

}essentials{

Werner Schienle · Andreas Steinborn

Psychologisches Konfliktmanagement

Professionelles Handwerkszeug
für Fach- und Führungskräfte

 Springer

2.3 Betriebliche Konflikte: Dimensionen und Auswirkungen

Wer tiefer hinschaut, findet
Absichten

- **Die Du** will die diese ge
- **Der Zur** Füße zu i Höfliche

Allerdings: I
tive Absichten
überbetontes „
stichtig“ wirke
ein „diffus & n
In den folge
ander verbind
klar und offen v
ren. Weder klein
andere mehr, um
gut zu bewältigen

6

miteinander, welche I
Vereinbarungen und R
tigen. Ziel sollte sein,
verschiedenen betrieb
ligen bestmöglich au
auf die Sachdimensi
(Beziehungen, Statu
men, Standards, Reg
häufig schiefl.
Die Bedarfsanal
Coachings in die
sich zu einem groß

Übe
Konflik

1. **Übergröße** I
tig ausgetrag
bungsverlust
und sich ch
(z. B. „DIE
2. **Übergroß**
tuge Them
gangen. K
Verschlec
dritbeste

Diese P
mern am h
bin häufig
vor den Ki
nachgebi
nen Inter
zurückzie
und nich
mungs

Hinzu komme
Vertrauensverlust
Rache sinnende V
die Akteure selbst
ven Motivationsver
Egal welche Fi
konflikte zwischen
konkurrierende St
...), in allen Fällen
Verhalten zum wei
Meetings, Telefona
jekttaufgabe auf die
pünktlich. Er hat vo
Ihre Kollegin jetzt bl
Einige spielen vi
ärgern sich über de
womöglich an ihnen,
nach einer lautstarker
wurf von Bereichsge
Wie hier im Spann
flikte meist mehrere

2.3 **Be
Au**

Warum mach
Um sich (un
Botschaften i
Vorwürfe, ur
All das und
arbeiten. Füh
Belastungen
mit gestörter
geringer Mot
scheidungen,
für juristisch
messbar vor

2.3 Betriebliche Konflikte: Dimensionen und Auswirkungen

2009 und 2012 errechnete das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungs
KPMG für deutsche Unternehm
kosten in Hi
analysierten
Gesamtkoste
lines, auf über

2.2 Die drei Erfolgs-Säulen

Die drei **Gewinnfelder** kennzeichnen die **Anwendungsbereiche** professionel-
len Konfliktmanagements. Die drei **Erfolgs-Säulen** hingegen beschreiben die
Kompetenzen, die tatsächlich
3-Säulen-3
sches es zu
Bedeutung
sind, lassen



Die Denk
zeug in Kap
sprechenden

Konfliktmanagement: Machen Sie sich Ihr Leben leichter

2.1 Die drei Gewinnfelder

Die Inhalte dieses *essentials* sind hilfreich für alle drei Gewinnfelder professionellen
Konfliktmanagements:

