

**Peter Höher / Friederike Höher**

---

# **KONFLIKTMANAGEMENT**

---

EHP - PRAXIS

Hg. von Andreas Kohlhage

---

Peter Höher / Friederike Höher

# KONFLIKTMANAGEMENT

KONFLIKTE KOMPETENT ERKENNEN  
UND LÖSEN

## Die Autoren

**Peter Höher;** Organisationsberater und Coach, Geschäftsführer von HÖHER! TEAM GmbH; Arbeitsschwerpunkte: Potenzialevaluation, HR-Prozesse, Strategieentwicklung und Change Management; Autor von Artikeln und Fachbüchern

**Friederike Höher;** Dipl.-Pädagogin und Organisationspsychologin; Beraterin, Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Führungskräfteentwicklung, Konfliktmoderation und Managing Diversity; Autorin von Artikeln und Fachbüchern.

EHP  
– 2004 –

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Umschlagentwurf: Gerd Struwe  
– unter Verwendung seines ›Automatischen Zeichners‹ –  
Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin  
Druck und Verarbeitung: DD AG, Frensdorf

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 3-89797-018-X

**Inhalt**

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Führen heißt Konflikte lösen</b>	<b>11</b>
Was sollen Führungskräfte können?	11
Welche Konflikte haben Führungskräfte?	23
<b>Was sind Konflikte?</b>	<b>43</b>
Welche Arten von Konflikten gibt es?	43
Welche Formen nehmen Konflikte an?	50
Wie entstehen Konflikte?	52
Wie sind Konflikte aufgebaut?	56
Wie verlaufen Konflikte?	62
<b>Wie entstehen Konflikte in Organisationen?</b>	<b>71</b>
Organisationskonflikte	71
Welche Konflikte haben Gruppen?	76
Managing Diversity	86
Spielregeln der Kommunikationskultur	103
Wie beugen Sie Organisationskonflikten vor?	107
Wie führen Sie ein Konfliktmanagement-System ein?	120
<b>Wie bewältigen Sie Konflikte?</b>	<b>133</b>
Wie analysieren Sie einen Konflikt?	133
Wie handeln Sie als fairer Konfliktpartner?	136
Wie verhandeln Sie sachlich?	151
Wie bearbeiten Sie als Führungskraft Konflikte konstruktiv?	166
Konfliktmoderation	170
Mediation	179
<b>Anhang</b>	<b>185</b>
Stichwortverzeichnis	185
Verwendete und empfohlene Literatur	191
Adressen	193
Diagnose-Checklisten	194
Checklisten zum Konfliktpotenzial einer Organisation	197

---

## Vorwort

---

Führungskräfte investieren etwa ein Fünftel ihrer Arbeitszeit für Maßnahmen und Handlungen im Zusammenhang mit Konflikten. Konflikte sind ständige Begleiter des beruflichen Alltags. Ohne sie gäbe es keine Veränderungen und keinen Fortschritt. Dies fällt besonders auf, wenn hierarchische Strukturen sich in flache und flexible Einheiten verändern, in denen multiprofessionelle oder internationale Teams für einen befristeten Zeitraum zusammenarbeiten.

In den wenigsten Fällen wird bei der Implementation von Projekt- oder Teamarbeit die Existenz von Konflikten oder Konfliktpotenzial berücksichtigt. Es werden keine Schritte der Konfliktlösung im Sinne eines Konfliktmanagements etabliert. Bricht dagegen ein Konflikt aus, reagieren die Betroffenen hitzig, hilflos und unprofessionell. Dann wirken Konflikte bedrohlich und zerstörerisch, führen zu Stress, schlechtem Arbeitsklima, Krankheitstagen und zusätzlichen Kosten.

Ein kluger und effizienter Umgang mit Konflikten im Beruf ist gefragt. Doch wie lässt sich das komplexe Konfliktgeschehen steuern? Letztlich wichtiger als Checklisten, die Sie zur Unterstützung Ihres Vorgehens in diesem Buch finden, ist das Konfliktverständnis, verbunden mit der persönlichen Konfliktkompetenz.

Wir führen daher zunächst in die speziellen Anforderungen an Führungskräfte ein: Was sind die häufigsten Konfliktursachen im Umfeld der Führungskraft? Was wird von ihr erwartet? Wie kann sie sich in den widersprüchlichen Erwartungen und stressenden Handlungen orientieren und auf sich selbst besinnen? Und wir thematisieren in diesem Zusammenhang die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation.

