



## **Die Führungskraft als Konfliktmanager/in**

Konflikte zu lösen ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Wenn Konflikte zwischen Mitarbeiter/innen (oder auch zwischen Mitarbeiter/innen und Kund/innen, Lieferant/innen oder Kolleg/innen anderer Abteilungen) auftreten, muss die Führungskraft entscheiden, ob sie Stellung bezieht, eingreift und für Lösungen sorgt.

Dies wird in vielen Fällen nicht notwendig und auch nicht hilfreich sein.

Eine Intervention bei Konflikten wird in der Regel dann sinnvoll sein, wenn ...

- ein klares Fehlverhalten eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin vorliegt,
- der Kundenservice beeinträchtigt ist oder
- Ziele und Interessen der Organisation beeinträchtigt werden.

Ansonsten sollten die Mitarbeiter/innen grundsätzlich befähigt werden, Konflikte selbst auszutragen und zu lösen.

In manchen Fällen wird die Führungskraft auch als Mediator/in gefragt sein.

### **Phasen der Konfliktbearbeitung (Mediation)**

#### **1. Phase: Contracting**

Mit den Beteiligten werden „Spielregeln“ für den Umgang miteinander vereinbart. Es wird klargestellt, dass die Verantwortung für den Inhalt in erster Linie bei den Beteiligten und die Verantwortung für die Prozessgestaltung bei der „Mediator/in“ liegt (aus Sicht der Führungskraft gilt es natürlich darauf zu achten, dass erarbeitete Lösungen nicht Organisationsinteressen entgegen stehen).

#### **2. Phase: Konfliktpunkte und Positionen**

Die Beteiligten präsentieren ihre Standpunkte und beschreiben ihre Positionen. Die Themen werden gesammelt und die Reihenfolge der Behandlung festgelegt.

#### **3. Phase: Interessen hinter den Positionen**

Die Mediator/in führt die Beteiligten von den Positionen zu den Interessen, Ängsten und Motiven, die hinter den Positionen stehen. Nur wenn die Interessen transparent werden, ist in der Regel eine Annäherung als erster Schritt zur Lösung möglich.

#### **4. Phase: Verhandeln von Lösungsmöglichkeiten**

Es werden von den Beteiligten verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeitet (z. B. mit Brainstorming) und verhandelt. Die gefundenen Ziele werden hinsichtlich ihrer Umsetzungsmöglichkeit und Verbindlichkeit bewertet.

#### **5. Phase: Vertrag**

Die gefundenen Ziele werden schriftlich festgelegt.

#### **6. Phase: Abschluss und Gesprächsreflexion**