

# Konflikt lösen: Methoden + 7 Tipps für professionelle Berater

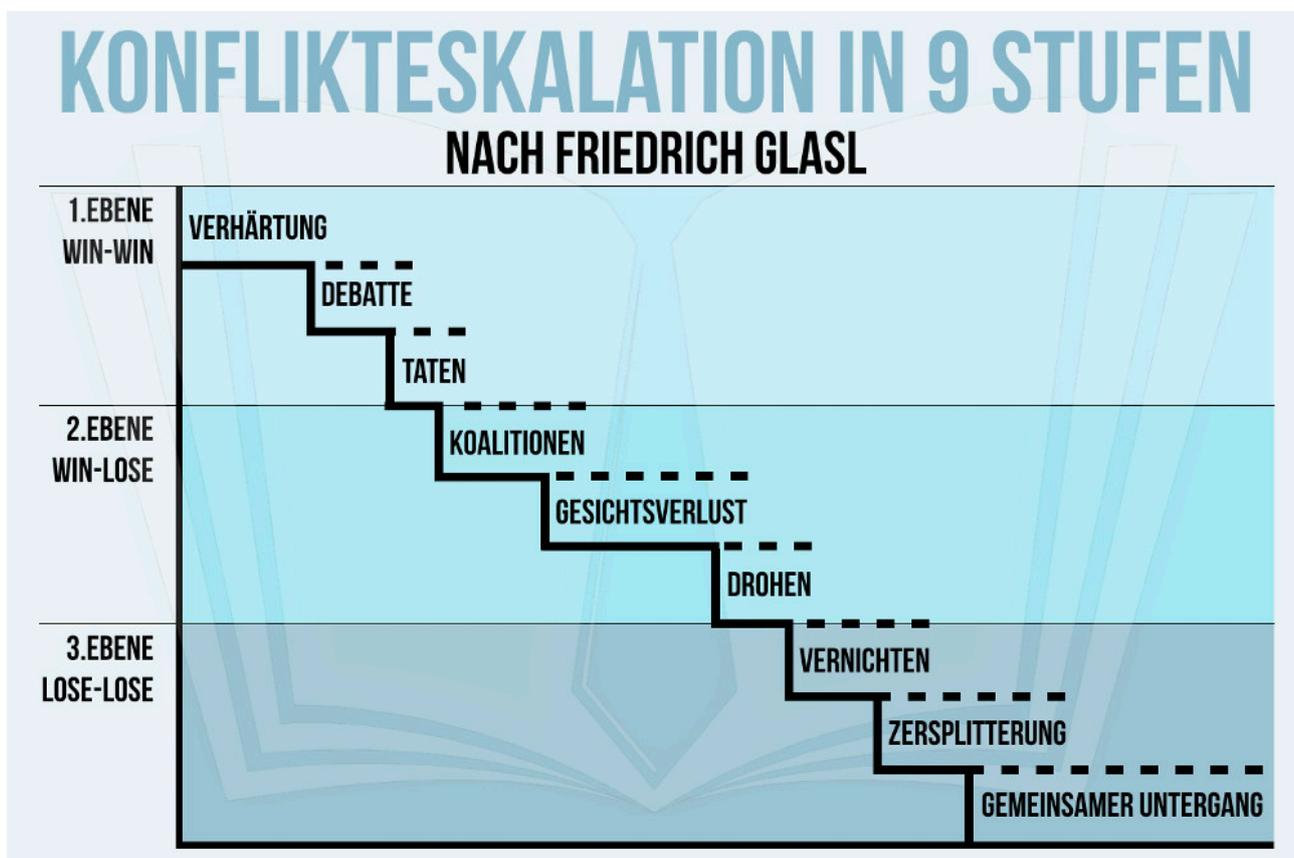
Manche Auseinandersetzungen in der Arbeitswelt lassen sich nicht so leicht beilegen wie erhofft. In einigen Fällen lässt sich nur noch mit Mediation oder Supervision der Konflikt lösen. Die professionelle Hilfe von außen ist bei besonders hartnäckigen Fällen oft der letzte Ausweg, um zu einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung zu gelangen. Was die beiden Konzepte unterscheidet und wie Sie herausfinden, welches das richtige für Sie ist...