In den nächsten Kapiteln vermitteln wir Ihnen ein Verständnis von Konflikten als dynamisches Geschehen, in das an verschiedenen Stellen einzugreifen ist, um eine Lösung zu ermöglichen. Wir stellen Ihnen verschiedene Konflikte vor, gehen auf die darin vorherrschenden Themen ein, auf ihre Form und ihren Verlauf. Welche Bedeutung haben Kooperation und Konkurrenz am Arbeitsplatz in diesem Kontext? Und welche individuellen Einstellungen bei Ihnen selbst oder anderen fördern das Auftreten von Konflikten bzw. ihre Beilegung?

Danach betrachten wir das Konfliktfeld Organisation und Gruppe: Wie und warum treten Konflikte bei der Entwicklung von Teams auf? Was muss bei heterogenen oder sogar multikulturell zusammengesetzten Teams berücksichtigt werden? Wie kann Vielfalt in Gruppen konstruktiv wirken statt destruktiv zu blockieren? Wie blockieren die heimlichen Spielregeln der Organisationskultur gute Lösungen und Vorgehensweisen? Welche Maßnahmen zur Vorbeugung von Konflikten gibt es?

Wir schlagen Ihnen die Einführung eines Konfliktmanagement-Systems und die Entwicklung einer Konfliktkultur vor, damit alle Beteiligten an jeder Stelle im Konfliktverlauf eine Orientierung über das weitere Vorgehen und die Konsequenzen ihres Handelns haben.

Wenn es um die eigene Konfliktbewältigung als Führungskraft geht, liefern wir Ihnen einige Hilfsmittel zur Analyse Ihres Konflikts, zum Beispiel Checklisten, und wir empfehlen Ihnen ein Verhalten als Konfliktpartner, der hart und sachlich verhandelt und dabei fair zu den Menschen ist. Wie können Sie konstruktiv mit Ihren Gefühlen, Einstellungen und Wahrnehmungen umgehen? Wie argumentieren Sie interessenorientiert und zielführend? Und wie verhalten Sie sich, wenn die andere Seite sich weigert, zu einer konstruktiven Lösung beizutragen?

Sie erhalten ebenfalls Empfehlungen, wenn Sie als Führungskraft in Konflikte anderer eingreifen wollen, und wir stellen hier die Konfliktmoderation und die Mediation als geeignete Vorgehensweise vor, ein in Deutschland zunehmend populäres Verfahren der Konfliktlösung mit einer neutralen dritten Partei.

Mit diesem Buch haben Sie damit einen Fahrplan zur Bewältigung von Konflikten in Ihrem beruflichen Umfeld. Konfliktbewältigungskompetenz erschöpft sich jedoch nicht in dem Anwenden von Regeln und Empfehlungen, sondern erfordert einen flexiblen und offenen Umgang mit den eigenen Wahrnehmungen und Gefühlen und Offenheit anderen Konfliktpartnern gegenüber. Zugleich sollten die eigenen Interessen nicht aus den Augen verloren werden. Es geht dabei um eine innere Haltung, die erlernt werden kann.

Um sie in stressigen und schwierigen Situationen angemessen zum Ausdruck bringen zu können, helfen Feedbacks über das eigene Vorgehen bei Konflikten und eine persönliche Auseinandersetzung mit erfolgreichem und weniger erfolgreichem Verhalten in der eigenen Konfliktgeschichte. Nutzen Sie hierfür Coachings und Supervision und zum Erlernen der von uns empfohlenen Verhaltenstipps Trainings.

Friederike Höher  
Peter Höher

## Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

Als Berater und Beraterin, die wir seit vielen Jahren Erfahrungen mit Menschen in verschiedenen Organisationen sammeln, waren wir uns einig: Wir wollen unser fachliches und methodisches Wissen anderen zugänglich machen. Als Zielgruppe hatten wir zunächst unsere Klientel im Blick, Menschen mit Konflikten am Arbeitsplatz: diejenigen, die Konflikte miterleben, sich beteiligen, sie auslösen, voranbringen, aussitzen wollen, moderieren oder schlichten. Ihre Erlebnisse und Beispiele lieferten den Erfahrungsschatz für unser Buch.

Nun fragt auch die Gruppe der Trainer und Trainerinnen, Berater und Coaches das Buch sehr stark nach und arbeitet damit. Es wird zu Ausbildungszwecken und in der Lehre eingesetzt.

Dies sowie die vielen positiven Rückmeldungen von Fachleuten wie von Betroffenen, denen es dabei eine Hilfe ist, Konflikte besser zu verstehen und zu bewältigen, hat uns ermutigt, das Buch, wiederum überarbeitet, zum dritten Mal herauszugeben.

