden:

- Nein sagen mit einem Tipp oder Ratschlag.
- Nein sagen mit gemeinsamen Überlegungen, wie es ohne mich geht.
- Nein sagen mit zeitlicher Einschränkung.
- Nein sagen mit einem Kompromissvorschlag.

Kann ein Nein nicht geäußert und vertreten werden, können Konflikte entstehen, die sich z. B. in Überarbeitung, mangelhafter Prioritätensetzung, Unzuver-

⁷⁴ Vgl. Schulz von Thun, F. / Ruppel, J. / Stratmann, R. (2009): S. 83-90 zum Thema „Standpunkt bilden“ und S. 90-96 zum Thema „Stellung nehmen: mit vier Schnäbeln sprechen“.

⁷⁵ Berckhan, B. (2009): S. 52-53.

lässigkeit, Burn-Out-Symptomen, Missverständnissen oder unausgesprochenen Ärgernissen zeigen.

Eine gute Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation sind auch hier gefordert. Auch die Empathie, als Führungskraft die MitarbeiterInnen nicht zu überfordern und klare Prioritäten mitzuteilen, ist wichtig, um Konflikte zu vermeiden oder schnell zu lösen.

Sich der Methode des Reframings zu bedienen und das Nein sagen aus einem positiven Blickwinkel zu betrachten, kann helfen. Jemand, der gut Nein sagen kann, handelt z. B. verantwortlich, nimmt Verlässlichkeit ernst und kann gut mit den eigenen Ressourcen haushalten.

3.2.6 Reframing: Blickwinkel ändern

Beim Reframing,⁷⁶ d. h. beim Umdeuten oder „Neurahmen“, wird ein neuer „Bezugsrahmen“ gesetzt. Ziel ist, die Situation - hier den Konflikt - auch mal von einer ganz anderen Seite zu betrachten und in einem anderen Kontext bzw. „Rahmen“ zu sehen. Dadurch wird einer Situation oder einem Vorgehen eine neue Bedeutung oder ein neuer Sinn zugewiesen. Unterschieden wird zwischen Kontext- und Inhalts-Reframing.

Typische Aussagen beim *Kontext-Reframing* sind: Ich bin zu ... (z. B. unorganisiert). Ich wünschte, ich könnte aufhören mit ... (z. B. dem hektischen Arbeiten). Die Reframing-Fragen lauten: Wann wäre die Eigenschaft nützlich? Wann wäre das Verhalten nützlich?

Typische Aussagen beim *Inhalts-Reframing*: Ich reagiere ... (z. B. zurückhaltend), wenn ... (z. B. mich mein Chef ungerechtfertigt kritisiert). Ich bekomme das Gefühl ... (z. B. unerwünscht zu sein), wenn ... (z. B. sich alle unterhalten und ich nicht zu Wort komme). Die Reframing-Fragen lauten: Was könnte das noch bedeuten? Wie könnte ich das Verhalten anders beschreiben? Was ist das Positive daran?

Einige Beispiele: Ein chaotisch arbeitender Mitarbeiter ist kreativ, regt Verbesserungen an und deckt Regelungsbedarf auf. Ein aufbrausender Chef ist engagiert, zielorientiert, vertritt seine Ansichten klar nach außen und fühlt seine Verantwortung. Ein unpünktlicher Mitarbeiter hinterfragt die Erfordernisse von Regeln, reagiert spontan und ist flexibel.

Die Suche nach vielen Antworten soll den Blickwinkel erweitern, die Blickrichtung gegebenenfalls ändern und darüber zu neuen Haltungen und neuen Ver-

⁷⁶ Vgl. Bandler, R. / Grinder, J. (2005) zu den weiteren Erläuterungen zum Thema „Reframing“.

haltensweisen dem Konfliktgegner gegenüber anregen. Zudem werden negative Zuschreibungen als unveränderbare Konstanten bzw. Eigenschaften aufgehoben oder sogar vermieden. Wenn alle Antworten nicht als passend oder als Schönreden empfunden werden, gilt es eine andere Methode anzuwenden. Die Methode kann auch dabei helfen, Verhaltensweisen des Gegenübers nicht sofort auf sich persönlich zu beziehen.

3.2.7 Chunking: Zielkonflikte lösen

Chunking⁷⁷ ist eine Strategie zur Konsensfindung bei Zielkonflikten. Chunking anwenden zu können, ist somit eine Fähigkeit, die der sozialen Kompetenz zuzuordnen ist. Beim Chunking verändern die Personen ihre Wahrnehmung dadurch, dass sie eine logische Ebene hinunter (down) oder hinauf (up) gehen oder konsensfähige Alternativen suchen (seitlich).

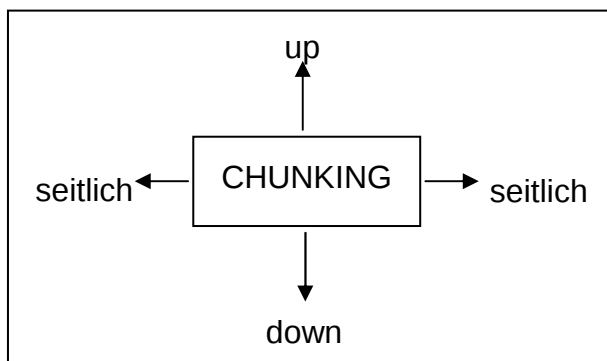


Abb. 9: Chunking bei Zielkonflikten

Fragen, die zum Up-Chunking zu stellen sind, lauten: Was will ich erreichen? Was ist mir wichtig?

Fragen zum Down-Chunking: Wie genau stellst Du Dir das vor? Mit wem möchtest Du es machen? Wann genau möchtest Du es machen?

Fragen zum Seitlich-Chunking: Welche anderen Möglichkeiten könnte es geben? Gibt es andere Beispiele?

Das konstruktive Verhalten hinter der Chunking-Methode ist das Hinterfragen der Zielsetzung: Ist das Ziel von allen akzeptiert, ist es klar formuliert oder stehen verdeckte Ziele dahinter? Ist es kein wählbares Ziel, müssen andere Methoden angewendet werden.

⁷⁷ Siehe hierzu Fußnote 54.

Am Beispiel des Betriebsausflugs lässt sich das Chunking näher erläutern. Wenn beispielsweise Diskussionen und Streitereien um den Betriebsausflug bei der Down-Chunking Lösung „Ausflug nach Paris“ entstehen, die zu keinem Ziel führen, wird beim Chunking das Ziel „Betriebsausflug“ hinterfragt. Eine Frage zum seitlichen Chunking könnte hier sein: Wollen wir etwas anderes machen? Ein Sommerfest oder eine Weihnachtsfeier könnten beispielsweise die Antworten sein und aus der Konfliktdiskussion herausführen. Entstehen weitere Uneinigkeiten und Streitereien stellt sich die Up-Chunking Frage: Was will ich überhaupt bezwecken? Was genau ist mir wichtig? Beantwortet werden könnte diese Frage beispielsweise damit, dass das Arbeitsklima verbessert werden soll. Damit rückt das Arbeitsklima in den Fokus und eine erneute Down-Chunking Frage lässt sich anschließen: Wie genau stellst Du Dir vor, das Arbeitsklima zu verbessern? Ein Kommunikationstraining zur Verbesserung der Feedbackkultur im Unternehmen könnte hier die Antwort sein.

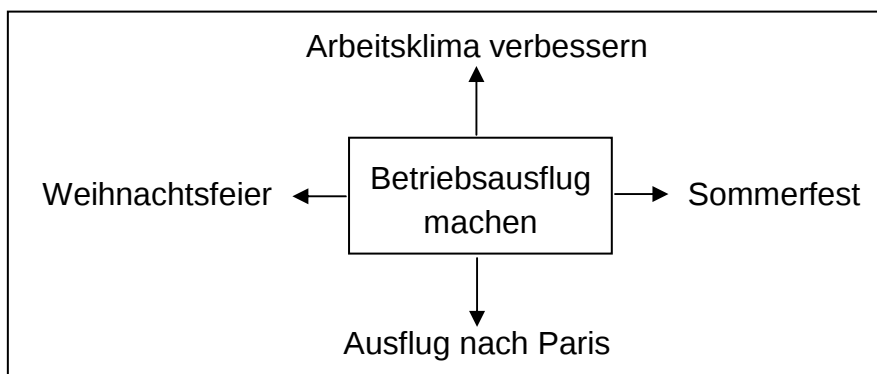


Abb. 10: Chunking bei Zielkonflikten am Beispiel „Betriebsausflug“

3.3 Schlüsselfaktoren für Konfliktkompetenz

Die dargestellten Modelle und Verhaltensweisen aus dem Konfliktmanagement und die mit ihrer Anwendung verbundenen Verbesserungspotentiale für die Konfliktkompetenz sind in der nachstehenden Abbildung zusammengestellt und können als Grundlage zur Erarbeitung einer guten Konfliktkompetenz genutzt werden.

Die Modelle und Verhaltensweisen werden den Schlüsselkompetenzen – Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation sowie Empathie und soziale Kompetenz – in der Abbildung zugeordnet, die sie jeweils insbesondere verbessern. Dies ist durch ein „x“ gezeichnet.⁷⁸

⁷⁸ Siehe hierzu im Fazit die zusammenfassenden Erläuterungen.

MODELLE UND VERHALTENSWEISEN ALS GRUNDLAGE FÜR GUTE KONFLIKTKOMPETENZ					
KONFLIKTKOMPETENZ					
Bereich	Selbstmanagement			Miteinander	
Fähigkeit	Selbst- wahrnehmung	Selbst- steuerung	Selbst- motivation	Empathie	soziale Kompetenz
MODELLE UND VERHALTENSWEISEN					
Eltern-/ Kind-/ Erwach- senen-Ich	x	x	x	x	x
Konflikt- typen	x	x		x	
Team- bildung				x	x
Angst überwinden	x	x	x		
Feedback	x	x	x		
Aktiv zuhören				x	
Standpunkt vertreten	x	x	x		
Nein sagen	x	x	x		
Reframing	x			x	
Chunking					x

x: verbessern insbesondere

Abb. 11: Modelle und Verhaltensweisen als Grundlage für gute
Konfliktkompetenz

4. Fazit und Ausblick

Eine umfassende Konfliktbearbeitung erfordert sowohl eine wirtschaftliche wie eine psychologische Herangehensweise, wie die Kapitel zwei und drei der Arbeit verdeutlichen.

Die Konfliktkompetenz einer Führungskraft hat einen bedeutenden Einfluss auf die Höhe der entstehenden Konfliktkosten. Je umfassender die Konfliktkompetenz ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich dysfunktionale Konfliktkosten reduzieren lassen.

Die Erfassung der Konfliktkosten stellt eine wichtige Basis dar, um Interventionsbedarf zur Konfliktbearbeitung aufzuzeigen und den Aufwand neu zu bewerten. Wie diese Interventionen im Speziellen gestaltet sind, ist unternehmens- und konfliktsituationsspezifisch zu ermitteln.

In die Verbesserung der Konfliktkompetenz der Führungskräfte zu investieren, ist hierbei eine wichtige Interventionsstrategie, um Konflikte mehr als Chance zu nutzen und Konfliktkosten durch rechtzeitige und kompetente Konfliktbearbeitung zu reduzieren.

Die Führungskraft muss sich in ihren Führungsrollen auch als Konfliktmanager verstehen und als wichtige Führungsaufgabe die Vermeidung und Bearbeitung von Konflikten sehen. Eine gute Konfliktkompetenz, die sich im Unterschied zur Intelligenz gezielt fördern lässt, ist hierfür die Grundlage. Wie sie sich fördern lässt, haben die Ausführungen im dritten Kapitel gezeigt.

Die Bedeutung der Augenhöhe für die Konfliktlösung hat das Eltern-/ Kind-/ Erwachsenen-Ich-Modell veranschaulicht. Die Führungskraft ist insbesondere in Konfliktsituationen herausgefordert, im Erwachsenen-Ich zu bleiben und sich nicht auf „Spiele“ über die Eltern-/ Kind-Ich-Transaktionen einzulassen. Zu wissen, dass man im Konfliktfall oft gewohnte, aber nicht konstruktive Verhaltensweisen einsetzt, hat das Konflikttypen-Modell verdeutlicht. Darauf zu achten, nicht zu lange zu harmonisieren, nicht nur auf der sachlichen Ebene zu bleiben, den Konflikt nicht zu leugnen und davon abzulenken oder rumzunörgeln, sind wichtige Erkenntnisse aus dem Konflikttypen-Modell. Das Wissen über Gruppendynamiken aus dem Phasenmodell der Teambildung kann als Basis für Konfliktverlaufsanalysen und anschließende Lösungsmöglichkeiten gezielt genutzt werden.

Ein guter Umgang mit Angst und Unsicherheit und die Fähigkeit, ein konstruktives Feedback zu geben, führen zu einem guten Selbstmanagement. Im Aktiven Zuhören wird insbesondere die Empathie geübt und eingesetzt.

Standpunkte entwickeln und vertreten sowie klar Nein sagen, fördert wiederum unsere Kompetenzen im Selbstmanagement. Für ein erfolgreiches Reframing müssen wir offen sein für andere Blickrichtungen und kreative Umdeutungen zulassen, die Anhaltspunkte für Verhaltensänderungen oder Änderungen der Haltung liefern können. Chunking hilft bei der Klärung von Zielkonflikten und verbessert die soziale Kompetenz, indem die Fähigkeit, andere Menschen zu gemeinsamen Zielen zu führen, gefördert wird.

Forschungsbedarf besteht weiterhin darin, die Erfassung von Konfliktkosten zu systematisieren und ein allgemein anerkanntes Instrumentarium zu entwickeln, bei dem Aufwand und Nutzen der Konfliktkostenermittlung in einem angemessenen Verhältnis stehen. Dass von insgesamt 4000 in der KPMG Konfliktkostenstudie befragten Industrieunternehmen aller Größen nur 123 Unternehmen verwertbare Ergebnisse lieferten, weist auf ein hohes Entwicklungspotential auf dem Gebiet der Konfliktkostenermittlung hin.

Des Weiteren ist eine interessante Frage, inwieweit eine Konfliktkostenaufstellung die Rolle der Führung bei der Entstehung von Konfliktkosten und der Vermeidung von Konfliktkosten noch deutlicher machen und in Kostengrößen ausweisen kann. Daraus kann sich dann ableiten lassen, wie hoch die Interventionskosten zur Verbesserung der Konfliktkompetenz von Führungskräften sein dürfen, um wirtschaftlich sinnvoll zu sein.

5. Literaturverzeichnis

Bandler, R. / Grinder, J. (2005): Reframing – Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie, 8. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn.

Berckhan, B. (2009): Einfach selbstsicher, 3. Auflage, Gräfe und Unzer Verlag, München.

Blanchard, K. / Zigarmi, P. / Zigarmi, D. (2009): Führungsstile, 6. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.

Blochberger, M. (2012): Emotionale Intelligenz für Führungskräfte – Mitarbeiter verstehen, motivieren und lenken, Cornelsen Verlag, Berlin.

Drucker, P. F. (2009a): Management, Band 1, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Drucker, P. F. (2009b): Management, Band 2, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Fengler, J. (2004): Feedback geben, 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.

Fischer-Epe, M. (2002): Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.

Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 7. Auflage, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Glasl, F. (2011): Selbsthilfe in Konflikten, 6. Auflage, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

Goleman, D. (1999): Emotionale Intelligenz (EQ), 12. Auflage, DTV, München.

Hugo-Becker, A. / Becker, H. (2004): Psychologisches Konfliktmanagement – Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation, 4. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im DTV, München.

Jalka, S. (2001): Konstruktiv streiten: das Einmaleins der Konfliktintelligenz, Eichborn Verlag, Frankfurt am Main.

Kahn, R. L. / Wolfe, D. M. / Quinn, Robert P. / Rosenthal, R. A. / Snoek, J. D. (1964): Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York (Wiley).

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012): Best Practice Konflikt-(kosten)-Management 2012 – Der wahre Wert der Mediation.

Lehky, M. (2007): Die 10 größten Führungsfehler – und wie Sie sie vermeiden, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

LIGA.NRW - Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW (2010): Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing, Düsseldorf.

- Malik, F. (2004): Führen, Leisten, Leben, 16. Auflage, DVA, Stuttgart/München.
- Mintzberg, H. (2010): Managen, GABAL Verlag, Offenbach.
- Montada, L. / Kals, E. (2001): Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Lucius und Lucius Verlag, Stuttgart.
- Österreichische Wirtschaftskammer, Arbeitsgruppe Konfliktkosten: Exenberger, B. / Grabler, E. / Hauska, E. / Peltz, H. (2006): Konfliktkosten - Neue Wege zur Ergebnisverbesserung, Wien.
- Rosenberg, M. B. (2010): Gewaltfreie Kommunikation, 9. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn.
- Satir, V. (2012): Mein Weg zu Dir – Kontakt finden und Vertrauen gewinnen, 11. Auflage, Kösel-Verlag, München.
- Satir, V. / Banmen, J. / Gerber, J. / Gomori, M. (2011): Das Satir-Modell, 4. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Schulz von Thun, F. (2011a): Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen, 49. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2011b): Miteinander Reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, 32. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2011c): Miteinander Reden 3 – Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation, 20. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Schulz von Thun, F. / Ruppel, J. / Stratmann, R. (2009): Miteinander Reden - Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 10. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Sprenger, R. K. (2012): Radikal Führen, Campus Verlag, Frankfurt.
- Stahl, E. (2002): Dynamik in Gruppen, Verlagsgruppe Beltz, Weinheim/Basel/Berlin.
- Stern, E. / Neubauer, A. (2013): Intelligenz – Große Unterschiede und ihre Folgen, Deutsche Verlags-Anstalt, München.
- Stewart, I. / Joines, V. (2000): Die Transaktionsanalyse, Herder Spektrum, Freiburg/Basel/Wien.
- Thomann, C. (2008): Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, 3. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.