
Führen in Konflikten

Warum man sie als Führungskraft braucht und wie man sie nutzt

Klaus Eidenschink

Wer Konflikte hat, mag diese in aller Regel nicht. Man versucht sie zu meiden. Gleichwohl haben fast alle Menschen, privat wie beruflich, Konflikte. Die Welt und die anderen Menschen sind für niemanden so, wie man sie sich wünscht. Zudem scheinen Konflikte etwas an sich zu haben, die es wahrscheinlich macht, dass man sich im Kreis dreht oder dass sie eskalieren. Oft sind sie unfruchtbar, laufen sich in Stellungskämpfen fest, es geht um gewinnen oder verlieren. Und am Ende stehen oft alle Beteiligten als Verlierer da oder der vermeintliche Gewinner muss die Rache der Unterlegenen fürchten. Zugleich lernen viele Menschen in Konflikten Seiten von sich kennen, die hässlich, zerstörerisch und selbstschädigend sind. Stimmen diese Beobachtungen, dann tut man gut daran, in seinem Leben eine Konfliktbearbeitungskompetenz aufzubauen. Ganz besonders gilt dies natürlich für Führungsfunktionen, da hier das Regeln von Ziel- und Interessenskonflikten unmittelbar zu Rolle gehört. Die folgenden Ausführungen sollen dazu Anregungen geben, die nicht auf einer Ebene von Ratschlägen bleiben. Konflikte lassen sich nicht lösen, durch Antworten auf die Frage „Was mache ich, wenn...!“. Konflikte sind durch Gefühle dominiert und können daher nicht mit Verstand und Wille bewältigt werden. Man muss etwas über die Logik von Emotionen verstehen!

Wer die nachfolgenden Aussagen und Empfehlungen gleich für sich nutzen möchte, hält für einen kurzen Moment inne und wählt einen Konflikt aus. Am besten einen aktuellen, unter dem Sie leiden, den Sie nicht verstehen. Er soll als Beispiel dienen, an Hand dessen Sie meine Ausführungen und Tipps überprüfen bzw. anwenden können.

Konflikte sind nicht gleich. Um sie zu verstehen, sollten Sie die beiden unterschiedlichen Arten kennen: Es gibt:

- Konflikte, die unfruchtbar sind, die nur Schmerz, Leid und sinnlosen Kampf nachsichziehen
- solche, die die Betroffenen weiterführen und neue Möglichkeiten schaffen. Etwa wenn Querelen aufgrund von Bedürfniskonflikte entstehen.

Wie lassen sich diese beiden Varianten erkennen und auseinanderhalten? Wie unfruchtbare Konflikte in fruchtbare verwandeln? Wie unfruchtbare Konflikte von vorn herein verhindern? Und wie kann ich Bedürfniskonflikte erkennen und in wertvolle Erfahrungen ummünzen? Diese Fragen möchte ich nun klären:

Unfruchtbare äußere Konflikte

Wir Menschen finden in uns zwei unterschiedliche Motivbündel vor, die unser Handeln bestimmen. Das eine ist, das zu bekommen, was wir möchten, indem wir Bedürfnissen und Wünschen nachgehen. Das andere ist, zu verhindern, was wir nicht wollen. Das bedeutet, wir versuchen unangenehme Gefühle und Erfahrungen zu verhindern, zu umgehen oder abzustellen. Das klingt zunächst wie die größte Selbstverständlichkeit der Welt. Bei genauerem Hinsehen wird die enorme Bedeutung dieses Unterschieds klar. Wer etwas möchte, also einem Bedürfnis folgt, der hat ein Ziel. **Ein Beispiel:** Sie wissen, Sie möchten nach New York. Aus diesem Grund überlegen Sie, ob Ihre Fähigkeiten (Reise buchen, Visum beantragen,...), Ihre Ressourcen (Geld, Englischkenntnisse) für das Erreichen dieses Ziels genügen. Wenn nicht, können Sie sich entscheiden, ob Sie einen Dienstleister einschalten (Reisebüro, Visaservice) oder Englischkenntnisse erwerben. Sie haben die Verantwortung sowie die Kontrolle über die Situation. Wenn Sie das Ziel nicht erreichen, wissen Sie woran es lag: An Ihnen. Sie können sich dann ein anderes, neues Ziel suchen, neue Wege einschlagen oder Ihre Reise abblasen. Wer etwas nicht möchte, also etwas vermeiden will, der hat kein Ziel. Das heißt: Sie wollen verreisen und wissen, dass Sie nicht nach New York wollen. Damit wissen Sie nicht, wohin Sie konkret wollen, werden aber genau darauf achten, nicht - ob aus Versehen, aus Nachlässigkeit oder durch die Aktivitäten anderer Menschen - doch nach New York zu geraten. Sie werden jeden, der