[Bildnachweis: hvostik by Shutterstock]

## Definition: Was ist ein Konflikt?

Wann immer unterschiedliche Interessen oder Wertvorstellungen aufeinanderprallen, kommt es zu einem Konflikt. Daran können zwei oder mehrere Personen beteiligt sein. Konflikte in Form unterschiedlicher Standpunkte entstehen im Privatleben ebenso wie im Arbeitskontext. Unabhängig davon, wo es zur Meinungsverschiedenheit kommt, ist es wichtig den Konflikt zu lösen. Eine Konfliktbewältigung ist wichtig: Schwelen Konflikte dauerhaft, hat das negative Konsequenzen sowohl für Beziehungen allgemein als auch im Beruflichen. Im schlimmsten Fall kommt es zur Konflikteskalation:



Wie aus dem Phasenmodell nach Friedrich Glasl ersichtlich, können die Beteiligten in der ersten Ebene noch den Konflikt lösen. Sobald das Problem aber in die zweite Ebene gerät, versucht eine Konfliktpartei andere auf ihre Seite zu ziehen und so Koalitionen zu bilden. Es geht nur noch darum, die Auseinandersetzung zu gewinnen. Die nachfolgenden Stufen – besonders in der letzten Ebene – zeigen eine Eskalation bis zum Extrem: am Ende steht die (physische) Zerstörung des Gegners, beispielsweise in einem Krieg. Hier nehmen die Beteiligten sogar den eigenen Schaden in Kauf. Soweit kommt es im Berufsleben für gewöhnlich glücklicherweise nicht. Wer ernsthaft einen

Konflikt lösen will, greift daher schon ein, bevor es zu einer Abwärtsspirale kommt.

## 8 typische Anzeichen für Konflikte am Arbeitsplatz

Wer nicht gerade in einen Konflikt involviert ist, nimmt ihn unter Umständen nicht wahr. Das gilt für Kollegen aus anderen Abteilungen ebenso wie für Vorgesetzte. Grund dafür ist meistens, dass die Konfliktparteien den Konflikt nicht offen austragen. Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass ungelöste Konflikte sowohl für die unmittelbar Beteiligten als auch für das Unternehmen sehr schädlich sind:

- Mitarbeiter melden sich häufiger krank.
- Angestellte beantragen eine Versetzung.
- Es schleichen sich häufiger Fehler ein.
- Kundenbeschwerden nehmen zu.
- Die Betroffenen machen nur noch Dienst nach Vorschrift.
- Es herrscht ein unfreundlicher Umgangston.
- Das Verhalten einzelner Mitarbeiter ändert sich deutlich.
- Es kommt zu Kündigungen.

## Konflikt lösen: Verschiedene Konfliktarten erkennen

Wo unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen, kommt es zu Reibungen. Die daraus entstehenden Konflikte haben einen unterschiedlichen Kern. Sie zu erkennen, ist der erste Schritt auf dem Weg der Konfliktlösung. Folgende Konflikte lassen sich im Arbeitskontext unterscheiden:

### Beziehungskonflikte

Manchmal entsteht ganz ohne erkennbaren Grund eine Antipathie zwischen Menschen, die jedes Zusammensein erschwert. Meist beginnt es ganz

unterschwellig, eine Seite startet subtile Angriffe und schießt sie wie kleine Pfeile ab. Was zunächst als rein sachliche Differenz begann, tragen nun beide Parteien auf persönlicher Ebene aus und verstärkt sich im Laufe der Zeit.

## **Kommunikationskonflikte**

Wir kommunizieren auf unterschiedlichen Ebenen (Sprache, Mimik, Gestik). Missverständnisse können schnell zu Kommunikationskonflikten mutieren, wenn die Gesprächspartner sie nicht direkt bereinigen. Auf der organisatorischen Ebene können sich Kommunikationskonflikte entwickeln, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter Widerstand signalisiert, weil seine Gruppe ihn nicht in die Entscheidungsfindung miteinbezogen hat und er den Entschluss nicht mitgestalten konnte.

