

# Konflikte als Chance für Führungskräfte

Konflikte systemisch einschätzen und lösen

Spannungen in Führungsbeziehungen

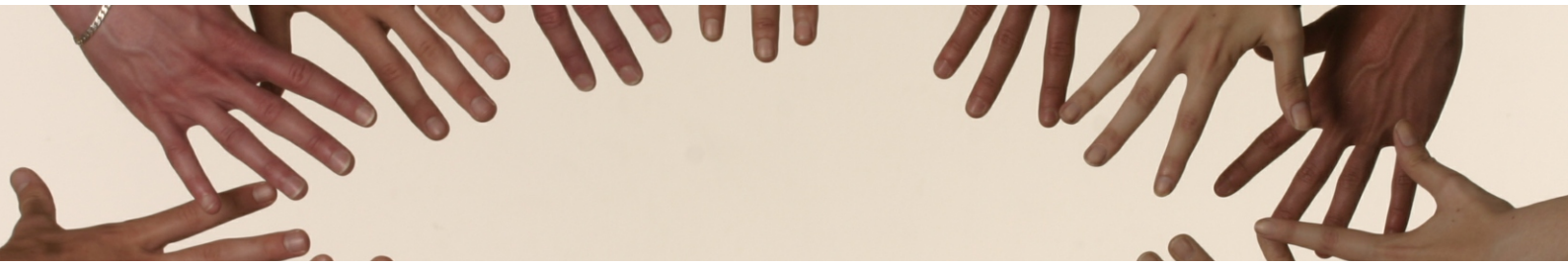
Teufelskreise in Konflikten auflösen

Zusammenarbeit nach feindlicher Übernahme

Stärkung der Konfliktfähigkeit

"Wir sind ja nicht im Kindergarten!"






## Editorial

# Liebe Leserin, lieber Leser!

Entwicklung ist ohne Konflikte nicht möglich. Dieser Erkenntnis steht häufig das Empfinden gegenüber, dass Konflikte unangenehm und störend sind. In diesem Spannungsfeld sind Führungskräfte tagtäglich gefordert. Unsere Grundüberzeugung bei Trigon ist, dass Krisen und Konflikte auf anstehende persönliche und organisationale Entwicklungsschritte hinweisen und somit *Chancen für Entwicklung darstellen*. Wie kann es Führungskräften gelingen, diese Chancen zu nutzen? Die Beiträge der vorliegenden Ausgabe wollen Ihnen konstruktive Anregungen für Ihren Führungsalltag anbieten. Drei Grundannahmen stehen dabei im Mittelpunkt: • Konflikte beinhalten Gefahren und Chancen • Konflikte sind Signale für nötige organisationale bzw. persönliche Entwicklungsschritte • Systemisches Führen bedeutet u. a., die Wechselwirkungen zwischen Organisation und den darin tätigen Menschen wahrzunehmen und Konflikte aus beiden Perspektiven zu bearbeiten.

Im Beitrag *Systemisch Führen* werden mögliche organisationale Konfliktpotenziale beschrieben, welche in zwischenmenschlichen Konflikten zum Ausdruck kommen können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Wechselwirkungen zwischen Person und Organisation.

Daran anschließend zeigen wir in dem Beitrag *Spannungen in Führungsbeziehungen klären* exemplarisch, wie die Klärung von Verantwortung und Befugnissen zwischen Funktionen zur Konfliktklärung beitragen kann. Für die Selbsthilfe in Konflikten in Führungssituationen ist konkretes Handwerkszeug hilfreich. Ein Beispiel dafür vermittelt der Artikel *Mit Präsenz und Besonnenheit Teufelskreise in Konflikten auflösen*. Der Artikel *Von „feindlicher Übernahme“ zu vertrauensvoller Zusammenarbeit* beschreibt eine Mediation zwischen zwei Führungskräften, die sich im Spannungsfeld zwischen der Geschäftsleitung und ihren jeweiligen Teams befinden. Wie eine Führungskraft durch ein Konflikt-Coaching die Wirkungen des eigenen Handelns erkennen und dadurch wieder einen souveränen Umgang mit dem Konflikt gewinnen kann, zeigt der Beitrag *Stärkung der Konfliktfähigkeit durch Coaching*. Der Artikel *Wir sind ja nicht im Kindergarten!* gibt Anregungen zur Einschätzung der eigenen Rolle im Umgang mit Konflikten.

Viel Freude bei der Lektüre und konstruktive Anregungen wünschen Ihnen Tobias Lang und Ingo Bieringer 

Konflikte systemisch einschätzen und lösen.....	03
Spannungen in Führungsbeziehungen – Verantwortung und Befugnisse klären.....	05
Mit Präsenz und Besonnenheit Teufelskreise in Konflikten auflösen.....	06
Von "feindlicher Übernahme" zu vertrauensvoller Zusammenarbeit.....	08
Stärkung der Konfliktfähigkeit durch Coaching.....	10
"Wir sind ja nicht im Kindergarten!".....	12

x-beliebig.....	14
Literaturtipp.....	14
Glasls Glosse.....	15
Cartoon.....	15
Trigon-Angebote.....	16

Konflikte sind unangenehm – und gehören für Führungskräfte zum beinahe täglichen Geschäft. Im Sinne systemischen Führens kann in Konflikten aber so manche Entwicklungschance deutlich werden.



I. Bieringer

Ingo Bieringer

## Konflikte systemisch einschätzen und lösen

Das Verhalten von Personen ist kontextbedingt. Der Soziologe Pierre Bourdieu (1996) spitzt dies in der Feststellung zu, das Individuum sei *wie das Elektron eine Ausgeburt des Feldes*, in dem es sich bewegt. Das ist einseitig, führt uns aber zu Fragen, die Führungskräften in Konfliktsituationen bekannt sind: Liegt der Konflikt in der Persönlichkeit des Mitarbeiters begründet? Oder im Team? Oder im Unternehmen? Konflikte werden häufig entweder individualisiert (*Das ist das Problem der einen Mitarbeiterin*) oder strukturalisiert (*Solange die Kultur im Unternehmen so ist, wird sich nichts ändern*). Beide Betrachtungsweisen neigen zur einseitigen Reduktion.

### Systemisches Führen

Systemisches Führen hingegen betrachtet die Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Menschen, Teamdynamiken, organisationalen Bedingungen und dem Umfeld. Denn Konflikte können auf drei Ebenen stattfinden:

- Mikro (Personen)
- Meso (Team, Organisation)
- Makro (Umfeld, Kultur, Politik)

In Folgenden geht es um mögliche Wechselwirkungen dieser Ebenen. Welche *organisationalen Themen* können auf *zwischenmenschlicher Ebene* zu Konflikten führen? Und wie kann ich mich als Führungskraft dabei orientieren? Insbesondere zwei Trigon-Modelle können Führungskräften dabei eine Orientierungshilfe sein: die Entwicklungsphasen einer Organisation und das Systemkonzept der Wesenselemente einer Organisation (vgl. Glasl 2013; Glasl/Lievegoed 2011).

### Die Entwicklungsphasen einer Organisation

In der überreifen *Pionierphase* einer Organisation treten häufig Konflikte zwischen Einzelnen bzw. Teams oder Abteilungen auf, die sich um mangelnde Transparenz, unklare Zuständigkeiten und Chaos drehen. Die Konflikte kündigen das Bedürfnis nach Klärung und Orientierung an, verdeutlichen also

eine Zugrichtung: hin zur *Differenzierungsphase*, in welcher Rationalität, Standardisierung und Ordnung zentral sind. Konflikte zu oben genannten Themen können folglich wichtige Indizien für einen Übergang darstellen.