etwas mit New York zu tun hat, skeptisch betrachten, ihm aus dem Weg gehen und mit dem Verreisen vorsichtig werden. Man weiß ja nie, wo das hinführt! Sie brauchen viel Kontrolle über Ihre Umwelt, verlieren viel von Ihrer Freiheit und sind im Ernstfall, also wenn sie doch in New York landen, auf gar keinen Fall selbst schuld. Ihr Unglück müssen andere verursacht haben, es sei denn, Sie haben nicht genug aufgepasst!

Verlassen wir das Reise-Beispiel und wenden uns der innerseelischen Wirklichkeit zu, dann wird leicht klar, dass viele Menschen einen Großteil Ihrer Aktivitäten darauf ausrichten, etwas nicht zu wollen. Sie versuchen unangenehme Erfahrungen zu vermeiden. Sie wollen nicht enttäuscht werden, sie wollen sich nicht ängstigen, sie wollen keine Schuldgefühle haben, sie wollen keine Trauer spüren, sie wollen sich nicht schämen, sie wollen nicht allein sein usw. Daher versuchen sie, keine Fehler zu machen, riskieren wenig, wollen sich nicht mit den Folgen ihres Tuns auseinandersetzen. Sie versuchen sich beliebt zu machen, sich ins bessere Licht zu rücken, ihre Schwächen zu verdecken, Macht und Kontrolle (über andere) zu bekommen und ihre Gefühle zu verbergen. Die innerlich leitenden Fragen lauten dann nicht mehr „Wer bin ich?“ und „Was möchte ich?“, sondern „Was darf mir auf keinen Fall passieren?“ und „Wie bin ich richtig und gut?“. Die Beziehungen zu anderen sind davon stets geprägt, dass die anderen so sein sollen, dass sie keine unangenehmen Gefühle auslösen. Man möchte nicht kritisiert werden, die anderen sollen sich so verhalten, dass man nicht enttäuscht wird oder Angst bekommt. Die anderen sollen „funktionieren“! Auf diese Weise beeinflusst man seine Umwelt so, dass sie nichts tut, was einem weh tut oder nicht gefällt.

„Sie machen mir Angst!“ oder „Jetzt muss ich mich schon wieder über Sie ärgern!“ sind Vorwürfe, den anderen in diese Richtung zu dirigieren. Eine solche Situation wird dann nicht als Signal verstanden, sich mit dem eigentlichen, tiefer liegenden Problem zu beschäftigen: Nämlich, wieso Sie das Verhalten eines anderen Menschen zum Anlass nehmen, sich zu ängstigen oder zu ärgern.

Wenn Sie ein unangenehmes Gefühl nicht spüren möchten, erleben Sie zwei Konflikte gleichzeitig:

1. einen inneren Konflikt, da Sie versuchen, ein vorhandenes inneres Erleben zu bekämpfen.
2. einen äußeren Konflikt, da Sie versuchen müssen, Ihre Umgebung - Mitarbeiter, Kollegen Chef oder Partner - so zu steuern, dass diese das unangenehme Gefühl in Ihnen nicht wachrufen. Auseinandersetzungen sind vorprogrammiert. Und: Hängt Ihr Wohlbefinden vom Verhalten anderer ab, setzen Sie sich an den kurzen Hebel, Ohnmachtsgefühle die Folge. Ebenso wie die Suche nach dem idealen Mitarbeiter, Vorgesetzten, Partner etc.

Bevor Sie weiterlesen, bitte ich Sie, wieder inne zu halten und sich Ihren Musterkonflikt, den Sie sich eingangs gewählt haben, vor Augen zu führen.