Bestehende Konflikte bewältigen

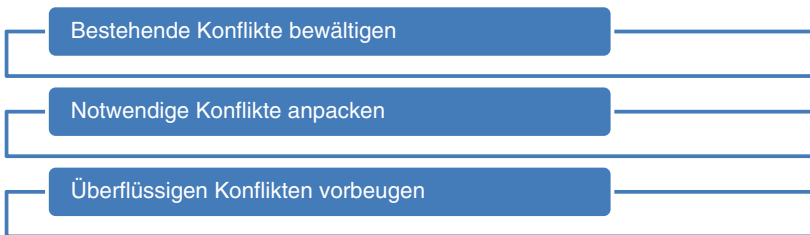
Notwendige Konflikte anpacken

Überflüssigen Konflikten vorbeugen

Es ist interessant: Wenn man Menschen fragt, was sie unter Konfliktmanagement
verstehen, fällt ihnen in aller Regel das erste Feld ein: bestehende Konflikte **bewäl-
tigen**. Das zweite Feld wird schon erheblich seltener genannt: notwendige Konflikte
anpacken. Damit sind jene Situationen gemeint, in denen man merkt, dass etwas in
Schiefelage ist, aber dennoch vermeidet, die Sache anzupacken. Man versucht, Dif-
ferenzen unter den Teppich zu kehren. Wird die Situation dadurch besser? In man-
chen Fällen mag das vorkommen, vielfach aber gären die Spannungen weiter, setzen
sich auf destruktive Weise im Verborgenen fort, und/oder kommen irgendwann mit
wesentlich größerer Sprengkraft wieder nach oben. Am allerersten wird das dritte
Gewinnfeld genannt: überflüssigen Konflikten **vorbeugen**. Tatsächlich aber birgt
genau dieses Feld das mit Abstand größte Potenzial. Wenn Sie durch geschicktes Ver-
halten Konflikte erst gar nicht entstehen lassen, ersparen Sie sich immense Kosten und
Energien, die Sie dann stattdessen für Ihre eigentlichen Aufgaben einsetzen können.

2.1 Die drei Gewinnfelder

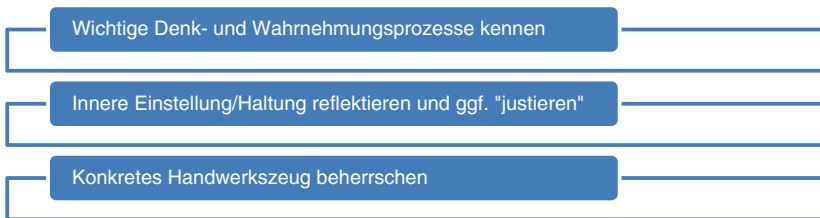
Die Inhalte dieses *essentials* sind hilfreich für alle drei Gewinnfelder professionellen Konfliktmanagements:



Es ist interessant: Wenn man Menschen fragt, was sie unter Konfliktmanagement verstehen, fällt ihnen in aller Regel das erste Feld ein: bestehende Konflikte **bewältigen**. Das zweite Feld wird schon erheblich seltener genannt: notwendige Konflikte **anpacken**. Damit sind jene Situationen gemeint, in denen man merkt, dass etwas in Schieflage ist, aber dennoch vermeidet, die Sache anzupacken. Man versucht, Differenzen unter den Teppich zu kehren. Wird die Situation dadurch besser? In manchen Fällen mag das vorkommen, vielfach aber gären die Spannungen weiter, setzen sich auf destruktive Weise im Verborgenen fort, und/oder kommen irgendwann mit wesentlich größerer Sprengkraft wieder nach oben. Am allerseltensten wird das dritte Gewinnfeld genannt: überflüssigen Konflikten **vorbeugen**. Tatsächlich aber birgt genau dieses Feld das mit Abstand größte Potenzial. Wenn Sie durch geschicktes Verhalten Konflikte erst gar nicht entstehen lassen, ersparen Sie sich immense Kosten und Energien, die Sie dann stattdessen für Ihre eigentlichen Aufgaben einsetzen können.

2.2 Die drei Erfolgs-Säulen

Die drei **Gewinnfelder** kennzeichnen die **Anwendungsbereiche** professionellen Konfliktmanagements. Die drei **Erfolgs-Säulen** hingegen beschreiben die **Kompetenzen**, die erforderlich sind, um in diesen Anwendungsbereichen auch tatsächlich erfolgreich zu sein. In einem allgemeineren Sinne beschreibt das **3-Säulen-Modell** Kompetenzfelder, die in allen Lebensbereichen, in denen Menschen es zu einer gewissen Können- oder gar Meisterschaft bringen wollen, von Bedeutung sind. Dort, wo alle *drei* Säulen in solider, stabiler Qualität vorhanden sind, lassen sich professionelle (Höchst-)Leistungen erzielen.

