



Konfliktmanagement – Als Berater richtig handeln

Emin Yaman
emin.yaman@ymail.com

Samuel Kuhn
samuel.kuhn@posteo.de

Sebastian Wirz
sebastian.wirz@icloud.com

Seminararbeit im Fach Consulting – Teil 1
Kurs: WWI13AMB
September bis Oktober 2015
Dozentin: Dr. Christa Weßel

DHBW Mannheim
Studiengang Wirtschaftsinformatik

Mannheim, 19. Oktober 2015

Zusammenfassung

Grundlage dieser Seminararbeit bildet das Consulting Seminar der DHBW Mannheim im Studiengang Wirtschaftsinformatik. Die Studierenden Sebastian Wirz, Emin Yaman und Samuel Kuhn behandeln das Themengebiet Konfliktmanagement als Teil der Consultingkompetenz. Menschen begegnen Konflikten in allen Lebensbereichen und verfolgen individuelle Bewältigungsstrategien. Um insbesondere im beruflichen Kontext ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement zu betreiben, werden in dieser Arbeit anhand eines konzipierten Fallbeispiels entsprechende Modelle, Konzepte und Maßnahmen aufgezeigt. Nach der Vermittlung von theoretischen Grundlagen schaffen die Autoren einen praktischen Übertrag der vorgestellten Inhalte und beziehen sich konkret auf die Konfliktlösung des geschilderten Fallbeispiels. In einer abschließenden Diskussion reflektieren die Studierenden den Erstellungsprozess dieser Arbeit und bewerten einen Konflikt, der innerhalb der gemeinsamen Zusammenarbeit entstanden ist.

Die Kernaussage dieser Seminararbeit drückt sich insgesamt in der Erkenntnis aus, dass Konflikte früh erkannt werden müssen, um eine mögliche Eskalation zu vermeiden. Die offene Ansprache von Konflikten ermöglicht es, diese als Chance wahrzunehmen und konstruktive Lösungen zu entwickeln. Dabei ist wichtig, beide Konfliktparteien aktiv in den Prozess miteinzubeziehen und einen Konsens zu finden, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Szenario.....	1
2.1 8W-Fragen.....	3
3 Modelle und Konzepte.....	5
3.1 Konfliktarten.....	5
3.2 Dramaturgie der Konfliktenstehung.....	6
3.3 Eisbergmodell.....	8
3.4 Konflikteskalation.....	9
3.5 SAG ES und HAIFA.....	12
4 Lösung.....	15
4.1 Einordnung der Konfliktarten.....	15
4.2 Einordnung in das Stufenmodell.....	16
4.3 Dramaturgiephase.....	17
4.4 Anwendung des Eisberg-Modells.....	17
4.5 Maßnahmen.....	18
4.5.1 Walk to talk.....	18
4.5.2 Weiterbildung.....	20
4.5.3 Teamentwicklung.....	21
5 Diskussion.....	22
5.1 Reflexion.....	22
5.2 Übertrag.....	23
5.3 Fazit und Ausblick.....	26
6 Literaturverzeichnis.....	27

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir erklären hiermit ehrenwörtlich:

1. dass wir unsere Seminararbeit mit dem Titel

Konfliktmanagement – Als Berater richtig handeln

ohne fremde Hilfe angefertigt haben;

2. dass wir die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet haben;

2. dass wir die Seminararbeit bei keiner anderen Prüfung vorgelegt haben;

3. dass wir mit der Weitergabe unserer Seminararbeit zu Prüfungszwecken einverstanden sind;

4. dass die eingereichte elektronische Fassung exakt mit der eingereichten schriftlichen Fassung übereinstimmt.

Wir sind uns bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

Emin Yaman

Samuel Kuhn

Sebastian Wirz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dramaturgie der Konfliktenstehung.....	7
Abbildung 2: Eisbergmodell.....	8
Abbildung 3: Stufenmodell nach Glasl.....	9

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptprobleme bei Paarkonflikten.....	5
Tabelle 2: Die vier Grundwidersprüche.....	6

1 Einleitung

Diese Seminararbeit ist im Rahmen des Seminars Consulting des Studiengangs Wirtschaftsinformatik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim entstanden. Die Studierenden Emin Yaman, Sebastian Wirz und Samuel Kuhn betrachten das Themengebiet Konfliktmanagement und setzen gelernte Inhalte sowie selbsterarbeitetes Wissen um.

Konflikte tangieren alle Lebensbereiche und stellen Menschen vor Herausforderungen und Probleme. Ein zielgerichtetes Konfliktmanagement ist daher wichtig und insbesondere im beruflichen Kontext unentbehrlich. Der Beruf des Consultants ist vielfältig und deckt unterschiedlichste Aufgabenfelder und Tätigkeiten ab. Das Erbringen von kundenorientierter Beratungsleistung umfasst einen kompetenten Umgang mit Konfliktsituationen und ein adäquates Management. Um einen entsprechenden Praxisbezug herzustellen, dient ein konzipiertes Fallbeispiel als Grundlage zur Auseinandersetzung mit der Thematik. Ziel dieser Arbeit ist es, nach dem Vorstellen von theoretischen Modellen und Konzepten, praxisnahe Lösungsansätze auf das Fallbeispiel zu projizieren um in einer abschließenden Diskussion die erarbeiteten Inhalte ganzheitlich zu betrachten und auf das eigentliche Seminarthema Consulting zu beziehen.

2 Szenario

In der Abteilung Kundenberatung der Software-GmbH arbeiten fünf Mitarbeiter mit ihrem Abteilungsleiter Martin Müller. Er ist erst seit wenigen Monaten im Unternehmen und gilt als sehr engagiert. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger lebt Herr Müller einen offenen Dialog mit seinen Mitarbeitern. Lob und konstruktive Kritik prägen das positive Arbeitsklima und ermöglichen ein produktives Arbeiten. Im Zuge einer unternehmensinternen Neustrukturierung der Organisationseinheiten wird in jeder Abteilung die Rolle des Fachberaters eingeführt. Diese neue Position soll Abläufe und Prozesse optimieren und die Effektivität der einzelnen Abteilungen steigern.

Nachdem Herr Müller sich nach ausgiebiger Bewertung der möglichen Kandidaten für Maximilian Gluffke entschieden hat, kommuniziert er seine Entscheidung innerhalb eines Abteilungsmeetings. Er begründet seine Entscheidung mit Gluffkes Expertenwissen im Bereich des Kundensupports und der technischen Entwicklung. Aufgrund dieser Schnittstellenkompetenzen sieht Martin Müller in Maximilian Gluffke das Potenzial, sich optimal in die Position des Fachberaters einzuarbeiten.

Für die neu geschaffene Stelle hat sich auch die Mitarbeiterin Annika Bullmann interessiert. Sie war sich aufgrund ihres Profils und ihrer langjährigen Erfahrung sehr sicher, die Stelle zu bekommen. Dass die Wahl nun auf Maximilian Gluffke fiel, war für Frau Bullmann erst überraschend, dann enttäuschend. Auch wenn sie die Entscheidung ihres Vorgesetzten akzeptiert, kann sie sich Maximilian Gluffke nicht in einer solch wichtigen Position vorstellen. Ihre anfängliche Enttäuschung drückte sie schnell in einem abweisenden Verhalten gegenüber Maximilian Gluffke aus.