- *Gehen Sie in Gedanken alle am Konflikt beteiligten Personen durch, einschließlich sich selbst.*
- *Analysieren Sie, welche Verhaltensweisen oder Aussagen Sie von den Konfliktpartnern als problematisch ansehen. Was sollen sie tun, lassen?*
- *Überlegen Sie bei jedem Beteiligten, welche unangenehmen inneren Zustände dieser möglicherweise umgehen möchte, in dem er das Verhalten anderer als unangemessen und falsch einstuft: Selbstwertzweifel? Enttäuschungen? Ängste? Kränkungen? Schuld? Trauer? Selbstvorwürfe? Unterlegenheit? Ohnmacht? Verzweiflung? Überforderung? Neid? Eifersucht? Wenn Sie fündig geworden sind, überlegen Sie, wer auf welche Weise versucht, die anderen so zu manipulieren, dass wieder ein Wohlfühlen möglich ist.*

Unfruchtbare Konflikte sind im Prinzip dadurch gekennzeichnet, dass eine Verknüpfung zwischen dem eigenen Wohlbefinden und dem Verhalten anderer Menschen hergestellt wird: „Ich möchte, dass Du...!“ „Solange Du nicht, muss ich ...!“, „Erst wenn Du ... , kann ich...!“ usw. Innerlich zeigen sich diese Konflikte darin, dass man eigene Gefühle von Wertlosigkeit, Sich-Ausgeschlossen-Fühlens, Scham, Überforderung,... nicht zulassen will. Man bekämpft sich selbst. Statt dass Sie etwa als Chef einen Fehler einräumen, klagen Sie den Mitarbeiter an. Das beruhigt die Angst, die eigene Karriere zu gefährden oder Autorität einzubüßen. An Ihrer Stelle hat der Mitarbeiter Angst und versucht oft auf gleiche Weise dieses unangenehme Gefühl an andere weiter zu geben! Wenn Menschen sich streiten,

kann man sehr oft auch beobachten, dass einer der Beteiligten oder beide einen inneren Konflikt „exportieren“. Statt sich mit den eigenen Selbstzweifeln zu beschäftigen, verunsichert man andere, statt sich mit den eigenen Selbstvorwürfen zu befassen, klagt man andere an, statt mit der eigenen Unsicherheit klarzukommen, klagt man beim Vorgesetzten die Sicherheit ein, die dieser vermeintlich zu geben hat; statt sich seiner eigenen Angst, klare Grenzen zu setzen, zu stellen, möchte man dass der Mitarbeiter vernünftig ist und von selbst einsieht, was er machen soll. In all diesen Beispielen versuchen Menschen, im Außen zu lösen, was innerlich bearbeitet werden muss. Vordergründig geht es um scheinbare Interessen, im Hintergrund laufen die Vermeidungsstrategien gegen unerwünschte Gefühle.

Unangenehme Gefühle und Alternativen der Selbststeuerung

Eigentlich ist es erstaunlich, dass so viele Menschen durch Leugnen und Verdrängen versuchen, schlechten Gefühlen Herr zu werden. Die wenigsten Probleme verschwinden aber dadurch, dass man den Kopf in den Sand steckt. Dies ist jedoch eine Taktik, die wir meist in der Kindheit erworben haben, weil sie oft die einzige Möglichkeit war, das seelische Überleben zu sichern. Man spürt nicht mehr, wie schlimm sich etwas anfühlt, und legt statt dessen ein (erwünschtes) Verhalten an den Tag oder verhärtet sich so, dass man nichts mehr von anderen erwartet. Dann tut es auch nicht mehr weh. Diese „Lösung“ halten die Menschen dann später immer noch aufrecht, obwohl sich die Umgebung meist verändert hat. Dieses erlernte Muster „Wenn ich dies möchte oder wenn ich so bin, dann tut es weh!“ gilt es wieder zu verlernen, will man nicht ein Leben lang Opfer der eigenen Vergangenheit bleiben und daher nur zu einer eingeschränkten Selbststeuerung und damit auch eingeschränkter Führungskompetenz fähig sein. Man handelt dann nicht, es handelt dann in einem. Man hat keinen Ärger, sondern der Ärger hat einen. Man ist Opfer der eigenen inneren Automatismen. Diese haben jedoch nur solange eine innere Macht, so lange man sich entscheidet, bestimmte unangenehme Gefühle nicht haben zu wollen.

