

# Konfliktmanagement: Leitfaden zur Führung von Konfliktgesprächen in Unternehmen

---

**Clarissa Ty**

## **Abstract**

Durch die rasante Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationsmedien sind Dienste wie Telefonie, das Internet und E-Mails heute kaum noch weg zu denken. Dennoch kann ein klärendes Gespräch Probleme oft schneller und effektiver lösen als lange E-Mail Korrespondenzen.

Um sich beim Umgang mit Konflikten in einem Gespräch sicherer zu fühlen und souveräner auftreten zu können, soll diese Studie als Hilfestellung dienen. Ebenso unterstützt dieses Buch die Vorbereitung und Gestaltung eines erfolgreichen Konfliktgesprächs.

Um Konflikte zu lösen, ist es von essentieller Bedeutung zu verstehen, auf welchen Wegen eine Kommunikation stattfinden kann. Kommunikation besteht immer aus einer Interaktion von mindestens zwei Parteien, und es gibt viele verschiedene Modelle, um diese Interaktion darzustellen. Kurz aufgezeigt werden in dieser Studie vier verschiedene Modelle, wobei das „Modell der vier Seiten“ ausführlicher behandelt wird. Bei diesem Modell wird die Kommunikation als auf vier Ebenen gleichzeitig ablaufender Prozess beschrieben.

Für das bessere Verständnis und die Beseitigung von Konflikten ist es sinnvoll, diese zu clustern und herauszufinden, welche Konfliktart vorliegt. So kann im weiteren Verlauf und bei der Vorbereitung auf ein klärendes Gespräch gezielter gehandelt werden.

Vor jedem Konfliktgespräch sollte eine intensive Vorbereitung erfolgen, sodass ein erfolgreiches und konstruktives Gespräch mit einem „roten Faden“ möglich wird. Das Konfliktgespräch selbst besteht in der Regel aus fünf verschiedenen Gesprächsphasen die nacheinander ablaufen. Jede Phase hat ihre eigene Intention und ist für das Kritikgespräch von Bedeutung. Im Nachgang eines jeden Gesprächs sollte die Verfolgung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen stehen, um eine Verbesserung der angesprochenen Punkte zu beobachten.

# I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis .....	III
II.	Abbildungsverzeichnis .....	IV
III.	Tabellenverzeichnis .....	IV
1	Relevanz des Konfliktmanagements .....	1
2	Begriffsdefinitionen .....	2
2.1	Gespräch .....	2
2.2	Kommunikation .....	2
2.3	Konflikt .....	2
3	Kommunikationsmodelle .....	4
3.1	Übersicht verschiedener Kommunikationsmodelle .....	4
3.2	Modellwahl .....	7
4	Konfliktursachen .....	9
5	Konfliktarten .....	12
5.1	Sachkonflikt .....	12
5.2	Bedürfniskonflikt .....	12
5.3	Beziehungskonflikt .....	13
5.4	Innerer Konflikt .....	13
6	Herangehensweise an ein Konfliktgespräch .....	14
6.1	Vorbereitungsphase .....	14
6.2	Durchführung .....	15
6.3	Abschlussphase .....	17
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	18
8	Literaturverzeichnis .....	20

## **II. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Darstellung des Sender-Empfänger-Modells angelehnt an Polzin & Weigl, 2009, p. 66.....	5
Abbildung 2: Parallele Transaktion (links) und gekreuzte Transaktion (rechts) .....	6
Abbildung 3: Darstellung des Eibergmodells.....	6
Abbildung 4: Das Vier-Seiten-Modell. Angelehnt an Schulz von Thun, et al., 2016, p. 34. ....	7
Abbildung 5: Einteilung der Konfliktarten nach dem Kommunikationsquadrat. Angelehnt an Benien, 2004, p. 75.....	12
Abbildung 6: Phasen eines Konfliktgesprächs .....	14

## **III. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Mögliche Ursachen für Konflikte. Angelehnt an Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, 2015-2018 .....	9
--	---

## 1 Relevanz des Konfliktmanagements

Während im Jahr 2000 noch rund 32 Million E-Mails in Deutschland versendet wurden, stieg diese Zahl im Jahr 2017 auf einen Wert von 771 Millionen E-Mails an.<sup>1</sup> (Statista GmbH, 2018)

Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, wie rasant sich der Informationsaustausch durch Kommunikationsmedien in den letzten 17 Jahren entwickelt hat. Jedoch sollte stets präsent bleiben, dass ein klärendes Gespräch oft deutlich weniger Zeit in Anspruch nimmt, dadurch Konflikte schneller gelöst werden können oder diese erst gar nicht auftreten. Möglicherweise stellt die Scheu davor, ein Konfliktgespräch zu führen, einen der maßgeblichen Gründe dar, weshalb dieses erst gar nicht begonnen wird.

Die vorliegende Studie soll einen Leitfaden darstellen, an dem sich sowohl Mitarbeiter<sup>2</sup>, als auch Vorgesetzte orientieren können, um ein erfolgreiches Konfliktgespräch zu führen. Gespräche, um Konflikte zu lösen, kommen häufig zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vor, wobei die Vorgesetzten meist in die Rolle der Gesprächsführer schlüpfen. Es können jedoch auch Situationen auftreten, in denen Mitarbeiter Kritik an ihren Vorgesetzten oder auch an Kollegen herantragen möchten. Daher soll diese Empfehlungshilfe alle Arbeitnehmer gleichermaßen ansprechen. Sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte sollten die Chance erhalten, ein Gespräch, in dem es um die Lösung von Konflikten geht, anzuregen und einzuleiten.

Zunächst werden die Begrifflichkeiten Gespräch, Kommunikation und Konflikt definiert, sodass eine einheitliche Auffassung vorliegt. Nach der Vorstellung von mehreren Kommunikationsmodellen in Abschnitt 3 wird näher auf eines dieser Modelle eingegangen. Im weiteren Verlauf werden mögliche Ursachen aufgezeigt, welche zur Entstehung eines Konfliktes beitragen. Die Möglichkeit, Konflikte in verschiedene Kategorien einzuteilen, wird in Abschnitt 5 herangezogen, um diverse Konfliktarten zu erläutern. Abschnitt 6 beschreibt verschiedene Phasen, welche durchlaufen werden, um ein Konfliktgespräch erfolgreich zu bewältigen.