Da beide Mitarbeiter derzeit jedoch das gemeinsame Projekt „Optimierung der Dokumentenablage“ betreuen, müssen sie für eine positive Zielerreichung zusammenarbeiten. Annika Bullmann steigerte sich in ihre Ablehnung gegenüber Gluffke immer weiter hinein, sodass sie nach einiger Zeit grundsätzlich alle Vorschläge und Einwände ihres Arbeitskollegen negativ beurteilte. Ihren Ärger über Maximilian Gluffkes Beförderung drückte sie auch in Gesprächen mit ihren Kollegen aus, um diese auf ihre Seite zu ziehen. Michelle Brause, die im gleichen Büro wie Annika Bullmann sitzt, wurde schnell von der Meinung ihrer Kollegin überzeugt. Annika Bullmann konnte sie als Mitstreiterin gegen Maximilian Gluffke gewinnen. Dieser hatte zu Beginn des Konflikts verständnisvoll reagiert. Ihm war bewusst, dass Annika Bullmann die Stelle ebenfalls gerne bekommen hätte. Nachdem sie jedoch immer mehr auf gegenseitige Konfrontation ausgerichtet war, ließ er sich zu einigen unüberlegten Äußerungen hinreißen. Die Aussage „Du eifersüchtiges Miststück“ war der Auslöser für eine laute, heftige Auseinandersetzung, welche die gesamte Abteilung mitbekam. Diese Eskalation kann Herr Müller nun nicht weiter tolerieren und sieht sich daher als Führungskraft in der Verantwortung, den Konflikt zu lösen.

2.1 8W-Fragen

Die aus dem Journalismus kommende Frage „Wer hat wo wann wie und warum etwas getan?“ stellt die Grundlage der 8W-Fragen für Veränderungsprozesse. Mit dieser Vorgehensweise lässt sich das geschilderte Fallbeispiel strukturieren und für den weiteren Verlauf der Arbeit gliedern.¹

Wer?

Martin Müller ist der Vorgesetzte von Annika Bullmann und Maximilian Gluffke. Als Führungsperson hat er mehrere Seminare und Workshops zum Thema Konfliktmanagement besucht und weist somit entsprechende Kompetenzen vor. Es findet eine interne Beratung statt, da keine externen Consultants miteinbezogen werden.

Wo?

Martin Müller wählt zur Konfliktberatung einen neutralen Ort. Er lädt die Konfliktgegner zu einem gemeinsamen Spaziergang im Park ein. In einem „Walk to talk“ schafft er eine angenehme Atmosphäre und verlässt gezielt den eigentlichen Ort des Konfliktgeschehens. Frische Luft und Bewegung fördern die Kreativität und Konzentration und tragen zur direkten Konfliktbewältigung bei.

Wann?

Da der Konflikt gewachsen ist und sich bereits auf die gesamte Abteilung ausgeweitet hat, möchte Martin Müller diesen sehr zeitnah lösen. Das Gespräch wird während der Arbeitszeit geführt. Um eine unbelastete Grundlage zu schaffen, treffen sich die Gesprächsteilnehmer (Martin Müller, Annika Bullmann und Maximilian Gluffke) morgens um 09.00 Uhr.

Wie?

Das Gespräch stellt den Beginn des Konfliktbewältigungsprozesses dar. Die Beratung von Martin Müller ist kein einmaliges Ereignis, sondern umfasst eine ganzheitliche Betreuung der Konfliktparteien. Als Konfliktmanager setzt Martin Müller auf verschiedene etablierte Konfliktmanagementmodelle und fokussiert eine nachhaltige Verbesserung.

¹ Vgl. Weßel, Christa (2013), S. 236f.

Warum?

Der Konflikt tangiert die gesamte Abteilung und hat wirtschaftliche und persönliche Auswirkungen. Durch seinen Umfang verursacht er weitere Probleme und schränkt alle Abteilungsmitarbeiter in ihrem täglichen Arbeitsalltag ein.

Wen?

Martin Müller berät die Konfliktgegner Annika Bullmann und Maximilian Gluffke. Da sich der Konflikt aber bereits auf weitere Personen ausgeweitet hat, findet indirekt eine Beratung der gesamten Abteilung statt.

Wozu?

Im Mittelpunkt steht die Lösung des Konflikts. Ziel ist ein gemeinsamer Konsens für alle beteiligten Personen.

Was?

Martin Müller analysiert den Konflikt zunächst und bezieht die Konfliktbeteiligten konkret ein. Hierbei sind insbesondere die Reflexion und Spiegelung wesentliche Bestandteile, da sie die Grundlage einer neutralen Bewertung schaffen. Daraus erarbeitet Martin Müller zusammen mit seinen Mitarbeitern (Klienten) Bewältigungsansätze bzw. Lösungsmaßnahmen.

Woher? (+1)

Auch wenn Martin Müller der Konflikt bewusst war, schreitet er erst nach dem lautstarken Streit der Konfliktbeteiligten ein. Er nimmt diese Eskalation zum Anlass, um als Führungskraft konfliktbewältigend einzugreifen.

3 Modelle und Konzepte

3.1 Konfliktarten

Um einen Konflikt analysieren zu können, lässt sich dieser in verschiedene Konfliktarten einordnen. Diese Einordnung ermöglicht Rückschlüsse zum jeweiligen Konfliktursprung um insgesamt eine zielgerichtete Konfliktbewältigung zu verfolgen.

Nach Schwarz lassen sich zwischen vierzehn verschiedenen Konfliktarten unterscheiden. Für die vorliegende Seminararbeit wurden, auf das Fallbeispiel bezogen, drei geeignete Arten ausgewählt.

Der **Paarkonflikt** kennzeichnet sich durch zwei Konfliktparteien, die jeweils unterschiedliche Vorstellungen haben und gegensätzliche Ziele verfolgen. Diesen Differenzen liegt meist eine Kombinationen aus drei Hauptproblemen zu Grunde:²

Identitätsproblem	Die eigene Identität geht aufgrund von externen Störungen verloren. Es folgt eine Restrukturierung.
Distanzproblem	Distanzen stören das Beziehungsfeld und erschweren die Zusammenarbeit.
Entwicklungsproblem	Umwelteinflüsse führen zur einer Veränderung der bisherigen Situation.

Tabelle 1: Hauptprobleme bei Paarkonflikten

Der **Veränderungskonflikt** bezieht sich auf die Aufspaltung von ursprünglichen Strukturen. Eine bestehende Situation bricht aufgrund eines Ereignisses auseinander, woraus sich eine neue Situation mit bisher unbekanntem Faktoren bildet. Dieser nun neuen, veränderten Umwelt müssen sich Menschen anpassen, woraus ein Veränderungskonflikt entstehen kann. Dieser beinhaltet vielfach die Auflösung und anschließende Neuformierung von Gruppen, sowie die Neuordnung bisheriger Rollen und Verantwortlichkeiten.³

Der **Institutionskonflikt** besitzt seinen Ursprung in den vier Grundwidersprüchen des Lebens:

² Vgl. Schwarz, Gerhard (2014), S. 131ff.

³ Vgl. Schwarz, Gerhard (2014), S. 203ff.

Tote und Lebende	Eine Gruppe muss sich nach dem Tod eines Mitglieds neu definieren.
Individuum und Gruppe	An welcher Stelle kann sich das Individuum innerhalb einer Gruppe platzieren? (Hierarchie)
Alte und Junge	Wie kann das angesammelte Wissen der älteren Generation an die jüngere weitergegeben werden?
Männer und Frauen	Beide Geschlechter können nur gemeinsam überleben.

Tabelle 2: Die vier Grundwidersprüche

Auf den Berufsalltag bezogen, lassen sich nach dieser Aufteilung insbesondere die Arbeit innerhalb eines Teams (Abteilung) und der Generationenkonflikt zwischen jung und alt nennen.⁴

3.2 Dramaturgie der Konfliktentstehung

Die Entstehung eines Konflikts kann anhand von vier Prozessstufen in ein Phasen-Modell eingeordnet werden. Diese vier Phasen lauten: Auslösung, Überlagerung, Eskalation und abschließend Verhärtung.

Zu Beginn steht die eigentliche Sachfrage, welche den Gegenstand der **Diskussion** beschreibt. Diese kann eine ganz alltägliche Ursache besitzen. In dieser Phase wird über den Auslöser des Konflikts gesprochen.