Am Ende der Differenzierungsphase wiederum treten in Konflikten erfahrungsgemäß Misstrauen, mangelnde Kooperationsbereitschaft, Erstarrung und/oder bürokratisches Abteilungsdenken auf. Diese Konflikte verdeutlichen das Bedürfnis nach Kooperation, gemeinsamer Ausrichtung und Zielvereinbarung und prozessorientiertem Denken – Aspekte also, die es im Übergang zur *Integrationsphase* zu entwickeln gilt.

### Drei Leitfragen für Führungskräfte:

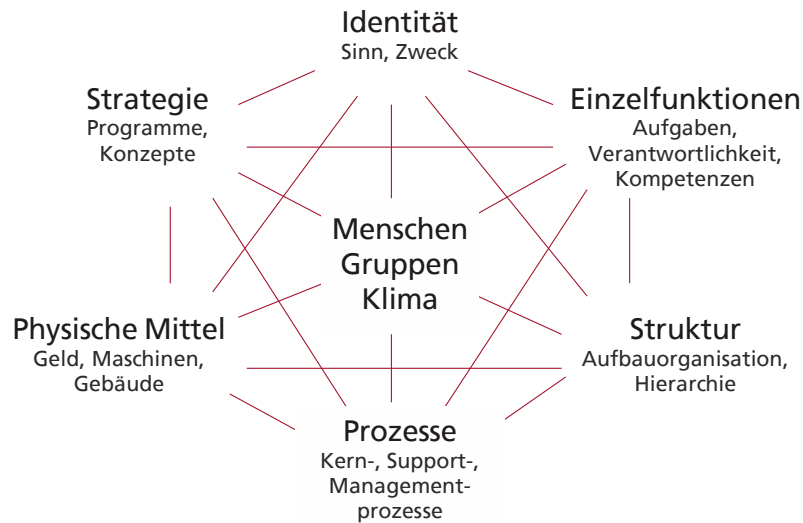
- In welcher Entwicklungsphase befinden wir uns in unserer Organisation?
- Inwieweit hängt der Konflikt mit der aktuellen Entwicklungsphase unserer Organisation oder Abteilung zusammen?
- Welche Themen können/müssen wir im Übergang zur nächsten Phase klären?

### Das Trigon-Systemkonzept

Als zweites hilfreiches Modell zur systemischen Einschätzung von Konflikten kann das Trigon-Systemkonzept dienen. Darin wird eine Organisation in sieben Wesenselemente unterteilt, die untereinander vernetzt sind – es gibt viele sichtbare, aber auch *unterirdische* Verbindungslinien. Zudem stehen die Wesenselemente mit dem jeweiligen Umfeld (Markt, Kultur, Politik etc.) in vielfältigen Zusammenhängen. Konflikte in Bezug auf ein Wesenselement sind meist nicht ausschließlich an dieses eine *gebunden*. Häufig wird deutlich, dass es um Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen geht.

**Beispiel 1:** Widersprüche zwischen der Gesamtidentität (*Wer sind wir und was wollen wir?*) und ►

Jede Entwicklungsphase beinhaltet auch spezifische Konfliktpotenziale



Grafik: Systemkonzept – sieben Wesenselemente

der Teilidentität kleinerer Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Debatten oder Machtkämpfen zum Ausdruck kommen. Die Parteien begeben sich möglicherweise in eine Patt-Situation, da sie in Grabenkämpfen über die Strategie auch ihre jeweiligen Vorstellungen über die Kernaufgaben der Organisation durchzusetzen versuchen.

**Beispiel 2:** Geraten Mitarbeitende in einen Konflikt über die Gestaltung eines Prozesses, kann dabei deutlich werden, dass die einzelnen Prozessschritte nicht genau definiert oder die Befugnisse zwischen den Einzelfunktionen nicht ausreichend geklärt sind (vgl. dazu auch den Beitrag von Rudi Ballreich). Ein weiterer Hintergrund kann sein, dass strategische Planungen zu allgemein gedacht wurden. Mitarbeitende erleben die Strategieplannungen dann nicht als Orientierung, sondern als Aktionismus bzw. Ausdruck von Ratlosigkeit. In der Folge können sich ungeschriebene Spielregeln entwickeln, die für die im Prozess Beteiligten handlungsleitend werden. Liegt einem Prozess etwa die Spielregel *Wir wissen nicht, wohin wir wollen, also mache es, wie du es für richtig hältst* zu Grunde, führt dies zu stockenden Prozessen und Konflikten zwischen Personen oder Einheiten.

**Beispiel 3:** In Konflikten über physische Mittel wiederum wird oft die Identität einer Organisation *verhandelt*. Denn in den Gebäuden oder der Ausstattung der Räumlichkeiten kommt das Selbstverständnis der Organisation zum Ausdruck, weshalb sie einen hohen symbolischen Wert für die darin

arbeitenden Menschen haben. Konflikte über scheinbare Kleinigkeiten (Einrichtung, Marke der Dienstautos etc.) verdeutlichen häufig, dass es *insgeheim* um kulturelle Fragen geht: Welche Werte vertreten und leben wir? Wie stellen wir uns nach außen dar?

#### Drei Leitfragen für Führungskräfte:

- Mit welchen Wesenselementen hängt der Konflikt zusammen?
- Weisen die Konfliktthemen auf Zusammenhänge mit anderen Wesenselementen hin?
- In welchen Wesenselementen sollten wir Themen klären, um den Konflikt zu entschärfen?

#### Konflikte als Lösungsversuche

Werden Konflikte in diesem Sinne konstruktiv genutzt, können sie wesentlich zur Weiterentwicklung eines Unternehmens wie auch der darin arbeitenden Menschen beitragen. Die Beteiligten erkennen rückblickend häufig, dass ihre Konflikte nichts anderes als unterschiedliche Lösungsversuche waren. Aus dieser Perspektive betrachtet ist es eine zentrale Führungskompetenz, für Konflikte aufmerksam und offen zu sein, um Orientierung zu erlangen, welche Themen auf welcher Ebene geklärt werden sollen.

#### Literatur

- Bourdieu, P./J. D. Loic (1996): Reflexive Anthropologie. Frankfurt a. M., S. 138
- Glasl, F./B. Lievegoed (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart
- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern/Stuttgart

Bei Konflikten in Bezug auf ein Wesenselement wird oft deutlich, dass es auch um andere Wesenselemente geht

Spannungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen können aufgelöst werden, wenn gegenseitiges Verstehen der Bedürfnisse möglich ist und die Verantwortungen und Befugnisse geklärt werden. Der Artikel gibt Anregungen, wie Führungskräfte dabei vorgehen können.

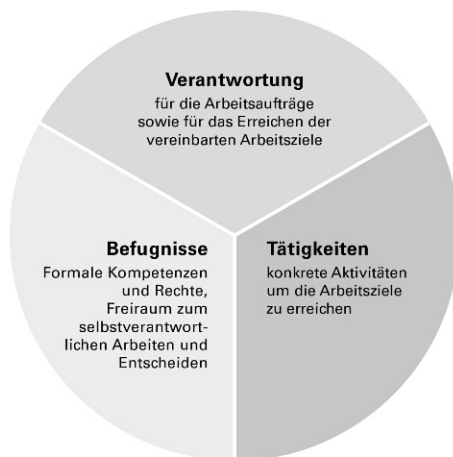


R. Ballreich

Rudi Ballreich

## Spannungen in Führungsbeziehungen – Verantwortung und Befugnisse klären

Ein Beispiel: Zwischen einer neu ernannten Führungskraft und einem/einer MitarbeiterIn entstehen Spannungen, weil sich der/die MitarbeiterIn ständig kontrolliert fühlt. Auf der anderen Seite fühlt sich die Führungskraft nicht genügend informiert und möchte bei wichtigen Themen mehr einbezogen werden. Missverständnisse häufen sich, Ärger und Frustration nehmen zu und mit der Zeit werden dem anderen negative Absichten unterstellt. Wenn es der Führungskraft gelingt, die eigenen Emotionen zu *bändigen*, dann kann sie im Gespräch mit dem/der MitarbeiterIn die kritischen Punkte besprechen und Lösungen finden. Das Modell der Funktions-Definition kann dabei eine große Hilfe sein (siehe Grafik).