## **Rollenkonflikte**

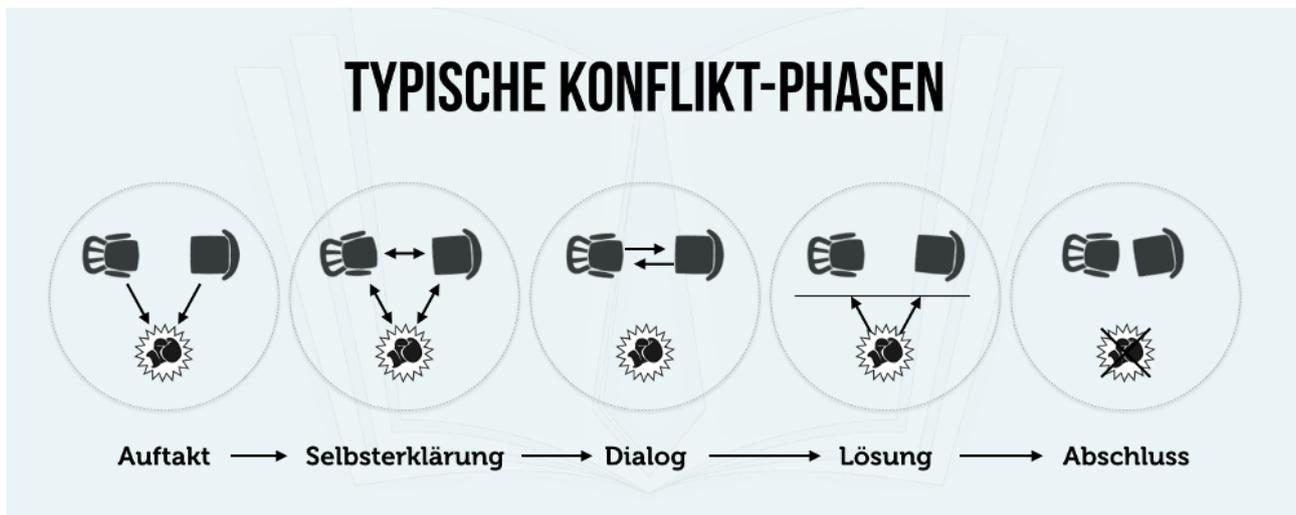
Personen nehmen je nach Umgebung oder Situation verschiedene Rollen ein. Jeder stellt ausgesprochene und unausgesprochene Erwartungen an den Einzelnen. Das entspricht aber nicht unbedingt jenem Selbstverständnis, das die Person von sich selber hat. Entsprechend können die unterschiedlichen Rollen beziehungsweise Rollenerwartungen den Einzelnen daran hindern, seine persönlichen Ziele zu verfolgen. Das führt zu Konflikten.

## **Wertkonflikte**

Diese Konflikte treten zum Beispiel bei unterschiedlicher Arbeitsauffassung auf. Der eine bevorzugt klar geregelte Abläufe, der andere ist lieber spontan; der eine schließt unlautere Methoden kategorisch aus, für den anderen sind sie Mittel zum Zweck.

## **Machtkonflikte**

Aus Kostengründen will ein Unternehmen zwei Abteilungen zusammenlegen. Beide bisherigen Abteilungsleiter wollen keinen Einfluss einbüßen. Zack – schon ist der Machtkonflikt programmiert.



## Vier Konfliktpersönlichkeiten

Wie ein Konflikt ausgeht, hängt maßgeblich davon ab, welche Konfliktpersönlichkeiten beziehungsweise Konflikttypen an diesem beteiligt sind. Anhand ihrer unterschiedlichen Einstellungen lassen sich vier Konfliktpersönlichkeiten unterscheiden:

- **Ich muss gewinnen**  
Diese Einstellung vertreten Konfliktpersönlichkeiten, für die nur der Gewinn und die gegenseitige Konkurrenz zählen. Sie schrecken nicht davor zurück, der anderen Partei Schaden zu zufügen.
- **Ich mag die anderen**  
Diese Konflikttypen denken positiv über ihr Gegenüber. Ihnen ist es wichtig, alle Interessen zu berücksichtigen.
- **Ich will Gleichbehandlung für alle**  
Dieser Streittyp setzt auf fair play, denn Gerechtigkeit ist ihm sehr wichtig.
- **Ich stehe an erster Stelle**  
Diese Konfliktparteien sind Individualisten und stellen ihren eigenen Vorteil in den Vordergrund. Die Interessen anderer Konfliktparteien berücksichtigen sie solange, wie diese den eigenen entsprechen.