Darauf folgt die Phase der **Überlagerung**. Hier entsteht eine Situation, in welcher Argumente in der Diskussion von einer Seite nicht akzeptiert werden. Erste Warnsignale signalisieren einen zunehmend stärker werdenden Konflikt. Die Überlagerungsphase kennzeichnet sich durch einen zentralen Punkt, an dem sich der Charakter der Diskussion ändert. Der Konflikt, der sich bisher auf einer sachlichen Ebene befand, wird durch Unterstellungen und Vorwürfe der anderen Seite auf eine Beziehungs-/Werteebene angehoben. Dadurch wird der gesamte Konflikt von Emotionen überlagert.⁵

In der **Eskalationsphase** spitzt sich der Konflikt immer weiter zu. Das gegenseitige Verständnis zwischen den beiden Konfliktparteien ist durch die zunehmende Emotionalisierung gestört. Die Kommunikation tritt insgesamt in den Hintergrund und stattdessen werden Isolation und das Ziel der Schadenszufügung verfolgt. Da die gesamte Energie des Konflikts ausschließlich auf Emotionen

⁴ Vgl. Schwarz, Gerhard (2014), S. 222ff.

⁵ Vgl. Grolman, Florian (2015).

reduziert wird, ist die eigentliche Sachfrage bedeutungslos geworden. Die Wahrnehmung der einzelnen Seiten ist stark gestört. Sie nehmen in ihrem Umfeld nur noch solche Äußerungen wahr, die ihre persönliche Meinung bestärken. Diese Faktoren tragen insgesamt dazu bei, dass sich der Konflikt erheblich intensiviert und seinen Höhepunkt erreicht.⁶

Es folgt die stetige **Verhärtung** des Konflikts. Wenngleich die Eskalationsphase beendet ist, so eskaliert der Konflikt doch weiter und verliert nicht an Relevanz oder Intensität. Meist wird diese Phase im Stillen ausgetragen. Aufgrund des Schweigens beider Parteien kann der Konflikt sehr anstrengend und kräftezehrend sowohl für die Beteiligten, als auch deren Umwelt werden. Dieser Phase kann sich, ohne geeignetes Konfliktmanagement, auf mehrere Jahre ausweiten.⁷

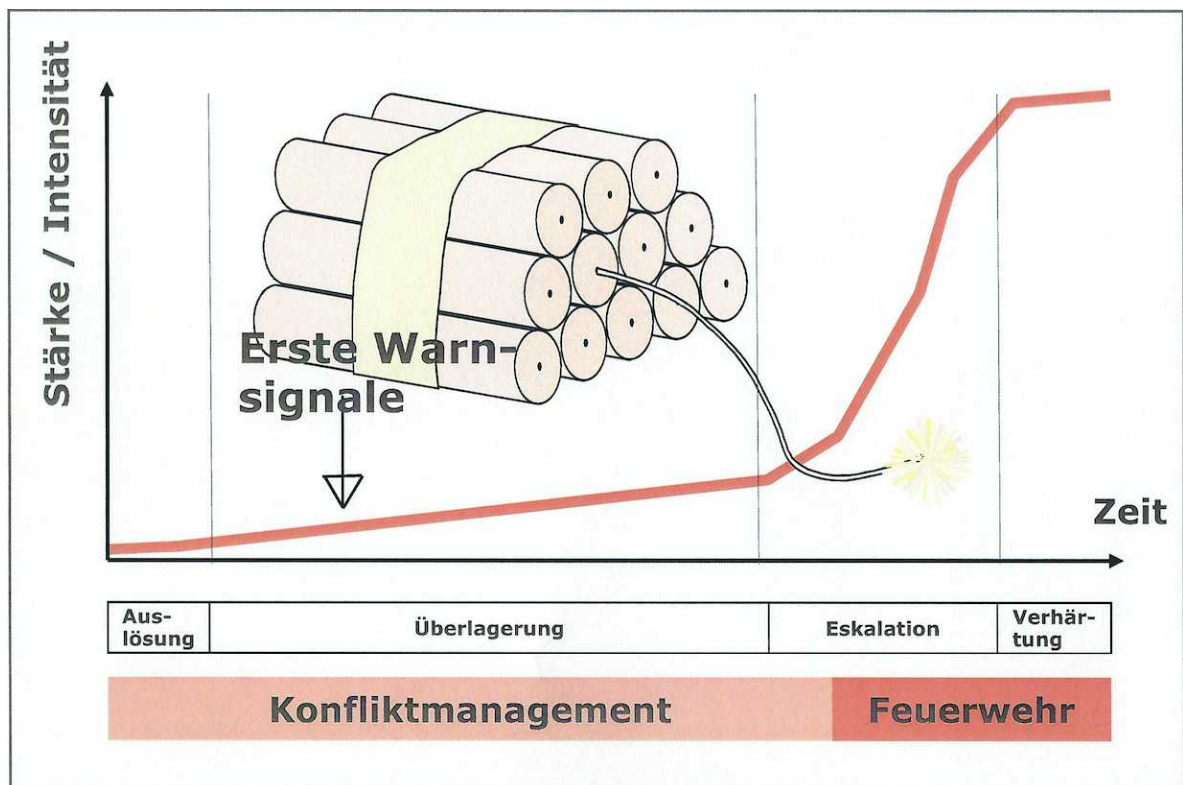


Abbildung 1: Dramaturgie der Konfliktenstehung (Schwind, Markus (2014), S.40.)

3.3 Eisbergmodell

Mithilfe des Eisberg-Modells kann ein bestehender Konflikt zwischen zwei Parteien beschrieben und Lösungsansätze entwickelt werden. Das besondere Merkmal eines Eisbergs ist, dass nur ca. 1/5 des gesamten Objekts sichtbar sind,

⁶ Vgl. König, Rainer / Haßelmann, Uwe (2004), S. 35f.

⁷ Vgl. Grolman, Florian (2015).

während der Großteil unsichtbar im Wasser schwimmt. Auf einen Konflikt bezogen, stellen die 20 Prozent die Sachebene und 80 Prozent die Beziehungsebene dar.

Die Sachebene zeichnet sich durch inhaltliche Merkmale und rationale Gesichtspunkte wie Fakten, Wörter und Zahlen aus, welche das Geschehnis insgesamt beschreiben. Bei der Beziehungsebene stehen Gefühle und Emotionen der jeweiligen Konfliktsache im Zentrum. Diese haben keinen direkten Bezug zum eigentlichen Konfliktgegenstand und konzentrieren sich vielmehr auf zwischenmenschliche Aspekte. Es lässt sich feststellen, dass die inhaltlichen Standpunkte der Sachebene nur einen geringen Teil des ganzen Konflikts darstellen. Dadurch lässt sich schließen, dass die Beziehungsebene eine entsprechend hohe Beachtung innerhalb eines Konfliktbewältigungsprozesses einfordert und somit vor der eigentlichen Sachebene betrachtet werden muss.⁸



Abbildung 2: Eisbergmodell (Fildhaut, Brigitta (2015))

3.4 Konflikteskalation

Durch das von dem österreichischen Kommunikationswissenschaftler Friedrich Glasl beschriebene Konflikteskalationsmodell lassen sich selbige analysieren, bewerten und daraus angemessene Reaktionen ableiten. Das Modell besitzt neun Eskalationsstufen, die sich in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen unterteilen.

⁸ Vgl. Kolb, Meinulf (2010), S. 68.