Grafik: Formale Definition einer Funktion (Ballreich 2011)

Im Gespräch wählen beide ein typisches, konkretes Thema aus und untersuchen es nach den folgenden drei Schritten:

### 1. Tätigkeiten

Was ist passiert, wer hat was gemacht? An welchem Punkt im Prozess ist die Spannung aufgetreten?


### 2. Verantwortung

Wer ist bei diesem Thema wofür verantwortlich?

### 3. Befugnisse

Wer hat bei diesem Thema welche Befugnisse?

In der ehrlichen Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann deutlich werden, dass z. B. beim Thema *Lieferantenauswahl* beide das Recht beanspruchen, die Auswahl der Lieferanten zu entscheiden. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat diesen Freiraum zum Entscheiden schon beim vorherigen Chef gehabt und erfüllt damit sein/ihr Bedürfnis nach Selbstgestaltung. Die Führungskraft möchte bei diesem Thema das letzte Wort haben, weil sie neu in ihrer Funktion ist und sich deshalb bei vielen Fragen unsicher fühlt. Angetrieben von ihrem Bedürfnis nach Sicherheit will sie Fehler in ihrem Bereich vermeiden.

Gelingt es im Gespräch, gegenseitig zu verstehen, welche Bedürfnisse das Verhalten des anderen bestimmen (Selbstgestaltung, Sicherheit), dann hören die Unterstellungen auf. Und wenn es dann möglich ist, klar zu definieren, wer bei diesem Thema wofür verantwortlich ist und wer welche Befugnisse hat, dann können sich beide entgegenkommen: Wie sehr kann ich als Führungskraft dem/der MitarbeiterIn Freiraum lassen und Verantwortung abgeben, damit sein/ihr Bedürfnis nach Selbstgestaltung erfüllt wird? Wie sehr kann ich als MitarbeiterIn meine Führungskraft informieren und sie einbeziehen, damit ihr Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt wird? So können konkrete Verabredungen und Regelungen entstehen, die für beide Seiten befriedend wirken. 

Beide beanspruchen dasselbe Recht für sich

Verantwortung und Befugnisse klären

### Literatur

Ballreich, R./F. Glasl (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart



T. Lang

Wie kann es Führungskräften gelingen, in Konflikt- und Spannungssituationen mit der eigenen inneren Stressreaktion souverän umzugehen und mit Besonnenheit zu reagieren?

Tobias Lang

## Mit Präsenz und Besonnenheit Teufelskreise in Konflikten auflösen

Eine Führungskraft hat eine Entscheidung getroffen und teilt diese ihrem Team mit. Doch das Team reagiert mit Schweigen und Stille. Die Führungskraft spürt kurz die Unsicherheit in der Gruppe, geht jedoch darüber hinweg und deutet das als Zustimmung. In der Umsetzung zeigt sich jedoch, dass erhebliche Widerstände da sind.

Dieses Beispiel zeigt: Führen heißt zu einem großen Teil Kommunizieren. Wenn das gegenseitige Verstehen nicht gelingt, dann ist der Weg in einen schwelenden oder eskalierenden Konflikt nicht mehr weit. Daraus stellen sich folgende Fragen:

- 1 Was passiert *in* der Führungskraft in Spannungssituationen?
- 2 Was passiert *zwischen* der Führungskraft und den Konfliktpartnern, dass alltägliche Führungs-Situationen eskalieren?
- 3 Wie kann eine Führungskraft auch in Spannungssituationen in einen offenen Dialog kommen?

### Die innere Dynamik

Wenn ein Mensch von einem Konflikt gepackt ist, erlebt er eine innere Not, einen Mangel, und gerät in eine Stressreaktion. Diese Not basiert auf tiefen, unerfüllten menschlichen Bedürfnissen, die dem Menschen in der Konfliktsituation jedoch nicht bewusst sind (Rosenberg 2001).

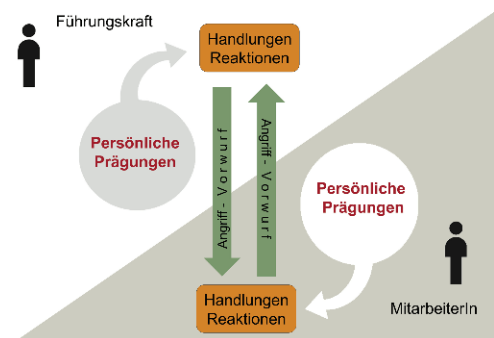
In Konflikten werden die Menschen von ihren Gefühlen überrollt. Im Zentrum steht dabei oft eine tiefe (Überlebens-)Angst (Hüther 2005). Je nach blitzschneller, unbewusster Einschätzung der Situation, ob sich der Mensch mächtiger oder unterlegen fühlt, reagiert er mit angreifendem Verhalten (Vorwerfen, Provozieren...) oder mit Rückzug (Schweigen, Ausweichen, Erstarren...) (Ballreich/Glasl 2011, S. 112).

Beiden Varianten ist gemeinsam, dass die Betroffenen von der Stressreaktion gepackt sind und ihre bewusste Selbststeuerung verlieren. Mittlere Führungskräfte kennen oft beide Varianten, da

sie das eine Mal in der mächtigeren, das andere Mal in der schwächeren Position sind.

### Die Dynamik zwischen den Menschen

In Konflikten tauschen sich die Menschen nicht mehr darüber aus, was sie wahrgenommen haben, was sie vom anderen verstanden haben, wie es ihnen geht und was ihnen wichtig ist. Das innere Bild, das sich die Beteiligten vom anderen machen, wird als absolute *Wahrheit* hingestellt. Dieses emotional aufgeladene Bild prägt das Verhalten, das dann wiederum den anderen zu Reaktionen herausfordert. So entsteht ein eskalierender, sich selbst verstärkender Teufelskreis, der oft von tiefen Prägungen und Gefühlserinnerungen zusätzlich angetrieben wird (Grafik 1).



Grafik 1: Reaktionsmuster im "Teufelskreis" (alle Abb. nach Ballreich/Glasl 2011, 268 ff.)

### Den Teufelskreis unterbrechen

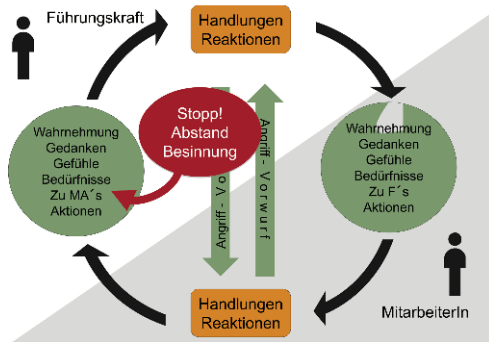
Der erste Schritt, um *Stopp!* zu sagen und inne zu halten, ist das Erkennen, dass ich als Führungskraft in einem Konfliktmechanismus gefangen bin. Dazu ist es wichtig, sich Raum zu schaffen und aus der Eskalationssituation bewusst auszusteigen (z. B. das Gespräch unterbrechen, Raum wechseln, tiefes Durchatmen...).

Im nächsten Schritt kann sich die Führungs- ►

Kommunikation steht im Zentrum des Führungshandelns

Konflikte sind emotional getriebene Teufelskreise

kraft die oben beschriebenen inneren Prozesse bewusst machen (Grafik 2).