In Konflikten treffen diese unterschiedlichen Einstellungen und Konflikttypen aufeinander. Um den Konflikt aufzulösen, müssen die Konfliktparteien die Interessen eines jeden berücksichtigen. Genau das gestaltet sich schwierig, wenn gegensätzliche Interessen bestehen.

## 4 Tipps, wie Sie im Anfangsstadium den Konflikt lösen

Für kleinere Meinungsverschiedenheiten braucht es oft noch keinen Vermittler. Mit der LEAF-Methode können Sie Konflikte lösen, wenn sie gewissermaßen im Anfangsstadium sind, dem Glasl-Phasenmodell zufolge in der ersten Ebene. Das Akronym LEAF steht für folgende Inhalte:

- **Listen = zuhören**

Viele Konflikte entstehen bereits durch Missverständnisse. Würde der eine dem anderen von Anfang an zuhören, ließen sie sich vermeiden. Spätestens, wenn Sie einen Streit schlichten wollen, sollten Sie Ihrem Gegenüber zuhören, warum es so sauer ist. Wichtig dabei: Nicht sofort in einen Verteidigungsmodus gehen, sondern den anderen ausreden lassen.

- **Empathise = sich in jemanden hineinversetzen**

Indem Sie dem Impuls widerstehen, sofort bei jedem Punkt einzuhaken und etwas zu erwidern, können Sie leichter die Perspektive wechseln und sich in die Person hineinversetzen. Hätten Sie an ihrer Stelle womöglich genauso gehandelt? Versuchen Sie ernsthaft, den anderen zu verstehen und begegnen Sie ihm mit Wohlwollen.

- **Apologise = sich entschuldigen**

Manchmal lassen Menschen ungerechtfertigterweise an einer anderen Person „Dampf ab“, obwohl die eigentliche Ursache für den Ärger gänzlich woanders liegt. Sollte so ein Fall vorliegen oder der Auslöser eine absolute Lappalie sein, beweisen Sie Größe und entschuldigen Sie sich für den Fehler. Selbst wenn Ihr Gegenüber mit dazu beigetragen hat: Wenn Sie den ersten Schritt wagen, wird Ihnen die Gegenseite in den allermeisten Fällen entgegenkommen.

- **Fix = reparieren (das Problem lösen)**

Bieten Sie eine Lösung für das Problem an. Liegt der Fehler klar bei Ihnen, sollten Sie überzeugend darlegen können, dass das so nicht wieder vorkommen wird. Fällt Ihnen unmittelbar keine Problemlösung ein, können Sie Ihr Gegenüber fragen, was es von Ihnen erwartet.

Liegt bereits ein ausgewachsener Konflikt vor, bedarf es unter Umständen der Vermittlung durch eine dritte, unparteiische Seite. Die kann in Form von Mediation oder Supervision erfolgen.

## Mediation: Neutrale Interessenvermittlung

Die Mediation ist ein Weg, zwischen verschiedenen Interessen und Parteien zu vermitteln. Dabei handelt es sich um ein freiwilliges, außergerichtliches Schlichtungsverfahren bei akuten Konflikten. Deshalb müssen die Konfliktparteien dem Verfahren vorher zustimmen. Der Mediator ist zur Überparteilichkeit verpflichtet, das heißt, er trifft daher keine Entscheidungen. Vielmehr leitet er neutral die Aussprache und unterbreitet anschließend Einigungsvorschläge.

**Hinter dem Konzept der Mediation steht der Gedanke**, dass die Konfliktparteien selbst am besten wissen, wie der Konflikt aufzulösen ist. Der Mediator bietet den Beteiligten Unterstützung beim Finden der Lösung, liefert jedoch keine vorgefertigten Lösungsvorschläge. Für den Inhalt einer Mediation sind die Konfliktparteien selbst verantwortlich. Sie entscheiden, was in ihren Augen eine gute und zufriedenstellende Lösung ist. Eine Mediation kann nur unter diesen Bedingungen funktionieren:

- Die Beteiligten haben den Schlichtungsweg freiwillig aufgenommen. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, die Mediation abubrechen.
- Der Mediator kann glaubwürdig die Interessen aller Parteien vertreten.
- Das Ergebnis der Mediation ist zu Beginn offen und ergibt sich erst im Laufe der Verhandlungen.

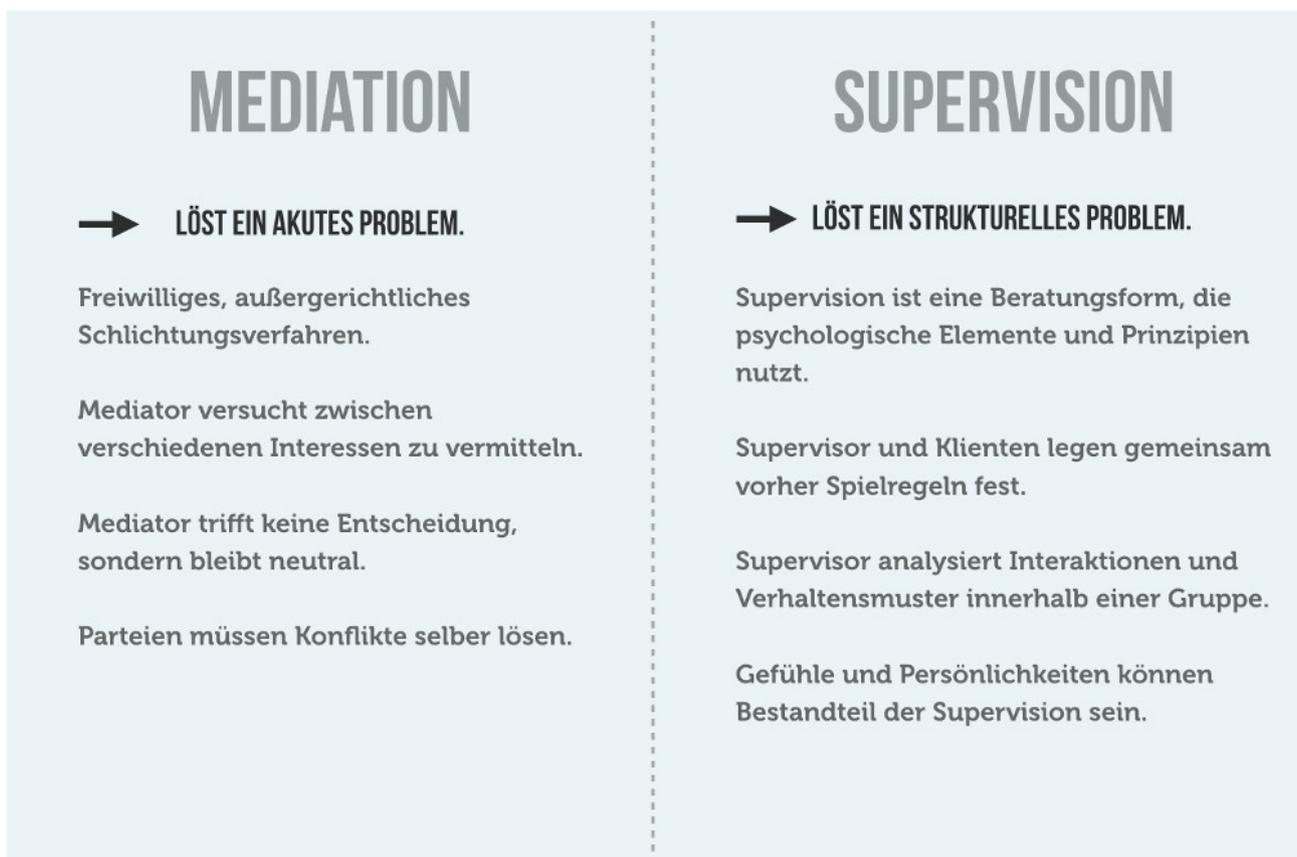
## Supervision: Beratung zur Verbesserung der Arbeitssituation

Eine weitere Möglichkeit zum Konflikte lösen ist die Supervision. Es handelt sich dabei um eine Beratungsform. Bei der Supervision werden in der Regel die Interaktionen und Verhaltensmuster innerhalb eines Teams oder einer Organisation analysiert, um sie entweder zu verbessern oder potenzielle Konfliktherde zu beseitigen. Supervisor und Klienten legen vorher fest, nach welchen Spielregeln das Ganze abläuft. Im Prozess selbst reflektieren die Beteiligten dann oft konkrete Situationen und ihr Innenleben, um die jeweiligen Motive transparenter zu machen.

**Die Supervision setzt psychologische Elemente und Prinzipien ein.** Der Supervisor tritt mit den Beteiligten ins Gespräch, entwickelt eine konstruktive Gesprächsatmosphäre und hilft dabei, gemeinsam die Arbeitssituation zu verbessern. Eine Supervision ist unter folgenden Gegebenheiten sinnvoll:

- Mitarbeiter sollen lernen, gemeinsam Problemlösungsstrategien zu entwickeln.
- Sie sollen zu einem besseren Verständnis füreinander finden.
- Die Supervision soll frühzeitig schwelende Konflikte lösen.
- Eine gesteigerte Produktivität ist erwünscht.
- Das Team soll noch besser zusammenarbeiten.

## Was ist der Unterschied zwischen Mediation und Supervision?



Die Mediation widmet sich einem akuten Problem. Die Auflösung dieser Problematik steht im Fokus der Mediation. Die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien wird strukturiert und Regeln unterworfen. Die Lösungsfindung verläuft in bestimmten Phasen und die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.

**Eine Supervision lässt sich dazu nutzen**, einen konkreten Konflikt aufzulösen. Doch genauso lässt sie sich dazu einsetzen, strukturelle Probleme in einem Team zu lösen. Funktioniert beispielsweise die Zusammenarbeit im Team nicht, ist das ein Punkt, an dem die Teammitglieder in einer Supervision arbeiten können. Anders als der Mediator, ist der Supervisor ein Berater. Gefühle und Persönlichkeit der Beteiligten können auch Bestandteil einer Supervision sein, wohingegen Mediation sich eher sachbezogen auf die Interessen der Beteiligten beschränkt.

## 7 Tipps, wie Sie einen guten Berater erkennen

Sowohl für Mediation als auch für Supervision brauchen Sie einen fähigen Berater. Doch der Markt ist voller schwarzer Schafe, die unseriöse Leistungen anbieten. Aus diesem Grund haben wir ein paar Tipps, woran sie einen guten Berater erkennen:

- **Suchen Sie sich einen Spezialisten**  
Bei einem Generalisten sollten Sie hellhörig werden. Oftmals bieten Generalisten zwar alles an, können aber nicht in die Tiefe gehen.
- **Achten Sie auf die Qualifikationen**  
Berater ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Umso wichtiger ist es zu prüfen, welches fachliche Wissen die Person mitbringt. Spezielle Weiterbildungen und Zertifikate zum Mediator oder Supervisor geben Aufschluss darüber.
- **Überzeugen Sie sich von der Kompetenz**  
Fragen Sie nach den Methoden, mit denen der Mediator beziehungsweise Supervisor arbeitet. Nur wenn er sein Handwerk versteht, wird er Ihnen hierüber Aufschluss geben können.
- **Vereinbaren Sie ein Erstgespräch**  
Jeder seriöse Berater wird Ihnen ein kostenloses Erstgespräch anbieten. Dieses bietet Ihnen die Gelegenheit, sich ein erstes Bild zu machen und zu prüfen, ob die Chemie stimmt. Im Anschluss sollte der Berater ein schriftliches Angebot sowie ein Konzept für die Beratungsleistung liefern.
- **Achten Sie auf kommunikatives Geschick und Diplomatie**  
Beides sollte ein guter Mediator beziehungsweise Supervisor mitbringen. Denn es gilt zwischen Konfliktparteien zu vermitteln.

- **Achten Sie auf Ihr Bauchgefühl**  
Ein guter Berater sollte in der Lage sein, das Vertrauen aller Konfliktparteien zu gewinnen. Oft werden heikle Themen besprochen. Das geht nur, wenn der außenstehenden Person vertraut wird. Nur so können Probleme aufgelöst und zufriedenstellende Lösungen gefunden werden.
- **Fallen Sie nicht auf vollmundige Versprechen herein**  
Ein seriöser Mediator beziehungsweise Supervisor geht kritisch an die Situation heran und analysiert diese. Er weiß, dass der Erfolg des Prozesses nicht von ihm, sondern von den Konfliktparteien abhängt. Deswegen wird er auch keine voreiligen Versprechungen geben.