---

<sup>1</sup> Die Anzahl der Spam-E-Mails wurde in der statistischen Berechnung nicht berücksichtigt.

<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gezielte Verwendung männlicher sowie weiblicher Sprachformen verzichtet. Jegliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

## 2 Begriffsdefinitionen

Diese Begriffsdefinitionen dienen als Grundlage für die Bedeutung der in dieser Studie verwendeten Begriffe. Sie sollen für ein einheitliches Verständnis sorgen und Fehlinterpretationen vorbeugen.

### 2.1 Gespräch

Die Zielsetzung eines Gespräches ist es, Gedanken durch ihre verbale Weitergabe auszutauschen. Hierdurch soll ein bestimmtes Thema näher beleuchtet werden. (Bibliographisches Institut GmbH, 2018) Da in einem Gespräch hauptsächlich kommuniziert wird, ist die Definition des Begriffs „Gespräch“ stark mit dem Begriff der „Kommunikation“ in Abschnitt 2.2 verbunden.

### 2.2 Kommunikation

Der essenzielle Bestandteil der Kommunikation ist die Übertragung von Informationen zwischen Parteien. Um eine aktive Kommunikation betreiben zu können, sind mindestens zwei Personen von Nöten. (Alter, 2018, p. 3) Paul Watzlawick hat Axiome veröffentlicht, welche die Kommunikation beschreiben. Das erste und wichtigste Axiom, um den Begriff Kommunikation zu erläutern, lautet „Man kann nicht nicht kommunizieren“. (Bender, 2014) Unter diesem Aspekt kann die Kommunikation über viele verschiedene Wege wie beispielsweise die Sprache, die Gestik und Mimik erfolgen. Es gibt verschiedene Modelle, um die Kommunikation zwischen zwei Parteien zu beschreiben: folglich werden vier unterschiedliche Modelle dargelegt und beschrieben.

### 2.3 Konflikt

Die Assoziationen mit dem Begriff Konflikt variieren sehr stark, beispielsweise denken Soldaten an eine Auseinandersetzung mit eigener Bewaffnung, wenn sie das Wort Konflikt hören. Im Bereich der Computertechnik wird mit dem Begriff Konflikt die nicht-Kompatibilität zweier Systeme verstanden. (Proksch, 2010, p. 4) In dieser Studie wird unter einem Konflikt eine Situation verstanden, in der die folgenden Kriterien erfüllt werden:

- Abweichende Intention zweier Parteien
- Nicht vereinbare Handlungsziele
- Realisierung optimaler Ergebnisse ist nicht für alle Parteien möglich

Diese Situation kann wie folgt durch ein Beispiel beschrieben werden. Von zwei unterschiedlichen Parteien wird nicht dasselbe Ziel angestrebt, oder es herrschen

unterschiedliche Absichten für die Herangehensweise an ein Problem vor. Gefolgt wird diese Diskrepanz mit der unmöglichen zeitgleichen Erfüllung beider Ziele. Eine Partei wird also dementsprechend benachteiligt. (Sachse , 2017, p. 8) Streiten zwei Geschwister beispielsweise darum, wer im Auto vorne sitzen darf, ist es unmöglich, diese Intention für beide zu erfüllen - es liegt somit ein Konflikt vor.

### 3 Kommunikationsmodelle

Im Bereich der Kommunikationspsychologie gibt es viele unterschiedliche Modelle und Lehrsätze, welche aussichtsreich sind, um die folgenden Aspekte voranzubringen und die persönliche Entwicklung in diesen Bereichen zu fördern:

- „Wahrnehmung [...] zwischenmenschlicher Vorgänge und Verwicklungen“
- „Diagnose zwischenmenschlicher Vorgänge und Verwicklungen“
- Anstoß für den persönlichen Fortschritt

(Schulz von Thun, et al., 2016, p. 31)

#### 3.1 Übersicht verschiedener Kommunikationsmodelle

Im weiteren Verlauf werden die folgenden vier verschiedenen Kommunikationsmodelle dargestellt und kurz vorgestellt:

- Sender-Empfänger-Modell
- Transaktionsanalyse
- Eisbergmodell
- Vier-Seiten-Modell

##### 3.1.1 Sender-Empfänger Modell

Bei der Kommunikation zwischen zwei Menschen gibt es nach dem Sender-Empfänger-Modell des Soziologen Stuart Hall einen Sender und einen Empfänger. Abbildung 1 gibt einen schematischen Überblick zum Sender-Empfänger-Modell nach Hall und stellt dessen Prozess zwischen Sender und Empfänger dar.

Der Sender gibt Informationen (Gedanken und Gefühle) an den Empfänger auf nonverbale oder auch verbale Weise weiter. Vom Empfänger muss die gesendete Information wiederum in Gedanken und Gefühle umgewandelt und interpretiert werden. Der Empfänger antwortet in Form eines Feedbacks auf die erhaltene Information und wird somit selbst zum Sender. Ebenso tauscht der ursprüngliche Sender seine Rolle somit in die des Empfängers. Da die erhaltene Information immer auch mit einer Interpretation des Empfängers verbunden ist, kann es leicht zu einer Fehlübertragung kommen. (Polzin & Weigl, 2009, pp. 65-66).