Grafik 2: Den Teufelskreis unterbrechen

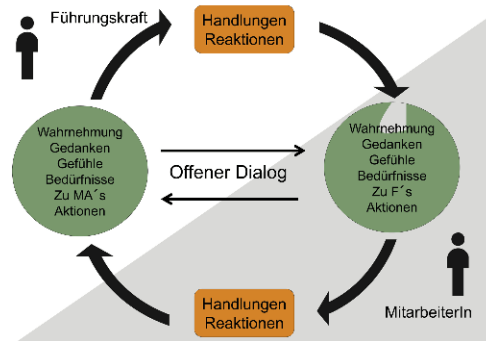
Folgende Fragen helfen:

1. **Beobachten/Wahrnehmen:** Was ist gerade passiert? Was habe ich gemacht? Was hat der andere gemacht?
2. **Denken:** Welche Gedanken und Bilder schossen mir in der Situation durch den Kopf? Mir bewusst machen, dass diese Bilder nicht *die Wahrheit*, sondern meine gefühlsgetriebenen Urteile über die Situation sind. Diese Bilder dem anderen gegenüber nicht aussprechen.
3. **Fühlen:** Was spüre ich in meinem Körper? Wie fühle ich mich in der Situation?
4. **Wollen/Bedürfnisse:** Welche tieferen Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen sind bei mir nicht erfüllt?
5. **Handeln:** Was könnte ich als Nächstes tun, um der Erfüllung dieser Bedürfnisse einen Schritt näher zu kommen?

Wenn es der Führungskraft gelingt, diese Schritte zu vollziehen und sich mit den eigenen Bedürfnissen zu verbinden, dann kann sie aus dem Teufelskreis aussteigen und die emotionale Gefangenheit kann sich lösen.


Im nächsten Schritt geht es darum, mit dem anderen in Kontakt zu treten in dem Bewusstsein, dass der andere diesen inneren Kontakt wahrscheinlich noch nicht hergestellt hat. Die Führungskraft hat nun die Möglichkeit, sich mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen dem anderen mitzuteilen. Oft ist es jedoch so, dass der andere sich der Führungs-

kraft nicht gleich öffnen kann. In diesen Fällen ist es notwendig, dass sich die Führungskraft zunächst dem anderen zuwendet und sich mit offenem Herzen für dessen Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse interessiert, bevor sie ihre eigenen Bedürfnisse ausdrückt. Wenn diese beiden Schritte gelingen, dann wird (wieder) gegenseitiges Verstehen möglich und beide können gemeinsam nach Lösungen suchen, um ihre Bedürfnisse in Zukunft besser zu erfüllen (Grafik 3).



Grafik 3: Offene Begegnung im Dialog

In der einleitend genannten Situation hätte das erfordert, dass die Führungskraft z. B. wahrnimmt, dass das Schweigen der Gruppe in ihr Unsicherheit auslöst, dass sie spürt, dass sie eigentlich wissen möchte, wie die Gruppe zu ihrer Entscheidung steht und dass sie aktiv nachfragt, was der Hintergrund des Schweigens ist.

Hätte sie ihre innere Reaktion wahrgenommen und ausgesprochen, wäre eine Klärung möglich gewesen und die Widerstände hätten sich nicht so stark ausgebreitet. Im Zentrum steht dabei immer die Frage nach der Präsenz und der Besonnenheit, um sich die Abläufe zwischen mir und dem anderen bewusst zu machen und im richtigen Moment aktiv dafür einzutreten. 

#### Literatur

- Ballreich, R./F. Glasl (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart
- Hüther, G. (2005): Biologie der Angst – Wie aus Stress Gefühle werden. Göttingen
- Rosenberg, R. (2001): Gewaltfreie Kommunikation - Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Paderborn

Durch einen bewussten Kontakt zu seinen inneren Signalen den Teufelskreis stoppen

Präsenz und Besonnenheit sind die Schlüssel für offene Kommunikation in Führungssituationen



G. Geyer

Das Handeln von Führungskräften wirkt prägend – es kann sowohl Konflikte verstärken wie auch Lösungen initiieren. Hier gelang es zwei Managern, zunächst ihre eigenen Konflikte und in der Folge die Konflikte ihrer MitarbeiterInnen aufzulösen.

Gerd Geyer

## Von "feindlicher Übernahme" zu vertrauensvoller Zusammenarbeit

### Kampf statt Kooperation

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Produktmanagement und Marktbearbeitung eines Textilproduzenten ist vielfach belastet. Als Vorwürfe stehen mangelnde Kooperationsbereitschaft, *Fischen in fremden Gewässern* und der Versuch der *feindlichen Übernahme* im Raum. Die beiden Leiter suchen nach einer Lösung für eine konstruktive Zusammenarbeit, haben sich aber selbst in das Konfliktgeschehen stark verstrickt. Die MitarbeiterInnen sind hochkarätige Spezialisten und drohen mittlerweile z. T. offen mit Kündigung. Im Vorgespräch wird deutlich, dass beide Führungskräfte mit unterschiedlichen Rollen im Konflikt beteiligt sind:

Herr Conrad (alle Namen geändert) will das Unternehmen voranbringen, notwendige Veränderungen umsetzen und Erfolgszahlen erreichen. Er kann sein Verhalten reflektieren, ist aber bereit, auch *anzuecken*, um seine Anliegen durchzusetzen. Als die Geschäftsführung aufgrund seiner kritischen Äußerungen die Zusammenlegung der Abteilungen beschließt, versucht er, diese voranzutreiben. Im Konfliktverlauf wird er als *Angreifer* wahrgenommen.

Herr Berger hat seine Abteilung aufgebaut und fühlt sich den Themen und seinen MitarbeiterInnen sehr verbunden. Auch er will Erfolge erzielen, wird aber mit unterschiedlichen Interessen anderer Abteilungen konfrontiert, die er nicht beeinflussen kann. Er gerät in die Rolle des *Verteidigers*, in der er für sich auch Erfolge erlebt, da er die Abteilungsfusion aufgrund formaler Fehler abwenden kann.

### Beraterplanung trifft Realität

Wir einigen uns auf zwei anderthalbtägige Workshops im Abstand von drei Monaten. Hier soll

zunächst die Konfliktgeschichte bearbeitet und dann der Umgang mit den wichtigsten Überlappungen geklärt werden. Das Vorgehen erfordert von den beiden Leitern viel Offenheit und die Bereitschaft, möglicherweise auch eigene Fehler vor MitarbeiterInnen einzugestehen. Beiden ist klar, dass ein so starker Wandel von bisherigem Misstrauen zu künftigem Vertrauen für die MitarbeiterInnen nur möglich sein wird, wenn sie selbst als Führungskräfte vorangehen. Wenig später jedoch wird das geplante Vorgehen von der Realität überholt:

Der erste Workshop wird kurzfristig abgesagt, ein Ersatztermin kann erst drei Monate später stattfinden. Im Telefonat hierzu stellt sich heraus, dass inzwischen ein zweiter *Übernahmeversuch* gescheitert ist: Die Geschäftsführung hatte erneut (während des Urlaubs von Herrn Berger!) die Fusion verfügt. Herrn Berge's MitarbeiterInnen haben daraufhin für den Fall des Vollzuges ihre Kündigung angedroht, woraufhin der Beschluss zurückgenommen wurde.

Im Telefonat zeigt Herr Berger neben Ärger und Zorn auf Herrn Conrad und die Geschäftsführung auch Stolz auf die Solidarität seiner MitarbeiterInnen. Bei näherer Betrachtung wird ihm aber auch deutlich, dass diese Solidarität wahrscheinlich weder den Interessen des Unternehmens noch den Eigeninteressen der MitarbeiterInnen dient, weil sie zwar in seiner Abteilung den Zusammenhalt zeigt, die beiden Abteilungen aber weiter auseinander treibt.