Wesentliches Merkmal hierbei ist, dass Glasl nicht den Aufstieg zu immer höheren Eskalationsstufen beschreibt, sondern vielmehr eine Abwärtsbewegung zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung definiert.⁹

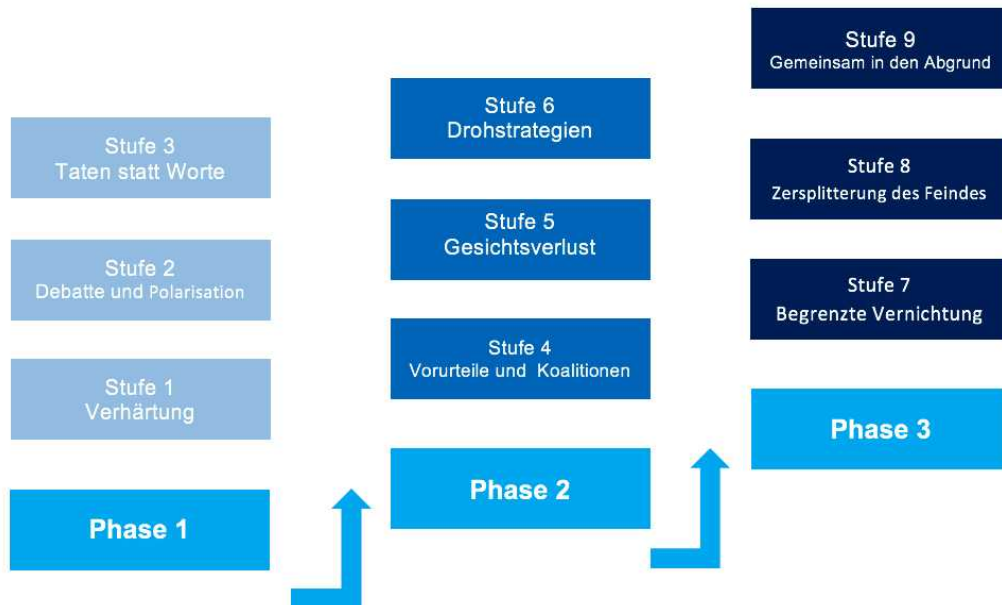


Abbildung 3: Stufenmodell nach Glasl¹⁰

In der ersten Phase können beide Konfliktparteien noch gewinnen (Win-Win), wohingegen in der zweiten Phase eine Partei verliert, während die andere gewinnt (Win-Lose). Die dritte Phase kennzeichnet sich durch das Verlieren beider Parteien (Lose-Lose).¹¹

⁹ Vgl. Berner, Winfried (2006).

¹⁰ Eigene Abbildung in Anlehnung an Glasl, Friedrich (2002), S. 234f.

¹¹ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 234f.

Phase 1 (Win-Win)

Stufe 1 – Verhärtung¹²

Aus unterschiedlichen Interessen werden verhärtete Standpunkte, die aufeinandertreffen. Diese Verhärtung ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen kann allerdings zu Verkrampfungen führen, die das Entstehen eines Konflikts begünstigen. In diesem frühen Stadium gibt es noch keine starren Parteien oder Lager, die Spannungen sind noch durch Gespräche lösbar.

Stufe 2 – Debatte und Polarisierung¹³

Die Konfliktpartner überlegen sich Strategien, um den Anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten können zu Streit führen, welcher sich durch Polarisierung von Denken, Fühlen und Wollen kennzeichnet. Schwarz-Weiß-Denken schafft eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

Stufe 3 – Taten statt Worte¹⁴

Gespräche werden abgebrochen, weil sich die Überzeugung durchsetzt, dass Reden nicht mehr hilft. Indem keine verbale Kommunikation mehr stattfindet, verschärft sich der Konflikt, das Mitgefühl für den anderen geht verloren und die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst. Durch Druckaufbau soll die eigene Meinung durchgesetzt werden. Der Konfliktpartner wird teilweise bewusst provoziert und soll dazu gebracht werden, sein Unvermögen einzugestehen.

¹² Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 234ff.

¹³ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 239ff.

¹⁴ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 249ff.

Phase 2 (Win-Lose)

Stufe 4 – Vorurteile und Koalitionen¹⁵

Systematisch werden Befürworter für die eigene Position gesucht, um gemeinsam gegen den Konfliktpartner vorzugehen. Vorurteile werden zu Stereotypen und Gerüchte entstehen. Der Gegner wird bewusst denunziert. Es geht nicht mehr um die eigentliche Meinungsverschiedenheit, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

Stufe 5 – Gesichtsverlust¹⁶

Früheres Verhalten wird als von Beginn an gewollte Feindseligkeit interpretiert – Unterstellungen und Verleumdungen sollen zum Gesichtsverlust (Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit) des Gegners führen. Öffentliche und direkte Angriffe zielen auf die direkte Identitätsvernichtung des Gegners ab.

Stufe 6 – Drohstrategien¹⁷

Die Konfliktparteien versuchen mit Drohungen die Situation absolut zu kontrollieren und die eigene Macht zu demonstrieren. Die Proportionen der oftmals unerfüllbaren Forderungen spiegeln die Glaubwürdigkeit der Drohung wieder. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

Phase 3 (Lose-Lose)

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung¹⁸

Die gegenüberliegende Partei wird entmenschlicht und es soll ihm möglichst großer Schaden zugefügt werden. Ein begrenzter eigener Schaden wird als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

¹⁵ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 256ff.

¹⁶ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 266ff.

¹⁷ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 277ff.

¹⁸ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 292ff.

Stufe 8 – Zersplitterung des Gegners¹⁹

Die Zerstörung und die Auslöschung des Konfliktpartners werden intensiv verfolgt. Alleiniger Schaden reicht nicht aus, der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen komplett vernichtet werden.

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund²⁰

Die Vernichtung des Gegners zum Preis der eigenen Selbstvernichtung wird in Kauf genommen. Es kommt zur totalen Konfrontation ohne Ausweg.

3.5 SAG ES und HAIFA

Im Rahmen des Konfliktmanagements sind SAG ES und HAIFA zwei Modelle, welche in Konfliktsituationen hilfreiche Richtlinien und konkrete Anhaltspunkte zum richtigen Konfliktverhalten bieten.

SICHTWEISE SCHILDERN

AUSWIRKUNGEN BESCHREIBEN

GEFÜHLE BENENNEN

ERFRAGEN WIE DIE/DER ANDERE ES SIEHT

SCHLUSSFOLGERUNG ZIEHEN

Für ein Konfliktgespräch ist die Art und Weise der Gesprächsführung von essentieller Bedeutung. Das SAG ES Modell ermöglicht das konstruktive Ansprechen von Konflikten ohne Bewertung. Somit soll eine weitere Konflikteskalation in der eigentlichen Konfliktlösung verhindert werden.

¹⁹ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 297ff.

²⁰ Vgl. Glasl, Friedrich (2002), S. 299ff.

Neben den festgelegten Schritten (Sichtweise schildern bis Schlussfolgerung ziehen) liegt der Fokus dieses Modells auf einer ICH-botschaftsorientierten Gesprächsführung. Hierdurch wird aktiv vermieden, den anderen durch DU-Botschaften unbewusst zu beschuldigen.

Die Partei, die das Konfliktgespräch initiiert, beginnt mit den ersten drei Schritten des SAG ES Modells. Zunächst soll die jeweils eigene **Sichtweise** geschildert werden. Da diese nicht als unfehlbar und objektiv betrachtet werden kann, sollen Formulierungen gewählt werden, die dies unterstreichen: z.B. „Mir ist aufgefallen, dass: ...“²¹

Anschließend wird diese Situation von der eigenen Perspektive aus interpretiert. Um die **Auswirkungen** zu beschreiben, können Formulierungen wie „Für mich heißt das, ...“ verwendet werden.

Da ein zwischenmenschlicher Konflikt auch immer eine emotionale Komponente beinhaltet, wird im nächsten Schritt auf die eigenen **Gefühle** Bezug genommen. Dies kann mit Sätzen wie „Ich fühle mich...“ erfolgen.

Um einen belehrenden Monolog zu vermeiden, sollte der Initiator seinen Gesprächspartner in seine Konfliktschilderung miteinbeziehen. Mit Nachfragen wie „Wie sehen Sie das?“ kann die jeweils andere Sichtweise **erfragt** werden.