Wer sich umstellt vom Prinzip unangenehme Gefühle zu vermeiden, zum Prinzip im Umgang mit unangenehmen Gefühlen gut und kompetent zu werden, der gewinnt seine

eigene Freiheit zurück. Zum einen, weil er weniger darauf angewiesen ist, dass andere Menschen sich so verhalten, dass sie keine unangenehmen Gefühle auslösen. Zum anderen weil er mehr den Bedürfnissen nachgehen kann, die ein Risiko beinhalten. Wer sich etwa sicher geworden ist, mit Enttäuschungen gut umgehen zu können, der muss sein Leben nicht mehr so organisieren, nicht enttäuscht zu werden. Und wer gut damit klar kommt, auch andere zu enttäuschen, muss seine Beziehungen nicht so gestalten, dass er sich anpasst und viel von sich aufgibt. Wie aber schaffe ich das?

Zunächst gilt es, sich klar zu werden, dass es eigene Bewertungen sind, die Gefühle unangenehm machen. Für den einen ist Angst ein inneres Signal, innezuhalten: „Da krieg ich Angst!“ ist ein Ausspruch, der solche Menschen wie selbstverständlich legitimiert, mit dem aufzuhören, was sie tun. Nur: An Angst stirbt man nicht. Es gibt sogar Menschen, die den Thrill von Angst und Gefahr äußerst reizvoll finden. Angst kann also auch eine Form des Lebendigfühls sein. **Welche Bedeutung Angst – oder jedes andere scheinbar unangenehme Gefühl – für Sie hat, ist erlernt und kann daher auch wieder verlernt werden!** Dazu ist es erforderlich, dass Sie ausprobieren, wie viel Sie sich selbst unterstützen können, bestimmte Gefühle in sich zu zulassen. Anders gesagt, wie sehr sie damit experimentieren können, ob Sie etwas auch trotz Ängsten, Schuldgefühlen oder anderen schlechten Gefühlen tun können. Möglicherweise müssen Sie dabei innere Stimmen ignorieren, die Ihnen suggerieren, dass das, was sie tun wollen, schlecht, aussichtslos, dumm oder gefährlich ist. Wenn Sie soweit gekommen sind, dann haben Sie eine unmittelbar eigene Erfahrung gemacht. Nämlich: Dass aus einem äußeren Konflikt („Das mag mein Vorstand nicht“), ein innerer Konflikt geworden ist („Das ist gefährlich, wenn Du das tust!“). Die verbietende Instanz ist ein Teil von Ihnen und nicht mehr etwas, das Sie in Ihrem Vorstand zu sehen meinen.

Übung: Um zu verbesserter Selbststeuerung zu gelangen, listen Sie alle Gefühle auf, die Ihnen unangenehm sind und die Sie zu vermeiden suchen. Hilfreich ist dabei, auf Ihre „Lieblingskonflikte“ mit den wichtigsten Menschen in Ihrem Leben zurückzugreifen. Jeder dieser Konflikte stimuliert eines dieser ungewollten Gefühle in Ihnen. Ist die Liste fertig,

versuchen Sie, statt den inneren Stimmen, die Verbote und Warnungen aussprechen, neue, andere Stimmen in sich wachzurufen. Solche, die Sie schützen, wertschätzen, ermutigen, trösten. Wer über diese Selbstkompetenz verfügt, ist zum Erhalt des eigenen Selbstwertes, der Selbstbestimmung und des Gefühls von Verbundenheit mit anderen nicht mehr so sehr auf seine Mitmenschen angewiesen. Er kann es auch tolerieren, wenn andere sich über ihn ärgern, ihn ablehnen, abwerten und sich distanzieren. Diese Reaktionen anderer sind dann zunehmend weniger Anlass für Auseinandersetzungen, sondern Auftakt zu einem Dialog, der ein vertieftes Verständnis möglich macht. So gesehen werden die hier beschriebenen unfruchtbaren Konflikte mit anderen nützlich, wenn man sie zum Anlass nimmt, ungeliebte und abgelehnte Teile des eigenen Selbst wieder wahrzunehmen, ihnen Raum lässt und sie willkommen heißt. So wird aus einem unfruchtbaren Konflikt mit anderen ein fruchtbarer Konflikt mit sich selbst, der zu Weiterentwicklung und persönlichem Wachstum führen kann.