Im Telefonat mit Herrn Conrad wiederum erkennt dieser, dass das Bild, das er durch seine Äußerungen, Provokationen und Handlungen abgibt, nur teilweise seinen tatsächlichen Werten, Anliegen und Absichten entspricht. So haben abwertende Äußerungen aus der Enttäuschung und Verärgerung ►

Fischen in fremden Gewässern

Unerwartete Ereignisse machen die erste Planung hinfällig

Stolz auf die eigenen MitarbeiterInnen, Zorn auf die Geschäftsleitung



über die sperrige Haltung der anderen zur Konflikteskalation beigetragen.

Beide erkennen, dass sich eine sachliche Meinungsverschiedenheit zwischen ihnen (bzw. zwischen der Geschäftsführung und ihnen) zu einem handfesten Konflikt bis auf die Mitarbeiterebene ausgedehnt hat. Diese *innere Irritation* ist eine wesentliche Basis für den zweiten Anlauf zu einem Workshop.

### Überraschungen und Wendeerlebnisse

#### Der erste Workshop

Die Anspannung unter den MitarbeiterInnen der beiden Abteilungen ist groß. Zu Beginn beschreiben alle Beteiligten, welches die für sie wesentlichen Ereignisse des vergangenen Jahres waren. Schnell wird klar, dass die Bilder sich ähneln, wenngleich mit unterschiedlichen Sichtweisen.

Die kritischsten Ereignisse werden einer Mikroanalyse (Glasl 2013) unterzogen. Schritt für Schritt werden die Wahrnehmungen, Absichten und wechselseitigen Reaktionen der beiden Leiter betrachtet.

Herr Conrad und Herr Berger besprechen, an welchen Stellen sie das Vertrauen zueinander verloren haben und was sie selbst jeweils dazu beigetragen haben. Durch die Gegenüberstellung der Fragen *Was ist passiert?*, *Wie habe ich gehandelt?* und *Was wollte ich eigentlich erreichen?* wird der Unterschied zwischen dem äußeren Verlauf und dem inneren Anliegen ohne Gesichtsverlust erlebbar und nachvollziehbar. Herr Conrad war mit den Ergebnissen von Herrn Bergers Arbeit unzufrieden, umgekehrt fühlte sich Herr Berger von Herrn Conrad bei der Beseitigung interner und externer Schwierigkeiten nicht unterstützt. Statt Wege zum gemeinsamen Ziel zu finden, begannen beide mit Anschuldigungen und Misstrauen. Durch die Vorarbeit und das langsame Vorgehen können sie im Workshop auch destruktive Verhaltensweisen zugeben.

Diese Offenheit der Führungskräfte schafft den MitarbeiterInnen Mut und Freiraum, in anschließenden Duo-Gesprächen jeweils ihre kritischen Situationen aufzuarbeiten, bei denen ich als Mediator nur gelegentlich hinzugezogen werden muss. Der Workshop schließt mit pragmatischen Vereinbarungen, wie mit den überlappenden Aufgabenbereichen umgegangen werden soll und welche vertrauensbildenden Maßnahmen umgesetzt

werden sollen. Ein weiterer Workshop nach drei Monaten wird festgelegt.


#### Der zweite Workshop

Im Vorbereitungsgespräch bestätigen beide Führungskräfte, dass der jeweils andere seine Zusagen einhält und die Zusammenarbeit deutlich konstruktiver geworden ist. Selbstverständlich sind die Rahmenbedingungen (Marktsituation, Haltung der Geschäftsführung, teilweise überlappende Aufgabenbereiche) unverändert. Durch die veränderte Haltung, das gewonnene Vertrauen und das abgestimmte Verhalten der Führungskräfte können nun auch die MitarbeiterInnen konstruktiver miteinander umgehen.

Dies wird im zweiten Workshop an der Nachbearbeitung einer erhitzten Reaktion auf der Mitarbeiterebene sichtbar: Die alte Lagerbildung ist verschwunden, die Konfliktsituation kann offen bearbeitet werden. Die Führungskräfte sind Moderatoren der Lösung und nicht mehr die Exponenten feindlicher Parteien. Die MitarbeiterInnen beider Bereiche sind nicht mehr auf *Grabenkämpfe*, sondern auf gemeinsame Aktionen konzentriert.

#### Die Funktion der Führung

Rückblickend wird klar, dass die Konflikte der MitarbeiterInnen untereinander individuelle Ursachen hatten (Unterschiede in der Arbeitsweise und im Erfahrungshintergrund, alte Loyalitäten). Die Konfliktsituation zwischen den Führungskräften hatte diese vorhandenen Spannungen zusätzlich akzentuiert. Mitzuerleben, wie es den beiden Führungskräften gelang, sich auf die gemeinsamen Ziele zu konzentrieren und Spannungen konstruktiv auszutragen, gab den entscheidenden Impuls, auch die eigenen Themen zu bereinigen. Die zentralen Führungsfunktionen, Orientierung zu geben und Konflikte zu bearbeiten, wurden hier zunächst in destruktiver und dann in konstruktiver Form deutlich.

Nach wie vor ist die Option einer von der Geschäftsführung angeordneten Fusion nicht aus der Welt, aber beide Führungskräfte können diese Möglichkeit nun deutlich entspannter sehen. 

#### Literatur

Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Bern, Stuttgart, Wien. 11. Auflage

Perspektivenwechsel als Schlüssel zu gegenseitigem Verstehen

Den äußeren Verlauf und die eigentlichen Anliegen unterscheiden

Führungskräfte als Vorbild in der Konfliktbearbeitung



E. Bergner

Wie kann Konflikt-Coaching Führungskräfte bei der Klärung von Spannungsfeldern und konflikthafter Situationen unterstützen? Ein Beispiel aus der Praxis.

Erika Bergner

## Stärkung der Konfliktfähigkeit durch Coaching

**"Ich weiß nicht mehr, wie mir geschieht...!"**

Mit diesen Worten bat die Geschäftsleiterin einer Bildungseinrichtung, Frau Arndt (Name geändert), um Begleitung. Die Situation: Die Missverständnisse in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit nahmen zu. Sie wurde zunehmend von Mitarbeitenden involviert. Nach einer öffentlichen Veranstaltung warf Frau Arndt der Abteilungsleiterin, Frau Bach (Name geändert), mangelndes Fachwissen und Vertuschung ihrer Überforderung vor, was diese abstritt. Frau Bach drohte ihrerseits rechtliche Schritte an, falls sie nach der Probezeit entlassen werden sollte.

Die Abklärung, ob Mediation in Frage käme, verneinte Frau Arndt, da im Konflikt bereits ein Jurist und der Vorstand involviert waren. Frau Arndt war gefordert, einerseits alles Geschehene zur Absicherung im Falle einer Klage minutiös zu dokumentieren, die Abteilung zu befrieden und andererseits mit Frau Bach das Gespräch zu suchen und sie weiterhin zu fördern.

### Coaching in Konfliktsituationen

Mediation mit beiden Parteien war also ausgeschlossen. So wurde Frau Arndt bei der Klärung ihrer

inneren und sozialen Situation begleitet. Grundthemen waren die konkreten Streitpunkte im Konflikt, die Beziehung zu Frau Bach sowie die persönliche Bewältigung des Konflikts, der bis Stufe 4 (vgl. Glasl 2013, S. 259 ff) eskaliert war. In Abgrenzung zur Mediation zwischen den Konfliktparteien lassen sich im Konflikt-Coaching zwei Felder unterscheiden: die Bearbeitung der Konfliktsituation des Coachees mit der nicht anwesenden Gegenpartei und die Bearbeitung von intrapsychischen Themen.

