

Vahlen Praxis

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Lösungsstrategien, Mediation, Arbeitsrecht

von

Claudia Harss, Daniela Liebich, Markus Michalka

1. Auflage

[Konfliktmanagement für Führungskräfte – Harss / Liebich / Michalka](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Ratgeber](#)

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3776 8

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Claudia Harss, Daniela Liebich, Markus Michalka



ISBN 978-3-8006-3776-8

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie

Lektorat und Satz: Text+Design Jutta Cram

Spicherer Straße 26, 86157 Augsburg

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)




beck-shop.de

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Lösungsstrategien, Mediation, Arbeitsrecht

Claudia Harss, Daniela Liebich, Markus Michalka

Verlag Franz Vahlen München



So orientieren Sie sich im Buch

Folgende Elemente erleichtern Ihnen die Orientierung in diesem Buch:



In den grauen Kästen mit dem CD-Icon finden Sie Verweise auf Muster, die Ihnen auf Ihrer CD-ROM zur Verfügung stehen.



Die mit der Lupe gekennzeichneten Kästen enthalten Definitionen wichtiger Begriffe und Beispiele, die das Gesagte illustrieren.



Zudem finden Sie im Buch eine Vielzahl wertvoller Tipps, die Ihnen bei der Bewältigung Ihrer Konflikte und bei der Vermeidung von Anfängerfehlern helfen können.

Inhalt

Vorwort	7
1 Praxisfälle: Beispiele für Konflikte im Team.....	9
1.1 Gisela Weiß – vom Teammitglied zum Chef	9
1.2 Dr. Herzog – ein zahnlöser Tiger als Projektmanager.....	14
1.3 Dr. Hunds Team im Kampf um den Arbeitsplatz	19
2 Entstehende Konflikte rechtzeitig erkennen und analysieren	24
2.1 Der Konflikt-Check	25
2.2 Konfliktmuster im beruflichen Alltag.....	29
2.3 Konfliktpartner identifizieren	42
2.4 Umsetzung der Konfliktanalyse in den Praxisfällen	52
3 Mit Selbstmanagement zur Konfliktlösung	61
3.1 Selbstreflexion als Konfliktlösung von innen	62
3.2 Schritt 1: Eigene Bedürfnisse und Ansprüche erkennen.....	68
3.3 Schritt 2: Was sind meine Konfliktbewältigungsmuster?	81
3.4 Schritt 3: Die Bedürfnisse des Konfliktpartners würdigen	86
3.5 Schritt 4: Gerechtigkeit im Kopf üben	92
3.6 Schritt 5: Klarer Standpunkt und Gesprächsvorbereitung	101
3.7 Schritt 6: Tapfer in die Höhle des Löwen!	108
3.8 Anwendung der sechs Schritte: Gisela Weiß	113
4 Die Mediation als erfolgreicher Weg der Konfliktlösung?	121
4.1 Strukturiertes Verfahren der Konfliktlösung.....	121
4.2 Für diese Fälle ist Mediation geeignet	126
4.3 Vorteile der Mediation	129
4.4 Die Rolle des Mediators und seine Methoden.....	135
4.5 So läuft eine Mediation ab	147
4.6 Umsetzung am Praxisfall Gisela Weiß.....	160
5. Arbeitsrecht als letztes Mittel der Konfliktlösung?.....	170
5.1 Eine andere Aufgabe zuweisen.....	171
5.2 In eine andere Abteilung versetzen.....	176
5.3 Abmahnung aussprechen	186
5.4 Einen Aufhebungsvertrag verhandeln	200
5.5 Den Arbeitsvertrag kündigen	210

6  Inhalt

5.6 Umsetzung am Praxisfall Gisela Weiß.....	244
Literaturverzeichnis.....	251

Vorwort

Einige dich mit dem Gegner, solange du auf dem Weg zum Gericht bist.

Der Rat, sich mit dem Gegner zu einigen, bevor der Konflikt richtig eskaliert, ist fast 2000 Jahre alt. Der Autor, wahrscheinlich der Evangelist Matthäus, hatte offenbar schon damals drei durchaus irdische Erkenntnisse, die auch heute noch das Zusammenleben am Arbeitsplatz deutlich genießbarer machen können:

- dass man keineswegs automatisch recht hat, wenn man sich über einen Kollegen, Chef oder Mitarbeiter geärgert hat, und es nebenbei bemerkt auch nicht viel bringt, „recht“ zu behalten;
- dass Konflikte in vielen Fällen selbst gelöst werden können und sollten, weil jede weitere Eskalationsstufe ein Mehr an Krafteinsatz und Geld bedeutet. Zugleich sinken mit steigender Eskalationsstufe die Aussichten auf eine wirklich befriedigende Lösung;
- dass der Gegner in den meisten Fällen kein Bösewicht, sondern ein durchaus vernünftiger Mensch ist, mit dem eine Einigung möglich ist.