Bedürfniskonflikte und ihr Nutzen

Gehen wir für den Moment mal von der unrealen Annahme aus, es würde einen Menschen geben, der sich vollständig akzeptiert und nichts in sich vermeiden muss. Auch ein solcher Mensch hätte Konflikte. Allerdings keine solchen, die ein Ersatz für etwas sind, sondern die zur Regulation des Wohlbefindens dazu gehören. Das Leben bewegt sich zwischen den Polaritäten des Wollens. Menschliches Wohlbefinden entsteht durch die Kompetenz, die wesentlichen physiologischen, biologischen und psychologischen Grundbedürfnisse wahrzunehmen, auszudrücken und für ihre Befriedigung Sorge zu tragen. Zu den wichtigsten psychologischen Grundbedürfnisse zählen aus Psychologensicht Bindung, Autonomie und Selbstwert. Allerdings stehen diese Bedürfnisse in einem Spannungsverhältnis zueinander.

Die Ambivalenz des Bindungsbedürfnisses etwa besteht darin, dass Bindung sich in der Polarität von Nähe und Distanz abspielt. Um mich gebunden zu fühlen, muss ich die Möglichkeit haben, jemandem nahe kommen zu können. Andererseits brauche ich die

Sicherheit, mich entfernen zu können, ohne befürchten zu müssen, niemanden mehr anzutreffen, wenn ich zurückkomme. Weiterhin brauche ich die Sicherheit des inneren Bezugs und das Vertrauen in den anderen, dass dieser nicht nach dem Prinzip Aus-den-Augen-aus-dem-Sinn lebt.

Die Ambivalenz des Selbstbestimmungsbedürfnisses bewegt sich zwischen Freiheit und Sicherheit. Um selbstbestimmt handeln zu können, brauche ich die Freiheit, das zu tun, was ich möchte. Um jedoch frei zu bleiben, brauche ich Regeln, die mir ein gezieltes, diszipliniertes Vorgehen ermöglichen. Völlige Freiheit ohne Ordnung und Regeln gerät zum Chaos und zur Verwahrlosung. Absolute Sicherheit führt andererseits zum zwanghaft-bürokratischen „Kältetod“, zum rigiden Korsett, welches in den eigenen Regeln erstickt.

Die Ambivalenz des Selbstwertbedürfnisses entfaltet sich zwischen Einzigartigkeit und Zugehörigkeit. Um mich wertvoll zu fühlen, brauche ich sowohl das Empfinden jemand Einzigartiges zu sein, der sich von anderen unterscheidet, als auch das Gefühl, einer unter Gleichen zu sein, der irgendwo dazugehört. Doch: Unterscheide ich mich zu sehr, werde ich zum Außenseiter, ordne ich mich Gruppennormen zu stark unter, verliere ich meine Individualität.

Das bedeutet, um Wohlbefinden herzustellen, bedarf es einer unablässigen Regulation zwischen Spannungspolen. Eine Stabilität ist nur vorübergehend erreichbar und durch die Dynamik dieses sensiblen wie komplexen Prozesses ständig bedroht. Das macht das Leben aufregend und abwechslungsreich - um die positive Seite der Medaille zu nennen. Andererseits leben wir ständig im Konfliktfeld einander widersprechender Bedürfnisse. Das ist der tiefe Grund, warum ein Leben ohne Konflikte nicht möglich ist. Nur gibt es ähnlich wie bei den unfruchtbaren Konflikten auch Möglichkeiten, auf diese Bedürfnisse einzugehen und zu antworten.

Selbsttest: Zu jedem Grundbedürfnis finden Sie Fragen, die Ihnen zeigen, zu welchem Pol Sie neigen oder ob Sie je nach Situation und Kontext unterschiedlich und flexibel reagieren.

1. Nähe versus Distanz: Ist es für mich leichter „mich zu öffnen“ oder „mich zu verschließen“? Geht es mir besser mit „Vereinnahmung“ oder „Zurückweisung“? Bin ich eher gefährdet „mich zu enttäuschen“ oder „andere zu enttäuschen“?

2. Freiheit versus Sicherheit: Entscheide ich lieber oder lasse ich lieber entscheiden? Riskiere ich eher oder gehe ich auf Nummer sicher? Verlasse ich oder werde ich verlassen?

3. Einzigartigkeit versus Zugehörigkeit: Setze ich eher auf „Mich verständlich machen“ oder auf „Den anderen verstehen“? Schließe ich eher aus oder lasse ich mich eher ausschließen? Fällt es mir leichter, mich zu zeigen oder in der Menge zu verschwinden?