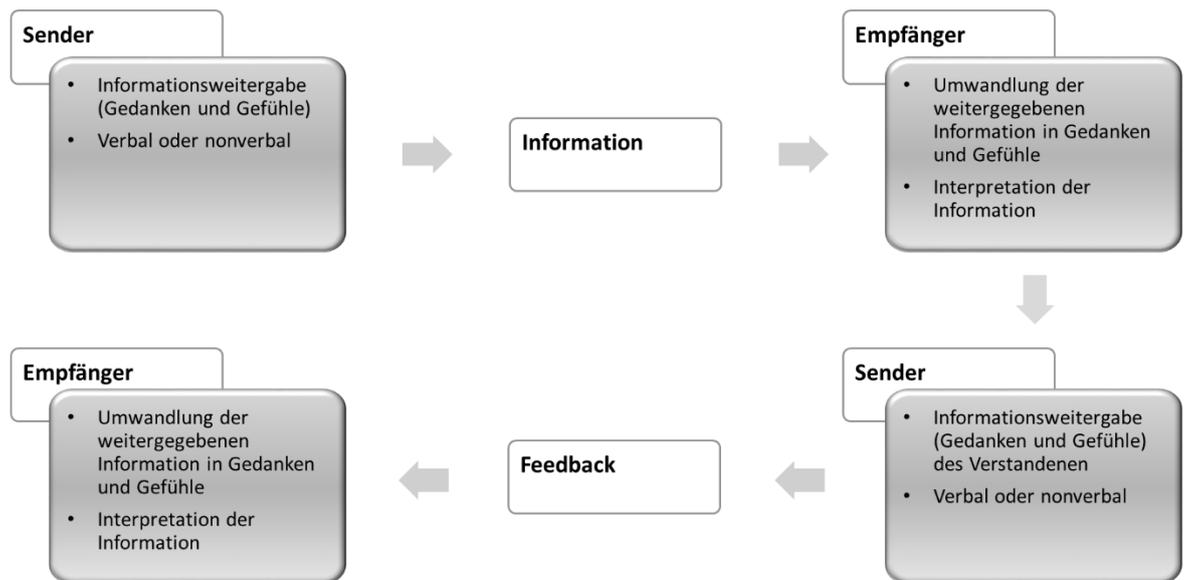


Abbildung 1: Darstellung des Sender-Empfänger-Modells angelehnt an Polzin & Weigl, 2009, p. 66.

### 3.1.2 Transaktionsanalyse

Das Modell der Transaktionsanalyse beschreibt verschiedene Zustände von kommunizierenden Personen. Aus diesen Zuständen heraus erfolgt die Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien. Eine Einteilung erfolgt in drei Kategorien.

- Eltern-Ich (kritisch und gütig)
- Erwachsenen-Ich
- Kind-Ich (angepasst, trotzig und frei)

Befindet sich die kommunizierende Person im Zustand des Eltern-Ichs, überträgt diese Person das Handeln und Denken, welches es von seinen Eltern kennt. Die analytische Fähigkeit der kommunizierenden Person steht im Fokus des Erwachsenen-Ichs. Hier werden beispielsweise Fragen gezielt und objektiv eingesetzt, um an die gewünschte Information zu kommen. Im Zustand des Kind-Ichs hingegen treten Verhaltensweisen auf, die bereits Kinder ausdrücken können. Hierunter fallen z.B. die gefühlsmäßige Reaktion oder das Beachten von Regeln.

Kommt es zu einer Transaktion zwischen zwei Parteien, kann diese entweder parallel oder gekreuzt erfolgen. Bei der parallelen Transaktion agieren beide Gesprächspartner aus dem erwarteten Zustand heraus. Beispielsweise unterhalten sich beide auf der Eltern-Ich Ebene. Hingegen erfolgt die Antwort bei der gekreuzten Transaktion aus einem nicht erwarteten Zustand heraus. Beispielsweise kann ein Gespräch auf der

Ebene der parallelen Transaktion im Erwachsenen-Ich Zustand beginnen. Wird im Folgenden eine Frage „neckisch“, also aus dem Kind-Ich beantwortet, was der Gesprächspartner nicht erwartet hat, handelt es sich um eine gekreuzte Transaktion. Die gekreuzte und parallele Transaktion werden in Abbildung 2 dargestellt. (Klinkner, 2018, pp. 3 - 15)

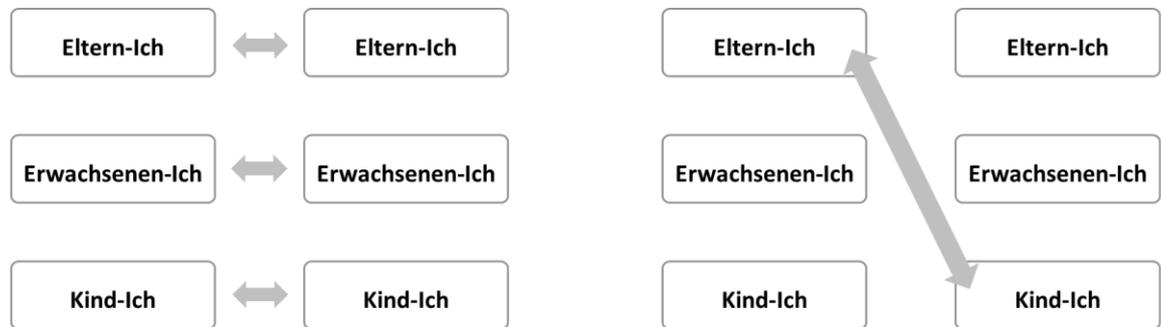


Abbildung 2: Parallele Transaktion (links) und gekreuzte Transaktion (rechts)

### 3.1.3 Eisbergmodell

Die Kommunikation wird durch dieses Modell in zwei Ebenen eingeteilt. Zum einen gibt es die Bewusstseins-Ebene, welche „sichtbar“ ist und eine zweite „unsichtbare“, emotionale Ebene. Oft bleiben die Emotionen, Gedanken und Gefühle der unsichtbaren Ebene verborgen, während augenscheinlich über einen bestimmten Sachverhalt (Bewusstseins-Ebene) diskutiert wird, es ist lediglich die Spitze des Eisbergs ersichtlich. Veranschaulicht wird dieser Sachverhalt durch Abbildung 3. (Baller & Schaller, 2013, pp. 169 - 170)

