

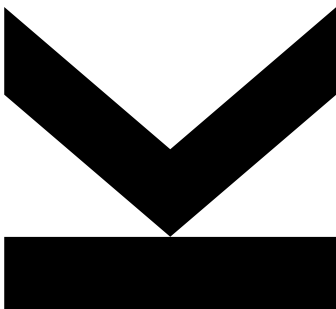
Eingereicht von  
**Andreas Hanika**

Angefertigt am  
**Institut für Soziologie**

Beurteiler / Beurteilerin  
**Ass.-Prof. Mag.**  
**Dr. Franz Wagner, MA, PhD**

April 2020

# **AKZEPTANZ UND BEDEUTUNG VON KONFLIKTKOMPETENZ IM FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS**



Master Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Professional Master of Mediation

im Universitätslehrgang

Mediation und Konfliktmanagement

## Vorwort und Dank

Die vorliegende Masterarbeit zum Thema „Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis“ entstand aus eigenem Interesse am Thema. Als Mitarbeiter und Führungskraft eines weltweit tätigen, luftfahrttechnischen Unternehmens komme ich seit über 28 Jahren mit dem Thema Führung in Berührung. Ich bekleide dort selbst seit dem Jahr 2008 verschiedene Führungspositionen. Die Beobachtungen und Erfahrungen, welche ich in diesem sehr technisch geprägten Unternehmen mit Führung und Konfliktregelung gemacht habe, weckten in mir die Motivation, mich mit dem Thema Konfliktkompetenz im Führungsverständnis auseinanderzusetzen. Seit Abschluss meiner Ausbildung zum zertifizierten Wirtschaftsmediator und Konfliktmanager im Jahr 2018 beschäftige ich mich intensiv mit diesem Thema und arbeitete seit 2019 an dieser Masterarbeit.

Gemeinsam mit meinem Betreuer Ass.- Prof. Mag. Dr. Franz Wagner, MA, PhD entwickelte ich die Fragestellungen und den Aufbau dieser Arbeit. Mit kritischen Fragen, wertvollen Hinweise und jederzeit zur Verfügung stehender Hilfestellung unterstützte er mich darin, dieser Arbeit eine Struktur zu geben, welche mir die Möglichkeit eröffnete, tief in das sehr spezifische Forschungsthema einzutauchen. Mit dieser Unterstützung leistete er einen erheblichen Beitrag zum Gelingen dieser Masterarbeit. Dafür möchte ich mich herzlich bedanken!

Ein weiterer Dank gebührt Herrn Norbert Fackler, der mir als Mentor und Förderer seit Beginn meiner Ausbildung motivierend und vertrauensvoll zur Seite stand, sowie Herrn Christian Radmayr für seine inspirierende und beratende Unterstützung auf meinem Weg, diese Masterarbeit erfolgreich zu gestalten.

Der abschließende, herzlichste und größte Dank richtet sich jedoch an meine Familie, allen voran an meine Frau Martina, die mir mit ihrer Unterstützung, Nachsicht und Geduld die Möglichkeit geschenkt hat, dieses Studium mit all den damit verbundenen Mühen zu absolvieren.

## Widmung

Ich widme diese Masterarbeit

meiner

Mutter

Christine Hanika

† 27.05.2019

und meinem

Vater

Walter Hanika

† 16.09.2016

## Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                 |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.       | Einleitung.....                                                 | 8  |
| 1.1.     | Forschungsfrage .....                                           | 9  |
| 1.2.     | Persönlicher Zugang .....                                       | 9  |
| 1.3.     | Ziel der Arbeit.....                                            | 10 |
| 1.4.     | Methodik.....                                                   | 10 |
| 2.       | Zugänge zum Führungsverständnis .....                           | 11 |
| 2.1.     | Definition von Führungskompetenz .....                          | 11 |
| 2.2.     | Führungskompetenzen im Überblick .....                          | 12 |
| 2.3.     | Konfliktkompetenz als Führungskompetenz .....                   | 15 |
| 3.       | Methodik und empirischer Zugang der Datengewinnung .....        | 19 |
| 3.1.     | Illustration der Datengewinnung .....                           | 19 |
| 3.2.     | Dimensionen der Datenauswertung .....                           | 19 |
| 3.2.1.   | Formen der Akzeptanz von Konfliktkompetenz .....                | 20 |
| 3.2.1.1. | Konfliktdarstellungen .....                                     | 20 |
| 3.2.1.2. | Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit.....             | 22 |
| 3.2.1.3. | Relevanz von Konfliktkompetenz .....                            | 24 |
| 3.2.1.4. | Vorhandene Mittel zur Bewältigung von Konflikten .....          | 25 |
| 3.2.2.   | Formen der Bedeutung von Konfliktkompetenz.....                 | 27 |
| 3.2.2.1. | Wirkung von Konflikten auf die Führungsarbeit .....             | 27 |
| 3.2.2.2. | Stellenwert von Konfliktkompetenz im Vergleich .....            | 29 |
| 3.2.2.3. | Persönlicher Nutzen von Konfliktkompetenz .....                 | 30 |
| 3.2.2.4. | Systemischer und allgemeiner Nutzen von Konfliktkompetenz ..... | 30 |
| 4.       | Ergebnisse der explorativen Untersuchung.....                   | 32 |
| 4.1.     | Akzeptanz von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis.....     | 32 |
| 4.1.1.   | Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz .....         | 33 |
| 4.1.2.   | Hintergründe und Zusammenhänge.....                             | 43 |
| 4.2.     | Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis .....    | 50 |
| 4.2.1.   | Dimensionen der Relevanz von Konfliktkompetenz .....            | 50 |
| 4.2.2.   | Hintergründe und Zusammenhänge.....                             | 61 |
| 5.       | Fazit.....                                                      | 70 |
|          | Literaturverzeichnis .....                                      | 78 |
|          | Anhang: Interviewdaten .....                                    | 79 |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |                  |
|-------|------------------|
| AL    | Abteilungsleiter |
| bspw. | beispielsweise   |
| bzw.  | beziehungsweise  |
| ca.   | circa            |
| d.h.  | das heißt        |
| etc.  | et cetera        |
| FK    | Führungskraft    |
| ggf.  | gegebenenfalls   |
| HR    | Human Resources  |
| MA    | Mitarbeiter      |
| S.    | Seite            |
| sog.  | sogenannte       |
| TN    | Teilnehmer       |
| usw.  | und so weiter    |
| vgl.  | vergleiche       |
| z.B.  | zum Beispiel     |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1:                                                                 |    |
| Kompetenz-Atlas für Schlüsselqualifikationen (Volker Heyse, 2007/2009) ..... | 14 |
| Abbildung 2:                                                                 |    |
| Konfliktpräsenz im Arbeitsbereich (Eigene Abbildung) .....                   | 22 |
| Abbildung 3:                                                                 |    |
| Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz (Eigene Abbildung) .....   | 42 |
| Abbildung 4:                                                                 |    |
| Dimensionen der Relevanz von Konfliktkompetenz (Eigene Abbildung) .....      | 60 |

## Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Die gewählte Form gilt im Sinne der Gleichbehandlung und soll keine Benachteiligung anderer Geschlechter implizieren. Ferner soll sie im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein und beinhaltet keine Wertung.

## 1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema *Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis*. Führung und Führungskompetenzen bekommen in einer Zeit stetig wachsender Anforderungen an Unternehmen und Betriebe sowie einer erheblich beschleunigten Veränderungsgeschwindigkeit immer größere Bedeutung. Diese Arbeit beleuchtet, wie das Thema Konflikte und die dazugehörige Kompetenz von Führungskräften unter den heutigen Gegebenheiten der Arbeitswelt wahrgenommen und verarbeitet werden. Es wird betrachtet, inwieweit Konfliktkompetenz als eine von zahlreichen Führungskompetenzen akzeptiert und etabliert ist und welche Bedeutung Konflikte und die damit verbundene Kompetenz für das Führungsverständnis haben.

Um einen Zugang zum Führungsverständnis herzustellen, wird in einem ersten Schritt Führungskompetenz in einer Definition grundsätzlich beschrieben, auf Führungskompetenzen im Einzelnen eingegangen und Konfliktkompetenz im Speziellen betrachtet.

Die bestehende Literatur bietet nur wenige Erkenntnisse und lässt kaum Rückschlüsse auf die gewählte Thematik dieser Arbeit zu. Deshalb erfolgt der empirische Zugang über Experteninterviews mit Führungskräften. Es wird ausgewertet und beschrieben, welche Relevanz Konfliktkompetenz für Führungskräfte hat, welchen Einfluss Konflikte auf die Führungsarbeit, die Mitarbeiter sowie das gesamte Unternehmen oder den Betrieb ausüben und was dies für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern bedeutet.

Bei der Auswahl der Experten wurde auf ein größtmögliches Spektrum Wert gelegt.

Die explorative Analyse der Gespräche, bezogen auf Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz, eine Gewichtung der Aussagen zur jeweiligen Fragestellung sowie eine Untersuchung von Hintergründen und Zusammenhängen, die zu den jeweiligen Aussagen führen, bilden den Ergebnisteil dieser Arbeit. Aufbauend auf der Analyse wird in einem abschließenden Teil die Wertung von Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz dargestellt sowie der Bedarf und die Herangehensweise an



mögliche neue Fortbildungskonzepte und Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema Konfliktkompetenz erarbeitet.

### **1.1. Forschungsfrage**

Das Forschungsthema *Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis* stellt die Frage, ob Konflikte und der Umgang damit von Führungskräften als Bestandteil ihrer Führungsarbeit wahrgenommen und anerkannt werden. Wird Konfliktkompetenz als singuläre Führungskompetenz erlebt und gesehen? Welche Bedeutung hat es für Führungskräfte, kompetent mit Konflikten umzugehen und welche Wirkung hat die Anwendung dieser Kompetenz bei Konfliktereignissen in Unternehmen und Betrieben?

### **1.2. Persönlicher Zugang**

Seit dem Jahr 2008 komme ich als Führungskraft in der luftfahrttechnischen Abteilung einer großen deutschen Fluggesellschaft mit der Thematik Führung, Führungsverständnis und Führungskompetenzen in Berührung. Die luftfahrttechnische Abteilung am lokalen Standort meines Arbeitgebers hat ca. 600 Mitarbeiter, die Gesamtbetriebsgröße beläuft sich Deutschlandweit auf ca. 35.000 Mitarbeiter. Ich erlebe in diesem Betrieb eine starke Präsenz des Themas Führung. Große Veränderungsprozesse, starkes betriebliches Wachstum, industrieller Fortschritt sowie ein gesellschaftlicher Wandel im Umgang und in der Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitern rücken dieses Thema in meinem Arbeitsbereich immer öfter in den Fokus. Unternehmen und Betriebe messen dem Thema Führung immer größere Bedeutung bei, da „gute Führung“ u.a. ein betriebswirtschaftlicher Nutzen unterstellt wird. Dem folgend stellt sich mir die Frage: Was ist „gute Führung“ und was bewirkt einen betriebswirtschaftlichen Nutzen? Meiner subjektiven Wahrnehmung nach wird selten bis nie klar definiert, welche Veränderungen im Führungsverhalten tatsächlich notwendig sind, um Führung mess- bzw. sichtbar zu verbessern oder zu entwickeln. Mein eigenes Wirken als Führungskraft hat mir gezeigt, dass für mich zwischenmenschliche, beziehungsgetriebene Führungsaufgaben, die schwierig handzuhabenden sind. Um mein persönliches Führungsverhalten zu

entwickeln, habe ich 2016 die Ausbildung zum zertifizierten Wirtschaftsmediator und Konfliktmanager begonnen und diese 2018 erfolgreich abgeschlossen. Diese Ausbildung hat mir einen unmittelbaren Zusammenhang von Konfliktgeschehen, Führungsverständnis und betriebswirtschaftlichem Erfolg verdeutlicht und mich in meiner Hypothese bestärkt, dass der Konfliktkompetenz im Führungsverständnis keine wahrnehmbare Akzeptanz und Bedeutung beigemessen wird. Mein eigenes Führungserleben in einer technisch orientierten Abteilung und die Erkenntnisse meiner bisherigen Ausbildung liefern mir die Motivation, das von mir gewählte Thema zu erforschen und meine Hypothesen zu überprüfen.