Für eine konkrete Konfliktlösung liegt das Finden einer „Wahrheit“ nahe. Jedoch bilden sich aufgrund der verschiedenen Perspektiven zwei unterschiedliche „Wahrheiten“. Ziel ist ein Konsens, mit dem sich beide Parteien identifizieren können. Lösungsansätze können daher nur gemeinsam entwickelt werden, um in Zusammenarbeit **Schlussfolgerungen** zu ziehen. Offene Fragen wie „Wie könnte eine Lösung aussehen?“ können diesen Prozess mitgestalten.²²

21 Vgl. Ley, Ulrike (2014), S. 286.

22 Vgl. Ley, Ulrike (2014), S. 287.

Das HAIFA Modell zeigt Handlungsempfehlungen für den Fall, in einer Konfrontation verbal angegriffen zu werden. Mit Beachtung der fünf Punkte kann eine weitere Eskalation des Konfliktes vermieden werden.²³

HALT

AKZEPTIEREN

INTERESSE ZEIGEN

FEHLER EINGESTEHEN

ANGEBOT

Unüberlegtes Handeln aus der Situation heraus, kann den Konflikt zusätzlich belasten. Deswegen sollte zu allererst innegehalten (**Halt**) werden, um die nächste Aussage überlegt vorzubereiten.

Indem sich die beiden Gesprächsparteien aktiv zuhören und gegenseitig ausdrücken, was sie wahrgenommen haben, drücken sie Wertschätzung und **Akzeptanz** aus, die das Gespräch positiv unterstützen.

Die Diskussion wird weiter vertieft, in dem durch gezielte Fragen die Konfliktursache in den Mittelpunkt gestellt und beiderseitiges **Interesse** gezeigt wird. Dies motiviert den jeweiligen Konfliktgegner, sich mit seiner eigenen Position auseinander zu setzen.

Befindet sich das Gespräch auf einer entspannten Ebene, lässt dies Raum für das gegenseitige **Eingestehen von Fehlern** zu. Die eigene Reflexion ermöglicht im direkten Austausch mit dem Konfliktgegner das Finden einer gemeinsamen Lösung, die im letzten Schritt des HAIFA Modells verfolgt wird.

In einem gemeinsam formulierten **Angebot** fokussieren sich beide Parteien auf eine Konfliktlösung. Diese kann unterschiedlich ausgestaltet sein: Wichtig ist, dass beide Konfliktparteien mit der Lösung einverstanden sind und sich insgesamt mit dem erarbeiteten Konsens identifizieren können.²⁴

²³ Vgl. Schwind, Markus (2014), S. 56.

²⁴ Vgl. Ruedin, Michel (2015).

4 Lösung

4.1 Einordnung der Konfliktarten

Der vorliegende Konflikt zwischen Annika Bullmann und Maximilian Gluffke lässt sich in die zu Beginn beschriebenen Konfliktarten einordnen. Da ein Konflikt immer mehrere Aspekte und Facetten enthält, kann er mehr als nur einer Konfliktart zugeordnet werden.

Ein **Paarkonflikt** liegt vor, da eine Meinungsverschiedenheit zwischen genau zwischen zwei Personen besteht. Hauptsächlich ist diese durch ein Entwicklungsproblem innerhalb der Abteilung gekennzeichnet, dass sich durch die Beförderung von Maximilian Gluffke kennzeichnet. Indem er und nicht Annika Bullmann für die neue Stelle ausgewählt wurde und diese nicht mit der Veränderung bzw. Entwicklung einverstanden ist, entstand ein entsprechender Paarkonflikt.

Weiterhin kann der Konflikt auch als **Institutionskonflikt** eingeordnet werden. Der bestehende Konflikt besitzt seinen Ursprung in einem der vier Grundwidersprüche des Lebens – dem Widerspruch von Individuum und Gruppe. Maximilian Gluffke ist mit der Beförderung einverstanden; er kann sich mit seiner neuen Position innerhalb der Abteilung identifizieren und sichert sich seinen Hierarchieaufstieg. Genau hierin sieht Annika Bullmann aber für sich ein Problem. Sie möchte hierarchisch nicht unter Gluffke arbeiten – insbesondere da er eine Position eingenommen hat, in der sie sich eigentlich selbst gesehen hat. Sie sieht für sich als Individuum keinen Platz in der Abteilung und kann sich Gluffke hierarchisch nicht unterordnen.

Außerdem lässt sich der Konflikt als **Veränderungskonflikt** beschreiben. Die ursprüngliche Struktur der Abteilung geht durch die Neueinführung der Position des Fachberaters in einer neuen Organisationsstruktur auf. An diese veränderte Situation kann sich Annika Bullmann nicht anpassen und akzeptiert die Neuregelung der Zuständigkeiten nicht.

Durch die beschriebene Einordnung ist es Martin Müller möglich, den Konflikt umfassend zu bewerten und sich der unterschiedlichen Konfliktaspekte bewusst zu werden. Dies hilft ihm konkret in der Vorbereitung auf das anstehende Konfliktgespräch. Martin Müller weiß, welche Schwerpunkte er setzen muss und

wie er den Konflikt artgerecht managen kann. Hierbei bietet sich ein sachliches, neutrales und wertschätzendes Gespräch an, um vor allem der gesteigerten Emotionalität der Konfliktparteien entgegenzuwirken.

4.2 Einordnung in das Stufenmodell

Nach den von Glasl beschriebenen Konflikteskalationsstufen, befindet sich der Konflikt zwischen Stufe 5 „Gesichtsverlust“ und Stufe 6 „Drohstrategien“. Die Konfliktparteien haben die erste Phase der Konflikteskalation, in der beide Gegner noch gewinnen können, bereits hinter sich gelassen. Wenn Annika Bullmann und Maximilian Gluffke den Konflikt in dieser Entwicklungsstufe aktiv wahrgenommen hätten und offen für eine gemeinsame Lösungsfindung gewesen wären, wäre es nicht zu einer weiteren Eskalation gekommen. Nun befinden sich beide bereits in einer Win-Lose Konstellation, in der eine Partei verliert, während die andere gewinnt. Indem sich der Konflikt in dieser Phase auf die Beziehungsebene ausgeweitet hat, ist Moderation alleine zur Konfliktbewältigung nicht mehr ausreichend. Moderation ist ein Instrument, welches die Kommunikation in Teams in der Art und Weise unterstützt und ordnet, dass die Ressourcen der Teilnehmer bestmöglich zum Einsatz kommen. Der Moderator bietet Hilfen methodischer Art zur Problemlösung oder auch Konfliktregelung an, ohne dabei inhaltlich Stellung zu beziehen bzw. Partei zu ergreifen.²⁵ Durch Mediation oder andere Formen der Prozessbegleitung ist eine Deeskalation jedoch möglich. Dies bedeutet, dass Martin Müller im anstehenden Konfliktgespräch nicht nur als Moderator auftritt, sondern vielmehr als Mediator den Konfliktbewältigungsprozess begleitet. Mediation ist eine außergerichtliche Form der Konfliktbearbeitung, bei der eine neutrale Vermittlungsperson (Mediator/Mediatorin) die Parteien bei der Entwicklung einer Lösung unterstützt.²⁶

²⁵ Gabler Wirtschaftslexikon (2015).

²⁶ Gabler Wirtschaftslexikon (2015).

4.3 Dramaturgiephase

Der Konflikt kann nach der Dramaturgie der Konfliktenstehung in die Eskalationsphase, mit Tendenz zur Verhärtungsphase eingeordnet werden. Die Kommunikation beider Parteien ist gestört, indem das primäre Problem nicht mehr direkt angesprochen und der Konflikt durch Emotionen überlagert wird. Die beiden Konfliktgegner suchen in ihrer Umgebung nicht mehr nach Lösungsansätzen, sondern nur noch nach Äußerungen, die ihre persönliche Meinung bestärken. Die Tendenz zur Verhärtung macht sich neben der stark gestörten Kommunikation auch durch die zunehmende Konfliktdauer bemerkbar. Insbesondere die lautstarke Auseinandersetzung begünstigte das Erreichen der Verhärtungsphase, bei der eine Konfliktlösung nur noch mit sehr viel Aufwand erreicht werden kann. Mithilfe der Einordnung der Dramaturgiephase kann Martin Müller feststellen, welches Stadium innerhalb des Konfliktentwicklungsprozesses erreicht wurde. Hierdurch können zielgerichtete Lösungsansätze entwickelt werden, welche die Schwere des Konflikts berücksichtigen. In der fortgeschrittenen Eskalationsphase ist es wichtig, zeitnah einen Lösungsansatz zu entwickeln, bevor die Phase der Verhärtung eintritt. Für Martin Müller bietet es sich an, in einem Gespräch die Ansicht beider Parteien zu befragen und zu analysieren.

