



## Fass' den Frosch an!

### Umgang mit und Lösung von Konflikten

**Die Diversität in der Gesellschaft gewinnt immer mehr an Bedeutung, gleichzeitig steigen aber auch die Ansprüche an den Umgang mit unterschiedlichen Merkmalen von Gruppen und Individuen. Dies führt dazu, dass die Herausforderungen und das Konfliktpotenzial in der Gesellschaft und der Arbeitswelt zunehmen. Wie man damit konstruktiv umgehen kann, erklären die Expertinnen vom Steinbeis-Beratungszentrum Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung.**

Zunehmende Komplexität, bedingt durch Digitalisierung, Technisierung und Globalisierung, als auch Änderungen der demographischen Strukturen beschleunigen den Wandel in der Arbeitswelt – dies birgt ein hohes Konfliktpotenzial. Daher ist der konstruktive Umgang mit Konflikten enorm wichtig. In den letzten 25 Jahren hat sich der Umgang mit Konflikten in den Unternehmen stark verändert: Statt einsamer Entscheidungen wird der Konsens gesucht. Nicht immer gelingt dies den Konfliktbeteiligten ohne Unterstützung, so dass die Beauftragung eines externen Mediators sinnvoll ist. Auf diese Weise können Konfliktparteien ihren Konflikt eigenverantwortlich lösen, werden dabei aber von einem neutralen Vermittler – dem Mediator – unterstützt. Dieser leitet und strukturiert das Gespräch. Jeder Beteiligte bekommt Gelegenheit, seine Sichtweise und Position und vor allem die dahinterliegenden Interessen darzulegen. Der Blick wendet sich von den Vorfällen der Vergangenheit in die Zukunft: Win-Win-Lösungen werden möglich, denn jeder gelöste Konflikt in einem Unternehmen stärkt nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die Verbundenheit zum Unternehmen.

Konflikte sind wie Frösche – man mag sie ungerne anfassen. Exakt dies ist aber eine zunehmende Anforderung, da ungelöste Konflikte Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen belasten. So kann die zunehmende zeitliche und kräftemäßige Beanspruchung der Führungskraft, wenn es nicht rund läuft, zu einem Gefühl der Überforderung führen. Auch die Konzentration der Mitarbeiter auf der Sachebene nimmt ab – die Arbeitsergebnisse verschlechtern sich deutlich. Latente Mitarbeiterunzufriedenheit führt zu einer hohen Mitarbeiterfluktuation mit entsprechendem Aufwand zur Nachbesetzung. Auch die Kundenbeziehungen werden durch die Konflikte belastet, was im Auftragsverlust enden kann.

Oft bedarf es einer raschen Intervention um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Dafür muss man „den Frosch anfassen“. Kernaufgabe

einer Führungskraft ist daher die Befähigung zur Konfliktregulation – diese Kompetenz stärkt die für Leadership unabdingbare Souveränität. Ob Konfliktcoaching für die Führungskraft oder das Team indiziert ist, kann nach einer Analyse des Niveaus der Eskalation und der Anzahl der beteiligten Personen beurteilt werden. Denn je früher ein Konflikt erkannt wird, desto leichter kann er in der Regel gelöst werden. Daher ist es sinnvoll, in den Unternehmen ein Konfliktmanagementsystem einzuführen. Kernpunkt dieses systematischen Umgangs mit Konflikten sind geschulte Mitarbeiter (Kommunikatoren) innerhalb der Unternehmen als Anlaufstelle. Es ist erforderlich, dass mehrere Personen in unterschiedlichen Abteilungen und hierarchischen Positionen zu Kommunikatoren geschult werden, damit die betroffenen Mitarbeiter wählen können, wem sie sich anvertrauen möchten. Diese Kommunikatoren können jederzeit angesprochen werden und arbeiten vertraulich. So können Konflikte, mit denen man sich nicht zum Vorgesetzten traut, früh erfasst und gelöst werden, bevor es zu einer Eskalation kommt. Die Kommunikatoren lösen einfache Konflikte selbst oder verweisen die Konflikte an die passende Methode: Konfliktcoaching oder Mediation.

Konflikte sind unbequem, sie bringen aber Energie und Dynamik und dadurch neue Ideen ins Unternehmen. Durch ein Konfliktmanagementsystem kann diese Energie positiv genutzt und umgesetzt werden. Denn: Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern der Umgang damit. Und der lösungsorientierte Umgang mit Konflikten verbessert die Unternehmenskultur und trägt zur Unternehmenssicherung bei.

Abb.: © istockphoto.com/AndreasReh



Christa G. Kober



Marion Wolf

Christa G. Kober, Steuerfachwirtin, Wirtschaftsmediatorin und Coach, und Marion Wolf, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin, sind Leiterinnen des 2014 gegründeten Steinbeis-Beratungszentrums Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung. Die Tätigkeitsschwerpunkte des Beratungszentrums liegen in der Konfliktklärung mittels Coaching und Mediation und der Entwicklung einer offenen Kommunikation. Daneben unterstützen die Expertinnen bei der Einführung von Konfliktmanagementsystemen sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung.



Marion Wolf

Christa G. Kober

Steinbeis-Beratungszentrum Kommunikationskultur.Konfliktsteuerung  
(Stuttgart)

su1846@stw.de | [www.kommunikationskultur-konfliktsteuerung.de](http://www.kommunikationskultur-konfliktsteuerung.de)