### **1.3. Ziel der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, inwieweit Konfliktkompetenz bei Führungskräften als Führungskompetenz wahrgenommen und anerkannt bzw. als notwendig angesehen wird. Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz äquivalent zu anderen Führungskompetenzen und ergeben sich aus den Aussagen der Führungskräfte Ansätze zur Definition neuer Konzepte und Herangehensweisen für Fortbildungsmaßnahme und Schulungskonzepte?

### **1.4. Methodik**

Die Datenerhebung dieser Arbeit erfolgte auf Basis der explorativen Forschungsmethode. Da es noch wenige bis keine bekannten Aussagen und Erkenntnisse zum Forschungsthema gibt, wurden in der ersten Erhebungsphase qualitative Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Hierzu wurden Gespräche mit Führungskräfte verschiedenen Geschlechts, unterschiedlicher Hierarchieebenen sowie heterogener Unternehmensstrukturen geführt. Die Datenauswertung erfolgte unter Anwendung der Qualitativen Inhaltsanalyse. Dem Transkribieren der Interviews folgte eine systematische und intersubjektive Einordnung und Interpretation. Eine Auswertung der Ergebnisse sowie im Fazit festgehaltene mögliche Potenziale bilden den Abschluss dieser Arbeit.

## 2. Zugänge zum Führungsverständnis

### 2.1. Definition von Führungskompetenz

Um zu verstehen, welche Aufgabe den Führungskompetenzen zukommt und was unter ihnen zu verstehen ist, ist es notwendig zu erkennen, welchen Sinn und Zweck Führung im Allgemeinen hat. In ihrem Buch „Angewandte Psychologie für Führungskräfte“ beschreiben die Autoren das Verständnis von Führung in einer Zusammenfassung wie folgt: „Zentral für das moderne Verständnis von Führung ist, dass Führung einen Prozess innerhalb eines Sozialen Systems darstellt. Führung ermöglicht, dass sich einzelne Personen, Personengruppen und auch ganze Organisationen auf die sich stetig verändernde Umwelt neu ausrichten und das Verhalten zeigen, dass jetzt und in Zukunft ihr Überleben sichert. Hierzu ist es nötig, dass alle Mitglieder einer Organisation ein Verhalten zeigen, das den organisationalen Transformationsprozess ermöglicht, welcher am Ende ein Produkt oder eine Dienstleistung mit genügend Kundennutzen generiert“ (Lippmann, 2019, S. 70). Das Vorgehen, um als Führungskraft den beschriebenen Prozess zu beschreiten sowie die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu gestalten, kann unterschiedliche Formen haben. Je nach Unternehmensziel oder Aufgabenanforderung an die Führungskraft, können verschiedene Kompetenzen, respektive Fähigkeiten von unterschiedlicher Bedeutung sein. Ist die Führungskraft beispielsweise ausschließlich disziplinarisch weisungsbefugt oder hat sie auch fachliche Entscheidungsgewalt, ist sie Teil eines Unternehmens oder ist sie selbstständig? In einer ausführlichen Darstellung liegen Kompetenztheorien in Form der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung (KODEX®) von Volker Heyse und John Erpenbeck (Erpenbeck, 2007, S. 489) vor. Die Fähigkeit zu führen, bzw. die Kompetenz von Führungskräften ist entscheidend für den Erfolg und gegebenenfalls den Fortbestand von Unternehmen, Betrieben und Organisationen, weil Führungskräfte in diesem Zusammenhang wichtige Entscheidungen zu treffen haben. Bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ist deshalb eine zuverlässige Diagnose der gewünschten und geforderten Führungskompetenzen notwendig. Dazu haben Forschung und Praxis zahlreiche Diagnoseinstrumente entwickelt. Zu den Wichtigsten zählen das Assessment Center, das Management-Audit, das 360-Grad-Feedback, das Verhaltensinterview oder das Führungskräfte Coaching (Institut für Management-

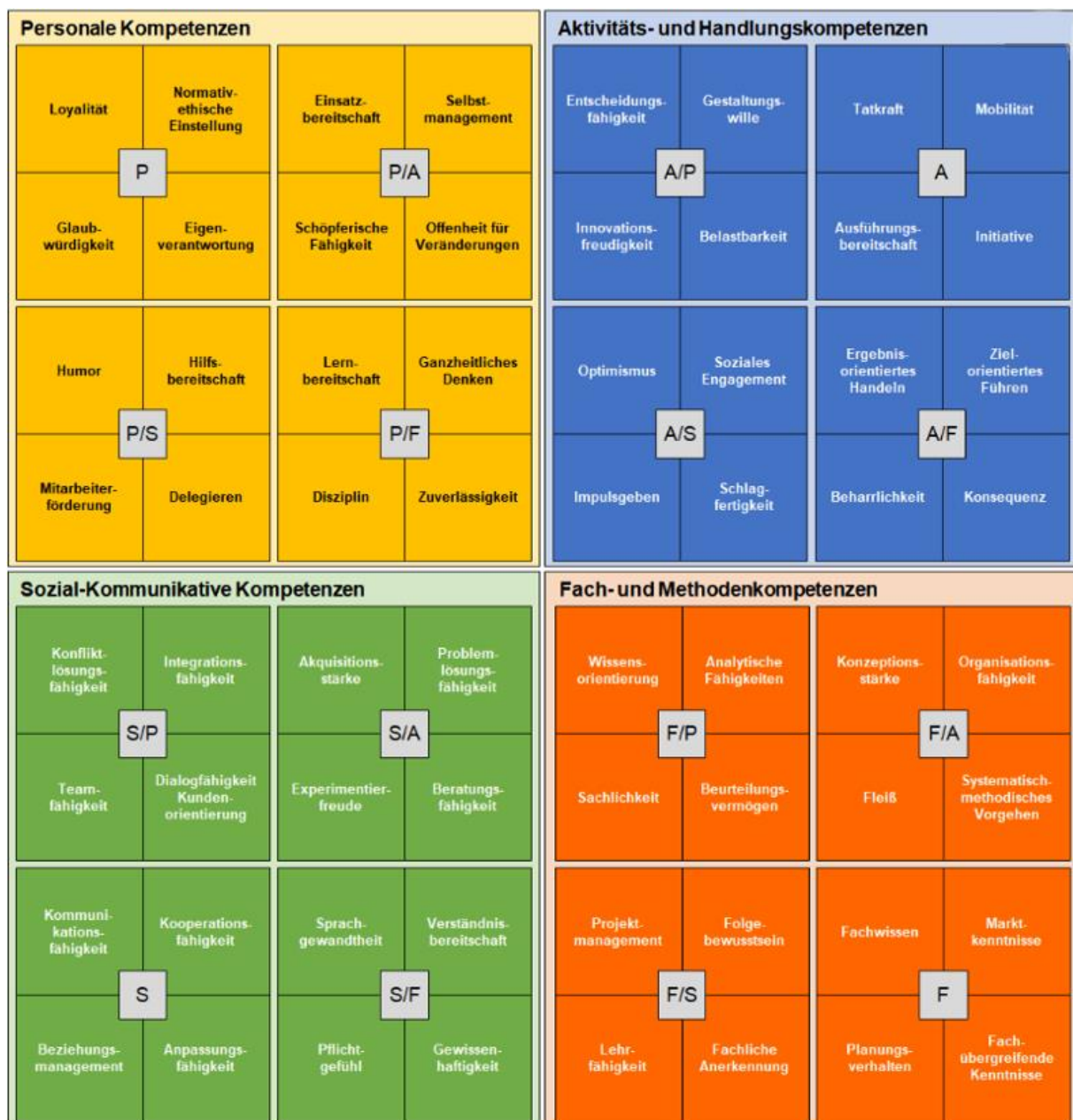
Innovation P. P., 2020) oder auch das Modell des Kompetenz-Atlas nach der KODEX-Methode (siehe Abb. 1 S. 14.).

## 2.2. Führungskompetenzen im Überblick

Die Anforderungen an Unternehmen und Betriebe wachsen und verändern sich stetig. Beispielsweise beeinflussen neue Kommunikationstechnologien die Reaktionszeiten bei Kundenanfragen oder Bestellungen erheblich, machen eine neue Qualität von kurzfristigem Handeln notwendig. Eine weiter steigende und immer schneller vorangetriebene Digitalisierung ermöglicht neue Technologien, welche u.a. Produktionsabläufe oder Behandlungsmethoden vereinfachen und beschleunigen, oftmals sogar Mitarbeiter gänzlich ersetzen können. Ebenso eröffnen solche Innovationen neuen Mitbewerbern auch immer die Möglichkeit, sich auf dem Markt zu etablieren, was auf bestehende Betriebe zusätzlichen Druck ausübt. Dies alles sind Beispiele für Faktoren, die beschreiben, weshalb die Geschwindigkeit und Intensität von Veränderungen in Unternehmen und Betrieben stark zugenommen hat. Dementsprechend werden Führungskompetenzen auf unterschiedliche Arten und Notwendigkeiten abgegrenzt und eingestuft. Es gibt veränderbare und stabile Führungskompetenzen, ((WPGS), 2020) welche an Bedeutung verlieren, andere die an Bedeutung gewinnen. Es gibt Kompetenzen, die gänzlich bedeutungslos werden, andere wiederum kommen ganz neu hinzu. Auch unterscheidet man zwischen direkten Führungskompetenzen (Soft Skills) und indirekten Führungskompetenzen (Hard Skills) (Institut für Management-Innovation P. P., 2020). John Erpenbeck und Volker Heyse legen in ihrem Kompetenz-Atlas des KODEX®-Systems 64 Schlüsselkompetenzen fest (Heyse, 2007/2009). Unternehmen und Betriebe müssen die Kompetenzen ihrer Führungskräfte analysieren, Notwendigkeiten festlegen, Stärken und Schwächen herausfiltern und diese bei der Auswahl ihrer Führungskräfte berücksichtigen. Gegebenenfalls müssen vorhandene oder fehlende Kompetenzen an die Anforderungen des Unternehmens oder des Betriebes angepasst werden. Aus diesem Grund kann es keine abschließende Auflistung an zu benennenden Führungskompetenzen geben. Beim Blick auf die 64 Schlüsselkompetenzen des KODEX® Kompetenzatlasses lässt sich jedoch in Bezug auf die in dieser Arbeit beleuchtete Konfliktkompetenz eine Besonderheit feststellen:

Alle 64 Kompetenzen haben ihre Berechtigung und je nach beruflichem Kontext auch ihren Stellenwert. Ebenso gibt es zwischen einzelnen Kompetenzen gewisse Abhängigkeiten. So werden sich beispielsweise die Kompetenzen Disziplin und Delegieren gegenseitig beeinflussen genauso wie Beharrlichkeit und Belastbarkeit oder Fachwissen und Folgenbewusstsein. Der Konfliktkompetenz kann in dieser Darstellung aber eine besondere Stellung zugeschrieben werden. Trifft nämlich eine Führungskraft in ihrer Tätigkeit auf die „Nichterfüllung“ oder das Fehlen einer geforderten Kompetenz, wird dies in Folge zu konfliktträchtigen Situationen bzw. Spannungen führen. Wird beispielsweise Loyalität gefordert, ein Mitarbeiter kann oder will diese aber nicht leisten, kommt es zum Konflikt. Kann ein Mitarbeiter der von ihm geforderten Mobilität nicht nachkommen, kommt es zum Konflikt. Ist Organisationsfähigkeit gefordert, der Mitarbeiter ist aber nicht in der Lage zu organisieren, kommt es zum Konflikt. Ist in einem Bereich Teamfähigkeit gefordert, der Mitarbeiter arbeitet aber ohne Rücksicht auf das Team und den Bereich, kommt es zum Konflikt. Die Beispiele aus allen vier Kompetenzfeldern des Kompetenzatlasses verdeutlichen, dass bei „Nichterfüllung“ einer geforderten Kompetenz, Konfliktkompetenz in jedem Fall in mehr oder minder großer Ausprägung gefordert wird.