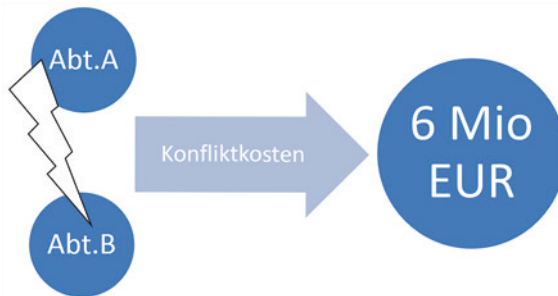


Die Denk- und Wahrnehmungsmechanismen finden Sie in Kap. 3, Handwerkszeug in Kap. 4, und die Aspekte der inneren Einstellung sind jeweils an den entsprechenden Stellen mit eingewoben.

2.3 Betriebliche Konflikte: Dimensionen und Auswirkungen

Warum macht es Sinn, sich mit der eigenen Konfliktkompetenz zu beschäftigen? Um sich (und anderen) das Leben leichter zu machen. Jeder kennt das: Unklare Botschaften in nebenbei fallenden Bemerkungen, Spannungen, unausgesprochene Vorwürfe, unklare wechselseitige Erwartungen, offene und verdeckte Konflikte. All das und noch mehr belastet die Beziehungskonten zwischen Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten oder gar Kunden. Außer den psychischen Belastungen sind Konflikte zudem auch ausgesprochen teuer. Sie gehen einher mit gestörtem Informationsfluss, erhöhten Fehlerquoten, schlechter Stimmung, geringer Motivation, gestörten Beziehungen, erhöhten Krankheitsraten, Fehlscheidungen, Produktivitätseinbußen, steigender Fluktuation und Aufwendungen für juristische Auseinandersetzungen. Im betrieblichen Umfeld kosten Konflikte messbar vor allem eins: produktive Arbeitszeit. In seinen Konfliktkostenstudien

2009 und 2012 errechnete das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG für deutsche Unternehmen projektbezogene, *dysfunktionale* Konfliktkosten in Höhe von 50.000 bis 500.000 EUR je Projekt. In einem beispielhaft analysierten Führungskonflikt zwischen zwei Abteilungen addierten sich die Gesamtkosten, u. a. für Burn-out-bedingte Fehlzeiten und nicht gehaltene Deadlines, auf über sechs Millionen Euro innerhalb von drei Jahren!



Hinzu kommen natürlich noch die Folgekosten nicht sauber bewältigter Konflikte: Vertrauensverlust intern und am Markt, zerstörte Beziehungen, Fluktuation und auf Rache sinnende Verlierer. Den höchsten Preis betrieblicher Konflikte zahlen allerdings die Akteure selbst – mit tief greifenden zwischenmenschlichen Frustrationen, massiven Motivationsverlusten und teilweise sehr nachhaltigen gesundheitlichen Problemen.

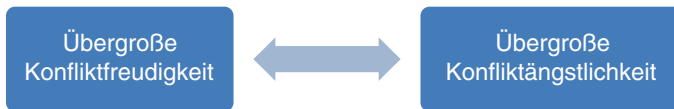
Egal welche Form ein betrieblicher Konflikt nach außen annimmt (z. B. Zielkonflikte zwischen Abteilungen, um Ressourcen buhlende Organisationseinheiten, konkurrierende Standorte, suboptimale Prozesse, unklare Vorgaben und Regeln ...), in allen Fällen sind es *Menschen*, die mit ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten zum weiteren Verlauf beitragen. Abstimmungen sind erforderlich, in Meetings, Telefonaten, schriftlich. Angenommen Sie sind für Ihre nächste Projektaufgabe auf die Recherchen eines Kollegen angewiesen und der liefert nicht pünktlich. Er hat von seinem Chef andere Aufgaben bekommen, sodass Sie und Ihre Kollegin jetzt blöd dastehen und nicht weiter kommen. Was tun Sie dann?

