

*Das Ende unproduktiver Konflikte*

# Management kontra Konflikte

Auf Konflikte stößt man sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben. Doch was genau ist die Anatomie eines Konflikts? Wodurch entsteht er? Wie kann man ihn lösen? Auf welche Weise sollte man mit den Konfliktparteien umgehen? Und was sollte man in einer Konfliktsituation unter keinen Umständen unternehmen?

## *Die Auswirkungen durch Konflikte*

Konflikte sind für Manager und Führungskräfte kein Fremdwort, sondern Arbeitsalltag. Tatsächlich verursachen ungelöste Konfliktsituationen in mittelständischen Unternehmen jährlich Verluste in Millionenhöhe. Sie beeinträchtigen das Betriebsklima und sind ein maßgeblicher Faktor für Krankheit und fehlende Produktivität.

## *Die Anatomie von Konflikten*

Ohne Konflikte arbeiten Menschen auf harmonische Art und Weise miteinander. Sie verfolgen gleiche oder ähnliche Ziele, kommen gut miteinander aus und verstehen sich. Wenn dies zusammenbricht, liegt ein Konflikt vor. Bei einem Konflikt handelt es sich um eine durch das Aufeinanderprallen gegensätzlicher Auffassungen, Absichten oder Interessen entstandene schwierige Situation, die zum völligen Zerwürfnis führen kann.

## *Die verschiedenen Arten von Konflikten*

Vereinfacht kann man Konflikte in folgende Kategorien aufteilen:

- Konflikte, die durch unterschiedliche Ziele entstehen. Geschieht dies in einem Bereich, sind entweder die Ziele nicht ausrei-

chend definiert und bekannt oder stehen im Widerspruch zueinander.

- Auch wenn der zur Erreichung von Zielen einzuschlagende Weg unterschiedlich gesehen wird, können Konflikte entstehen. Hier hat das Management meistens versäumt, Richtlinien zu erstellen, diese bekanntzugeben und Übereinstimmung zu erreichen.

- Kann eine Partei ihr Ziel nur auf Kosten der anderen Partei erreichen, sind die Ressourcen nicht richtig verteilt oder es kann einen Fehler im Produktionsablauf geben.
- Zwischenmenschliche Spannungen basieren auf nicht angemessenen menschlichen Emotionen und Reaktionen oder werden durch eine dritte Person, die meist nicht



Heinz Fritz

## INFO

**Heinz Fritz hat sein Handwerk von der Pike auf gelernt. Er hat zuletzt einen Vertrieb für ein englisch-amerikanisches Unternehmen in der professionellen Lichttechnik aufgebaut, und dieses Unternehmen in 17 Jahren als Geschäftsführer zur Spitzenposition in der Branche geführt. Dabei legte er besonderen Wert auf Teambildung und Motivation.**

**Seine umfangreiche Erfahrung macht ihn unabhängig von kurzlebigen Trends. Seit 1993 stellt er die Essenz der Managementwerkzeuge als Coach und Trainer zur Verfügung. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Effizienzsteigerung. Er begleitet den Unternehmer oder das Management von der Erarbeitung motivierender und organisatorischer Maßnahmen bis zu deren ergebnissteigernder Umsetzung im Unternehmen.**

anwesend ist, verursacht. Auch Mobbing ist darauf zurückzuführen.

**Der Grund für Streß**

Man kollidiert bei seinen Aktionen mit anderen Mitarbeitern und fühlt seine Motivation schwinden. Dadurch verschlechtern sich die Arbeitsergebnisse.

Das hat Unmut zur Folge und kann die eigene Stabilität und Kompetenz mindern. Zeit und Ressourcen werden verschwendet und das bedeutet für das Unternehmen finanziellen Verlust. Darauf erhöht sich der Leistungsdruck und dies führt bei den Betroffenen zu einer Menge Streß und Unzufriedenheit.

**Warum Konflikte eskalieren**

Eine typisch menschliche Haltung besteht daraus, Konfliktsituationen zu ignorieren und den Kopf in den Sand zu stecken – in der Hoffnung, daß sich die Wogen von allein wieder glätten.

Wenn Unstimmigkeiten nicht aussortiert werden, verschärft sich der Konflikt erfahrungsgemäß mehr und mehr und kann eine Menge Schaden anrichten.

Während die anfängliche Reibung nur zu vergeudeter Arbeitsenergie führt, kann ein ausgewachsener Konflikt zu rechtlichen Aktionen, Rache und gar dem Kampf bis aufs Messer führen. Das Endergebnis ist eine Situation, aus der es keinen Ausweg zu geben scheint.