Zur Coachingkompetenz waren deshalb zusätzlich Konfliktmanagementkompetenzen notwendig. Der Coach konfrontiert gegebenenfalls den Coachee mit seinen blinden Flecken. Durch den Konflikt könnte der Coach als Drittpartei gesehen werden, was besondere Achtsamkeit erfordert.

Die Klärung im Konfliktcoaching hat mehrere Dimensionen: mehr Klarheit für die eigene (eingeschränkte) Wahrnehmung, Stärkung der Führungsperson in ihrer Funktion sowie Erarbeiten und Einüben von deeskalierenden Verhaltensweisen (vgl. Hager 2010). Das Dilemma von Frau Arndt war, dass sie als Geschäftsleiterin den Konflikt lösen musste und selbst Partei war. ▶

Auftragsklärung:  
Coaching oder  
Mediation?



Grafik: Konfliktcoaching

### Konfliktcoaching – Arbeit im Einzelsetting

Frau Arndt fühlte sich in einem Spannungsfeld zwischen der Abteilungsleiterin und dem Vorstand. In der ersten Sitzung ging es darum, zuzuhören und zu verstehen. Dazu wurde die Landschaft ihrer Situation auf ein Chart gezeichnet, was eine erste Ordnung der Themen und Konflikte zuließ und zur Klärung ihrer Ziele beitrug (vgl. Vogelauer 2011, S. 200). Dadurch gelang es, die verschiedenen Spannungsfelder zu bündeln, beispielsweise die unterschiedliche Selbst- und Fremdeinschätzung der Arbeitsqualität.

Frau Arndt beruhigte sich zunehmend. Ihr wurde ein innerer Widerstreit deutlich, der sie lähmte: Sie war zögerlich mit Kritik und wollte gleichzeitig ihre Beurteilung der Situation klar ausdrücken, befürchtete aber, zu kontrollierend zu wirken. Durch diese Erkenntnis beschloss sie, mit Frau Bach offener und klarer zu kommunizieren.


In der nächsten Sitzung erzählte sie angespannt von der neuesten Entwicklung: Ihr widerstrebe die auferlegte Dokumentation der Vorfälle, denn sie werde von Frau Bach laufend vor neue Tatsachen gestellt. Die Jahresplanung für öffentliche Veranstaltungen war Thema. Frau Bach bestärke laufend, dass alles im grünen Bereich liege und Frau Arndt es lockerer nehmen solle. Wider Erwarten sei die Planung dann doch nicht fertig gestellt gewesen. Frau Bach beschuldigte ihre Mitarbeitenden, die Pflicht nicht erfüllt zu haben.

Frau Arndt traute ihrer Wahrnehmung nicht mehr. Hatte sie den Auftrag zu wenig klar gestellt? War Frau Bach unfähig oder waren es die Mitarbeitenden? Hinter der sachlichen Erzählung schimmerte Wut durch. Erst im Verlaufe der Zeit und durch gezielte Fragen nach ihren Gefühlen gelang es ihr, diese Wut zuzulassen. Sie steigerte sich immer weiter in die Vorwürfe hinein und sagte empört: *Ich musste die Planung übers Wochenende selbst fertig machen, weil Frau Bach krank wurde. Wie soll ich diese Person noch fördern!?* Gefühle und Fakten vermischten sich. Die Herausforderung bestand darin, die Wahrnehmung der Kundin zu weiten. Jetzt war es wichtig, dass sie lernte, zu ihren Gefühlen zu stehen und die Wirkung ihrer Kommunikation zu prüfen. Auf die Frage nach ihren Reaktionen meinte sie: ... *Ich reagierte ziemlich sauer! ... Ich glaube, das war nicht gut...*

Im nächsten Schritt ging es um ein besseres Ver-

ständnis für die Gegenseite. Durch den Perspektivenwechsel konnte sie sich in die Gegenpartei einfühlen (vgl. Glasl 2013, S. 40 ff). Dabei erkannte sie: *Ich würde mich auch zurückziehen und meine Überforderung nicht zugeben, wenn mein Chef so mit mir reden würde.* Sie ärgerte sich danach nicht mehr so sehr über Frau Bach, sondern über sich selbst, v. a. darüber, dass ihr keine bessere Personalauswahl gelungen war und dass sie so zynisch reagiert hatte. In der dritten Sitzung brachte sie die gewonnene Selbsterkenntnis einen Schritt weiter. Sie spürte die Verantwortung für ihr Verhalten und gestand sich die Enttäuschung über ihre Fehler ein. Die Arbeit mit den Eskalationsstufen und mit dem Selbst- und Fremdbild war für sie äußerst hilfreich. Sie schätzte ihr Verhalten selber so ein: *Ich sollte nicht so abschätzig reden, auch wenn ich mit der Leistung nicht einverstanden bin... sonst verschärfe ich den Konflikt.* Laut denkend formulierte sie ihre idealen Aussagen und probierte im Coaching den einen oder anderen Satz aus. Dadurch lernte sie, ihre Fakten beschreibend und ohne Unterton gegenüber Frau Bach zu formulieren. Sie wollte über ihren Schatten springen und sich bei Frau Bach für den rüden Ton entschuldigen. An der Faktenlage wollte sie aber zugleich festhalten. Für die Mitarbeitenden wollte sie Zuhörerbereitschaft signalisieren und vermittelnd agieren.

Sie war wieder in der Lage, mit Frau Bach regelmäßige Gespräche über das Tagesgeschäft zu führen. Die weitere Unterstützung von Frau Bach delegierte sie an ihren Stellvertreter, um durch die größere Distanz mehr Rollenklarheit zu gewinnen. Nach der Probezeit kam es wegen der ungenügenden Leistung ohne juristisches Nachspiel zur Trennung.

Frau Arndt erlangte eine souveräne Handlungsfähigkeit, in der sie authentisch bleiben konnte. Sie prüfte ihre Wahrnehmungen im direkten Gespräch und vertrat ihre Meinung konsequent. Sie hatte einiges über sich und ihren Umgang mit Konflikten gelernt. 

### Literatur

- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. 11. Auflage. Stuttgart
- Hager, B. (2010): Konfliktcoaching. In: Trigon Themen 3/10
- Vogelauer, W. (2011): Methoden-ABC im Coaching. 6. Auflage

Zuerst die eigenen Gefühle annehmen, dann die Perspektive wechseln

Die Wirkung des eigenen Verhaltens verstehen



E. Huber

Immer wieder hören wir diese Aussage von Führungskräften. Sie ist in einer Konfliktsituation oftmals Zeichen von Frust, Resignation und möglicherweise von Ohnmacht. Was steckt hinter dieser Aussage und warum erachten wir sie als heikel?

Erwin Huber

## "Wir sind ja nicht im Kindergarten!"

In einem aktuellen Projekt wurde ein Kernteam gebildet, das ca. ein Jahr lang ein OE-Projekt umsetzen soll. Zwei der fünf Kernteam-Mitglieder haben eine spannungsreiche Vergangenheit miteinander. Bereits in den ersten zwei Kernteam-Sitzungen kam es zu *Wortgefechten* zwischen den beiden. Beide steigerten sich immer stärker hinein und konnten sich selbst kaum mehr stoppen. Die übergeordnete Führungskraft erlebte das mit und war frustriert. Das kommentierte sie mit den Worten: *Das darf doch nicht wahr sein, ich komme mir vor wie im Kindergarten!*

Warum sollten Führungskräfte eine Aussage wie diese in bereits eskalierten Konflikten überdenken? Dauert ein Konflikt zwischen Personen bzw. in Teams länger an und führen Interventionsversuche zu keiner Auflösung und Entspannung, so kostet das allen Beteiligten viel Energie. Frust und Resignation entsteht: *Das darf doch nicht wahr sein, dass solche „Kleinigkeiten“ zu so lange andauernden Spannungen führen! Haben die MitarbeiterInnen keine anderen Sorgen? Wir sind ja nicht im Kindergarten. Sprecht euch endlich aus, das kann ja nicht so schwierig sein!*

Die Entwicklung eines tieferen Verständnisses für die Hintergründe dieser Situation kann helfen, solche Aussagen zu vermeiden und konstruktivere Wege hin zu Lösungen zu gehen.