Freilich gibt es leider auch Fälle, bei denen ein Gang zum Rechtsanwalt nicht mehr zu vermeiden ist. Das Gericht sollte aber unserer Meinung nach die Ultima Ratio, also der letzte Ausweg sein, wenn beim besten Willen keine Einigung mehr möglich ist. Uns wäre es lieber, Sie könnten die Lektüre nach Kapitel 3 beenden. Unser Buch haben wir nämlich folgendermaßen aufgebaut:

In Kapitel 1 schlüpfen Sie nacheinander in die Rolle einer jungen Frau, die von der normalen Kollegin zur Teamleiterin wird, in die eines Projektmanagers in einer Matrixorganisation und schließlich in die eines Abteilungsleiters, in dessen Unternehmen krisenbedingt umstrukturiert und entlassen wird. In allen drei Fällen handelt es sich um Themen, die wir als Berater im Alltag besonders häufig im Coaching, in der Mediation oder vor Gericht begleiten müssen. Die Protagonisten Frau Weiß, Herr Herzog und Herr Hund und seine Mitarbeiter werden Ihnen im Laufe der weiteren Kapitel immer wieder begegnen.

In Kapitel 2 möchten wir Ihnen helfen, Ihren eigenen Konflikt oder – falls Sie Coach, Berater oder Jurist sind – den des Ratsuchenden richtig einzuordnen. Leider erleben wir nämlich im Alltag nur allzu oft, dass „die Falschen“ miteinander streiten, weil keiner sich die Mühe gemacht hat zu prüfen, auf welcher Ebene der Konflikt wirklich verursacht wird. Wir beleuchten in diesem Kapitel also vornehmlich die äußeren, situativen Ursachen von Konflikten. Natürlich konzentrieren wir uns dabei ganz besonders auf Situationen und Konstellationen am Arbeitsplatz, in denen auch der friedliebendste und sozialkompetenteste Mensch mit hoher Wahrscheinlichkeit in Konflikte gerät.

In Kapitel 3 geht es dann um Ihr eigenes Konfliktmanagement. Wir fassen Sie dabei nicht gerade zimperlich an und laden Sie dazu ein, gemeinsam mit uns einen tiefen Blick in die eigene schwarze Seele zu tun. (Wer leicht beleidigt ist, sollte dieses Kapitel lieber auslassen.) Natürlich geschieht dies zu Ihrem Besten. Wir sind der Meinung, dass ein vernünftiges Konfliktmanagement nur dann gelingen kann, wenn Sie Ihren Anteil an der verfahrenen Situation kennen und damit fairer und offener, aber auch klarer auf den anderen zugehen können. Dies wird bei dem einen Leser dazu führen, seinen heiligen Zorn ein wenig zu dämpfen, der andere wird im Gegenteil ermutigt sein, endlich einmal die Zähne zu zeigen. Alles in allem finden in Kapitel 3 vor allem diejenigen Leser Tipps und Anleitung, die den Konflikt aus eigener Kraft angehen wollen und können bzw. andere anleiten wollen, dies zu tun.

In Kapitel 4 über Mediation sind Sie vor allem dann richtig, wenn Ihnen zwar an einer friedlichen Einigung oder einem Ausgleich gelegen ist, Sie es sich und Ihrem Konfliktpartner aber nicht mehr zutrauen, die Verhandlung darüber ohne die Hilfe eines neutralen und professionellen Dritten (des Mediators) zu schaffen. Dies dürfte vor allem bei Konflikten der Fall sein, die schon eine lange, kräfteraubende Vorgeschichte haben. Oft wird in diesem Stadium (wenn überhaupt) nur noch schriftlich kommuniziert und praktisch alles, was die andere Seite von sich gibt, als „unverschämte Frechheit“ empfunden. Sollten Sie sich bereits in dieser Phase eines Konflikts befinden, raten wir dennoch dazu, die ersten Kapitel des Buches zu lesen, weil die dabei gewonnenen Erkenntnisse auch bei einer Mediation sehr hilfreich sein können.

In Kapitel 5 geht es schließlich um arbeitsrechtliche Mittel, Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen und dergleichen. Leider muss auch dies manchmal sein. Aber selbst dann, wenn Sie nicht zum Äußersten greifen, ist es hilfreich, die rechtliche Situation in einem Konflikt zu kennen, um nicht Gefahr zu laufen, einen aussichtslosen und teuren Streit zu beginnen.

Um Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, die Zeit mit unserem Buch nicht nur lehrreich, sondern auch kurzweilig zu gestalten, haben wir immer wieder Tests, Selbstreflexionen, Fallbeispiele, Forschungsergebnisse und sogar den Rat von 14 alten, weisen Menschen über achtzig einfließen lassen und/oder auf der CD-ROM für Sie bereitgestellt. Auch verzeihen Sie uns hoffentlich den gelegentlich etwas saloppen Ton. Ein Ratgeber mit strenger sachlicher Stimme erschien uns einfach zu dröge. (Ihnen hoffentlich auch!)

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, Sie finden in einem unserer Kapitel den entscheidenden Anstoß, der Sie bei der Lösung Ihres Konflikts weiterbringt!

Claudia Harss, Daniela Liebich und Markus Michalka