## Der Kompetenz-Atlas nach der KODEX-Methode



© Volker Heyse, John Erpenbeck

Abbildung 1: Kompetenz-Atlas für Schlüsselqualifikationen (Heyse, 2007/2009)

### 2.3. Konfliktkompetenz als Führungskompetenz

Im Kompetenz-Atlas (siehe Abb. 1 S.11) (Erpenbeck, 2007) wird Konfliktlösungsfähigkeit als eine von 64 Schlüsselkompetenzen genannt. Sie soll nun für sich allein stehend betrachtet werden. Rückblickend auf Definition und Überblick von Führungskompetenzen hat jede Kompetenz Aufgaben und Anforderungen, welchen sie gerecht werden muss. Um Konfliktkompetenz also explizit definieren bzw. beschreiben zu können, muss man sich ansehen, welchen Aufgaben und Vorgaben, Anforderungen und Herausforderungen Konfliktkompetenz standhalten muss. Wo entstehen Konflikte, was benötigen Konflikte um bearbeitet zu werden, welchen Einfluss haben sie auf die Führungsarbeit und die Menschen, die mit ihnen in Kontakt kommen? Wie wird Konfliktkompetenz bisher definiert?

Dorothea und Kurt Faller sprechen in ihrem Buch „Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation“ in diesem Zusammenhang von „neuen Kompetenzen“. „Immer deutlicher zeichnet sich ab, dass die Problemlösungsfähigkeit von Unternehmen der entscheidende Faktor für ihr Überleben im Markt und für die Sicherheit der Arbeitsplätze ist. Mitarbeiter und Führungskräfte brauchen ein höheres Maß an sozialer Kompetenz, um sich in unsicheren Zeiten und unübersichtlichen Situationen orientieren zu können. Dies gilt besonders für Führungskräfte“ (Faller, 2014, S. 13, 14). Sie definieren die sozialen Kompetenzen, sogenannte weiche Faktoren, wie folgt:

- Persönliche Haltung
- Kommunikation
- Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz
- Feedback

Bezugnehmend auf die Weiterentwicklung von Kultur und die Lernmöglichkeiten in Organisationen und damit verbunden die großen Chancen durch die Einführung von Konfliktmanagementsystemen, verweisen Faller, Fechner und Kerntke auf die drei Grundmuster der Konfliktregelung von William Ury (Faller F. K., 2014, S. 11), welche die notwendigen Bestandteile einer erfolgreichen Konfliktbewältigung und die damit verbundenen Anforderungen an Konfliktkompetenz in Organisationen und Unternehmen abbilden (folgend in zusammengefasster Form):

- Das autoritätvolle Machtwort schreitet im Konfliktfall ein, indem die Führungskraft klar anweist, was geschehen soll.
  - Der Rekurs auf geltendes Recht behauptet, das Konfliktaustragung unnötig sei.
  - Die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Standpunkten, Interessen, Anliegen behauptet: Ihr könnt eine Lösung finden, aber ihr müsst sie erarbeiten.
- (Ury, 1991, S. 21 - 27)

„Macht, Regeln und Vermittlung stehen nicht isoliert für sich, sondern jede der drei Formen verweist vielfältig auf die beiden anderen [...]. In der Organisation bilden sie die Grundstruktur jeder (wie auch immer gearteten) Konfliktkultur, also der ganz besonderen Art und Weise, wie man in der Organisation gemeinhin mit Konflikten umgeht“ (Faller F. K., 2014, S. 12).

Klaus Doppler definiert in der von ihm sogenannten „Chaos-Kompetenz“, „die Fähigkeit, in akuten Konflikt- und Krisensituationen, wenn alles drunter und drüber geht, gut zuzuhören [...] auf Menschen einzugehen [...] und mit Urvertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit von Menschen und Gruppen [...] dem intuitiven Wissen, das die „chaotische“ Situation nicht ein sinn- und willenloses Durcheinander darstellt, sondern lediglich einen Grad der Komplexität aufweist, der sich im Moment unserer Bewältigung entzieht“ (Doppler, 2002, S. 72).

Wenn man einer „schlechten Informationskultur“ in Organisationen, z.B. verursacht durch Fehl- oder Falschinformationen etc., ein hohes Konfliktpotential unterstellt, so muss man dem Konzept des US-Amerikaners Karl E. Weick eine besondere Bedeutung beimessen. Er beschreibt die Forderung nach einer hohen Sensibilität für Abläufe und Beziehungen. Seinem Managementkonzept zur Folge hängt die Qualität von Informationsweitergabe von Beziehungen ab (Weick, 2007, S. 26).

Friedrich Glasl spricht davon, dass Konflikte uns „bis zum Äußersten fordern werden, um die Ereignisse in all ihrer verwirrenden Komplexität zu überblicken und zu durchschauen. Konflikte sind vielschichtig, überall treten unzählige Faktoren in beinahe unübersehbaren Verflechtungen auf, sie ergreifen uns als ganze Person in unserem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln und die Gefahr besteht, durch diese Dynamik mitgerissen zu werden“. Er spricht vom Bewusstsein um die Folgen der



Dynamik und die Herausforderung als Führungskraft das Konfliktgeschehen mitzugestalten und bestenfalls zu einer Lösung beizutragen. „Konflikte führen uns immer in Grenzsituationen, in denen alles davon abhängt, wie wir uns zu uns selber stellen und in welchem Menschen und Weltbild wir uns verankert wissen“

(Glasl, 1994, S. 433).

„Konfliktkompetenz bezeichnet Dispositionen, mit eigenen Konflikten auf bestimmte Art und Weise selbstorganisiert umzugehen. Dabei betrachten wir Konfliktkompetenz nicht als für sich alleinstehend, sondern als Schlüsselkompetenz in unterschiedlichen Rollenentwürfen. Sie konstellierte sich in einem rollenspezifischen Verhältnis zu anderen erforderlichen Schlüsselkompetenzen“ (Kreuser, 2012, S. 21).

In ihrer strukturtheoretischen Betrachtung wählen Kreuser, Robrecht, Erpenbeck den systemischen Ansatz zur Beschreibung von Konfliktkompetenz. Der Kompetenzansatz auf den sie sich beziehen baut auf der Synergetik auf, also der Beschreibung komplexer Systeme die aus vielen miteinander kooperierenden Untersystemen bestehen. Sie korrelieren den Begriff der „Fähigkeit“ für Kompetenz mit der „Bereitschaft“ diese Kompetenz auszuüben und benennen die Möglichkeit, dass daraus „Performanz“ entstehen kann (Kreuser, 2012, S. 35). Dabei unterscheiden sie Eigenschaften und Gegebenheiten, welche für die Erlangung dieser Performanz notwendig sind.

- Routine und Entscheidung
- Persönlichkeit
- Wissen und Können
- Erfahrung
- Wille
- Werte

In ihrer „Operationalisierung“ erläutern sie den Kompetenzbegriff der Konfliktlösungsfähigkeit bezugnehmend auf Erpenbeck (Erpenbeck, 2007) und Heyse (Heyse, 2007/2009, S. 66) wie folgt:

## Konfliktlösungsfähigkeit

- erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage,
- besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen, führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen, Führungskräfte, Kunden [...] sensibel durch und hält Konflikte aus,
- besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten,
- löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstrebenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation zunimmt und ist deshalb eine Fähigkeit, welche in Konfliktfällen gern als Vermittler in Anspruch genommen wird.

Diese Darstellungen und Beschreibungen von Konfliktkompetenz können natürlich nur als Schlaglichtbetrachtung verstanden werden. Sie verdeutlichen aber, welchen Herausforderungen Konfliktkompetenz im Führungsverständnis standhalten muss und was Konfliktkompetenz leisten muss, um in einem Führungsprozess positiv wahrgenommen zu werden.

Der Fragestellung dieser Arbeit folgend, bleibt zusammenfassend festzuhalten:

## Konfliktkompetenz fordert von Führungskräften

- ein außerordentlich hohes Maß an sozialen Kompetenzen,
- das Wissen um die Relevanz und Dramaturgie von Konflikten im betriebswirtschaftlichen Kontext,
- das Wissen um die Wechselwirkung von Konflikt und Macht, Regeln und Normen sowie dem Recht, im juristischen Sinn und einer gütigen Vermittlung,
- das Wissen um den hohen Komplexitätsgrad von Konflikten,
- das Wissen um die Abhängigkeit und Relevanz von Beziehung,
- das Bewusstsein um die Dynamik und Herausforderungen von Konfliktgeschehen,
- Selbstreflektion und Selbstwirksamkeit,

- das Wissen um die Stellung der Kompetenz und das Zusammenspiel im System der Führungskompetenzen,
- das Wissen um die Relevanz von Werten, Menschen- und Weltbildern,
- den Willen und die Persönlichkeit mit Konflikten umzugehen,
- die Mittel, um Konfliktgeschehen bearbeiten zu können.

Diese Abbildung der Konfliktkompetenz versteht sich gleichsam als Überleitung zum empirischen Teil dieser Arbeit. Sie ist das Fundament, um Aussagen, Informationen und Erkenntnisse aus der Praxis einordnen und bewerten zu können.

### **3. Methodik und empirischer Zugang der Datengewinnung**

#### **3.1. Illustration der Datengewinnung**

Die Erhebung der Daten erfolgt mithilfe von explorativen, semistrukturierten Interviews. Diese wurden mit gleicher Zielsetzung und identischer Fragestellung durchgeführt und per Tonaufzeichnung gesichert. Alle Tonaufzeichnungen wurden in Niederschriften transkribiert und anschließend in einer Tabelle zur qualitativen Inhaltsanalyse nach der Methode von Phillip Mayring übertragen. Im nächsten Schritt erfolgt die Auswertung und Interpretation des entstandenen Datensatzes.

#### **3.2. Dimensionen der Datenauswertung**

Um einen Aufschluss über die Relevanz von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis zu erhalten, wird die Fragestellung in zwei Oberpunkte unterteilt: Erstens, die Akzeptanz und zweitens, die Bedeutung von Konfliktkompetenz. Die zu befragenden Experten wurden so ausgewählt, dass möglichst viele verschiedene Hierarchie-, Berufs- und Organisationsformen in die Befragung einfließen. Alle Experten berichten aus Sicht der Führungskraft. Ausgewählt wurden:

- Schichtleiter, angestellt, Industriebetrieb, produktive Ebene
- Filialleiterin, angestellt, Einzelhandel
- Beamte in leitender Funktion, Schulleitung
- Selbstständige Unternehmerin, Praxisunternehmen
- Führungskraft in besonderer Führungsposition, Berufspilot
- Abteilungsleiter, angestellt, Tierarzt, akademische Führungsposition

Einen zusätzlichen Blickwinkel auf das Thema Konfliktkompetenz liefert die Befragung der Leitung des Personalwesens, Head of Human Resources - HR, eines weltweit vertretenden Industriebetriebes. Es kann damit die Sichtweise aus der Perspektive einer Organisations- bzw. Personalleitung erörtert werden. Die Erkenntnisse aus diesem Interview werden abgesetzt von den Führungskräftebefragungen thematisiert und mit „Perspektivwechsel“ bezeichnet.

Nicht zuletzt wurde bei der Auswahl der Experten auf die Gleichgewichtung der Geschlechter geachtet.

### **3.2.1. Formen der Akzeptanz von Konfliktkompetenz**

Die Formen der Akzeptanz beschreiben und erklären, welche Präsenz Konflikte im Führungsalltag aller Experten haben und daraus resultierend, ob bzw. wie sehr sie die Arbeit von Führungskräften im Allgemeinen beeinflussen und dementsprechend wahrgenommen werden und akzeptiert sind. Als Formen für die Akzeptanz werden die Konfliktdarstellung sowie die Relevanz des Umgangs mit Konflikten gewählt. In welcher Gestalt Konflikte die Führungsarbeit beeinflussen und somit anerkannt bzw. akzeptiert seien, beschreiben die Fragen nach dem Einfluss und den Mittel zur Bewältigung.