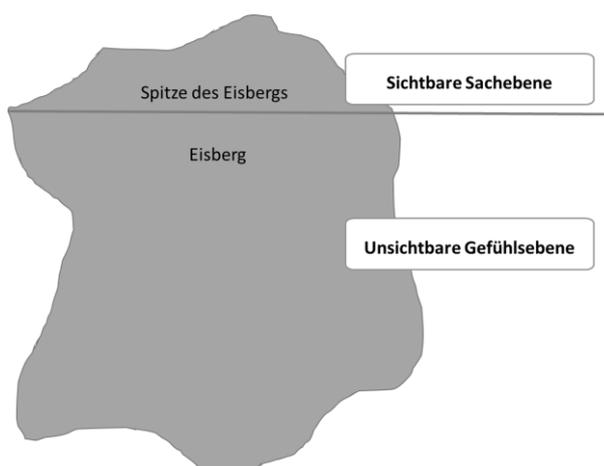


Abbildung 3: Darstellung des Eisbergmodells

### 3.1.4 Vier-Seiten-Modell

Jede gesendete Nachricht zwischen Sender und Empfänger enthält nach dem vier-Seiten-Modell gleichzeitig vier Botschaften, welche mit der Informationsweitergabe gesendet werden. Zu diesen vier Seiten zählen die folgenden Ebenen:

- Ebene der Sachinformation
- Ebene der Beziehung
- Ebene der Selbstkundgabe
- Ebene des Apells

(Schulz von Thun, et al., 2016, p. 33)

Abbildung 4 gibt einen Überblick zu den vier Seiten des Modells und den Ebenen auf welchen eine Nachricht gesendet und empfangen werden kann.

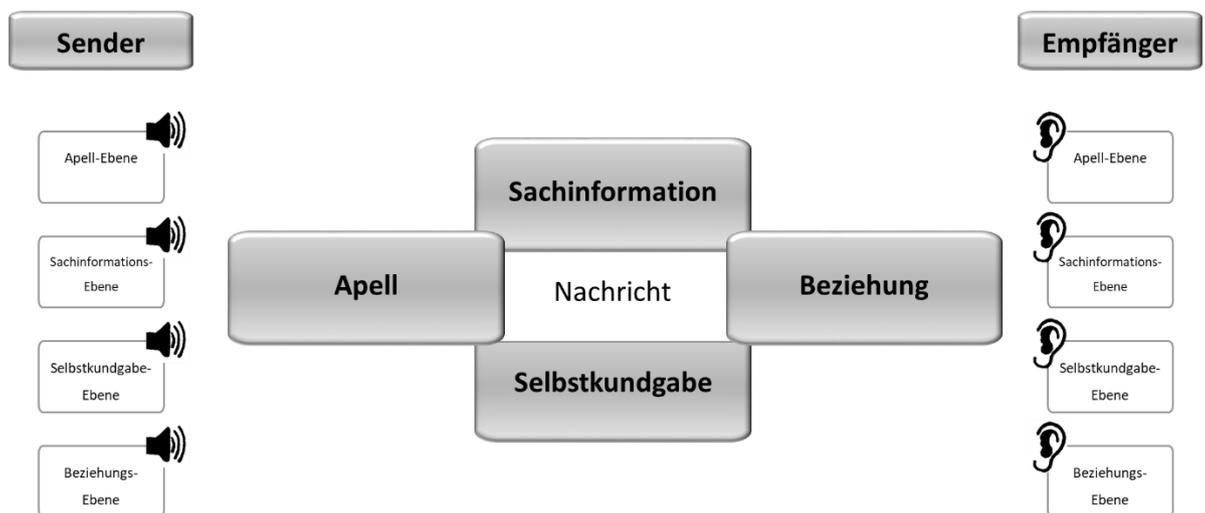


Abbildung 4: Das Vier-Seiten-Modell. Angelehnt an Schulz von Thun, et al., 2016, p. 34.

## 3.2 Modellwahl

Um eine aktive verbale Kommunikation zu betreiben, ist es sinnvoll, sich an einem Modell zu orientieren. Ein besseres Verständnis, warum eine Person auf eine bestimmte Art reagiert, oder was gerade vor sich geht, kann dadurch erzielt werden. Im weiteren Verlauf wird das Modell der vier-Seiten genauer dargelegt. Für ein Gespräch kann jedoch auch jedes beliebige andere Modell als Grundlage herangezogen werden.

### 3.2.1 Ebene der Sachinformation

Auf dieser Ebene tauschen sich Gesprächspartner über Sachverhalte aus. Durch die ausgetauschte Information und den folgenden Austausch von Argumenten wird der

Grundstein für Entscheidungen gelegt. (Benien, 2004, p. 27) Die Ebene der Sachinformation sollte die gemeinsame Grundlage darstellen, um eine konstruktive Kommunikation zu ermöglichen. Diese Art der Interaktion wird als professioneller Umgang von Personen untereinander verstanden. Von allen Ebenen stellt daher das Sachliche die wichtigste Komponente dar, um miteinander zu arbeiten. (Schulz von Thun, et al., 2016, p. 33)

#### 3.2.2 Ebene der Beziehung

Die Beziehungsebene drückt aus, in welcher Beziehung Sender und Empfänger zueinander stehen. Ein konkretes Verhalten wird nach den Erkenntnissen der Kommunikationspsychologie beispielsweise durch die Mimik, eine Geste, die Tonlage oder durch eine bestimmte Formulierung in Sätzen, ausgelöst. Durch diese Art der Informationsweitergabe wird zwangsläufig auch aufgezeigt, wie ein Gesprächspartner zum anderen steht und was er von ihm hält. Je nachdem, wie empfindlich das eigene „Beziehungsohr“ auf eine Botschaft reagiert, fällt die Entscheidung, wie der Sender mit einem umgeht und was beim Empfänger auslöst wird. (Schulz von Thun, et al., 2016, pp. 35-36)

#### 3.2.3 Ebene der Selbstkundgabe

In jeder Äußerung bzw. mit jedem Verhalten gibt der Sender etwas aus seinem Innern preis. Hierbei kann es sich um Gefühle wie beispielsweise Überbelastung, Angst, Wut, und Sorgen handeln. Der Zweck dieser Selbstkundgabe kann stark variieren. Beispielsweise kann damit eine positive Selbstdarstellung impliziert werden, oder es findet eine unfreiwillige Selbstkundgabe statt. Das "Selbstkundgabeohr" des Empfängers versucht automatisch zu ergründen, mit welcher Art von Person er es zu tun hat und in welchem Zustand diese sich befindet. (Benien, 2004, pp. 27-35)