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung unserer Beratungsleistungen von Potenzialevaluationen und Verhaltenstrainings bis zur Prozessbegleitung auf organisationaler und individueller Ebene erfahren wir, welchen zentralen Stellenwert das Thema Konflikt in allen diesen Prozessen hat. Wir sind daher überzeugt, dass dieses Buch zur Unterstützung von individuellen, Gruppen- und Systemcoachings weitere Anwendungsmöglichkeiten findet.

Wir sind uns bewusst, dass wir den Gebrauch männlicher und weiblicher Formulierungen nicht politisch korrekt verwendet haben. »Das Deutsche als MännerSprache« (Luise Pusch) bietet hier wenig elegante Möglichkeiten, sondern eher bürokratische Lösungen. Wir bitten daher um Verständnis dafür, dass wir die inklusive Sprache nicht konsequent realisiert haben.

## Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen bedanken, die die Arbeit am Thema Konflikt kritisch und in Auseinandersetzung, direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst begleitet haben:

Zuerst danken wir unseren Eltern, die unsere persönliche Streitkultur geprägt haben, und den Kindern, mit denen wir Streiten und Versöhnen alltäglich erproben konnten: Simon, Benedikt und Sebastian.

Ebenfalls danken wir den Kolleginnen und Kollegen, durch die wir die Gelegenheit hatten, unser Wissen durch Erfahrungen in der Praxis zu vertiefen und am Thema Konflikt zu lernen: Dr. Gerhard Fatzer, Dr. Walter Jochmann, Prof. Dr. Hans-Günter Rolff, Mechthild Beuke-Galm und Dr. Iris Koall. Dr. Alexander Redlich danken wir für ein paar Literaturhinweise, die wir nicht einbezogen haben.

Von ganzem Herzen fühlen wir uns denjenigen verbunden, die uns im Verständnis eigener Konflikte auf unserem Weg begleitet haben: Prof. Dr. Stephanie Krenn und Prof. Dr. Konrad Pfaff sowie Karl-Heinz Holtmann. Und den vielen, in deren Konfliktgeschichte wir verwoben sind, ob wir es wissen oder nicht.

Friederike und Peter Höher, Frühjahr 2004

## Führen heißt Konflikte lösen

### Ein Beispiel:

Als Günter an diesem Morgen zur Arbeit fährt, ist ihm nicht wohl. Drei fähige Mitarbeiter hat er für ein hochkarätiges Projekt in Österreich vorgesehen. Allerdings kommen – wie sich herausgestellt hat – zwei von den drei nicht mit Paul klar, dem Dritten im Bunde. Paul, Quereinsteiger in der Branche, ist irgendwie anders. Ihm fehlt der Stallgeruch derer, die von Anfang an dabei sind. Er verhält sich erfrischend unkonventionell in der internen Hierarchie. Ihm fehlt die Betriebsblindheit der anderen, aber auch ein gewisser Respekt vor deren mühsam erworbenen Lorbeeren und ihrem Erfolg in den internen Beziehungen. In der heutigen Teamsitzung werden die anderen wahrscheinlich ihre Vorbehalte ansprechen. Günter hat schon zuvor entschieden, dass er Paul nicht in das Projekt schickt, weil ihm der Frieden zwischen seinen lang gedienten Mitarbeitern wichtiger ist als die innovativen Ideen des Neuen. Allerdings gibt es da ein Problem: Paul ist wegen seines Verhaltens nie kritisiert worden, Günter hat seine Leistungen sogar im Team stets positiv hervorgehoben. Aus einer Protokollnotiz geht außerdem hervor, dass Günter ihm die Projektstelle bereits fest zugesagt hat ...

### Was sollen Führungskräfte können?

Der vorliegende Fall ist keine Seltenheit. Sicherlich haben Sie selbst bereits ähnliche Situationen erlebt. Zwar unterscheiden sich die beteiligten Personen und die Themen, doch fühlen sich viele im Umgang mit Konflikten hilflos. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Führungskräfte kaum von ihren Mitarbeitern.

Für alle sind Konflikte etwas Negatives. Sie verursachen Störungen und machen Angst. Am besten wäre es, wenn sie gar nicht erst entstünden. Vielleicht wünschen Sie sich wie viele andere, die Sache mit ein paar psychologischen Tricks erledigen zu können, um schnell zum Alltagsgeschäft zurückzukehren.

Aber die Vorstellung, Konflikte seien allein dadurch zu klären, dass Checklisten befolgt und Vorgesetzte hinzugezogen werden, ist eine Illusion. Viel-