4.4 Anwendung des Eisberg-Modells

Die Größenrelationen eines Eisbergs lassen sich auf die Konfliktanalyse anwenden: Der sichtbar über der Wasseroberflächen schwimmende Teil macht nur 1/5 des gesamten Eisbergvolumens aus und stellt den eigentlich wahrnehmbaren Konflikt auf der Sachebene dar. Der Großteil des Konflikts stellt aber einen nicht sichtbaren Teil auf der Beziehungsebene dar. Für Martin Müller ist es wichtig, diese Tatsache in seinem Konfliktmanagement zu berücksichtigen und sich als Ziel zu setzen, die Konfliktparteien gemeinsam „zurück zur Wasseroberfläche“ und damit auf die Sachebene des Konflikts zu bringen. Nur wenn die Beziehungsebene verlassen und der eigentliche Konfliktursprung in den Vordergrund gestellt wird, kann eine nachhaltige und zielgerichtete Konfliktbewältigung erfolgen. Dafür sollte Martin Müller versuchen, eine sachliche und neutrale Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Der im nächsten Kapitel beschriebene „Walk to talk“ stellt hier eine gute Möglichkeit dar.

4.5 Maßnahmen

4.5.1 Walk to talk

Nachdem Martin Müller sich die jeweilige Konfliktschilderung der beiden Konfliktpartner in zwei Einzelgespräch angehört hat, lädt er Annika Bullmann und Maximilian Gluffke zu einem gemeinsamen Gespräch ein. Er wählt dazu bewusst einen neutralen Ort und entscheidet sich für einen Spaziergang im Park. Auch wenn der „Walk to talk“ für die Konfliktgegner erst etwas befremdlich scheint, sagen sie beide zu.²⁷

Während des gemeinsamen Spaziergangs leitet Martin Müller das Gespräch und achtet auf einen respektvollen, wertschätzenden Umgang. Um den entstandenen Konflikt nachhaltig zu lösen, ist es ihm wichtig, dass beide Konfliktparteien versuchen, ihren Gegner zu verstehen und nachzuvollziehen. Deshalb ermöglicht es Martin Müller zu Gesprächsbeginn jeder Partei, die jeweilige Sicht auf die derzeitige Situation ohne Unterbrechung des anderen zu schildern. Er bittet Annika und Maximilian Gluffke sachlich zu bleiben und den Konflikt nach der SAGES Methode anzusprechen. Indem beide Seiten den Konflikt ohne Bewertung wiedergeben und durch ICH-Botschaften keinen Raum für direkte Anschuldigen geben, wird eine konstruktive Basis für eine Konfliktlösung geschaffen. Nachdem beide Seiten ihre Sicht vorgetragen haben, werden vor allem zwei Standpunkte klar:

Annika Bullmann fühlt sich nicht wertgeschätzt und sieht sich in ihrer Arbeit unterfordert. Ihre Unzufriedenheit drückt sie dadurch aus, dass sie die Beförderung von Maximilian Gluffke nicht akzeptiert. Dies spiegelt sie deutlich in ihrem Verhalten wieder.

Maximilian Gluffke wertet Annika Bullmanns negative Haltung ihm gegenüber als persönlichen Angriff. Nach seinem anfänglichen Verständnis sieht er das Verhalten seiner Kollegin jetzt als unreif und aggressiv. Um seine Stellung zu vertreten, verlässt er oft die sachliche Ebene und wird schnell emotional und verletzend.

Indem nun beide Parteien vom jeweiligen Standpunkt des anderen wissen, leitet

²⁷ Vgl. Weßel, Christa (2015).

Martin Müller zur gemeinsamen Schlussfolgerung bzw. Lösungsfindung über. Er gibt Annika Bullmann und Maximilian Gluffke fünf Minuten Zeit, um in Ruhe das eigene Verhalten zu reflektieren und über eine mögliche Lösung nachzudenken, die beiden Vorstellung gerecht wird. Während die drei am Parksee vorbeispazieren und Martin Müller die frische Luft genießt, überlegen seine Mitarbeiter angestrengt.

Als die Zeit vorbei ist, gibt er zunächst Annika Bullmann das Wort. Diese betont, dass sie grundsätzlich gerne in der Abteilung Kundenberatung arbeitet, sich aber beruflich weiterentwickeln möchte. Wie das aussieht, weiß sie noch nicht. Sie überlegt aber, sich intern auf eine andere Stelle zu bewerben, die anspruchsvoller ist und eher ihren Vorstellungen entspricht. Ihr Verhalten Gluffke gegenüber beurteilt sie im Nachhinein als falsch und überzogen. Auch wenn es ihr schwerfällt, entschuldigt sie sich bei ihrem Kollegen und wünscht ihm für seinen neuen Job alles Gute. Gluffke ist von der plötzlichen Offenheit seiner Kollegin überrascht. Sofort entschuldigt auch er sich und meint, dass er seine Beleidigung „auf gar keinen Fall“ ernst gemeint hätte. Perspektivisch gesehen sieht er in seiner Kollegin auch das Potenzial sich beruflich weiterzuentwickeln. Deutlich betont er, dass er Annika Bullmann gerne weiterhin als Kollegin haben möchte, aber ihr Vorhaben, sich intern zu bewerben, nachvollziehen kann.

Martin Müller schließt das Gespräch und sagt seinen Mitarbeitern offen, wie sehr er sich darüber freut, dass nun die Grundlage für eine Konfliktlösung besteht. Keiner der Beteiligten hat gemerkt, dass sie sich bereits seit über zwei Stunden unterhalten. Bevor sie gemeinsam in die Mittagspause gehen, lädt Martin Müller Annika Bullmann zu einem Einzelgespräch in den nächsten Tagen ein. Diese ist überrascht, sagt aber zu.

4.5.2 Weiterbildung

Martin Müller weiß, wie wichtig Annika Bullmann aufgrund ihrer Kompetenz und ihres Fachwissens für die Abteilung ist und möchte sie daher auf jeden Fall in seinem Team halten. Nachdem er nun im Konfliktgespräch erfahren hat, dass diese vorhat, sich intern auf eine andere Stelle zu bewerben, sucht er das persönliche Gespräch mit ihr. Er kann ihre Enttäuschung über seine Entscheidung, die neue Position des Fachberaters mit Maximilian Gluffke zu besetzen, nachvollziehen und kennt das Engagement und die ambitionierten Ziele seiner Mitarbeiterin.

Damit sich Annika Bullmann nicht benachteiligt und übergangen fühlt, möchte er sie, insbesondere nach dem gemeinsamen Gespräch mit Maximilian Gluffke, konkret fördern und ihre Qualifikationen weiter ausbauen. Da das Weiterbildungsbudget der Abteilung Kundenberatung der Software-GmbH vor kurzem um 10.000€ aufgestockt wurde, hat Martin Müller ausreichend Mittel, um einen individuellen Fort- und Weiterbildungsplan für Annika Bullmann zu erstellen. Hinsichtlich des aktuellen Projekts „Optimierung der Dokumentenablage“ sieht er insbesondere Bedarf, seiner Mitarbeiterin im Bereich des Projektmanagements Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Von der Investition, Annika Bullmann als professionelle Projektleiterin ausbilden zu lassen, würde die ganze Abteilung profitieren. Im persönlichen Gespräch mit seiner Mitarbeiterin hört Martin Müller heraus, dass sich Annika Bullmann sehr für den Softwareentwicklungsprozess interessiert. Auch wenn seine Abteilung weniger für die eigentliche Entwicklung zuständig ist und sich eher um den direkten Kundenkontakt kümmert, weiß er um die Wichtigkeit von fachübergreifenden Kompetenzen.