Einige spielen vielleicht Feuerwehr, führen die Recherche selbst durch und ärgern sich über den Kollegen. Also „irgendwie klarkommen“. Aber das nagt womöglich an ihnen, gerade im Wiederholungsfall. Spannungen treten auf – und nach einer lautstarken Diskussion im Ressortmeeting mit dem gegenseitigen Vorwurf von Bereichsegoismus herrscht plötzlich gespannte Funkstille auf den Fluren.

Wie hier im Spannungsfeld von Linienaufgaben und Projekten betreffen Konflikte meist mehrere Aspekte gleichzeitig: Idealerweise klären die Beteiligten

miteinander, welche Interessen im Raum stehen und welche Entscheidungen, Vereinbarungen und Regelungen zwischen Beteiligten und Hierarchien sie benötigen. Ziel sollte sein, sowohl für den aktuellen Fall als auch für die Zukunft die verschiedenen betrieblichen Ziele des Unternehmens und die Belange der Beteiligten bestmöglich aufeinander abzustimmen. Sie finden also Lösungen in Bezug auf die Sachdimension (Ziele, Fakten, Ressourcen), die Beziehungsdimension (Beziehungen, Status, Rollen, Aufgaben) und die Wertedimension (Werte, Normen, Standards, Regeln, vgl. Abschn. 4.2). In der Praxis laufen solche Klärungen häufig schief.

Die Bedarfsanalysen von Unternehmen, die mittels Trainings, Workshops oder Coachings in die Konfliktkompetenz ihrer Mitarbeiterschaft investieren, lassen sich zu einem großen Teil auf folgende zwei Problemfelder zusammenfassen:



1. **Übergroße Konfliktfreudigkeit:** Viele überflüssige Streitigkeiten in unnötig heftig ausgetragener Form, aggressiv, und mit entsprechend kostenrächtigen Reibungsverlusten, Eskalationsspiralen, Folgekonflikten, usw. Starre Lagerbildungen und sich chronifizierende Feindbilder zwischen Personen und/oder Abteilungen (z. B.: „*DIE* vom Innendienst“, „*DIE* von der Revision“, „*DIE* von XY“).
2. **Übergroße Konfliktängstlichkeit:** Wichtige, aber potenziell konfliktträchtige Themen werden nicht, zu spät, und/oder nicht konsequent genug angegangen. Kostenträchtiges Problemausblenden mit in der Folge teils massiven Verschlechterungen, Einigungen auf den kleinsten gemeinsame Nennern und drittbeste Lösungen.

Diese Problemfelder korrespondieren deutlich mit den von Seminarteilnehmern am häufigsten genannten Gründen für ihre Kursteilnahme. Einerseits: „*Ich bin häufig zu direkt.*“, im Sinne von über das Ziel hinausschießen, was andere vor den Kopf stößt und zu allseitiger Verärgerung führt. Andererseits: „*Ich bin zu nachgiebig*“, „*zu zurückhaltend*“, „*zu nett*“, im Sinne von klein begeben, die eigenen Interessen nicht klar genug vertreten, sich nicht einbringen, sich resignierend zurückziehen. Die Folgen in der Praxis: Frustration bis hin zur inneren Kündigung. Und nicht selten entlädt sich der Frust dann auf anderen Wegen, in indirekter Stimmungsmache, Intrigen und passivem Widerstand.

Wer tiefer hinschaut, findet fast immer (auch) ehrenwerte und positive Absichten:

- **Die Direktheit** drückt den Wunsch nach Klarheit und Ehrlichkeit aus. Man will die Dinge auf den Tisch bringen und mit der eigenen Meinung, auch wenn diese gerade nicht dem Gruppenkonsens entspricht, nicht hinterm Berg halten.
- **Der Zurückhaltung** liegt oft das Bestreben zugrunde, anderen nicht auf die Füße zu treten, und der Wunsch nach einem harmonischen Miteinander, nach Höflichkeit und Rücksichtnahme.