#### 3.2.4 Ebene des Apells

Mit einem Apell ist die bewusste Einflussnahme, entweder direkt oder indirekt, auf sein Gegenüber verbunden. (Fieger & Fieger, 2018, p. 67) Ziel ist es, seinen Gesprächspartner bewusst so zu beeinflussen, dass eine gewünschte Wirkung erreicht wird. Je nach Intention des Senders kann sich der Empfänger durch einen Apell unter Druck gesetzt fühlen. (Benien, 2004, p. 29)

## 4 Konfliktursachen

Wie bereits in Abschnitt 2.2 erläutert, entsteht ein Konflikt, sobald mindestens zwei unterschiedliche Parteien aufeinander treffen, deren Ziele nicht vereinbar sind. Das bedeutet, eine gemeinsame Lösung durch eine Annäherung, einen Kompromiss scheint ausgeschlossen. (Sachse , 2017, p. 8)

Mögliche Konfliktursachen sowie eine genauere Beschreibung der einzelnen Ursachen sind in Tabelle 1 dargestellt.

*Tabelle 1: Mögliche Ursachen für Konflikte. Angelehnt an Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, 2015-2018*

Konfliktursache	Erläuterung/Beispiel
Rollenkonflikt	<p>Die Interessen und Funktionen zweier Parteien liegen in unterschiedlichen Bereichen. Durch diese beiden Funktionen geraten die Personen zwangsweise in einen Konflikt.</p> <p>Beispielweise hat die Prüfung des Wareneingangs ergeben, dass ein geliefertes Produkt nicht der Spezifikation entspricht. Es kann zu einem Konflikt zwischen der Qualitätssicherung der Organisation und dem Lieferanten kommen.</p>
Wahrnehmungs-unterschiede	<p>Es herrschen Unterschiede und Unstimmigkeiten in der Wahrnehmung oder dem Verständnis zu einem Sachverhalt vor, woraus ein Konflikt entsteht.</p> <p>Beispielsweise prüft ein Mitarbeiter der Qualitätssicherung ein Produkt und empfindet dieses als ungeeignet. Als er seine Führungskraft darauf anspricht, nimmt diese die angebliche Inkorrektheit nicht wahr und gibt die Ware frei. Es liegt eine unterschiedliche Wahrnehmung des Sachverhaltes vor.</p>

Konfliktursache	Erläuterung/Beispiel
Ungerechte Behandlung	<p>Es liegt eine nicht korrekte Behandlung einer Person vor. Diese inkorrekte Behandlung kann auf das Alter, das Geschlecht oder auch der Sprache beruhen und zu einem Konflikt führen.</p> <p>Frau Müller beispielsweise, welche immer zuverlässig ihre Aufgaben erfüllt hat, kommt mit einer wichtigen Prüfung nicht nach. Hierdurch verzögert sich der Projektverlauf um zwei Wochen. Sie wird von Ihrem Vorgesetzten ermahnt.</p> <p>Herr Maier hingegen verursacht regelmäßig Projektverzögerungen in der Größenordnung von mehreren Wochen. In diesem Fall zeigt der Vorgesetzte jedoch kein Interesse an diesem Sachverhalt.</p> <p>Frau Müller fühlt sich ungerecht behandelt.</p>
Gegenseitige Abhängigkeit von Tätigkeiten	<p>Die zu erfüllende Arbeit hängt von einer Tätigkeit ab, welche durch die Vorarbeit einer anderen Person erfüllt werden muss. Sympathie und Antipathie unterstützen das Entstehen eines Konflikts in dieser Situation zusätzlich.</p> <p>Frau Müller wartet beispielsweise auf die Ergebnisse von Herrn Maier, um mit ihrem Teil der Arbeit beginnen zu können. Hierbei spielt die Einhaltung von Terminen und die Qualität der Arbeit eine wichtige Rolle.</p>
Zuständigkeitsverletzung	<p>Frau Müller mischt sich in die Arbeit von Herrn Maier ein, obwohl sie sich in diesem Bereich nicht auskennt und er der Experte ist. Dies könnte von Herrn Maier als eine Bedrohung gesehen werden.</p>

Konfliktursache	Erläuterung/Beispiel
Gliederung der Organisation	<p>Die Vertretung sowie die Übernahme von Verantwortung verschiedener Bereiche einer Organisation sollte zwingend strukturiert und geregelt sein. Durch eine klare Zuteilung von Aufgaben und Verantwortungen können Konflikte vermieden werden.</p> <p>Frau Müller beispielsweise führt schon seit Jahren Mitarbeiterschulungen durch. Jedoch hat sie hierfür nie offiziell die Verantwortung übertragen bekommen. Als Herr Maier neue Mitarbeiter bekommt, schult er diese selbst, ohne Frau Müller davon zu unterrichten. Bei der Schulung wurden wichtige Inhalte nicht dokumentiert, und Frau Müller wurde dafür zur Rechenschaft gezogen. Eine klare Strukturierung hätte zur Vermeidung dieses Konflikts geführt.</p>
Ressourcen	<p>Unter Ressourcen können sowohl Mitarbeiter als auch Arbeitsmittel sowie Hilfsmittel verstanden werden. Eine Einschränkung dieser oder eine ungleiche Verteilung kann einen Konflikt herbeiführen.</p> <p>Beispiele für Ressourcen sind unter anderem Rohstoffe, Geräte und der Qualitätsbeauftragte.</p>
Umweltveränderungen	<p>Durch Änderungen im gewohnten Umfeld kann ein Konflikt auftreten. Solche Änderungen können beispielsweise durch die Einsparung von Energie oder die Veränderung von etablierten Prozessen hervorgerufen werden.</p>

## 5 Konfliktarten

Um in einem Konfliktgespräch besser agieren zu können, ist es wichtig, sich im Vorfeld Gedanken über die Art des vorliegenden Konfliktes zu machen. Hierfür können verschiedene Modelle herangezogen werden. Im Folgenden werden Konflikte unter der Verwendung des Kommunikationsquadrates in vier verschiedene Kategorien eingeteilt. Einen Überblick über die Kategorisierung der Konfliktarten gibt Abbildung 5. (Benien, 2004, p. 75)