Er entschließt sich daher, Annika Bullmann eine Weiterbildung zur Projektmanagerin nach SCRUM anzubieten. Der empirische, inkrementelle und iterative Ansatz von SCRUM unterscheidet sich maßgeblich von bisherigen Fortbildungen, die andere Teammitglieder seiner Abteilung absolviert haben. Als Martin Müller Annika Bullmann sein Vorhaben vorstellt, ist diese begeistert. Sie freut sich, als erste an einer SCRUM Schulung teilzunehmen und bedankt sich bei ihrem Vorgesetzten, für das von ihm entgegen gebrachte Vertrauen.

Annika Bullmann sieht die Möglichkeit der Fortbildung als Wertschätzung ihrer bisherigen Arbeit. Sie weiß, dass SCRUM Seminare teuer sind und nicht jeder die Chance erhält, sich in diesem Bereich weiterzubilden. Als sie das Büro von Martin Müller verlässt, lacht sie das erste Mal seit vielen Wochen und geht motiviert an ihren Schreibtisch zurück. Martin Müller weiß, dass er genau das Richtige getan hat: Er hat seiner Mitarbeiterin etwas gegeben, was ihr gefehlt hat: Eine neue Herausforderung und die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln.

4.5.3 Teamentwicklung

Um den Teamzusammenhalt innerhalb seiner Abteilung zu stärken und aktiv das aufgrund des Konflikts entstandene, schlechte Arbeitsklima anzugehen, entscheidet sich Martin Müller für die Organisation eines Teambuildingevents. Bei diesem soll vor allem der gemeinsame Spaß und das besser Kennenlernen untereinander im Vordergrund stehen. Spannungen und Diskrepanzen zwischen den Mitarbeitern sollen abgebaut werden.

Martin Müller bucht einen gemeinsamen Segeltörn auf der Nordsee. Fernab von Büro und Arbeit können alle Abteilungsmitarbeiter unter realen Bedingungen mitten auf dem Meer erfahren, wie wichtig Teamarbeit und das gegenseitige Aufpassen aufeinander ist. Keiner kann das Segelschiff verlassen und sich von der Gruppe entfernen. Jeder ist Teil der Reise und hat seine Aufgaben und Zuständigkeiten. Auch auf See gibt es eine Hierarchie, die sogenannte Schiffsbesatzung. Nicht jeder kann Kapitän oder Offizier sein, doch trotzdem ist die Mitarbeit von jedem wichtig, um den nächsten Hafen zu erreichen. Der gemeinsame Erfolg hängt vom Einsatz und der Leistungsbereitschaft eines jeden einzelnen ab.

Planung, Kommunikation und Abstimmung sind wesentliche Inhalte, die allen Mitspielern vermittelt werden. Die intensive Zusammenarbeit auf See schweißt das Team zusammen und führt dazu, dass sich die einzelnen Mitarbeiter ganz ohne externe Einflüsse kennenlernen. Dies ist die Grundlage für eine neue, positive Arbeitsatmosphäre, von der letztlich alle profitieren. Als Martin Müller das Event beim Vorstand der Software-GmbH vorstellt, zeigt sich dieser nach Bewertung der vielen Vorteile gerne bereit, die Reise finanziell zu unterstützen.

5 Diskussion

5.1 Reflexion

In einer abschließenden Reflexion möchten wir unser Vorgehen und die entwickelten Lösungsansätze reflektieren. Grundlage für das konstruierte Fallbeispiel war eine ähnlich erlebte Situation im beruflichen Alltag von Sebastian Wirz. Einem Mitarbeiter wurde die Position des Projektleiters zugesprochen, was dazu führte, dass ein anderer Mitarbeiter enttäuscht und misstrauisch reagierte. Wie im geschilderten Fallbeispiel baute sich ein Konflikt auf, der allerdings durch ein fehlendes Konfliktmanagement so stark eskalierte, dass der Mitarbeiter das Unternehmen insgesamt verließ. Auch wenn noch andere Gründe zu dieser Entscheidung führten, stellte sich uns die Frage, wie eine derart heftige Eskalation vermieden oder zumindest abgeschwächt hätte werden können. Aufgrund dieser Fragestellung entwickelten wir das Fallbeispiel mit den Akteuren Annika Bullmann, Maximilian Gluffke und Martin Müller. Uns war es in der Erstellung der Arbeit zunächst wichtig, theoretische Modelle und Konzepte im Bereich des Konfliktmanagements aufzuzeigen, um daraufhin praktische Lösungsansätze zu entwickeln, die den Konflikt langfristig lösen können.

Wir ordneten den Konflikt als Kombination aus Paar-, Veränderungs-, und Institutionskonflikt ein. Dadurch wurde uns insbesondere bewusst, dass Konflikte in der Regel sehr komplex sind und unterschiedlichste Aspekte und Perspektiven beinhalten. Den Entwicklungszyklus von Konflikten haben wir uns durch die Betrachtung der Dramaturgie der Konfliktenstehung und des Konflikteskalationsmodells nach Glasl näher angeschaut.

Positiv bewerten wir die Möglichkeit, den Schweregrad eines Konflikts mittels der vordefinierten Phasen einordnen bzw. ermitteln zu können und somit ein konfliktgrößengerechtes Management anzuwenden. Da wie oben beschrieben, Konflikte aber sehr komplex und vielschichtig sind, ist eine konkrete Einordnung nicht immer ohne weiteres möglich. Eine Konfliktbewertung nur aufgrund der beschriebenen Modelle ist unserer Meinung nach zu wenig und bedarf daher einer intensiveren Auseinandersetzung.

Mit SAG ES und HAIFA haben wir zwei Modelle eingeführt, die sich ganz praktisch im beruflichen wie privaten Alltag umsetzen lassen. Aus eigener Erfahrung können wir aber berichten, dass sich solche Ansätze nur situativ einsetzen lassen und nicht zwingend zum Erfolg führen. Modelle sollten lediglich Anhaltspunkte und Empfehlungen darstellen – die praktische Anwendung ist von vielen Faktoren abhängig, die sich nicht umfassend in theoretisch erarbeiteten Konzepten abdecken lassen. Martin Müller setzt das SAG ES Modell nur deshalb so erfolgreich im „Walk to talk“ ein, da wir mögliche externe wie interne Störfaktoren bewusst ausgrenzt haben.

Die Weiterbildung von Annika Bullmann und der Segeltörn als Teamentwicklungsereignis runden unseren auf das konstruierte Fallbeispiel bezogenen Lösungsansatz ab. Mit diesen beiden Maßnahmen verfolgen wir eine nachhaltige Konfliktlösung und zeigen konkrete Wege auf, wie vielschichtig ein effektives Konfliktmanagement sein kann.

5.2 Übertrag

Während der Erstellung der Seminararbeit ist neben dem konstruierten Konflikt auch ein realer Konflikt zwischen uns als Autoren aufgetreten. Zu Beginn haben wir gemeinsam den Aufbau und die Struktur der Arbeit entwickelt. Darauf aufbauend wurden einzelne Kapitel mit entsprechenden Recherchearbeiten gerecht verteilt. Alle Gruppenmitglieder waren mit dieser Vorgehensweise einverstanden. Nach den ersten drei Treffen, bei denen die erarbeiteten Ergebnisse zusammengetragen wurden, standen wir vor einem zentralen Problem, dessen Auftreten wir so nicht erwartet hätten. Dadurch, dass wir getrennt voneinander Texte erstellt und uns inhaltlich nicht wirklich abgestimmt hatten, passten die geschriebenen Kapitel aufgrund von Wiederholungen oder komplett unterschiedlichen Schwerpunkten und Sichtweisen nicht zusammen. Auch waren die einzelnen Schreibstile sehr verschieden und führten dazu, dass sich die Arbeit nicht flüssig lesen ließ.