Allerdings: In der psychologischen Dynamik mutieren einseitig verfolgte positive Absichten leicht zu einer ins Negative kippenden Übertreibung. Ein einseitig überbetontes „klar & ehrlich“ kann auf andere schnell als „unverschämt & streitsüchtig“ wirken, während ein überbetontes „höflich & rücksichtsvoll“ leicht in ein „diffus & nichtssagend“ kippen kann.

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie unter anderem, wie Sie beides miteinander verbinden und die Balance halten zwischen: Ihre Ansichten und Anliegen klar und offen vertreten *und* zugleich eine gute Qualität Ihrer Beziehungen wahren. Weder klein beigeben, noch andere unnötig vor den Kopf stoßen. Und vieles andere mehr, um die Fallstricke der alltäglich lauenden Konflikte in Ihrem Alltag gut zu bewältigen und sich das Leben einfacher zu machen.



<http://www.springer.com/978-3-658-14316-9>

Psychologisches Konfliktmanagement
Professionelles Handwerkszeug für Fach- und
Führungskräfte

Schienle, W.; Steinborn, A.

2016, X, 46 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-14316-9



1. Aufl. 2016, X, 46 S.

 Druckausgabe

Softcover

Ladenpreis

► *9,99 € (D) | 10,27 € (A) | CHF 10,50

 eBook

Erhältlich bei Ihrer Bibliothek

oder

► springer.com/shop

W. Schienle, A. Steinborn

Psychologisches Konfliktmanagement

Professionelles Handwerkszeug für Fach- und Führungskräfte

Reihe: essentials

- **Psychologische Strategien zur Steigerung der persönlichen Konfliktkompetenz**
- **Drei Erfolgssäulen für gekonntes Konfliktmanagement**
- **Der Schlüssel für eine gelingende Kooperation**

Sie wollen mit Konflikten (noch) besser umgehen können? Sie möchten wissen, wie Sie Ihre Interessen umsetzen, ohne dabei Scherbenhaufen in Ihren Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern oder auch im Bekannten- und Freundeskreis zu hinterlassen? Hier erfahren Sie es. In diesem *essential* finden Sie nicht nur jede Menge handfester und leicht im Alltag einsetzbarer Tools, sondern Sie gewinnen auch wertvolle Einblicke in konfliktfördernde menschliche Denk- und Wahrnehmungsprozesse, deren Berücksichtigung Ihr Leben um vieles einfacher macht. Weniger Kleinkriege, dafür mehr Zeit und Energie für Ihre eigentlichen Tätigkeiten.

Der Inhalt

- Handwerkszeug für konstruktive und produktive Beziehungen
- Drei Erfolgssäulen für gekonntes Konfliktmanagement
- Konfliktfallen und wie Sie sie umschiffen
- Die Geheimnisse der Könner

Die Zielgruppen

- Fach- und Führungskräfte aller Branchen und Hierarchiestufen, Manager und Entscheidungsträger
- Studierende und Dozierende der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre

Die Autoren

Werner Schienle, studierter Mediator, ist Geschäftsführer einer Firma für Kommunikationsberatung, die Wirtschaftsunternehmen und deren Mitarbeiter dabei unterstützt, bestehende Konflikte zu lösen, notwendige Konflikte anzupacken und überflüssigen Konflikten vorzubeugen.

Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstraße 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: +49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0) 6221-345-4229 ► Email: customerservice@springer.com ► Web: springer.com

* € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. CHF sind die mit "" gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte und unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die bundenspezifische MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Inkonformität) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer: Verlag GmbH, Handelsregisteramt: Berlin-Charlottenburg, HRB 15032, Geschäftsführung: Heiko, Max, Hendrik