Abbildung 5: Einteilung der Konfliktarten nach dem Kommunikationsquadrat. Angelehnt an Benien, 2004, p. 75

### 5.1 Sachkonflikt

Einem Sachkonflikt liegt ein konkretes Anliegen zu Grunde. Hierbei gehen unvereinbare Ziele und Meinungen zu einer Sache einher. Sachkonflikte sind rational bestimmt, jedoch spielen sie bei den verschiedenen Zielvorstellungen eine tragende Rolle. Diverse Lösungen für die Problemstellung liegen vor, Uneinigkeit besteht allerdings in der Frage, welche dieser Lösungen umgesetzt werden soll. (Rosenberger, 2009, p. 19)

Zu Sachkonflikten zählen unter anderem Rechts-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte. (Benien, 2004, p. 75)

### 5.2 Bedürfniskonflikt

Gleichzusetzen ist ein Bedürfniskonflikt mit einem Interessenskonflikt. Zwei Personen können unterschiedliche Interessen haben, wobei die Interessensdiskrepanz zu einem Konflikt führen kann. Ein Beispiel hierfür ist die unterschiedliche Auffassung von Inhabern eines Familienbetriebs, wie mit dem erwirtschafteten Gewinn umgegangen werden soll. Eine Partei möchte eine Investition tätigen, um die Organisation voran zu treiben, die andere Partei ist ausschließlich an möglichst hohen Dividenden interessiert. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Inhaber eines

Familienunternehmens werden vom jeweiligen andern wahrgenommen und anerkannt. (Benien, 2004, p. 89)

### 5.3 Beziehungskonflikt

Zu den Beziehungskonflikten lassen sich unter anderem Grenz- und Rollenkonflikte sowie eine Vertrauenskrise oder den persönlichen Angriff zählen. (Benien, 2004, p. 75) Mit Beziehungskonflikten sind immer Gefühle verbunden. Die Gefühle mindestens einer beteiligten Partei werden im Rahmen von Beziehungskonflikten beeinträchtigt. Oft wird ungern über Gefühle gesprochen, weshalb es augenscheinlich leichter fällt, einen Beziehungskonflikt auf Sachebene auszutragen. Jedoch können dadurch Gefühle wie Wut, Enttäuschung und Rache entstehen und im Inneren aufgestaut werden. (Benien, 2004, p. 83)

### 5.4 Innerer Konflikt

Bei allen bisher genannten Konfliktarten waren immer mehrere Parteien beteiligt. Die Besonderheit an inneren Konflikten ist es, dass der Konflikt innerhalb einer einzelnen Person stattfindet. (Benien, 2004, p. 80)

Ein Mensch kämpft oft mit sich selbst, um die richtige Entscheidung zu treffen, da solche auch ständig erwartet und erbracht werden. Als Beispiele für innere Konflikte sind unter anderem Selbstkritik, Ambivalenz- und innere Teamkonflikte anzuführen. (Benien, 2004, p. 75). Wenn die Entscheidung zu treffen ist, ob die braunen Schuhe zur gelben Hose passen oder nicht, handelt es sich um einen inneren Konflikt. (Mahler, 2011, p. 22)

## 6 Herangehensweise an ein Konfliktgespräch

Ein Konfliktgespräch durchläuft immer mehrere Phasen. Im Folgenden werden insgesamt sieben Phasen beschrieben, welche den drei Hauptgruppen der Vorbereitung, Durchführung und dem Abschluss zugeordnet werden. Das eigentliche Gespräch, die Durchführung, umfasst fünf Phasen. Einen Überblick der Phasen, die während eines Konfliktgesprächs durchlaufen werden, gibt die folgende Abbildung:

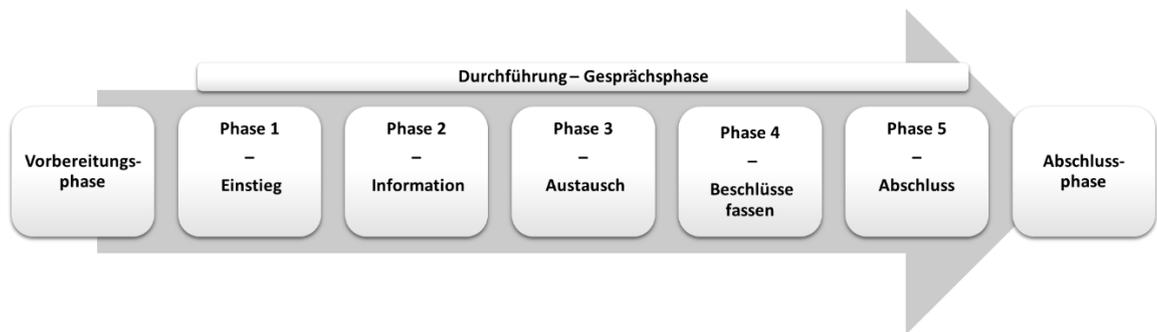


Abbildung 6: Phasen eines Konfliktgesprächs

### 6.1 Vorbereitungsphase

Ein gutes Gespräch im Sinne von Klarheit und Effektivität benötigt Zeit und eine gute Vorbereitung. Bei der Vorbereitung auf ein Kritikgespräch sollten u.a. die folgenden Punkte beachtet werden.

- Ziel des Gesprächs definieren
- Kritik-Themen benennen
- Beispiele für die aufgeführten Kritik-Punkte zurechtlegen
- Termin festlegen
- Ausreichend Zeit einplanen
- Während des Gesprächs mögliche Störquellen (Handy, Telefon, Laptop, etc.) eliminieren

Eine schriftliche Fixierung des Gesprächsziels sowie des Inhalts (Kritik-Punkte mit Beispielen) sollte dringend vor dem Beginn des Gesprächs erfolgen, um sich im Verlauf des Gesprächs an diesen Notizen zu orientieren. Hiermit wird vermieden den „roten Faden“ zu verlieren. (Fieger & Fieger, 2018, p. 119)

## 6.2 Durchführung

Bei einem Konfliktgespräch werden nach Schulz von Thun fünf Phasen durchlaufen (siehe Abbildung 6), diese fünf Phasen werden im Folgenden näher erläutert.