#### **3.2.1.1. Konfliktdarstellungen**

Konflikte sind in allen Arbeitsbereichen der jeweiligen Experten präsent. Die Konfliktpräsenz wird von gering bis hoch eingestuft. Des Weiteren sprechen sie von einer geringen bis hin zu regelmäßiger Konflikthäufigkeit. Als Hauptkonflikttreiber werden in erster Linie emotional getriebene, zwischenmenschliche Konflikte genannt.

Hier werden direkte Auseinandersetzungen und Streitigkeiten beschrieben, welche stellenweise als hoch eskalierend erlebt werden. Auslöser für diese innerbetrieblichen Konflikte sind sowohl im mittelbaren, also im persönlichen Umfeld der Mitarbeiter zu finden, als auch im unmittelbaren, innerbetrieblichen Umfeld. Als weitere, häufig genannte Konfliktform werden systemisch, prozessual bedingte Konflikte genannt. Hierbei spielen Regelungen der Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsumfeld, Zeitdruck und Position (Stellung, hierarchisch und organisatorisch) der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Es wird oft die hohe Komplexität bzw. Vielschichtigkeit von Konflikten als schwierig in der Einschätzung, bzw. Bearbeitung empfunden. Dediziert als Konfliktauslöser genannt werden Kommunikation sowie der Einfluss von Stress auf das Konfliktverhalten von Mitarbeitern. Es wird beschrieben, dass sich kleine Konflikte potenzieren und Stress sowie Arbeitsdruck erhöhen. Die Stressoren seien vielschichtig. Arbeitsbelastung, Zeit- und Termindruck sowie zwischenmenschlich geartete Stressoren werden an erster Stelle genannt. Das Thema Kommunikation umspannt alle Konfliktgeschehen und ist in allen Darstellungsformen präsent. Hier steht der Mangel an Kommunikation an oberster Stelle der Skala für Konflikttreiber. Ebenso initiiere und beeinflusse schlecht bzw. falsch geführte Kommunikation das Konfliktgeschehen. Die Frage nach dem Verhältnis von offenen zu verdeckten Konflikten wurde auf einer sehr großen Spannbreite beantwortet.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Konfliktdarstellung dargestellt.

Konflikte seien präsent. Sie entstehen auf verschiedene Ebenen, Beziehungsebene und Sachebene. Konflikte können Ausmaße annehmen, welche bis zur Handlungsunfähigkeit im zu führenden Bereich führen können. Sachverhaltskonflikte führen oft zu Diskussionen im Team, in Konflikten auf Beziehungsebene gehe es zumeist um persönlicher Befindlichkeiten oder sie werden durch Veränderungen hervorgerufen. Darüber hinaus stehen aktuell Wertediskussionen und Konflikte durch neue, gesellschaftliche Fragestellungen im Fokus. Für Führungskräfte im Speziellen beherbergen Konflikte aus Divergenzen von Unternehmenswerten bzw. Zielen und persönlichen Werten bzw. Zielen, eine besondere Herausforderung.

Eine Einschätzung des Verhältnisses von offenen und verdeckten Konflikten kann nur hypothetisch beantwortet werden.



Abbildung 2: Konfliktpräsenz im Arbeitsbereich (Eigene Abbildung)

### 3.2.1.2. Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit

Der Einfluss von Konflikten spiegelt sich nach Darstellung aller Experten in der Inanspruchnahme von Zeit, Raum und Ressourcen wieder.

Konflikte benötigen Zeit, die vergeht, um diese zu identifizieren, sie einzuordnen, zu bestimmen, wie mit ihnen umgegangen werden soll, sie zu bearbeiten und Zeit, die aufgebracht werden muss, um festzustellen, ob Konflikte endgültig und nachhaltig gelöst sind. Zeit, die fehlt, um andere Führungsaufgaben wahrzunehmen. Dem Faktor Zeit ist ebenso die Einbuße von Produktivität zuzuordnen (siehe 3.2.2.3/4). Mitarbeiter, die sich während ihrer Arbeitszeit mit Konflikten beschäftigen, werden unweigerlich einen Verlust an Effizienz und Motivation erleiden, da sie nicht voll und ganz ihrer betrieblichen Aufgabe nachkommen. Dies wiederum beeinflusst die Führungsarbeit

der Führungskraft, da es Aufgabe von Führung ist, Mitarbeiter möglichst nutzbringend und effizient einzusetzen.

Hier entsteht der Schluß zur Einflussgröße Raum. Aber was bedeutet es, wenn Konflikte „Raum“ einnehmen? Da von den Experten nicht näher auf diese Frage eingegangen wurde, soll an dieser Stelle kurz beschrieben werden, was es bedeutet, wenn Konflikte „Raum“ einnehmen.

Wenn ein Konflikt offen ausgetragen wird, ist ein Teil des Spielfeldes erkennbar. Menschen stehen sich zum Beispiel gegenüber und streiten oder schreien sich an. Der Raum in dem sich der Konflikt abspielt, ist hier vordergründig sichtbar. Was ist aber mit Konflikten, die mit sich herumgetragen werden, über die man nicht spricht, die nicht zugelassen werden oder die erst in ihrer Entstehung sind? „Konflikte ergreifen uns in unserem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln“ (Glasl, 1994, S. 433), also auch im tiefsten inneren unseres Wesens, im Gehirn und Herz, in unserem „ganzheitlichen, menschlichen Raum“. Menschen tun Dinge aus dem Bauch heraus, „weil sie sich danach fühlen“, weil sie denken, dass es das Richtige sei, was sie tun. Dementsprechend wird es vorkommen, dass Mitarbeiter Verhaltensmuster und Handlungen zeigen, welche zum einen Zeit kosten, viel mehr aber für die Führungskraft oft nicht erklärbar sind, als störend empfunden werden oder gar sinnlos erscheinen etc. Dieser Raum, in dem diese Verhaltensmuster ihren Ursprung haben, ist für die Führungskraft zunächst nicht erreichbar oder einsehbar, weil sie Gedanken und Gefühle nicht lesen kann. Gedanken und Gefühle beeinflussen aber mitunter Handlungen der Mitarbeiter erheblich und nehmen somit auch Einfluss auf die zu leistende Führungsarbeit. Die Führungskraft muss unter Umständen auf unerwünschte, oder unangemessene Handlungen reagieren und wird überdies mit den eigenen Gedanken und Gefühlen, welche aus dieser Situation entstehen, konfrontiert. In diesem für uns nicht greifbaren Raum spielen sich diese Konflikte ab. Dies führt zu einem dritten Punkt, den Ressourcen. Um als Führungskraft mit diesen Konflikteinflüssen umgehen zu können, bedarf es Ressourcen, die eben von diesen Einflüssen in Beschlag genommen und gefordert werden. Bei zwischenmenschlichen, emotionalen Konflikten sprechen die Experten von „mental oder beziehungsstiftende Ressourcen“ wie z.B. Empathie, Kommunikation, Zuwendung, der Umgang miteinander. Beispiele dafür sind u.a. das Interesse am Mitarbeiter oder die Wahrung einer professionellen Distanz. Bei systemischen bzw. prozessualen Konflikten werden die Ressourcen Zeit und Geld genannt, welche von Konflikten geraubt werden. Auch hier steht die Führungskraft in

ihrer Aufgabe in der Pflicht, nämlich dem Unternehmen dienend, monetär ressourcenschonend zu handeln. Körperliche und geistige Energie, als Ressource, werden den Experten zu Folge, von allen Konfliktgeschehen beansprucht.

Eine Hauptaufgabe, auf die sich Führungskräfte aus Sicht der Experten in ihrer Führungsarbeit einlassen müssen, ist die Bewältigung des Einflusses von Konflikten auf das zu führende Team. Die Experten beschreiben Auswirkungen durch Konflikte auf emotionaler und zwischenmenschlicher Ebene. Auch haben Konflikte Einfluss auf die Arbeitsleistung, die Krankheitsraten und das Teamverhalten im Allgemeinen. Der Erfolg der ganzen Organisation steht in unmittelbarem Zusammenhang. All diese Auswirkungen machen aus Sicht der Experten ein Eingreifen der Führungskraft notwendig, um teamintern regulierend tätig zu werden, Mitarbeiter zu schützen und zu unterstützen, aber auch um das Unternehmensziel nicht zu gefährden. Das Eingreifen, oder eben „Nicht“ - Eingreifen der Führungskraft in solch einem Fall kann einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und das Ansehen der Führungskraft innerhalb und außerhalb des Teams haben, da Mitarbeiter, aber auch Beobachter an dieser Stelle eine „Führungsflucht“, also das „nicht Handeln im Konfliktfall“, bei Erkennen mit „Führungsversagen“ gleichsetzen. Emotional getriebene Konflikte werden zumeist als die am schwersten handzuhabenden genannt.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit dargestellt.

Alle am Konflikt Beteiligten werden beeinflusst. Konflikte nehmen Raum und Platz ein. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für das Team. Konflikte beeinflussen die zwischenmenschlichen Beziehungen. Je nach Eskalationsgrad und Dauer verstärkt sich der Einfluss.

### **3.2.1.3. Relevanz von Konfliktkompetenz**

Wie wichtig und bedeutend ist es, im Führungsverständnis Konfliktkompetenz zu besitzen? Diese Frage wurde den Experten gestellt. Das Vorhandensein der Kompetenz und der kompetente Einsatz bei Konflikten wurden von allen Experten als mindestens sehr wichtig erachtet. Konfliktkompetenz wird mehrfach als Kernkompetenz angeführt. Die oftmalige Irrelevanz in der Ausbildung von Führungskräften



wird bemängelt, was eine besondere Form der Akzeptanz darstellt. Als positive Auswirkungen von kompetentem Umgang mit Konflikten werden Konfliktprävention, schonender Umgang mit Personalressourcen, Leistungs- und Motivationssteigerung, Mitarbeiterunterstützung in schwierigen Situationen sowie Vertrauensbildung genannt. Nicht kompetenter Umgang birgt Risiken und kann sich auf das Erscheinungsbild der Führungskraft auswirken. Es kann zu Verwerfungen in Zusammenarbeit und Beziehung von Führungskraft und Team, aber auch teamintern kommen. Darüber hinaus kann es Einfluss auf die Außendarstellung des Betriebes haben und sich so negativ auf den Kunden und die Beziehung zu selbigem auswirken. Nicht kompetenter Umgang mit Konflikten ist aber durchaus Bestandteil gelebten Führungsverhaltens. Der Konfliktignoranz wird ein hoher negativer Einfluss zugeschrieben und bis hin zu existenzbedrohend eingestuft.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Relevanz von Konfliktkompetenz dargestellt.

Konfliktkompetenz ist sehr wichtig. Die Leitungsfähigkeit des Betriebes steht in direkter Abhängigkeit zur ihr. Konfliktkompetenz wirkt sich ressourcenschonend bei Beziehungskonflikten aus. Beteiligungs- bzw. Konfliktkompetenz sind Kernkompetenzen von Führungskräften. Die Folge von Konfliktignoranz wird als massiv beschrieben, u.a. steht die Mitarbeiterbindung in direktem Zusammenhang mit Konfliktignoranz. Konfliktkompetenz stellt hohe Anforderung an die Empathiefähigkeit von Führungskräften.

#### **3.2.1.4. Vorhandene Mittel zur Bewältigung von Konflikten**

Es ist festzuhalten, dass es Berufsgruppen gibt, bei denen Konfliktmanagement bzw. der Umgang mit Konflikten einen Ausbildungsinhalt darstellt. Oft werden in diesen Betrieben und Organisationen auch weiterbildende Seminare zum Thema angeboten oder es gibt wiederkehrende, teils verpflichtende Schulungen. Andere Berufsgruppen müssen zumeist auf die Eigeninitiative der Führungskräfte zurückgreifen, die sich so Kenntnisse zum Themenkomplex aneignen. Dabei muss in der Regel auf externe Seminar- und Fortbildungsangebote zurückgegriffen werden. Welche Mittel werden konkret angewandt? Zum einen wird sich auf die Literatur gestützt. Die Aneignung theoretischen Wissens über Tools und Praktiken zur Bewältigung sowie die

Gesetzmäßigkeiten, Entstehung und Auswirkungen von Konflikten stehen hier im Vordergrund. Ein weiteres, viel verwendetes Mittel ist der Erfahrungsaustausch. Von Kollegen lernen, sich gegenseitig beraten, Erfahrungen besprechen und analysieren ist hier das Ziel. Damit einhergehend wird die Lebenserfahrung, die jedem Menschen per se zur Verfügung steht, genannt. Des Weiteren wird die Selbstreflektion, respektive Selbstwahrnehmung als ein erfolgreiches Mittel zur Konfliktbewältigung angeführt. Die am häufigsten genannten Mittel sind aber jene, welche sich auf der Beziehungsebene befinden. Achtsamkeit dem Mitarbeiter gegenüber, Empathie und Kommunikation, Vertrauen und Verständnis schaffen, Kritikfähigkeit sowie die Beachtung menschlicher Faktoren, Präsenz zeigen, Ziele setzen, aber auch den Mitarbeiter fördern und ermutigen, sich selbst Konfliktkompetenz anzueignen. Darüber hinaus werden mediative Führungspraktiken sowie Konfliktmoderation als Mittel zur Konfliktbearbeitung genannt.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema der vorhandenen Mittel zur Bewältigung von Konflikten dargestellt.

Die Prävention, also so zu handeln bzw. zu führen, dass Konflikte erst gar nicht entstehen, wäre das gewünschte Mittel. Beteiligung der Mitarbeiter wird als erfolgversprechendes Präventionsmittel genannt. Ein weiteres konfliktbearbeitendes Werkzeug ist die Konfliktklärung durch Feedback. Hierzu ist eine entsprechende Kultur von Nöten. „Aufklärung“ meint, die Mitarbeiter über Geschehnisse und Sachverhalte im Unternehmen, am Arbeitsplatz, aufzuklären, um Gerüchten, Spekulationen oder Falschinformationen keinen Raum zu geben und so eventuelle Konfliktpotenziale zu eliminieren. Ebenso sind Konfliktlösungspraktiken wie Konfliktmoderation oder Mediation geeignete Mittel, um je nach Eskalationsstufe damit zu arbeiten. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass Interventionen wie Überregulierung oder Verhinderung durch das Ignorieren von Konflikten gängige Praxis und Mittel der Wahl bei Führungskräften sind. Es gibt im Unternehmen, welchem der Experte dieser Untersuchung angehört, zahlreiche Fort- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte: Lehrgänge für Leadership und Grundkompetenzen, Feedback und Kommunikation. Ebenso bestehen die Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches sowie die Beratung durch HR und ein Feedbackwesen zur Reflexion.

### **3.2.2. Formen der Bedeutung von Konfliktkompetenz**

Die Formen der Bedeutung von Konfliktkompetenz werden dargestellt, um die Wertigkeit bzw. Wichtigkeit sowie die Wirkung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis zu veranschaulichen. Als eine Form der Bedeutung werden die Wirkungen von Konflikten auf die Führungskräfte und Führungsarbeit beschrieben. Was bedeutet es für das Handeln einer Führungskraft, mit Konflikten konfrontiert zu werden? Ändert sich das Führungsverhalten und was „bewegt“ die Führungskraft? Welcher Kompetenz bedarf es, um den Auswirkungen von Konflikten entgegenzuwirken? Die Bedeutung von Konfliktkompetenz spiegelt sich des Weiteren in der Gegenüberstellung zu anderen Führungskompetenzen wider. Führt die Präsenz oder Erweiterung von Konfliktkompetenz zu einer Veränderung in der persönlichen Führungsarbeit, mit anderen Worten, gibt es einen Benefit der Kompetenz für Führungskräfte sowie Unternehmen und Betriebe im Allgemeinen? Diese Frage wird mit der Abbildung des Nutzens von Konfliktkompetenz beantwortet.

#### **3.2.2.1. Wirkung von Konflikten auf die Führungsarbeit**

Was passiert, wenn Führungskräfte mit einem Konflikt konfrontiert werden? Die Experten sprechen von starken Auswirkungen auf ihr eigenes Empfinden und ihre Gefühle. Zwei Drittel der Experten erleben emotionale Betroffenheit oder unkontrollierte Emotionen. Sie beschreiben als erste Reaktionen Betroffenheit, Erstaunen, Überraschung, den Fluchtgedanken, aber auch Verständnis für die Situation. Diese Formen einer Reaktion erfordern die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit. Als weitere Form des Umgangs mit Konfliktsituationen werden aber auch systemische Bearbeitungsansätze genannt. Das „Vorgehen nach Plan“ oder der sofortige Versuch, Lösungen herbeizuführen, sind Erstreaktionen auf Konfliktgeschehen. Was bedeuten diese Erstauswirkungen nun für das Führungsverhalten und die Führungsarbeit? Es geht nach Ansicht der Experten darum, einen Lösungswillen zu entwickeln, sich die Führungsrolle und Aufgabe bewusstmachen, sprich die eigene, innere Haltung als Führungskraft zu beleuchten. An dieser Stelle rücken Selbstreflexion, die Fähigkeit Konflikte nach Eskalationsstufen und Situationen einsortieren zu können, zu lernen, mit Divergenz aus persönliche Emotionen und prozessualen Ansprüchen umzugehen, oder auch das sich Einlassen auf Kampf und

Auseinandersetzung in den Mittelpunkt. Ebenso gilt es, den Anspruch der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Die Herangehensweise an Konfliktsituationen wird in unterschiedlicher Ausprägung wahrgenommen. Von „oft schwierig“ bis „es fällt mir leicht“ haben die Experten unterschiedliche Hemmschwellen der Konfliktbearbeitung. Da Führungsarbeit stark vom Umgang mit Menschen geprägt ist, kommt es zu unterschiedlichen Konfliktbearbeitungsszenarien. Es kann empathischer, einfühlsamer Umgang notwendig sein genauso wie die Wahrung der professionellen Distanz oder der Machteingriff. Wie lebe ich als Führungskraft den Umgang mit Konflikten vor? Die Authentizität der Führungskraft wird an dieser Stelle als sehr wichtig erachtet.

In jedem Fall beanspruchen Konfliktgeschehen Zeit und Energie.

Dies gilt es in der Führungsarbeit zu berücksichtigen.

Die Arbeit mit dem Team wird ergänzend dadurch erschwert, dass Konfliktarbeit andere Führungsaufgaben verdrängt oder private und betriebliche Belange vermischt werden. Ein Kompetenzmangel der Führungskraft drückt sich im Verlust der Bindung zum Team aus und ruft in ihm Reaktionen wie Erschrecken, Erstarren, Unverständnis, Widerwillen oder Anspruchsdenken hervor. Es ist zu diesem Zeitpunkt Aufgabe der Führungskraft, regulierend in das eigene Führungsverhalten einzugreifen. Konfliktarbeit ist gleich Teamarbeit. Ein Großteil der befragten Experten stuft emotional getriebene Konflikte als schwer handzuhabend ein.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Wirkung von Konflikten auf die Führungsarbeit dargestellt.

Es besteht die Sorge und Furcht vor Kontrollverlust und den daraus entstehenden Auswirkungen, mit welchen Führungskräfte in ihrem Führungsalltag umgehen müssen. Sie sprechen von Unsicherheit und Respekt im Umgang mit Konflikten. Um an dieser Stelle Sicherheit zu gewinnen, nutzen manche Führungskräfte die Möglichkeit der Beratung durch HR. Unachtsame bzw. unprofessionelle Konfliktregelung in „Eigenregie“ führt stellenweise zum Gesichtsverlust der Führungskraft. Der Interventionszeitpunkt durch HR ist hier oft entscheidend.

Konflikte mit eloquenten Mitarbeitern werden als besonders anspruchsvoll eingestuft. Ausgelöst werden diese häufig durch einen vermeintlichen Machtanspruch, der Frage nach Recht und Gerechtigkeit sowie dem Bedürfnis, sich durchzusetzen. Die Forderung des Experten lautet: Führungskräfte müssen Konflikte angehen.

### **3.2.2.2. Stellenwert von Konfliktkompetenz im Vergleich**

Der Konfliktkompetenz wird von vielen Experten ein hoher bis sehr hoher Stellenwert im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen attestiert. Da Konflikte unvermeidlich sind, wird Konfliktkompetenz unter anderem als unerlässlich für die Führungsarbeit bezeichnet und hat unweigerlich Auswirkung auf das Erscheinungsbild der Führungskraft in seiner Führungsrolle. Die Steigerung der Akzeptanz und der positive Einfluss auf die Zusammenarbeit werden hervorgehoben. Darüber hinaus wird Konfliktkompetenz in direkte Abhängigkeit mit Erfolg und Überleben des Betriebes gestellt. Es muss aber ebenso betont werden, dass es Berufsgruppen oder Situationen gibt, in denen der Stellenwert nicht den höchsten Anerkennungsgrad erreicht. Bei wenig Konfliktgeschehen und zeitgleichem Erreichen der Unternehmensziele ist es zunächst nachvollziehbar, dass dieser Kompetenz nicht der höchste Stellenwert beigemessen wird. Darüber hinaus gibt es Berufsgruppen, deren Tätigkeitsbereich sehr stark von Normen, Regeln und Verfahren geprägt ist, an welche sich ohne Toleranz gehalten werden muss. Die Konfliktkompetenz erreicht hier im Regelfall einen mittleren Stellenwert. Sie zählt jedoch im beschriebenen Fall dieser Arbeit zum Ausbildungsinhalt der Berufsgruppe. Beiden letztgenannten Situationen und Berufsgruppen ist aber gemein, dass im Konfliktfall der Stellenwert der Kompetenz sprunghaft ansteigt.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Stellenwert von Konfliktkompetenz im Vergleich dargestellt.

Der Konfliktkompetenz wird ein hoher Stellenwert zugesprochen. Die Fähigkeit der Selbstreflektion sowie die professionelle Durchführung von Feedback werden in ihrer Form als Führungskompetenzen vor der Konfliktkompetenz eingeordnet. Sowohl der Selbstreflexion als auch dem Feedback werden konfliktthemende Eigenschaften zugesprochen.

### **3.2.2.3. Persönlicher Nutzen von Konfliktkompetenz**

Die Formen des persönlichen Nutzens durch die Erweiterung von Konfliktkompetenz sind stark von der persönlichen Haltung, Prägung und Ausbildung der Führungskraft abhängig. Eine Erweiterung der Kompetenz wird von den Experten auf nahezu allen verfügbaren Stufen der Notwendigkeit eingeordnet. Von unerlässlich, absolut notwendig, nützlich und hilfreich, bis hin zu wünschenswert und nicht notwendig wurden alle Formen der Notwendigkeit benannt.

Eine hohe Notwendigkeit der Kompetenzerweiterung wurde mit ihrer großen Tragweite begründet. Zum einen wird die Bedeutung der Kompetenz für die Führungsarbeit dargestellt, welche als essentiell und notwendig, um der Führungsaufgabe gerecht zu werden, beschrieben wird. Zum anderen werden die große Bedeutung und der Nutzen von Konfliktkompetenz in der Zusammenarbeit mit dem Team und gleichlaufend dem Erreichen der Betriebs- und Unternehmensziele betont. Bessere Zusammenarbeit, Leistungssteigerung, Effizienzsteigerung, Motivation und Mitarbeiterbindung werden als Schlüssel für ein erfolgreiches Unternehmen genannt.