### 1. Einschätzung in Bezug auf die Tiefe des Konfliktes

Tieferliegende Spannungen zwischen MitarbeiterInnen manifestieren sich oft in Kleinigkeiten und scheinbaren Lappalien. Das kann die Auseinandersetzung über ein zu lautes Radio sein oder über das Fenster, das von einem Mitarbeiter im gemeinsamen Büro geöffnet wird. Der Streit über diese Kleinigkeiten ist oftmals nur die Oberfläche, der Konflikt hat meist tiefere Hintergründe, die es zu erforschen und zu verstehen gilt.

Die MitarbeiterInnen fühlen sich von der anderen Konfliktpartei nicht gehört, nicht respektiert, sie haben das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse vom Gegenüber nicht ernst genommen werden. Mögliche Versuche, auf den anderen zuzugehen, bleiben erfolglos und dies erzeugt weiteren Frust. All das kostet den Beteiligten viel Kraft und beschäftigt sie in einem hohen Maße – häufig auch während ▶

Erfolgreiche Interventionsversuche führen zu Frust



ihrer Freizeit und in der Nacht. Wenn sie von der Führungskraft gefragt werden, was das Problem ist, so können die MitarbeiterInnen das oft nicht verbalisieren. Beide beschreiben in Urteilen über den anderen, was sie an dessen Handlungen stört. Dieses Ping-Pong-Spiel stößt bei der Führungskraft nach einer Zeit zusehends auf Unverständnis und Unmut.

## 2. Wertschätzung des Konfliktes und Begegnung auf Augenhöhe

Die indirekte Bezeichnung von MitarbeiterInnen als *Kinder* kann als Abwertung verstanden werden – die Führungskraft nimmt eine kritische Eltern-Ich-Haltung ein (Berne 1964), die als Bevormundung ankommt. Beide Konfliktparteien erhalten durch eine solche Aussage den Eindruck, von der Führungskraft nicht ernst genommen zu werden, sie empfinden, dass die Führungskraft den Konflikt ignoriert bzw. unterschätzt und sie erleben einen Unwillen, eine Konfliktlösung herbeizuführen und die Situation zu entspannen. Es wird den Konfliktparteien deutlich, dass der Konflikt und die damit verbundenen negativen Emotionen weiter bestehen bleiben werden – was den Frust steigert...

## 3. Einschätzung von Rollen und Strategien zur Konfliktlösung


Der zweite Teil der Aussage (*...sprecht Euch endlich aus, das kann ja nicht so schwierig sein*) kommt einer Rückdelegation gleich. Bezogen auf unser Beispiel: Wären die Konfliktparteien in der Lage gewesen, den Konflikt selbst zu lösen, so hätten sie das bereits getan. Sie haben bisher offenkundig keinen Weg gefunden, sich zu verständigen, ihre Bedürfnisse und Interessen anzusprechen, ihre Verletzungen auszudrücken und eine Wende herbeizuführen. Sie erwarten von der Führungskraft, dass sie ihnen dabei hilft und zu einer Lösung und Entspannung beiträgt. Rückdelegation in einem eskalierten Konflikt trägt also nicht dazu bei, dass eine Führungskraft in der Konfliktlösung als kompetent angesehen wird. Zumindest darüber sind sich die Konfliktparteien dann einig.

## Was wäre ein angemessener Zugang für die Führungskraft?

Wir empfehlen, sich als Führungskraft von der Oberfläche eines Konfliktes über scheinbare Kleinigkeiten nicht täuschen zu lassen. Nehmen Sie den Konflikt ernst! Versuchen Sie zu erfassen, was die wirkliche Dynamik und Tiefe des Konfliktes ist.

Dabei können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Worum geht es den Beteiligten wirklich? Was sind die hinter den Beurteilungen, Forderungen und Standpunkten stehenden Bedürfnisse?
- Gibt es Hinweise darauf, dass in der Vergangenheit tiefere Verletzungen auf der Gefühlsebene passiert sind, die einer Klärung bedürfen?
- Welche Profile und Muster geraten aneinander? Welche möglichen Prägungen bringen die Beteiligten mit in die Auseinandersetzung? Sind die Muster so stark, dass sie Zusammenarbeitsprozesse dauerhaft behindern?
- Wie geht es mir selbst mit dem Konflikt meiner MitarbeiterInnen? Kann ich mich aus einer inneren Souveränität heraus den MitarbeiterInnen mit ihren Anliegen wirklich offenen Herzens zuwenden? Oder bin ich genervt oder ratlos im Umgang mit dem Konflikt? Was folgt daraus für meine Rolle im Umgang mit dem Konflikt?

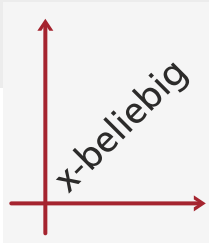
Dafür zu sorgen, dass eskalierte Konflikte gelöst werden, ist Führungsaufgabe. Je nachdem, wie die Führungskraft den Konflikt und ihre Erfahrung im Umgang mit demselben einschätzt, trifft sie die Entscheidung: Bearbeite ich ihn selbst, ziehe ich einen Kollegen hinzu oder wende ich mich an einen externen Berater? 

## Literatur

- Berne, E. (1964): Games people play.  
Glasl, F. (2007): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, Praktische Methoden.

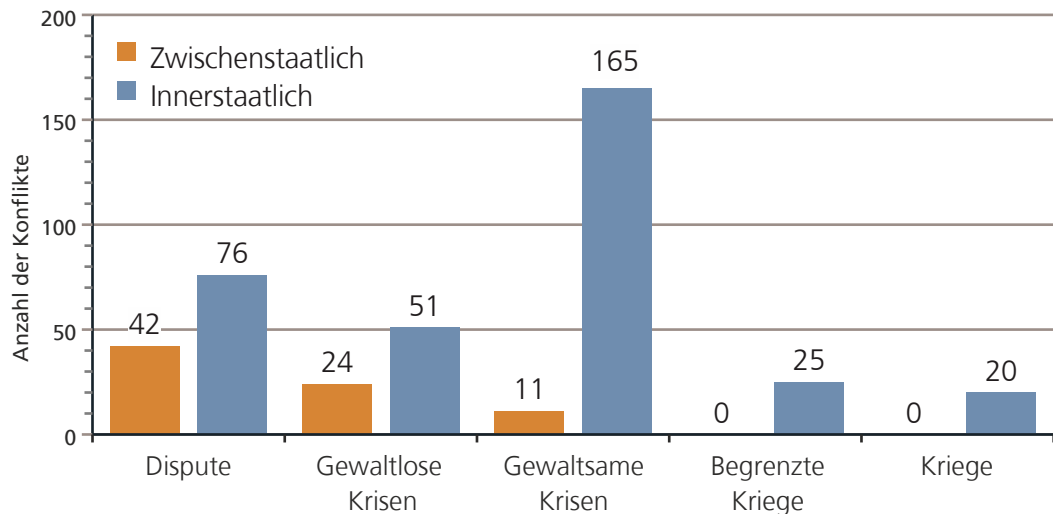
Wirkliche  
Dynamik und  
Tiefe des  
Konfliktes

Kommt einer  
Rückdelegation  
gleich



## Die Statistik zur Selbstinterpretation

Anzahl von zwischen- und innerstaatlichen Konflikten weltweit nach Konfliktintensität im Jahr 2013.