### 6.2.1 Phase 1 – Einstieg

Der Gesprächseinstieg ist einer der wichtigsten Bausteine für ein erfolgreiches Gespräch. Hier wird der Grundstein für den weiteren Verlauf gelegt, und es entscheidet sich, ob sich der Gesprächspartner für die Kritik öffnet. (Benien, 2004, p. 206)  
Folgende Punkte sollten beim Gesprächseinstieg berücksichtigt werden:

- Angemessenes Klima schaffen
- Positive Einleitung ins Gespräch
- Richtigen Kontext zugrunde legen (Positiver Gesamteindruck)
- Gesprächsanlass kommunizieren
- Ziele und Bedeutung des Gesprächs klar benennen

Es sollte ein offenes und konstruktives Umfeld für das Gespräch geschaffen werden. Dies kann erzielt werden, indem eine positive Einleitung in das Gespräch mit der wertschätzenden Information, dass die Arbeit im Allgemeinen sehr geschätzt wird, erreicht werden. Trotzdem sollte es vermieden werden, den Gesprächspartner mit „Lorbeeren“ zu überschütten, denn es handelt sich um ein Kritikgespräch, was auch so kommuniziert werden sollte. Hierbei ist es hilfreich, den Hintergrund, das Ziel und die Bedeutung des Gesprächs klar zu benennen, ohne bereits ins Detail zu gehen. (Benien, 2004, pp. 206-207)

### 6.2.2 Phase 2 – Informationsphase

In dieser Phase wird die Kritik klar zum Ausdruck gebracht und das Problem konkretisiert dargestellt. Die Äußerung eines Kritikpunktes sollte die folgenden inhaltlichen Aspekte enthalten:

- Problem konkretisieren
- Beispiele für das Problem aufzeigen und die Häufigkeit darlegen
- Beschreibung einer Situation in der das Problem auftritt
- Folgen des Problems benennen

Beispielsweise kann die Ausformulierung eines Kritikpunktes wie folgt aussehen:

Der Vorgesetzte Herr Schulz kommt immer wieder zu spät zu Meetings. Hierbei liegt ein Problem in der Terminkoordination und der Pünktlichkeit vor. Diese Situation ist innerhalb der letzten vier Wochen bereits zwölfmal aufgetreten. Durch die Verspätung

von Herrn Schulz hat das Projektteam bereits insgesamt 10 % der wichtigen Diskussionszeit eingebüßt.

Ein wichtiger Punkt besteht darin, die Faktenlage zu kennen und nicht aus Vermutungen oder dem „Bauch heraus“ Hypothesen aufzustellen. Das Problem sollte konkret anhand von Zahlen, Daten und Fakten belegt werden. Präzise Formulierungen helfen dabei, einer Verallgemeinerung des Problems vorzubeugen und damit eventuelle Abwehrmechanismen des Gesprächspartners in Gang zu setzen. Die Verwendung von Ich-Botschaften im Gespräch hilft dabei, dass der Gesprächspartner die Kritik genau einordnen und auch direkt Stellung beziehen kann. (Benien, 2004, pp. 208-211)

### 6.2.3 Phase 3 – Austausch

Nachdem die Kritik vom Gesprächsführer klar geäußert wurde, sollte der der Gesprächspartner die Möglichkeit bekommen, Stellung zu den angesprochenen Punkten zu beziehen. Der Gesprächsführer sollte in dieser Phase aktiv zuhören und Hypothesen zurückhalten. Dieses aktive Zuhören mit reflektierenden Gegenfragen gibt dem Gesprächspartner das Gefühl, verstanden und akzeptiert zu werden. Verständnis zu zeigen hat nichts mit Einverständnis zu tun. Daher sollte der Gesprächsführer nach der aktiven Phase des Zuhörens seine Sichtweise nochmals verdeutlichen. Im Folgenden werden die Auswirkungen des Problems nochmals deutlich gemacht sowie Ziele, Wünsche, Forderungen und Erwartungen an sein Gegenüber präzise und positiv formuliert. Um eine gemeinsame Sichtweise des Problems zu erlangen, ist es von Bedeutung, dass der Gesprächspartner zur Kritikeinsicht kommt. Hierfür ist der gepflegte und intensive Austausch nötig. Nur durch die Einsicht kann auch die Motivation erreicht werden etwas zu verändern. (Benien, 2004, pp. 211-212)

### 6.2.4 Phase 4 – Beschlüsse fassen

Sobald eine gemeinsame Sichtweise des Problems vorliegt, kann die Problemlösung in den Fokus des Gesprächs rücken. Der Gesprächspartner selbst sollte Vorschläge und Impulse für die Problemlösung geben. Aufgabe des Gesprächsführers ist es, den Gesprächspartner bei der Lösungsfindung zu unterstützen. Kommt der Gesprächspartner selbst zu einem Lösungsweg, ist die Chance für eine erfolgreiche Behebung deutlich höher, als mit einer vorgegebenen Herangehensweise. Die erarbeiteten Lösungswege, welche umgesetzt werden sollen, werden nun schriftlich festgehalten. Sollten keine Lösungsstrategien gefunden werden, kann dem Gesprächspartner Zeit eingeräumt werden, nochmals intensiv darüber nachzudenken und das Gespräch wird entsprechend vertagt. (Benien, 2004, pp. 212-215)

### 6.2.5 Phase 5 – Abschluss

Eine Zusammenfassung der besprochenen Themen und Lösungsstrategien sollte abschließend durch den Gesprächsführer erfolgen. Diese Ergebnisse werden am besten schriftlich festgehalten, und es wird gemeinsam entschieden, wie weiter vorgegangen wird. Beendet werden sollte das Gespräch mit einem positiven Feedback, wobei das Kernproblem nicht aus dem Fokus geraten sollte. (Benien, 2004, pp. 215-216)

## 6.3 Abschlussphase

Noch während des Gesprächs sollten eindeutige Vereinbarungen zur Umsetzung der gefundenen Lösungen getroffen werden. Beispielsweise spielen hier Faktoren wie die Ausführung, eine Rückmeldung von Kollegen oder die Überwachung der Umsetzung eine Rolle.