Dort wo die Kompetenzerweiterung nicht den unerlässlichen oder notwendigen Charakter hat, finden sich die beschriebenen Nutzfaktoren dennoch und ebenfalls wieder. Es werden ergänzend die Kundenbindung und die positive Auswirkung auf die Krankheitsrate sowie eine bessere Außendarstellung angeführt.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Persönlicher Nutzen von Konfliktkompetenz dargestellt.

Der persönliche Nutzen ist auf Grund der perspektivischen Fragestellung nicht Teil dieser Untersuchung.

### **3.2.2.4. Systemischer und allgemeiner Nutzen von Konfliktkompetenz**

Beim Blick über den persönlichen Tellerrand, nämlich der Frage, inwieweit Konfliktkompetenz bzw. die Erweiterung derselbigen einen Nutzen für die gesamte Organisation hat oder auch ganz allgemein Vorteile bringt, kann eine weitgehende Einigkeit der Experten festgestellt werden. Die Notwendigkeit und der Wunsch einer Erweiterung von Konfliktkompetenz werden unisono von allen Experten mehr oder minder stark bestätigt. Die Klassifizierung ist hier wiederum von der persönlichen

Haltung und Prägung der Führungskraft sowie dem Ausbildungsstandard der Berufsgruppe abhängig. Außerdem wird diesbezüglich angeführt, dass es einer gewissen Eigeninitiative und Bereitschaft der einzelnen Führungskräfte bedarf, eine Kompetenzerweiterung zu erreichen. Uneingeschränkt einig sind sich die Experten darüber, dass die Kompetenzerweiterung einen erheblichen, gesamtbetrieblichen Nutzen zur Folge hat.

Konflikteindämmung hat weitreichende, bereichsübergreifende, positive Folgen. Eine bessere Unternehmensführung, die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele, innerbetriebliche Ruhe und somit das Erreichen nachhaltig besserer Betriebsergebnisse, die Förderung von Potenzialen der Mitarbeiter und damit ein monetärer Nutzen durch Effizienzsteigerung und daraus resultierend eine höhere Kundenbindung sind Erfolge, welche dem Einsatz von Konfliktkompetenz zugeschrieben werden. Im Detail werden diese Erfolge zum einen durch eine bessere Teamführung erreicht, zum anderen wirkt sich die Kompetenz ganz allgemein auch zum Vorteil der Führungskräfte aus. Zeitersparnis, Mitarbeiterbindung, Leistungssteigerung der Mitarbeiter und Motivation, Wertschätzung und Anerkennung für den Mitarbeiter, Mitarbeiterzufriedenheit, eine Verringerung des Krankenstandes und eine allgemein verbesserte Zusammenarbeit sind Erfolge die Teamführung mit Konfliktkompetenz mit sich bringt, so die Experten. Die Stärkung der Führungskräfte durch bessere Konfliktprävention oder die Möglichkeit, ihre (Kern-) Aufgaben besser wahrnehmen zu können, was wiederum den Umgang mit den Mitarbeitern fördert und so das Betriebsklima verbessert, sind positive Aspekte, welche für den Besitz von Konfliktkompetenz im allgemeinen Führungsverständnis sprechen.

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema systemischer und allgemeiner Nutzen von Konfliktkompetenz dargestellt.

Eine Erweiterung der Konfliktkompetenz ist nicht notwendig, vorausgesetzt, es findet eine regelmäßige Wiederholung, respektive Schulung der Grundkompetenzen statt. Diese sind Selbstreflektion und Feedbackkompetenz, was wiederum gleichbedeutend mit Kommunikation ist. Die Unterstützungsmöglichkeiten durch HR müssen den Führungskräften in diesem Zusammenhang nahegebracht und erläutert werden. Die beiden genannten Grundkompetenzen sind für Führungskräfte Voraussetzung und

zwingend erforderlich. Ihnen wird eine konflikthemmende Wirkung, Konfliktpräventionsfähigkeit zugeschrieben. Nutzen der Konfliktprävention ist die Förderung einer Lösungsorientiertheit und die Stärkung der Akzeptanz einer Führungskraft. Nutzen für das Team und das gesamte Unternehmen ist eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung der Leistungsfähigkeit sowie der Produktivität.

## **4. Ergebnisse der explorativen Untersuchung**

### **4.1. Akzeptanz von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis**

Im vorhergehenden Kapitel wurde beschrieben, in welcher Form bzw. inwieweit Konflikte und damit die dazugehörige Kompetenz im Führungsalltag aller befragten Experten präsent und akzeptiert sind. Die Aussagen über die übergeordneten Formen der Akzeptanz, die Konfliktdarstellung, den Einfluss von Konflikten im Führungsalltag, die Relevanz der Kompetenz sowie die vorhandenen Mittel zur Bewältigung wurden zusammengefasst und dargestellt und ergeben ein allgemeines Bild von Konfliktpresenz und der Notwendigkeit von Konfliktkompetenz im heutigen Führungsalltag. Im Folgenden wird nun beleuchtet, welche Schwerpunkte, Sichtweisen und Gegebenheiten sich für den jeweiligen Experten aus seinen Aussagen ergeben, welche Einflussfaktoren das Wahrnehmungsbild und somit die Akzeptanzdimension prägen. Haben beispielsweise Organisationsformen, Betriebsgröße oder Ausbildung einen Einfluss auf die Dimension der Anerkennung von Konfliktkompetenz? In einer Gegenüberstellung aller Dimensionen sollen Hintergründe und Zusammenhänge sichtbar gemacht werden, welche die Diskrepanzen und Kongruenzen der Wahrnehmungsbilder, der einzelnen Führungskräfte aufweisen.



#### 4.1.1. Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz

1. Experteninterview: Schichtleiter Industriebetrieb, produktive Ebene.

Arbeitszeit: Dreischichtbetrieb, 30 Mitarbeiter pro Schicht.

Konflikte sind sehr präsent und spielen sich häufig auf emotionaler Ebene ab. Die Thematiken Stress und Kommunikation haben tragende Rollen. „Es gibt Konflikte, ja. Beispielsweise einen Konflikt in dem einer eine Aussage getroffen hat, und sich ein anderer auf den Schlipps getreten fühlt. Etwas Zwischenmenschliches, etwas was zu einer Emotion, Stresssituation, Falschinformation führt, offene Konflikte, man versucht sofort damit umzugehen.“<sup>1</sup> Bemerkenswert ist der sehr hohe vermutete Anteil an verdeckten Konflikten von 70 Prozent. Der Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit wird als groß und herausfordernd eingestuft. „Ich benötige für zwei Kollegen, mit denen man einen Konflikt hat mehr Zeit für Führung, als für die anderen 10 Mitarbeiter in meinem Team. Das wird den verbleibenden 10 Mitarbeitern nicht mehr gerecht. Konflikte sind Zeit- und Energiefresser.“<sup>1</sup> Die Arbeiten im sog. „operativen Geschäft“<sup>1</sup> werden stark beeinträchtigt. Die Zeit und Energie, die in Konflikte fließt, ist immens. Auch werden massive Auswirkungen auf das zu führende Team beschrieben. Es entstehen Unregelmäßigkeiten wie Leistungsverlust, Unzufriedenheit oder Ungerechtigkeitsempfinden bei der Arbeitsverteilung, die bis zur Gruppenbildung innerhalb des Teams führen können. Die Konfliktbearbeitung wird in direkte Abhängigkeit mit der Glaubwürdigkeit der Führungskraft gesetzt. Konfliktkompetenz wird als Kernkompetenz gesehen. Eine Folge von Kompetenzmangel ist Hilflosigkeit. Unterstützung von den direkten Vorgesetzten in Konfliktsituationen erfolgt nicht. „Ich erwarte auch von meinen Führungskräften Hilfe in der Konfliktlösung. Hier passiert oft aber nichts, ich fühle mich alleine gelassen.“<sup>1</sup> Konfliktignoranz wird als im Betrieb „ständig vorkommend“<sup>1</sup> beschrieben. Ein konfliktorientiertes, weiterbildendes Seminar wurde in Eigeninitiative besucht. Gewählte Mittel sind (Lebens-) Erfahrung, Literatur, aber auch Konfliktflucht. „Erfahrungen zu machen, auch negative, ist der beste Lehrmeister.“<sup>1</sup> Die Organisation stellt Weiterbildungsmöglichkeiten auf freiwilliger Basis zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> (1.Experteninterview 2019)

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Sehr präsent

Einflussbewertung: Hoch bis sehr hoch

Anerkennung Konfliktkompetenz: Kernkompetenz

Vorhandene geschulte Mittel: Wenig

## 2. Experteninterview: Filialleiterin im Einzelhandel.

Arbeitszeit: übliche Ladenöffnungszeiten, Zweischichtbetrieb, 12 Mitarbeiter.

Die Konflikthäufigkeit ist gering. Die Konfliktdarstellung erfolgt zumeist auf zwischenmenschlicher Ebene. Kommunikation und Produktionsabläufe bilden die Themenschwerpunkte. Als konkrete Darstellung wird das „übereinander reden“<sup>2</sup> genannt. „Ich habe selten Konflikte, wir arbeiten im Schichtbetrieb, somit begegnen sich die Leute nicht so viel. Man muss auf schichtübergreifende Themen eingehen. Und es gibt zwischenmenschliche Konflikte, wie es unter Frauen so üblich ist“<sup>2</sup>. Der Einfluss auf die Führungsarbeit ist aktuell auf Grund von wenigen bis keinen Konfliktvorkommen gering, steigt aber im Konfliktfall erheblich an und wirkt sich in der Inanspruchnahme von Zeit und Geld aus. Der Einfluss auf die eigene Persönlichkeit wird wie folgt beschrieben: „Wenn ich auf so einen Konflikt treffe, geht es mir dabei nicht so gut, weil ich im ersten Moment die Schuld bei mir suche“<sup>2</sup>. Die Auswirkungen auf das Team im Konfliktfall werden als bemerkenswert eingestuft. Die Harmonie leidet, ein Unrechtsempfinden kann die Folge sein, Führungseingriff wird notwendig. Eine Einschätzung der Höhe von verdeckten Konflikten kann nicht abgegeben werden. „Bei unentdeckten Konflikten muss ich darauf hoffen, dass jemand auf mich zukommt [...]. Ich mache solche, verdeckte Konflikte am Verhalten der Menschen fest. Ich versuche dann zu motivieren, Hintergründe zu erfragen. Man muss wahrnehmen können, feinfühlig sein.“<sup>2</sup> Sie wirken sich aber bei Auftreten spürbar auf das Mitarbeiterverhalten aus. Konfliktkompetenz wird als sehr wichtig eingestuft. „Es ist total wichtig, mit Konflikten kompetent umzugehen, aber man hat vielleicht nicht immer die richtigen Mittel.“<sup>2</sup> Ein Kompetenzmangel ist spürbar. Konkret konnte beispielsweise in einem Konfliktgespräch kein notwendiger Perspektivwechsel herbeigeführt werden [...]. „Das Arbeitsverhältnis wurde beendet.“<sup>2</sup> Konfliktorientierte Weiterbildung erfolgt nicht.

---

<sup>2</sup> (2.Experteninterview 2019)

„Ich kann auf keinerlei erlernte Mittel zurückgreifen.“<sup>2</sup> Gewählte Mittel sind die Grundhaltung zu Führung und Konflikten, Empathie, Kommunikation, Selbsteinschätzung und Selbstwahrnehmung oder das Einbeziehen der nächsthöheren Führungskraft.

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Wenig präsent

Einflussbewertung: Gering bis mittel

Anerkennung Konfliktkompetenz: Sehr wichtig

Vorhandene geschulte Mittel: Keine

### 3. Experteninterview: Stellvertretende Schulleitung.

Arbeitszeit: Schulbetriebszeiten, 61 Lehrkräfte / Mitarbeiter.