Da wir es bisher gewohnt waren, wissenschaftliche Arbeiten alleine zu verfassen und den Erstellungsprozess eigenständig zu organisieren, waren wir uns dieser zusätzlichen Herausforderung einer gemeinsam erstellten Arbeit nicht bewusst. Diese neuartige Situation stellte uns vor das oben beschriebene Problem und sorgte dafür, dass sich passenderweise in der Erstellung einer Ausarbeitung zum Thema Konfliktmanagement, ein realer Konflikt anbahnte.

Zunächst wollte keiner von uns die Verantwortung für die momentane Situation übernehmen. Jeder sah sich in seiner Art der Texterstellung im Recht. Bezogen auf die im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgeführten Grundwidersprüche des Lebens (vgl. Kapitel 3.1) lässt sich hier sehr gut der Widerspruch von Individuum und Gruppe nennen. Jedes einzelne Gruppenmitglied beharrte auf seiner eigenen Position und verfolgte eigene Vorstellungen.

Jeder von uns hat seine ganz eigene Arbeitsweise, definiert den inhaltlichen Aufbau einer Arbeit anders und setzt individuelle Ansprüche an Textqualität. Eine gemeinsame Texterstellung wird durch diese Aspekte entsprechend erschwert. Wir kennen uns durch das duale Studium bereits zwei Jahre und sind über die Zeit Freunde geworden. Uns allen war wichtig, dass der innerhalb der Erstellung der Seminararbeit entstandenen Konflikt sich nicht auf unsere Beziehung untereinander auswirken sollte und wir daher schnell handeln mussten. Indem jeder von uns die Situation in ICH-Botschaften schilderte und seine Sicht der Dinge mitteilte (vgl. Kapitel 3.5), wurde uns schnell bewusst, dass wir insgesamt ein gemeinsames Ziel verfolgen: Die Erstellung einer qualitativ hochwertigen Seminararbeit.

Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelten wir zusammen ein neues Vorgehen. Bevor Texte durch den jeweiligen Autor verfasst wurden, stimmten wir gemeinsam den groben Inhalt ab. So stellten wir sicher, dass der Text inhaltlich in den Gesamtkontext der Arbeit passte. Um einen gemeinsamen Schreibstil zu finden, führten wir zwei Rollen innerhalb unseres Teams ein: Textersteller und Lektor. Während sich zwei Teammitglieder (Emin und Sebastian) mit der Erstellung der Texte beschäftigten, überarbeitete das dritte Gruppenmitglied (Samuel) die Rohtexte und führte einen einheitlichen Schreibstil ein. Durch diese Aufteilung schafften wir es gemeinsam, das Inhalts- und Ausdrucksproblem zu umschiffen und den entstandenen Konflikt untereinander zu lösen.

Durch die offene Ansprache des Konfliktes konnten wir verhindern, dass sich dieser auf unsere Freundschaft ausbereitete und eskalierte. Gleichzeitig konnten wir einen konstruktiven Lösungsansatz erarbeiten und eine Vorgehensweise entwickeln, die wir bei weiteren gemeinsam zu erstellenden Arbeiten verwenden können.

Durch unsere neue Rollenverteilung haben wir es geschafft, unser Ziel zu erreichen: Zusammen haben wir eine Seminararbeit geschrieben, die verschiedene Aspekte des Themengebiets Konfliktmanagement aufzeigt und sich flüssig lesen lässt. Ohne den Konflikt wäre nicht die Qualität entstanden, die die vorliegende Arbeit jetzt besitzt.

5.3 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Seminararbeit „Konfliktmanagement – Als Berater richtig handeln“, befasste sich mit unterschiedlichen Modellen und Konzepten sowie Lösungsansätzen zum Thema Konfliktmanagement. Hierfür wurde ein konzipierter Fall in die vorgestellten Modelle eingeordnet und gelöst.

Diese Arbeit hat uns gezeigt, wie wichtig es ist, Konflikte offen anzusprechen und aktiv anzugehen. Durch unser Unternehmen haben wir bereits zwei Seminare zum Thema Konfliktlösung und Teamentwicklung besucht, sodass wir auf einige Vorkenntnisse zurückgreifen konnten. Die Erstellung der Seminararbeit sowie die intensive Beschäftigung mit der Thematik Konfliktmanagement hat uns weiter in der Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten sensibilisiert. Die unterschiedlichen Modelle, Konzepte und Lösungsansätze haben uns vor allem verdeutlicht, dass Konflikte viel mehr als nur leichte Meinungsverschiedenheiten sind und ein professionelles Management wichtig ist.

Insbesondere der real aufgetretene Konflikt innerhalb unseres Teams hat uns bewusst gemacht, wie wichtig es ist, Konflikte früh zu erkennen und entsprechend zu lösen. Das wir durch unseren Konflikt ein Vorgehen entwickelt haben, das wir bei weiteren Seminar- und Gruppenarbeiten anwenden können, freut uns und rechtfertigt die Aussage, dass Konflikte die Grundlage für Weiterentwicklung und Verbesserung darstellen.

Konfliktmanager bzw. Konfliktconsultants können ganz gezielt langfristige Schäden in der zwischenmenschlichen Kommunikation vermeiden und somit sicherstellen, dass Menschen produktiv, motiviert und mit Freude zusammenarbeiten. Konfliktmanagement betrifft, wie in der Einleitung erwähnt, alle Bereiche unseres Lebens und wir sind uns daher sicher, dass wir das erworbene Wissen dieser Seminararbeit vielfältig anwenden können.

„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und das ich nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber

6 Literaturverzeichnis

BERNER, WINFRIED (2006)

Konflikteskalation: Wie die Unversöhnlichkeit stufenweise wächst
<http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konflikteskalation.php>,
Zugriff am 07.10.2015.

FILDHAUT, BRIGITTA (2015)

Das Eisbergmodell nach Freud
<http://www.fildhaut-consult.de/eisbergmodell-erklaert.php>,
Zugriff am 29.09.2015.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2015)

Moderation
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85804/moderation-v7.html>,
Zugriff am 05.10.2015.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2015)

Mediation
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58408/mediation-v9.html>,
Zugriff am 05.10.2015.

GLASL, FRIEDRICH (2002)

Konfliktmanagement –
Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater
Haupt Verlag Bern, 8. Auflage.

GROLMANN, FLORIAN (2015)

Konfliktphasen - Konflikte im Team effektiv lösen
<https://organisationsberatung.net/konfliktphasen-konflikte-im-team-loesen/#Diskussion>,
Zugriff am 26.09.2015.

KOLB, MEINULF (2010)

Personalmanagement –
Grundlagen und Praxis des Human Resources Management
Gabler Verlag, 2. Auflage.

KÖNIG, RAINER / HASSELMANN, UWE (2004)

Konflikte managen am Arbeitsplatz
Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 1. Auflage.

LEY, ULRIKE (2014)

Konfliktgespräche konstruktiv führen
Georg Thieme Verlag, 1. Auflage.

RUEDIN, MICHEL (2015)

Fünf Bearbeitungsschritte für unverhoffte Konfliktsituationen
http://www.compax.org/index.php?view=article&id=51:seminartag-mit-howard-zehr&option=com_content&Itemid=18,
Zugriff am 01.10.2015.

SCHWARZ, GERHARD (2014)

Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren, lösen
Springer Gabler Verlag, 9. Auflage.

SCHWIND, MARKUS (2014)

ICH und das Team
Seminarunterlagen.

WESSEL, CHRISTA (2013)

Basiswissen Consulting -
Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte
mitp Verlag, 1. Auflage.

WESSEL, CHRISTA (2015)

Frische Luft beim "Walk to talk"

<http://www.christa-wessel.de/2015/05/11/coaching-frische-luft-beim-walk-to-talk/>,

Zugriff am 14.10.2015.