Nach dem Gespräch kann ein Monitoring der Umsetzung stattfinden. Sollte sich keine Besserung zeigen, ist es empfehlenswert, ein weiteres Gespräch durchzuführen, um das Problem noch einmal aufzugreifen.

## 7 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zu Konflikten kommt es immer dann, wenn beispielsweise die Ziele verschiedener Parteien nicht miteinander vereinbar sind, wenn eine ungerechte Behandlung oder eine Zuständigkeitsverletzung vorliegt.

Um an ein Gespräch heran zu gehen, ist es hilfreich, sich ein Kommunikationsmodell als Basis heranzuziehen. Dieses Modell hilft dabei zu verstehen, was in seinem Gegenüber während eines Gesprächs vorgeht. Des Weiteren kann die Reaktion des Gesprächspartners besser und einfacher eingeordnet werden. Hierfür gibt es viele verschiedene Modelle wie beispielsweise das Sender-Empfänger-Modell, die Transaktionsanalyse, das Eisbergmodell und das vier-Seiten-Modell. In der Annahme, dass eine Kommunikation im vier-Seiten-Modell immer auf vier Ebenen gleichzeitig stattfindet, sollten diese während der Kommunikation alle beachtet werden. Zu den vier Ebenen zählen die Ebene der Sachinformation, die Ebene der Beziehung, die Ebene der Selbstkundgabe und die Ebene des Apells. Je nachdem, wie ein Sender die Nachricht übermittelt, kann diese ganz unterschiedlich vom Empfänger aufgefasst werden.

Eine Einordnung des auftretenden Konflikts ist einer der ersten Schritte zu dessen Beseitigung und hilft dabei, besser verstehen zu können, worum es dem Gesprächspartner geht. Hier kann eine Einordnung in eine der vier Konfliktkategorien Sach-, Bedürfnis-, Innerer- und Beziehungskonflikt erfolgen.

Einem Konfliktgespräch sollte immer eine ausführliche und dokumentierte Vorbereitung vorausgehen. Diese Vorbereitung dient als Hilfestellung im Konfliktgespräch, die Zielsetzung und die eigentliche Absicht nicht aus den Augen zu verlieren.

Während des Gesprächs sollten fünf Phasen durchlaufen werden, welche nacheinander ablaufen. Gestartet sollte das Gespräch mit einem positiven Einstieg, um die Gesprächsatmosphäre etwas aufzulockern. Gefolgt wird der Einstieg von der Informationsphase in der die Ziele und Kritikpunkte offen angesprochen werden. In der Austauschphase hat das Gegenüber die Möglichkeit Stellung zu den geäußerten Punkten zu beziehen. Für die weitere Vorgehensweise wird für ein gemeinsames Verständnis des Problems gesorgt. Die Beschlussphase dient der Findung von Möglichkeiten, wie dem Problem entgegengewirkt werden kann. Eine Zusammenfassung und die Festhaltung der nächsten Schritte sowie ein positiver Abschluss erfolgen in der letzten Phase des Gesprächs. Allgemein sollten im Anschluss an das Gespräch die vereinbarten Maßnahmen überwacht werden.

Sollte ein Kritikgespräch nicht zu einer Verbesserung bzw. einer Änderung des Angesprochenen führen, war es trotzdem nicht umsonst. Es kann in diesem Fall auch zur Erleichterung des Gesprächsführers beitragen, diese Themen angesprochen zu haben.

## 8 Literaturverzeichnis

Alter, U., 2018. *Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte, Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen*. 2. Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Baller, G. & Schaller, B., 2013. *IN Führung gehen, Praxishandbuch für Ärzte im Krankenhaus*. Stuttgart: kma Medien in Georg Thieme Verlag KG.

Bender, S., 2014. [www.paulwatzlawick.de](http://www.paulwatzlawick.de). [Online] Available at: <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> [Zugriff am 07 11 2018].

Benien, K., 2004. *Schwierige Gespräche führen, Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag*. 2. Hrsg. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Bibliographisches Institut GmbH, 2018. [www.duden.de](http://www.duden.de). [Online] Available at: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gespraech> [Zugriff am 12 11 2018].

Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, 2015-2018. [www.konflikt-management.ch](http://www.konflikt-management.ch). [Online] Available at: <https://www.konflikt-management.ch/konflikt-ursachen-2> [Zugriff am 09 11 2018].

Fieger, J. & Fieger, K. T., 2018. *Führung ist erlernbar, Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Klinkner, D. R., 2018. *Auditpsychologie und Kommunikationsmodelle*, Saarbrücken : Dr. Klinkner & Partner GmbH.

Mahler, U., 2011. *Der Konflikt-Coach, Sicherer Umgang mit Konfliktsituationen um Familien- und Berufsalltag*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.

Polzin, B. & Weigl, H., 2009. *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen*. 1. Hrsg. Wiesbaden: Vieweg+Teubner | GWV Fachverlage GmbH.

Proksch, S., 2010. *Konfliktmanagement im Unternehmen, Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag .

Rosenberger , J., 2009. *Konflikte human lösen, Tipps und Tricks für schwierige Situationen*. Renningen : Expert Verlag .

Sachse , R., 2017. *Konflikt und Streit, wie wir konstruktiv mit ihnen umgehen*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag .

Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R., 2016. *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. 16. Hrsg. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Statista GmbH, 2018. *statista.com*. [Online]  
Available at: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/392576/umfrage/anzahl-der-versendeten-e-mails-in-deutschland-pro-jahr/>  
[Zugriff am 25 10 2018].

## **Impressum**

Clarissa Ty

(Clarissa Ty auf linkedin: <https://www.linkedin.com/in/clarissa-ty-535517147/>)

c/o Prof. Dr. Stefan Georg

(<https://drstefangeorg.wordpress.com>)

htw saar

Waldhausweg 14

66123 Saarbrücken