Die Konflikthäufigkeit wird als gering beschrieben. Die Konfliktdarstellung erfolgt zumeist auf systemischer Ebene. Ebenso kommt es aber auch zu zwischenmenschlichen Konfliktgeschehen, in denen Kommunikation und der Umgang miteinander eine Rolle spielen. Hier greifen dienstliche und private Interessen oft ineinander. Ein eben solcher, aktueller Fall beansprucht momentan sehr viel Zeit. Es wird zudem überlegt, einen Mediator einzuschalten. Das Verhältnis von verdeckten zu offenen Konflikten wird auf 50 Prozent zu 50 Prozent geschätzt. Der Einfluss auf die Führungsarbeit wird als mittel bis gering eingestuft. „Natürlich denkt man über bestehende Konflikte nach, [...] auf Arbeitsebene muss die sachliche Ebene im Vordergrund stehen, das Gemeinwohl hat Vorrang vor Einzelinteressen. Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, mich nicht von Einzelinteressen vereinnahmen zu lassen.“<sup>3</sup> Im Team bilden sich Lager, Kleingruppen und Stimmungen. Kompetenter Umgang mit Konflikten wird mit „sehr wichtig“ bewertet. „Es ist sehr wichtig, mit Konflikten kompetent umzugehen, da man sich durch unprofessionelles Handeln der Gefahr aussetzt, parteiisch zu handeln und zu keiner Lösung kommt.“<sup>3</sup> Die Leistung und Motivation, das Betriebsklima sowie die Bindung der Mitarbeiter an die Schule, werden in direkte Abhängigkeit zur Konfliktbearbeitung gestellt. Kompetenzmangel und Konfliktignoranz haben Auswirkung auf die Zusammenarbeit, die Lösungsfähigkeit und evtl. auf das „Wohl der Schüler“<sup>3</sup>, unerwünschte Zustände bleiben bestehen.

---

<sup>3</sup> (3. Experteninterview 2019)

Konfliktbearbeitung ist Ausbildungsinhalt und fällt durch weitreichende Vorkenntnis sehr leicht. Seminarangebote sind vorhanden und werden genutzt. Beispiel für gewählte Mittel sind Gesprächspraktiken, Empathie und mediative Führungspraktiken.

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Wenig präsent

Einflussbewertung: Gering bis mittel

Anerkennung Konfliktkompetenz: Sehr wichtig

Vorhandene geschulte Mittel: Umfassend

#### 4. Experteninterview: Berufspilot im Liniendienst.

Arbeitszeit: unregelmäßiger Schichtbetrieb, 1 – 6 direkte Mitarbeiter.

Die Konflikthäufigkeit ist auf Grund des vielfältigen Tätigkeitsgebietes sehr unterschiedlich und bewegt sich zwischen sehr gering im Cockpitbereich, bis häufig im Kabinenbereich. Konfliktgeschehen spielen sich oft auf zwischenmenschlicher Ebene ab, sind aber auch zahlreich auf prozessualer Ebene zu finden. Durch das besondere Tätigkeitsprofil gilt es sehr häufig, Konfliktentscheidungen mit großer Tragweite zu treffen. „Meine Reaktion auf Konflikte ist unterschiedlich. Zeitdruck macht mir keinen Stress, hier habe ich einen Plan. Die Erfahrung gibt mir Vertrauen in mein Handeln. Schwieriger wird es bei emotionalen Geschichten.“<sup>4</sup> Beispiel für eine außergewöhnliche Form der Konfliktdarstellung bieten hier übergriffige bzw. gewalttätige Konflikte mit Passagieren. Der Pilot muss seine Mitarbeiter unterstützen und schützen und darf bzw. muss mit Polizeigewalt, welche ihm übertragen ist, eingreifen. Diese äußerst außergewöhnliche Form von Konfliktgeschehen verleiht der Anerkennung von Konfliktkompetenz in diesem Fall eine Sonderstellung. Die Kompetenz ist zwingend erforderlich. „Konflikte beschäftigen mich [...]. Konflikte sind anstrengend.“<sup>4</sup> Bemerkenswert ist die Einschätzung verdeckter Konflikte im Cockpitbereich von nahe Null. Dies wird mit der redundanten Tätigkeit der Piloten und der daraus entstehenden Abhängigkeit in der Zusammenarbeit begründet. Konflikte könnten hier „lebensbedrohend“<sup>4</sup> werden und werden proaktiv angesprochen und minimiert. „Im Cockpit ist das klar geregelt, wie man mit Konflikten umgeht. Hier gibt es klare Verfahren, die man

---

<sup>4</sup> (4.Experteninterview 2019)

abarbeitet. Da ist für Emotionalität kein Platz.“<sup>4</sup> Der Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit ist auf Grund der zu treffenden Entscheidungen und der großen Tragweite sehr groß. Es werden Zeitdruck und Emotionen wie bspw. aufkommende Aggressionen als weitere Einflussfaktoren beschrieben. Im Team leiden Zusammenarbeit und die Kommunikation, die Fehlerhäufigkeit steigt. Kompetenter Umgang wird als sehr wichtig eingestuft. Ihm kommt auf Grund der Besonderheiten im Aufgabenbereich eine Schlüsselfunktion zu. „Du musst als Chef konflikthafte Stimmungen auflösen. Du bist die „last line of defence.“<sup>4</sup> (letzte Verteidigungslinie). Kompetenzmangel und Konfliktignoranz führen zu Leistungsabfall, stören Arbeitsabläufe, schwächen die Führungskraft und nähren Eskalation. „[...] meine Vorbildrolle als Führungskraft kann das Klima stark beeinflussen. Ein gutes Vorbild zu sein, dämmt Konflikte ein, definitiv.“<sup>4</sup> Konfliktbearbeitung ist Ausbildungsinhalt und wird kontinuierlich und verpflichtend geschult. Mittel zu Konfliktbewältigung sind: Regeln, Machteingriff, Intuition, Kommunikation und Empathie, soziale Kompetenz, selektives Führen sowie kollegiale Beratung und Austausch mit Kollegen. In besonderen Fällen wird auch die Ignoranz von Konflikten als probates Mittel eingesetzt.

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Wenig bis sehr präsent

Einflussbewertung: Überdurchschnittlich hoch

Anerkennung Konfliktkompetenz: Kompetenz zwingend erforderlich

Vorhandene geschulte Mittel: Hoch ausgebildet

5. Experteninterview: Selbstständige Unternehmerin.

Arbeitszeit: übliche Praxisöffnungszeiten, 13 Mitarbeiter.

Die Konflikthäufigkeit wird als präsent beschrieben. Konflikte stellen sich hauptsächlich auf prozessualer Ebene ein. Stress, beispielsweise hervorgerufen durch Patienten oder tätigkeitsbedingte Nähe und Abhängigkeit am Arbeitsplatz, wird als Hauptauslöser genannt. Hervorgehoben wird das Potenzierungsverhalten von Konflikten. Dabei wird die Schwierigkeit benannt, den richtigen Zeitpunkt für eine Intervention zu finden. Reaktionen bei Konflikten sind Leistungsdruckempfinden und körperliche Reaktionen wie beispielsweise Emotionsausbrüche. „Ich beobachte lange, manchmal zu lange, dies wird dann zum Problem. Es löst in mir körperliche Reaktionen aus. Ich

werde laut und ungehalten. Es entsteht unterschwelliger Stress, Druck. Kleinere Konflikte, die aus meiner Sicht keiner Intervention bedürfen, potenzieren sich aber. Es ist für mich oft schwierig den richtigen Zeitpunkt für eine Intervention zu finden.“<sup>5</sup> Das Vorkommen von verdeckten Konflikten wird auf ca. 30% geschätzt. Der Einfluss auf die Führungsarbeit wird aktuell als akzeptabel wahrgenommen. Es wird angestrebt, ein Führungsverhalten, welches zur präventiven Konfliktvermeidung beiträgt, zu betreiben. „Wir haben es als Führungskräfte in der Hand, unsere Mitarbeiter zu unterstützen. Zudem müssen wir als Führungskräfte unsere Erwartungshaltung den Mitarbeitern gegenüber auf den Prüfstand stellen.“<sup>5</sup> „Sind Konflikte da, passieren Fehler [...] es entsteht Unsicherheit. Die Lösung liegt bei uns Führungskräften [...]. Wir stehen in der Verantwortung für unsere Mitarbeiter, auch zum Thema Konflikte.“<sup>5</sup> Dem kompetenten Umgang wird eine hohe Wichtigkeit beigemessen. Zum einen, um Konflikte zu bearbeiten, zum anderen aber auch um „Freiheit für die wirkliche Kernkompetenz“<sup>5</sup> zu schaffen, welche sonst unter Konfliktgeschehen leidet oder zu kurz kommt. Zudem hat der kompetente Umgang positiven Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit, den Krankenstand, die Zusammenarbeit, was seinerseits wieder positiv Einfluss auf Patientenzufriedenheit und somit den monetären Erfolg der Praxis hat. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Aussage zu Kompetenzmangel und Konfliktignoranz: „Konflikte zu ignorieren wird definitiv existenzbedrohende Folgen haben. Die Auswirkungen auf Prozesse, Patienten und Mitarbeiter wären erheblich bis vernichtend.“<sup>5</sup> Konfliktorientierte Weiterbildung wird in Eigeninitiative wie z.B. Seminaren und in Eigenschulung durchgeführt. Angewandte Konfliktlösungspraktiken sind: Empathie, Kommunikation, Erfahrung „Lerne durch Schmerzen“<sup>5</sup>, Team entwickelnde Maßnahmen, Konfliktmoderation, Literatur, kollegiale Beratung und Austausch sowie Mitarbeiterselbstverantwortung.

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Präsent

Einflussbewertung: Mittel

Anerkennung Konfliktkompetenz: Sehr wichtig bis Existenzsichernd

Vorhandene geschulte Mittel: Gering – durchschnittlich

---

<sup>5</sup> (5.Experteninterview 2019)

7. Experteninterview: Abteilungsleiter, Tierarzt, akademische Führungsposition. Arbeitszeit: übliche Bürozeiten, 40 direkte Mitarbeiter, ca. 90 Mitarbeiter im gesamten Verantwortungsbereich.

Die Konflikthäufigkeit wird als regelmäßig beschrieben. Konflikte treten systemisch - prozessual, sowie emotional, zwischenmenschlich auf, teilweise hoch eskalierend. Die Arbeitsposition spielt eine wesentliche Rolle. Die „Sandwichposition“ zwischen zwei Abteilungen oder zwischen Kunde und Abteilung wird als konfliktträchtig beschrieben. Beziehungsgetriebene Konflikte haben ein starkes Übergewicht und werden als schwierig zu bearbeiten beschrieben. „Der größte Anteil an Konflikten besteht aus zwischenmenschlichen Konflikten. Es geht selten um die Sache.“<sup>6</sup>

Die Anzahl an verdeckten Konflikten wird mit gering beziffert. Konflikte haben Einfluss auf die Führungsarbeit und das Teamverhalten. Es liegt eine starke Gewichtung auf der Zusammenarbeit im Team und der Sicherstellung der Arbeitsabläufe. „Meine Aufgabe ist es, die gesamte Truppe beisammenzuhalten, die Maschine am Laufen zu halten [...]. Menschen haben Verhaltensweisen, auch in Konflikten. Diese beeinflussen die Zusammenarbeit [...]. Es geht in Konflikten darum, Ansätze zu finden, das Verhalten von Menschen zu verändern.“<sup>6</sup> Eine Hauptaufgabe von Führung besteht nach Auffassung des Experten darin, mit den Mitarbeitern zu sprechen, in Kontakt zu sein. Zudem nehmen Konflikte Einfluss auf die Krankheitsrate von Mitarbeitern. Kompetenter Umgang wird als wichtig betrachtet und als Kernkompetenz eingeordnet. Er stärkt den Selbstwert des Mitarbeiters und die Position der Führungskraft. Kompetenzmangel und Konfliktignoranz kosten Zeit und Geld und nehmen Raum ein. „Das ist ökonomisch ein Problem [...] denn Mitarbeiter verwenden Zeit, Arbeitszeit, um über Konflikte zu reden [...]. Wenn Du einen Konflikt früh anpackst, sind die Chancen in eine reibungslose Arbeitsbeziehung zurückzukommen größer.“<sup>6</sup> „Wenn Konflikte ignoriert werden, führt das zur offenen Eskalation.“<sup>6</sup> Betrieblich geförderte konfliktorientierte Weiterbildungen gibt es keine. „Fachlich sind wir gut ausgebildet. Aber in Personalführung sind wir Laien.“<sup>6</sup> Es wird auf Prävention, Improvisation, Empathie, Lebenserfahrung und Eigenentwicklung (Literatur), kollegiale Beratung, Selbstreflektion sowie den Willen der Konfliktklärung und die Eigeninitiative von Mitarbeitern zurückgegriffen. „Außerdem spielt die soziale Kompetenz aller Beteiligten in der Konfliktregelung eine große Rolle.“

---

<sup>6</sup> (7.Experteninterview 2019)

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Andauernd präsent

Einflussbewertung: Mittel bis hoch

Anerkennung Konfliktkompetenz: Wichtig, Kernkompetenz

Vorhandene geschulte Mittel: Keine

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz dargestellt.

