

Konfliktmanagement für Führungskräfte: Vom Schwelbrand zur Lösung



A) Diagnose – Wo stehen wir im Konflikt?

Konflikte sind wie Brände: Zuerst nur ein Funke, dann ein schwelendes Feuer, und wenn niemand eingreift, lodern sie lichterloh. Der Organisationspsychologe Friedrich Glasl hat die Konflikteskalation in neun Stufen unterteilt. Die gute Nachricht: Bis zu einem gewissen Punkt gibt es noch Wege zur Deeskalation. Die schlechte Nachricht: Irgendwann gibt es nur noch verbrannte Erde.

Lassen Sie uns die Eskalationsleiter von Glasl in drei grobe Cluster unterteilen:

Win-Win (Stufen 1-3): Noch können alle gewinnen

1. **Verhärtung:** Erste Meinungsverschiedenheiten tauchen auf, Positionen prallen aufeinander. Doch es gibt noch den Willen zur Lösung.
2. **Polarisierung und Debatte:** Fronten verhärten sich. Jede Seite glaubt, die bessere Lösung zu haben. Gespräche werden konfrontativer.
3. **Taten statt Worte:** Man redet weniger, handelt mehr. Kleine Machtdemonstrationen können die Atmosphäre vergiften.

Lose-Win (Stufen 4-6): Einer verliert, der andere glaubt zu gewinnen

4. **Sorge ums Image:** Der Konflikt wird öffentlich. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern um Prestige.
5. **Gesichtsverlust:** Ein Gegner wird bloßgestellt, Angriffe werden persönlicher.
6. **Drohstrategie:** Eskalation als Druckmittel: "Wenn du nicht machst, was ich will, dann...!"

Lose-Lose (Stufen 7-9): Alle verlieren

7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:** Ziel ist nicht mehr der Sieg, sondern die Schädigung des Gegners.
8. **Zersplitterung:** Die Organisation leidet. Beziehungen gehen kaputt, Teams zerfallen.
9. **Gemeinsam in den Abgrund:** Totale Konfrontation. Beide Seiten gehen unter, koste es, was es wolle.

Nun zur entscheidenden Diagnose-Frage: **Wo stehen wir?**

Falls Sie sich in Stufe 1 bis 3 befinden, Glückwunsch! Es gibt noch Hoffnung. Ab Stufe 4 wird es heikel. Und ab Stufe 7 brauchen Sie Feuerwehr, Notarzt und einen sehr guten Coach.

B) Design – Was tun als Führungskraft?

Konflikte sind unvermeidlich, aber Eskalation ist es nicht. Führungskräfte haben je nach Eskalationsstufe unterschiedliche Hebel in der Hand. Es gibt drei grundlegende Strategien:

1. **Moderation (Stufen 1-3, Win-Win):** Hier können Sie als Führungskraft die betroffenen Parteien aktiv in die Lösungssuche einbinden. Ihre Aufgabe ist es, Gespräche zu strukturieren, Missverständnisse auszuräumen und auf eine konstruktive Atmosphäre zu achten. Wichtige Maßnahmen:
 - Offene Kommunikationsrunden schaffen
 - Gemeinsame Interessen in den Vordergrund stellen
 - Auf sachliche Diskussionen achten

2. **Mediation (Stufen 4-6, Lose-Win):** Wenn die Fronten verhärtet sind, reicht Moderation oft nicht mehr aus. Hier braucht es eine Führungskraft, die den Rahmen für eine Lösung setzt und als Vermittler agiert. Die Parteien sind noch involviert, aber Lösungen werden von oben als Verhandlungsmasse vorgegeben. Was hilft:
 - Klare Regeln für Verhandlungen definieren
 - Einen neutralen Mediator einsetzen (intern oder extern)
 - Vereinbarungen mit klaren Konsequenzen treffen

3. **Machtwort (Stufen 7-9, Lose-Lose):** In den höchsten Eskalationsstufen ist keine Verhandlung mehr möglich. Hier muss die Führungskraft durchgreifen, um weiteren Schaden abzuwenden. Das kann bedeuten:
 - Konfliktparteien trennen (räumlich oder organisatorisch)
 - Sanktionen oder personelle Konsequenzen durchsetzen
 - Die Situation durch klare Anweisungen entschärfen

Fazit

Konflikte sind keine Ausnahme, sondern Normalität – doch wie wir damit umgehen, entscheidet alles. Wer als Führungskraft Konflikte ignoriert oder zu lange wartet, riskiert, dass sich die Lage verselbstständigt.

Aber mit frühzeitiger Diagnose, kluger Moderation und konsequenter Steuerung lässt sich verhindern, dass aus einer Meinungsverschiedenheit ein unternehmensweiter Flächenbrand wird.