Finden Sie sich leicht auf einer Seite wieder? Finden Sie das im Wesentlichen gut oder leiden Sie darunter? Wie erklären Sie sich Ihre Vorlieben? Was fällt Ihnen dadurch leicht, womit tun Sie sich eher schwer?

Jeder Mensch hat in der Regel für jeweils einen der Pole eine Vorliebe. Insbesondere unter Stress und Unsicherheit suchen wir den vertrauteren, erprobteren und sichereren Pol. Manche Menschen geben aber einen Pol ganz auf und fixieren sich stark. Das reduziert aber stark die Möglichkeit situationsgerecht zu handeln. Wenn sich jemand immer zurückzieht, immer Nähe sucht, nur die Freiheit zählt, Sicherheit über alles geht, man immer etwas Besonderes sein möchte oder alles tut, um dazu zu gehören, dann ist das ein ausgesprochen ungünstiger und letztlich unglücklich machender Verhaltens- und Erlebensstil. Diese mangelnde Flexibilität führt zwangsläufig im sozialen Leben immer wieder zu kleinen und größeren Konflikten. Insbesondere natürlich dann, wenn jemand mit einer gegenteiligen Fixierung mit im Spiel ist. So findet sich der auf Sicherheit bedachte Vorgesetzte im Dauerclinch mit dem freiheitsorientierten, kreativen Mitarbeiter, der auf Flexibilität gegenüber dem Kunden setzt. Denn dadurch, dass er in punkto Freiheit schwach und inkompetent ist, neigt er dazu, das bei anderen Menschen zu bekämpfen, was er selbst nicht stark entwickelt hat.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und reflektieren Sie, welche Vorlieben, Einseitigkeiten oder Fixierungen in Ihrem eingangs gewählten Beispiel eine Rolle spielen (könnten).

Je fixierter jemand in seiner eigenen Orientierung ist, was die Grundbedürfnisse anbelangt, desto schwerer wird er sich mit Situationen tun, in denen er flexibel sein muss. In unserem Beispiel mit der Führungskraft, sollte diese Verständnis für den Wunsch nach Freiraum und Autonomie des Mitarbeiters aufbringen können, umgekehrt der Mitarbeiter für das Sicherheitsbedürfnis seines Vorgesetzten. In der Regel entwickeln sich solche Kontakte aber zu wechselseitigen Abwertungsspiralen und Vorwurfsorgien. „Der Depp von Chef denkt nur an seine Vorgaben und mir geht der Auftrag flöten, weil er mir mal wieder nichts zutraut!“ „Der Meier hat keine Ahnung, was hier los wäre, wenn ich jeden machen lassen würde, was ihm so einfällt!“ So fühlt sich jeder in seiner Sicht bestätigt und kann sich jedes Einfühlungsvermögen in andere sparen. Denn: Je weniger jemand auf eigene Bedürfnisse hören und eingehen kann, desto weniger kann er sich in andere hineinversetzen. Soziale Kompetenz generiert sich also stark aus der Fähigkeit, alle sechs Grundbedürfnisse in sich wahrnehmen und angemessen befriedigen zu können, um so zu einem Perspektivenwechsel fähig zu sein, sich in andere einfühlen zu können.

Selbsttest: Jede der folgenden Aussagen bezieht sich darauf, wie gut Sie als Führungskraft dem jeweiligen Grundbedürfnis eines Mitarbeiter begegnen können. Lesen Sie die Beschreibungen durch und geben sich selbst spontan eine Note von eins bis sechs. Eine Eins, wenn Sie sagen, „Das beschreibt mich ganz ausgezeichnet!“ bzw. eine Sechs, wenn Sie der Meinung sind: „Das trifft nie und nimmer auf mich zu!“.

- **Nähe:** Sie sind erreichbar, hören zu, nehmen Anteil an Gefühlen, ermutigen und sind präsent. Man geht gern und ohne Angst zu Ihnen. Wenn Fehler passieren, hat man die Sicherheit, mit Ihnen gut darüber reden zu können. Man fühlt sich von Ihnen unterstützt.
- **Distanz:** Sie sind jemand der klar Nein sagt, wenn Sie etwas nicht wollen. Sie fordern deutlich etwas ein. Sie setzen klare Strukturen, sind gerecht, handeln nicht

nach Sympathie und setzen klare Grenzen. Wenn Ihnen etwas nicht gefällt, zum Beispiel Minderleistung, sprechen Sie dies klar und schnell an.

- **Freiheit:** Sie lassen anderen ihren Raum, nehmen sich selbst unbefangen den Ihren und delegieren. Sie mischen sich nicht unnötig bei anderen ein und vertrauen auf die Kompetenz der anderen. Sie bremsen andere nicht aus eigenen Befürchtungen heraus aus. Sie verleihen die nötige Macht, um Aufgaben zu bewältigen, die sie delegiert haben.
- **Sicherheit:** Sie haben klare Vorstellungen und teilen diese auch klar mit. Sie setzen eindeutige Werte, Regeln und Ziele und halten diese auch bei Gegenwind durch. Man weiß, wo es hingehet und wie man mit Ihnen dran ist.
- **Einzigartigkeit:** Sie sind jemand, der sich deutlich hervorheben kann und dies ohne Abwertung von anderen gestaltet. Sie zeigen sich ohne zu prahlen und können auch mit dem Hervortun anderer ohne Neid und Eifersucht umgehen. Ihre Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter und Kollegen, die sich hervortun, kommt zeitnah und glaubwürdig. Sie würdigen die Leistung anderer deutlich und auch öffentlich.
- **Zugehörigkeit:** Sie haben viel Aufmerksamkeit für Ihr Team und Ihre Organisationsumwelt. Sie achten auf die Stimmung und das Arbeitsklima. Sie sorgen dafür, dass niemand ausgegrenzt wird oder Sündenböcke gesucht werden. Sie kümmern sich darum, dass Zeit für notwendige Besprechungen ist, Tabus, über die nicht gesprochen wird, gibt es nicht.

Wenn Sie ehrlich zu sich waren, werden Sie sich unterschiedliche Noten gegeben haben. Niemand deckt die ganze Bandbreite menschlicher Möglichkeiten gleich kompetent ab. Bei den Bedürfnissen, bei denen Ihre Noten schlechter sind, liegen Ihre Konfliktfelder. Kommen Mitarbeiter, Kunden oder Kollegen mit einem solchen Anliegen auf Sie zu, sind Sie gefährdet, unzureichend, ungünstig oder destruktiv zu reagieren. Sie können das immer daran erkennen, wenn Sie sich über das Verhalten anderer wundern, aufregen, genervt sind, es abwerten, blöde Witze darüber reißen oder sich zurückziehen. Wenn Sie diese Phänomene ernst nehmen, haben Sie wichtige Entwicklungsfelder in Ihrer Führungskompetenz identifiziert.

Umgang bei Konflikten mit Mitarbeitern

Konfliktfähigkeit in der Führungsrolle zeichnet sich dadurch aus, dass man erkennt, welches Bedürfnis hinter den jeweiligen Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Kollegen steckt. Ganz entscheidend ist dies, wenn Krisen sich ankündigen etwa wenn Mitarbeiter anklagend oder passiv aggressiv reagieren. Denn: Hinter jedem Angriff verbirgt sich ein Bedürfnis. Wer diese Bedürfnisse bekämpft, hat sich für den Konflikt entschieden. Als Führungskraft können Sie sich von dem Gedanken verabschieden, dass Sie jemand, den Sie nicht verstehen oder gar ablehnen, konstruktiv führen können. Sie können ihn unter Druck setzen und ängstigen. Aber durch „Führen mit Angst und Disziplinierung“ schaffen Sie vielfach nur Minderleistung, Demotivation und Sabotage. Und: Einen Mitarbeiter in seinen Anliegen und Motiven zu verstehen, bedeutet keineswegs ihm seine Wünsche zu erfüllen, sondern vielmehr sich zu begegnen. Dialog ist die Alternative zum Konflikt. Es geht also darum, genau und in der Tiefe zu ergründen, welche Motive sich hinter Konflikten oder problematischen Verhaltensweisen von Mitarbeitern verstecken. Nicht selten sind „schwierige“ Mitarbeiter ein Feedback an Sie selbst! Der Hauptfehler im Umgang mit Konflikten ist aus meiner Sicht, dass man zu früh versucht, eine Lösung zu finden. Solange die Konfliktparteien nicht wechselseitig verstanden haben, worum es wirklich geht, was auf dem Spiel steht, welche verdeckten Anliegen, welche Fixierungen und Ängste und welche Manipulationsversuche im Spiel sind, werden entweder keine oder schlechte und nicht nachhaltige Lösungen gefunden werden können. Verstehen kommt vor Lösen!

Folgende Checkliste können Sie immer zur Hand nehmen, wenn Sie sich auf ein Konfliktgespräch vorbereiten und die bislang aufgeführten Zusammenhänge berücksichtigen wollen.

- Wie geht es mir selbst mit der Konfliktperson?
- Welche (unangenehmen) Gefühle werden in mir, durch welches Verhalten ausgelöst?

- Was sind meine wunden Punkte in dem Konflikt?
- Warum „muss“ ich mich zum Beispiel über jemanden ärgern?
- Welche eigenen Automatismen sind da im Spiel?
- Welche (unangenehmen) Gefühle versucht möglicherweise mein Gegenüber mit Hilfe des Konflikts (unfruchtbar) zu bearbeiten?
- Was versucht er auf der emotionalen (nicht auf der sachlichen!) Ebene für sich zu erreichen?
- Welche unbenannten oder unausgesprochenen Wünsche und Anliegen sind bei mir im Spiel? Gibt es etwas, was ich nicht wage, offen anzusprechen (aus Angst vor Verletzung o.ä.)?
- Versuche ich indirekt, ohne eigenes Risiko eine bestimmte Botschaft zu vermitteln?
- Welche unbenannten oder unausgesprochenen Wünsche und Anliegen sind beim anderen vielleicht im Spiel?
- Was wagt der andere möglicherweise nicht offen und direkt bei mir anzusprechen?
- Wo hat der andere u.U. Angst vor mir?
- Gibt es bei mir oder beim anderen Vorwürfe, negative Bewertungen oder Schuldgefühle? Wenn Ja, welche enttäuschte Erwartungen, welche unausgesprochenen Anliegen, welche Werte und Normen stecken dahinter?
- Was sind möglicherweise Aussagen und Ansichten des Konfliktpartners, welche geeignet sein könnten, mich zur Weißglut zu bringen und meine Selbststeuerung zu gefährden?
- Wie könnte ich mich davor schützen, um nicht in die Situation zu kommen, wo nicht ich einen Konflikt, sondern der Konflikt mich hat?
- Was sind Aussagen und Ansichten von mir, die den Konfliktpartner in Abwehrreaktionen und heftige Gefühle bringen könnten. Wie könnte ich mich davor schützen, dies zu tun?
- Gibt es Hinweise darauf, dass die Konfliktparteien unterschiedliche Polaritäten repräsentieren?
- Gibt es Hinweise darauf, dass man versucht die andere Seite der Medaille zu bekämpfen?

- Gibt es Hinweise, dass im Grunde beide Anliegen sinnvoll und wertvoll sind? Welchen Spielraum finde ich in mir, aus meiner Fixierung auf ein Ziel herauszufinden?

Wenn Sie diese Analyse vorab erarbeitet haben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie ein Stückchen weiterkommen und nicht, im Versuch den Konflikt zu bearbeiten, ihn erneut anfachen. Viele Klärungsversuche enden ja leider in einer Konfliktwiederholung und -verschärfung. Je mehr Bewusstsein Sie über Ihre eigenen wunden Punkte und die des anderen haben, je mehr sie über Ihre wahren Beweggründe und die des Gegenübers wissen, desto mehr Steuerungspotential haben Sie. Wenn Sie sich damit ernsthaft beschäftigen, werden Sie feststellen, wie wenig der Fragen oben Sie in aller Regel gut und substanzvoll beantworten können. Daher haben Konflikte leider oft den Charakter, dass die Menschen die schärfsten Messer, die sie haben, in die Hand nehmen und sich dann aber die Augen verbinden und die Ohren verschließen, bevor sie aufeinander losgehen.

Wer in einen Konflikt geht, sollte wissen, was sich in ihm selbst abspielt, und sollte alle Achtsamkeit, die er besitzt, nutzen. Einige Mittel um sich etwas besser zu verstehen und Ihre Aufmerksamkeit zu steigern, haben Sie nun in der Hand. Gutes Gelingen!

Weiterführende Literatur:

Friedrich Glas: „Selbsthilfe in Konflikten“

Marschall Rosenberg: „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation“

Jutta Kreyenberg: „Handbuch Konfliktmanagement“

Astrid Schreyögg: „Konfliktcoaching“

Annegret Hugo-Becker/ Henning Becker: „Psychologisches Konfliktmanagement“