



Juliane Feldner/Rainer König Konfliktmanagement für Führungskräfte

- Soziale Konflikte zeigen sich auch im Führungsalltag als negative Gefühle (Wut, Angst, Frust etc.), die in der Regel auf jemanden anderen gerichtet sind (man ist wütend auf Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, den Hausmeister, die Bahnschaffnerin etc.). Von hier aus erscheinen sie dem Konflikträger als eingebildete Täter-Opfer-Beziehungen. Er fühlt sich als „Opfer“, weil er sich missverstanden, übergangen, gekränkt etc. fühlt.
- Soziale Konflikte besitzen auch einen psychologisch-rational entlastenden Kern: als 'Opfer' ist man immer im Recht. Vor allem Vorgesetzte, Kollegen, Hausmeister, und Bahnschaffner stellen sehr beliebte Täterprofile dar. Auch wenn es einem schlecht geht, ein bisschen besser fühlt man sich schon, wenn man die Schuld auf andere schieben kann
- Hinter den negativen Konfliktgefühlen stehen zumeist nicht erfüllte Bedürfnisse nach Sicherheit, Anerkennung etc. Letztlich machen sich die vielen „Konflikttypen“ in der Welt daran fest, wie wichtig dem einzelnen die Balance (durch Regeln, Sicherheit, Identität, Beziehungen etc.), die Stimulanz (durch Abwechslung, Nervenkitzel/Spannung, Abenteuer etc.) oder die Dominanz (durch Macht, Konkurrenz, Anerkennung etc.) ist.
- Anders als bei der Kritik, wo es um das Management von messbarem Fehlverhalten geht, handelt es sich für Führungskräfte beim Konfliktmanagement um das Management von Gefühlen. Deshalb ist gerade hier ein sehr sensibles und überlegtes Vorgehen ratsam. Wir empfehlen das 3-D&E-Verfahren:
 - **D** - Diagnose der Situation, d.h. der Konfliktbeteiligten sowie der Ursachen und Verläufe - z.B. durch eigene Beobachtungen oder durch Einzel-Gespräche mit den Beteiligten oder mit Kollegen und Fachleuten.
 - **D** - Design des weiteren Vorgehens in dem z.B. ein zeitlich abgestimmter Plan der zu führenden Gespräche und des weiteren Vorgehens skizziert wird. In manchen Fällen kann es Sinn machen, statt Konfliktmoderationen ein Kritikgespräch zu führen oder erst einmal gar nicht aktiv zu intervenieren, sondern weiter zu beobachten.
 - **D** - Durchführung des Plans oder Designs mit der Fähigkeit, flexibel auf Ungeplantes zu reagieren.
 - **E** - Evaluation, wo die Vorgehensweise reflektiert und korrigiert wird. Auch hier ist das Gespräch/der Austausch mit Dritten ratsam.

- Bei der „Durchführung“ sind zwar sehr viele Strategien möglich. Es erscheint aber sinnvoll, hier zumindest bei der aktiven Intervention die Schrittfolge Moderation-Mediation-Machtwort einzuhalten: Moderation meint, die Betroffenen selbst die Lösung entwickeln zu lassen; Mediation dagegen, die vom Vorgesetzten entwickelten Lösungen zu diskutieren und Machtwort, als Chef eine bestimmte Vorgehensweise vorzugeben.

- Bei der moderierenden Gesprächsführung hat sich die systemische Gesprächsführung bewährt, bei der zumeist mit Fragen wie den folgenden gearbeitet wird:
 - Zirkuläre Fragen: Was würden Ihre Kunden dazu sagen?
 - Skalierungsfragen: Auf einer Skala von 1 bis 10...?
 - Hypothetische Fragen: Was wäre wenn?
 - Lösungsorientierte/ressourcenorientierte Fragen: Was muss passieren, damit die Arbeit mit Ihren Kunden noch erfolgreicher wird?
 - Paradoxe Fragen wie: Was können Sie tun, um *keine* Kunden für sich zu gewinnen?