

Wie Führungskräfte Team-Konflikte lösen können

Als Führungskraft werden Sie in Ihrem beruflichen Alltag immer wieder vor die Aufgabe gestellt, Konflikte in Ihrem Team zu erkennen, anzusprechen und angemessen zu reagieren. Folgende Schritte sollten Sie bei der Konfliktbearbeitung unternehmen:

- 1. Wahrnehmung des Konflikts**
Ein Konflikt muss erst einmal wahrgenommen werden. Das ist oft gar nicht so einfach, denn viele Konflikte werden nicht offen und lautstark ausgetragen. Um Symptome eines Konflikts zu erkennen, müssen Sie Ihre Mitarbeiter gut kennen und beispielsweise in Meetings, Mitarbeitergesprächen und anderen Kommunikationsrunden aufmerksam beobachten.
- 2. Konfliktdiagnose erstellen**
Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, worum es bei dem Konflikt geht, wie er bisher verlaufen ist und wer an ihm beteiligt ist.
- 3. Worum geht es?**
Finden Sie heraus, wo genau die Streitpunkte liegen. Wie äußert sich der Konflikt? Häufig entzünden sich Konflikte auf einer Ebene, werden dann aber auf einer gänzlich anderen Ebene ausgetragen. Die eigentliche Ursache des Konflikts wird dadurch verschleiert.
- 4. Was ist bisher passiert?**
Sie sollten klären, ob der Konflikt schon länger besteht oder sich noch im Anfangsstadium befindet, ob die Konfliktparteien schon völlig entzweit sind oder Gesprächs- und Kompromissbereitschaft besteht. Finden Sie heraus, ob und welche Anstrengungen zur Konfliktlösung bereits unternommen wurden.
- 5. Wer ist beteiligt?**
Betrachten Sie die handelnden Personen und ihre Beziehungen zueinander. Geht es um 2 einzelne Kontrahenten, oder haben sich Gruppen gebildet? Handelt eventuell eine Einzelperson stellvertretend für andere? Welche Interessen werden verfolgt?
- 6. Entwicklung einer Konfliktstrategie**
Bei den meisten Konflikten ist sofortiges Handeln gefragt. Verschleppte Konflikte verschärfen sich in aller Regel, unbearbeitete Konflikte führen zu Folgekonflikten, die dann umso schwieriger zu lösen sind. Entscheiden Sie sich, ob Ihr Eingreifen zu diesem Zeitpunkt notwendig ist.
- 7. Bereitschaft zur Konfliktlösung**
Die Konfliktparteien müssen bereit sein, an der Lösung des Konflikts zu arbeiten. Das setzt voraus, dass beide Seiten einen Konflikt sehen – das ist häufig nicht der Fall – sowie die Notwendigkeit, ihn zu bearbeiten. Machen Sie dies gegebenenfalls auch in Einzelgesprächen deutlich.
- 8. Wie müssen Sie handeln?**
Klären Sie, ob die Konfliktparteien sich in der Lage sehen, den Konflikt aus eigener Kraft in einem Gespräch rational und emotional zu bewältigen. Ist dies nicht der Fall, ist eine Konfliktmoderation notwendig. Der Moderator muss von den Konfliktparteien als solcher anerkannt werden. Er nimmt eine Vermittlerrolle ein und darf keinesfalls Position beziehen.
- 9. Konfliktgespräch vorbereiten**
Ein Konfliktgespräch muss von allen Betroffenen sorgfältig vorbereitet werden. Die Beteiligten sollten ihre eigene Position in dem Konflikt klären (Wie erlebe ich den Konflikt? Was genau stört mich?) und sich in die andere Seite hineinendenken (Wie fühlt der andere?).
- 10. Konfliktgespräche effektiv führen**
Der Zeitumfang des Gesprächs muss unbedingt vorher verabredet werden. Die eigene Sichtweise sollte von allen Beteiligten jeweils ganz konkret geschildert werden. Dabei sind pauschale Anschuldigungen und vage Unterstellungen tabu. Jeder sollte sich bemühen, die Standpunkte der Gegenseite zu verstehen. Wichtigste Regeln sind dabei: zuhören, nachfragen, zusammenfassen.
- 11. Lösungsfindung vorbereiten**
Sammeln Sie gemeinsam Lösungsvorschläge, klären Sie Vor- und Nachteile und bewerten Sie die Lösungen. Bei einer Einigung müssen beide Parteien Kompromisse machen. Es sollte geklärt werden, auf welche Weise die Lösung umgesetzt wird.
- 12. Erfolgskontrolle**
Im Nachbereitungsgespräch mit allen Beteiligten sollten die vereinbarten Maßnahmen noch einmal hinterfragt werden. Muss nachgebessert werden? Wurde das Ziel erreicht? Besteht weiterer Gesprächsbedarf? Ist einige Zeit vergangen, sollte eine Evaluation stattfinden. Dabei müssen sowohl die inhaltliche wie auch die emotionale Seite des Konflikts zur Sprache kommen.