**Die ultimative Lösung**

Konflikte kann man auf vielerlei Weisen „lösen“. Allzu oft allerdings werden Methoden verwendet, bei denen einer der Beteiligten gewinnt und der andere verliert. Frei nach dem Motto: „Mit dem Mitarbeiter Müller konnte keine Einigung erzielt werden? Nun, dann entlassen Sie ihn!“ Oder: „Sie fügen sich oder Sie werden herabgestuft!“

Die anzustrebende, ultimative Lösung ist die, bei der alle Beteiligten gewinnen!

**Was steckt hinter Konflikten?**

Wenn Sie verschiedene Konflikte untersuchen, werden Sie feststellen, daß mit ihnen immer eine Verschlechterung wirklicher Kommunikation einhergeht. In Konfliktsituationen reden Menschen nicht mehr wirklich miteinander, sie schweigen entweder oder schreien. Aber sie kommunizieren nicht! Und genau das

**Managementwerkzeuge**

- **Effizienztraining**  
Den Kopf wieder frei haben für das Wesentliche.
- **Konfliktlösungen**  
Umgang mit menschlichen Emotionen und Reaktionen und die Grundlagen für wirkliches Verstehen.
- **Programm Workshop**  
Erarbeitung von Lösungen für aktuelle Probleme, die einer Expansion im Wege stehen.
- **Unternehmensplanung**  
Von der Unternehmensvision bis zur erfolgreichen Umsetzung.
- **Organisation**  
Transparenz aller Aufgaben und motivierte Mitarbeiter.
- **Management nach Statistiken**  
Die Vorgänge im Betrieb rechtzeitig erkennen und korrigieren.

ist der Faktor, der hinter Konflikten steckt: Fehlende Kommunikation.

Wer das nicht weiß, mag den Fehler begehen, „die Situation erst einmal abkühlen zu lassen“, indem er weitere Kommunikation unterbindet. Ein Beispiel aus dem privaten Bereich ist die Phase einer Trennung, bei der die Kommunikation nur noch über Anwälte erfolgt. Aber das löst den Konflikt natürlich nicht, sondern läßt ihn zu einer endgültigen Scheidung eskalieren.

**Die Wichtigkeit von Kommunikation und Richtlinien**

Um die Ursachen von Konflikten zu ergründen, kann man das Gegenteil eines Konflikts betrachten, die ideale und harmonische Zusammenarbeit.

Man ist sich über Dinge einig, arbeitet gerne zusammen und ist in reger Kommunikation. Es existieren keine kommunikativen Barrieren, die Reibungsverluste nach sich ziehen würden. Auch herrscht Übereinstimmung über die Dinge, und es gibt Richtlinien darüber, wie sie geschehen sollen.

Die wichtigen Faktoren sind also Kommunikation und Richtlinien. Sie sind ausschlaggebend dafür, daß Harmonie und produktive Zusammenarbeit aufrecht erhalten werden. Durch sie kann Einigkeit erreicht werden. Und sie sind ebenfalls ein Maßstab für die potentielle Produktivität der Zusammenarbeit.

Die Produktivität von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen hängt in hohem Maße von ihrer Kommunikationsfähigkeit ab und dem Vorhandensein guter, angewandter Richtlinien.

**Management kontra Konflikte**

Zum Management gehört, einen entstehenden Konflikt zu erkennen, seine Eskalation rasch zu unterbinden und unmittelbar zu bereinigen. Das höchste Maß an Fähigkeit und Fachkenntnis zum Thema Konflikte erfordert natürlich die Lösung einer vollständig eskalierten Situation, für die keine unmittelbare Lösung in Sicht ist.

Der beste Schutz vor Konfliktsituationen besteht daraus, zu wissen, was Konflikte verursachen kann, und die Ursachen von Anfang an zu vermeiden.

**Die Werkzeuge zur Konfliktlösung**

Um Konflikte lösen zu können, muß man die Regeln der Kommunikation kennen und anwenden. Ebenso sollte man über Richtlinien und ihre Auswirkungen Bescheid wissen und den Umgang mit menschlichen Emotionen und Reaktionen verstehen. Nur so kann man erreichen, daß Menschen zu einer produktiven Zusammenarbeit fähig sind. Herauszufinden gilt: Wodurch wurde der Konflikt wirklich ausgelöst? Was hat ihn fortbestehen lassen? Und vor allem: Wie löse ich ihn?

Das grundlegende Wissen für Konfliktlösungen wird in einem eintägigen Praxis-Workshop vermittelt.

**HEINZ FRITZ**

**Management- und Effizienztraining  
Düsseldorf**

**Telefon: 0211 / 7 33 72-31**

**Fax: 0211 / 7 33 72-41**

**E-Mail:**

**heinz.fritz@hf-managment.info**