Quelle: HIIK, Conflict Barometer 2013, S. 17, veröffentlicht Februar 2014, [www.statista.de](http://www.statista.de).

### Literaturtipp

## Mut zur Konfliktlösung!



Erwin Huber (Hrsg.), *Mut zur Konfliktlösung - Praxisfälle der Organisationsmediation*, Stuttgart: Concadora Verlag 2014.

Konfliktsituationen in Organisationen sind oft von Scham, Hilflosigkeit oder Frustration geprägt. Wer ist zuständig, eine Konfliktsituation zu erkennen? Wer darf mögliche Lösungswege aufzeigen und wie? Welche Rolle haben Führungskräfte?

Wo Konflikte schwelen, wird die Interaktion zwischen Menschen chaotisch, unberechenbar und verwirrend. Die Akteure werden zunehmend zum Spielball der Konfliktdynamik, bis selbst sie sich nicht mehr auskennen – *Was ist hier eigentlich los?* Gespräche führen zu einer ersten Klarheit. Darauf aufbauend lassen sich Vorgehensweisen ableiten, die in weiterer Folge dabei helfen, dass Konfliktparteien im Sinne eines *Was brauchen wir eigentlich?* gemeinsam Lösungen entwickeln.

*Mut zur Konfliktlösung* zeigt durch 19 Fallbeschreibungen verschiedene Gesichter von Konflikten und Lösungswege von der An- zur Entspannung. Die Konfliktfälle reichen von Fällen, die nur zwei Menschen betreffen, bis zu Situationen, in die eine

gesamte Organisation verstrickt ist. Die Branchen reichen von Schule, Stadtverwaltung über NGO bis hin zu Bau oder Hightech. Die Fälle werden spannend wie Geschichten erzählt und Akteure differenziert beschrieben. Gerade die ausführlichen Beschreibungen der Rolle der Mediatoren erlauben einen spannenden Einblick hinter die Kulissen, vor allem ihre selbstreflektierende Darstellung der kontinuierlich auftretenden Fragen auf dem Weg zur Konfliktlösung. Eine Zusammenschau der zugrunde liegenden Modelle und Konzepte rundet das Buch ab.

Führungskräfte, Personalentwickler, interne Organisationsentwickler und Mediatoren, die Konfliktarbeit als Teil der täglichen Arbeit für eine gesunde Basis der Zusammenarbeit sehen oder entdecken wollen, finden in diesem Buch praktische Ansätze, Inspirationen für das eigene Handeln und – wie der Titel schon sagt – Mut zur Konfliktlösung.

Margit Liebhart

## Glasls Glosse



**W**irtschaftskrise, Krieg in Europa, religiöser Fanatismus, Naturkatastrophen: Krisenmanagement ist auf allen Ebenen angesagt. Aber haben erfolgsverwöhnte Führungskräfte für ihre Organisationen überhaupt Notprogramme und sich ernsthaft gefragt: Was tun wir, wenn...? Die meisten haben nur ein einziges Szenario: dass es im Grunde weitergeht wie bisher, naja, vielleicht schon ein bisschen weniger – aber was soll's? Dabei sollte eine verantwortungsbewusste Führung immer mehrere Szenarien haben. Aber nicht, weil ich die Zukunft für wirklich planbar halte und alles in den Griff kriegen will, sondern weil wir somit auf Unvorhergesehenes proaktiv eingehen können.

Sobald viele MitarbeiterInnen (und nicht ausschließlich externe Experten) mehrere alternative Szenarien entwickeln – pessimistisch-moderat-optimistisch –, sind viele Beobachterposten besetzt.

Die Organisation hat dann überall Sensoren, die laufend überprüfen, ob die schwachen Signale eher einen Trend zu Szenario 1 oder 2 oder 3 bestätigen, oder ob ganz andere Dynamiken im Spiel sind. Die Organisation reflektiert ständig ihre Stärken und Schwächen (auch der Mitbewerber), sie kennt ihre eigenen Ressourcen und könnte sie auch für andere Leistungen oder Geschäftsfelder einsetzen.

Und die Führung hat sich in Grundzügen bereits überlegt, welche Handlungsalternativen sie hat, je nachdem, ob sich das eine oder andere Szenario zu bestätigen scheint. Damit immunisiert sich eine Organisation gegen die fatale Wirkung der Stress-Mechanismen, die entweder zur Schockstarre oder zur Flucht in alte Erfolgsrezepte oder zu wildem Aktivismus führen. Die Organisation ist zukunftsfit, wenn die verantwortlichen Personen durch Offenheit, Achtsamkeit und Reflexion zu besonnenem innovativem Handeln fähig sind. *Friedrich Glasl*

Matthew Diffie

## Cartoon



„We realize it's a win-win, Jenkins — we're trying to figure out a way to make it a win-lose.“

Copyright: The New Yorker Collection/The Cartoon Bank

# Trigon Beratungsangebote

## Mediation

Spannungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen belasten nicht nur die Nerven der Beteiligten, sondern verursachen auch hohe Kosten. Trigon verfügt über jahrzehntelange Erfahrung auf dem Gebiet des Konfliktmanagements, der Mediation und der Konfliktforschung. Diese umfangreichen Erfahrungen stellen wir unseren Kunden in den folgenden Mediationsfeldern zur Verfügung:

- Konflikte zwischen Einzelpersonen (MitarbeiterInnen und/oder Führungskräfte)
- Führungskonflikte
- Konflikte in und zwischen Teams
- Komplexe Organisationskonflikte

## Einführung von Konfliktmanagementsystemen

Konflikte gehören zum Alltag in jeder Organisation. Um die Entwicklungschancen in Konflikten zu nutzen, ist die Einführung eines Konfliktmanagementsystems von zentraler Bedeutung. Unter Einbezug der vorhandenen Konfliktregelungen werden dabei systematisch interne Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut, die die Organisation in ihrer Konfliktfestigkeit im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe stärken.

## Konflikt-Coaching

Immer wieder gibt es Situationen, in denen eine Mediation nicht passend ist, weil z. B. eine Partei nicht bereit dazu ist. In diesen Situationen kann ein Konflikt-Coaching für eine

der Parteien wesentlich zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Klärung des Konfliktes beitragen.

## Organisationskonflikte und Organisationsentwicklung

Bei Konflikten in Organisationen ist eine systemische Sichtweise auf den Konflikt von entscheidender Bedeutung. Viele Konflikte weisen auf Entwicklungspotenziale in der Organisation hin. In unseren Beratungsprozessen verbinden wir unsere Fähigkeiten im Konfliktmanagement mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen in der Organisationsentwicklung.

## Lehrgänge und Seminare zum Thema

- Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen
- Kommunikation, Konflikt, Persönlichkeitsentwicklung
- Konfliktmanagement für Führungskräfte – der Weg zur Lösung
- Konflikte als Chance – Souverän im spannungsreichen Umfeld
- Präsent und bewusst Führen – ein achtsamkeitsbasiertes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm
- Meditation – Ruhen in sich selbst für Führungskräfte

Details zu diesen und weiteren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website [www.trigon.at](http://www.trigon.at) sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

### Trigon Graz

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

### Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon München

Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

### Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T: +43 1 / 505 88 61  
F: +43 1 / 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Tobias Lang und Ingo Bieringer  
**Fotos:** Seite 1 (2 x klein): © eelnoisiva, fotolia.com/67035880; Seite 1 (groß) & Seite 2: Michael Kohler; Seite 12: © Kadmy, fotolia.com/69857949 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz