



08. Januar 2010

# Jobware

## Stellenangebote & Jobs für qualifizierte Fach- und Führungskräfte

Sie befinden sich hier: [Startseite](#) » [Karriere](#) » [Magazin](#)

Inhalt



Übersicht

### STELLENMARKT

#### KARRIERE

##### Magazin

[Newsticker](#)[Infos per Mail](#)[Gehaltsrechner](#)[Bewerbergalerie](#)[Kandidaten-Netzwerk](#)[Ratgeber Bewerbung](#)[Ratgeber Beruf](#)[Karriere-Checks](#)[Karriere-Coaching](#)[Karriere-Literatur](#)[Adress-Datenbank](#)

### ANZEIGENSCHALTUNG

### PERSONALBERATUNG

### PARTNER

### ÜBER JOBWARE

#### INFOS PER MAIL

Kostenlosen Newsletter abonnieren:

[GO](#)

### Berufsalltag



## Konfliktmanagement - Konstruktiv und Konsequent

**Viele Führungskräfte versuchen, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Das kann schnell teuer werden. Wer die Dynamiken durchschaut, kann Konflikte konstruktiv lösen und lässt sich selbst nicht so schnell hinein ziehen.**

"Konstruktives Konfliktverhalten wird kaum gelehrt", weiß Frank H. Baumann-Habersack, Geschäftsführer von Baumann.Partner, Institut für systemische Personalentwicklung in Hannover. Stattdessen, so Baumann-Habersack, führe das eingeübte Verhalten zumeist zur gegenseitigen Abwertung. Das blockiere und eskaliere den Stress. Baumann-Habersack leitet Workshops zum Thema "Umgang mit schwierigen Mitarbeitern". Seiner Erfahrung nach liegt die Herausforderung für Manager vor allem im hohen Grad an Emotionalität im Konfliktfall. "Auch heute noch orientiert sich Führung oft an einem patriarchalen Ideal, dem zufolge offener Umgang mit Emotionen als unprofessionell gilt", berichtet Frank Baumann-Habersack. Häufig verschärfe aber gerade diese "Sachlichkeit" den Konfliktverlauf.

Wie ein solcher Verlauf typischerweise aussieht, lässt sich anhand eines Modells des Wiener Friedensforschers und Konfliktberaters Dr. Friedrich Glasl zeigen. Zu Beginn des Konflikts kann grundsätzlich eine Win-Win Situation, eine Konfliktlösung, bei der beide Beteiligten einen Nutzen erzielen, erreicht werden, wobei sich die Moderation durch eine Führungskraft oder einen externen Moderator empfiehlt. Ist der Konflikt eskaliert, tritt eine Lose-Lose Situation ein, bei der im Prinzip nur noch autoritäres Durchgreifen, wie z.B. Kündigung, hilft, um Verluste zu minimieren. Dazwischen steht eine Win-Lose Situation, die besondere Aufmerksamkeit verdient: Denn mit dem Eintritt in die mittlere Ebene beginnt ein Konflikt, Verluste zu generieren, die durch eine konstruktive Lösung nicht mehr komplett aufgehoben werden können. Typischerweise sind die Konfliktparteien zu diesem Zeitpunkt schon so festgefahren, dass nur noch ein externer Spezialist helfen kann - zum Beispiel ein Mediator.

Warum nehmen es Manager in Kauf, Konflikte nicht sofort zu lösen? "Oft klammert sich die Führungskraft an die Hoffnung, ein schwieriger Mitarbeiter würde sich doch noch ändern", so Baumann-Habersack, denn "die Kapitulation vor der Realität bedeutet das Eingeständnis ihrer unzureichenden Führungskompetenzen". Ein ungelöster Konflikt aber kostet Geld und kann sich schnell zu einem schwerwiegenden Missmanagement aufsummieren, welches dann - nicht ganz zu Unrecht - nicht nur dem "schwierigen Mitarbeiter", sondern auch der Führungskraft angelastet werde.

Bahnt sich ein Konflikt in den eigenen Reihen an, ist Fingerspitzengefühl gefragt. Wollen alle Konfliktpartner das Problem tatsächlich lösen? Wenn ja, gilt es, immer wieder eine konstruktive Grundhaltung einzunehmen - das erfordert ein hohes Maß an Beharrlichkeit. Das Problem: Weil ein eskalierender Konflikt die Tendenz hat, zunächst Unbeteiligte zu polarisieren, kann auch eine außerhalb stehende Führungskraft in diesen hineingezogen werden. Mehr noch: Da ein Konflikt die Wahrnehmung der Beteiligten einschränkt und ihre Sichtweisen verzerrt, die Aufmerksamkeit stark selektiv wird und das komplexe Denken sich einschränkt, verengen sich die Perspektiven zunehmend und das gegenseitige Verständnis der Konfliktpartner wird immer geringer. Hier kann die Unterstützung durch einen Coach äußerst hilfreich sein.

Der US-amerikanische Mathematiker und Politikwissenschaftler Robert Axelrod konnte zeigen, dass langfristiger Erfolg am Besten durch wohlwollende, aber sanktionsbereite Führung gesichert wird: Eine konstruktive Grundhaltung verringert das Konfliktpotenzial, destruktives Verhalten sollte gezielt sanktioniert werden. Nach einer Sanktion sollte die Führungskraft zur konstruktiven Grundhaltung zurückkehren. Der Verursacher des Konflikts spürt also unangenehme Folgen, hat aber die Chance, eine konstruktive Atmosphäre zu genießen, sofern er auf sein destruktives Verhalten verzichten lernt. "Ein elegantes Beispiel dafür, dass jeder Konflikt eine Chance für Veränderung sein kann", unterstreicht Frank Baumann-Habersack. "Auch wenn das für Betroffene während eines Konflikts oft zynisch klingt, stellt sich diese Erkenntnis oft nach erfolgreichem, also konstruktivem Durchleben der Situation bei ihnen ein."

Von Anne Jacoby und Carsten Henning