6. Experteninterview: Personalleitung, Head of HR.

Mitarbeiteranzahl: ca. 26.000.

Konflikte werden beschrieben und in einer präsenten Häufigkeit dargestellt. Die Konfliktdarstellungen sind vielschichtig. Sach- sowie Beziehungskonflikte in verschiedenen Intensitäten werden genannt. Als Beispiele für Konfliktdarstellungen werden angeführt: Sachverhaltskonflikte, Diskussionen im Team, Konflikte durch lange Arbeitsbeziehungen, Klärungsunwilligkeit, Gewohnheitskonflikte, Veränderungskonflikte, Wertediskussionen und Konflikte durch gesellschaftliche Fragestellungen wie z.B. Nachhaltigkeit oder sexuelle Übergriffe bei Frauen. Es gibt Prozesse um damit umzugehen. Situationsaufklärung aber auch der Einsatz von Moderation oder Mediation kommen zum Einsatz um „die Konfliktparteien wieder handlungsfähig zu machen.“<sup>7</sup> Konflikte führen demzufolge zur Handlungsunfähigkeit. „Diese Tools bekommen unsere Führungskräfte noch nicht vollumfänglich an die Hand.“<sup>7</sup> Die Notwendigkeit der Kompetenz wird abstrakt zum Ausdruck gebracht: „Man kann schon sehen, dass Führungskräfte mit Konfliktthemen nicht immer zur Zufriedenheit der Mitarbeiter umgehen. Was sich genau dahinter verbirgt ist aus Feedbacks nicht näher herauszulesen. Mein Verständnis ist, dass es manchmal des Guten zu viel ist, z.B. Konfliktklärung durch Ansagen oder die Verhinderung der Thematisierung von Konflikten durch Ignoranz.“<sup>7</sup> Alle am Konflikt Beteiligten werden beeinflusst. Konflikte nehmen Raum und Platz ein. Das gilt für Führungskräfte und das Team. Konflikte beeinflussen die zwischenmenschlichen Beziehungen. Eskalationsgrad und Dauer verstärken den Einfluss. Die Notwendigkeit von kompetentem

---

<sup>7</sup> (6. Experteninterview 2019)



Umgang wird als sehr groß beschrieben. Die Leitungsfähigkeit des Betriebes wird in direkte Abhängigkeit von Konfliktkompetenz gesetzt. „Für die Leistungsfähigkeit des Betriebes ist die Wichtigkeit von Konfliktkompetenz unglaublich groß. Konflikte kosten zwischenmenschlich die meiste Energie, es ist eine Belastungssituation für alle Beteiligten. Beteiligungs- und Konfliktkompetenz sind Kernkompetenzen für Führungskräfte. Sie sind eigentlich der einzige Grund, warum es Führungskräfte braucht.“<sup>7</sup> Folgen von Konfliktignoranz und Kompetenzmangel sind mangelnde Zufriedenheit der Mitarbeiter, Beziehungsverlust, Verlust an Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, „es kommt zu Dienst nach Vorschrift“<sup>7</sup>, sowie Verlust der Mitarbeiterbindung ans Unternehmen. „Zufriedenheit, Gehört werden, Wahrgenommen werden sind hier Schlüsselbegriffe und ein hohes Maß an Wertschätzung.“<sup>7</sup> Als gewünschte und angewandte Mittel zur Konfliktbearbeitung werden Konfliktprävention, Beteiligung, Konfliktklärung durch Feedback, Aufklärung, Konfliktmoderation und Mediation genannt. Ebenfalls oft gelebte Interventionen sind: Überregulierung von Konflikten sowie Ignoranz bzw. Verhinderung der Konfliktbearbeitung. Es gibt zahlreiche Fortbildungsangebote wie z.B. für Leadership und Grundkompetenzen, Feedback und Kommunikation oder die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches unter Führungskräftekollegen. Nicht zuletzt steht den Führungskräften eine kompetente Beratung durch HR zur Verfügung. Zudem wurde ein Feedbackwesen zur Reflektion der Führungskräfte etabliert. „Führungskräfte müssen die Energie haben, Konflikte anzugehen, hier gibt es keine Option.“<sup>7</sup>

Dimensionen:

Aktuelle Konfliktvorkommen: Präsent

Einflussbewertung: Mittel bis sehr hoch

Anerkennung Konfliktkompetenz: Sehr wichtig

Betriebsleistung und Konfliktkompetenz stehen in direkter Relation

Schulungsangebote: Umfänglich vorhanden

## Dimensionen der Anerkennung

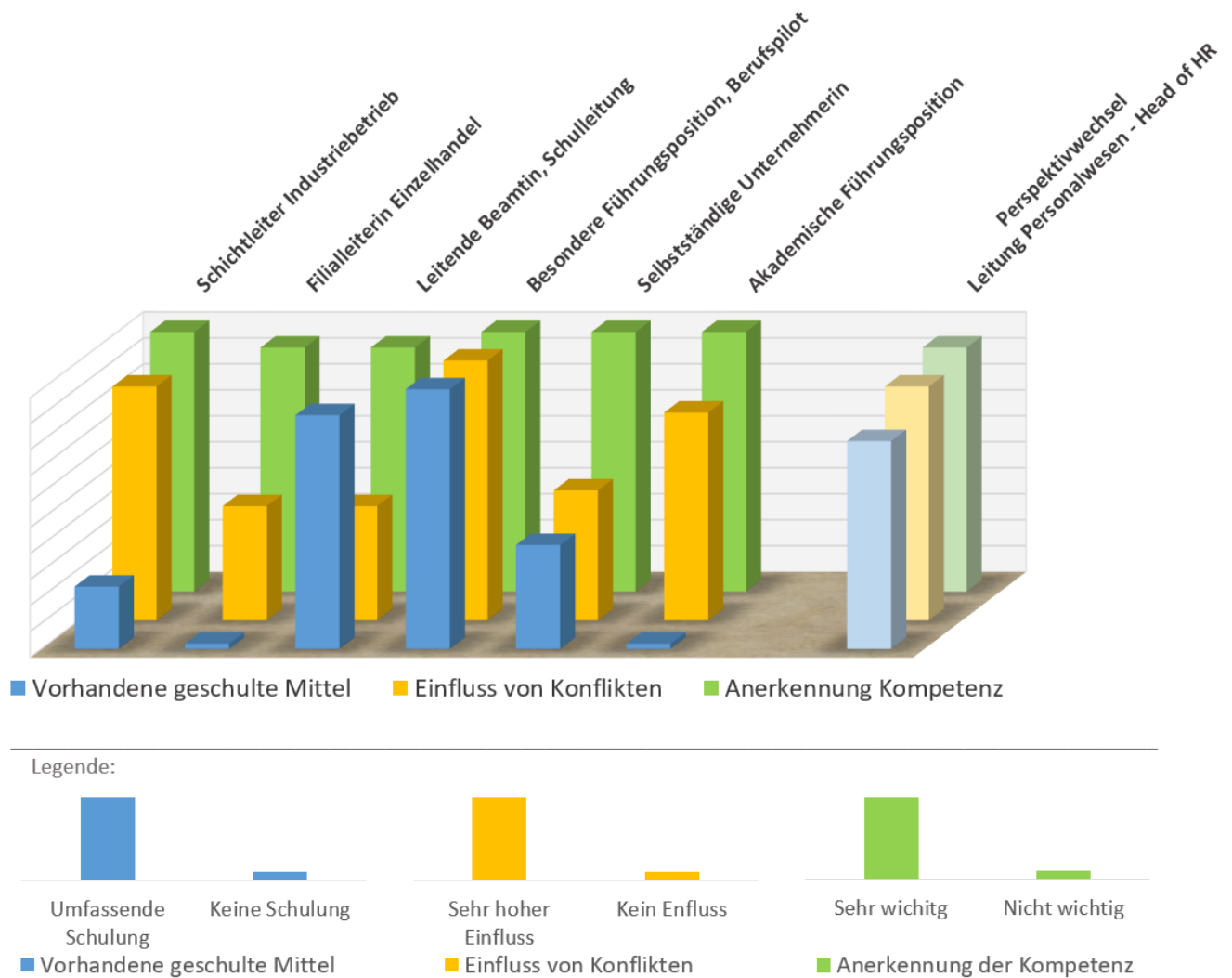


Abbildung 3: Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz (Eigene Abbildung)

#### 4.1.2. Hintergründe und Zusammenhänge

Betrachtet man die Dimensionen der Anerkennung von Konfliktkompetenz, so ist vorab festzustellen, dass Konflikte in allen Bereichen und Unternehmen der befragten Experten mindestens präsent sind. Sie erscheinen in vielfältiger Form und Intensität. Grundsätzlich können jedoch in allen Berufsbildern zwei Konfliktgruppen abgebildet werden. Zwischenmenschliche, emotional getriebene Konflikte und prozessual, systemisch getriebene Konflikte. Die Anteilshöhe der jeweiligen Konfliktgruppe ist in den verschiedenen Berufsbildern unterschiedlich und hängt von Faktoren wie: vorhandene Reglementierungen der Arbeitsprozesse, prozessual bedingte Abhängigkeiten z.B. Arbeitsplatzstruktur, Zeitdruck oder Kunden – Lieferantenverhältnis oder der bereits bestehenden Konfliktkompetenz von Führungskräften ab. Ebenso prägen menschliche Faktoren und Einflüsse oftmals das Konfliktbild und die Häufigkeit von Konflikten.

Der Konfliktkompetenz wird von allen Experten eine außerordentlich hohe Anerkennung zugesprochen. Die Wirkung und der Einfluss auf die im Führungskontext zu leistende Führungsarbeit werden von allen Experten anschaulich beschrieben und bestätigt. Die Anerkennung der Kompetenz erreicht aber vor allem dann eine bemerkenswerte Dimension, wenn beschrieben wird, welche Konsequenzen das Nicht- oder nur unzureichende Vorhandensein von Konfliktkompetenz nach sich zieht oder wenn kein Konfliktbearbeitungswille vorhanden ist. Diese Konsequenzen werden unisono als schwerwiegend beschrieben und haben neben dem Einfluss auf die Zusammenarbeit mit dem Team und den Auswirkungen auf den Betrieb auch einschneidende Konsequenzen für die Führungskraft selbst. Für ein Team und dessen Mitarbeiter bedeutet eine schlechte oder nicht stattfindende Konfliktbearbeitung, dass sie sich ihrer Sorgen, Anliegen und Nöten den Konflikt betreffend nicht verstanden, nicht ernst genommen, nicht wahrgenommen fühlen. Infolgedessen werden zumindest Teile des Teams damit beginnen, sich unkontrolliert, selbstregulierend mit dem Konflikt zu beschäftigen. Die Folgen aus solch einer mangelnden Konfliktbearbeitung und Konfliktignoranz sind informelle Gespräche, Gruppenbildung und Anfeindungen etc., im äußersten Fall Mobbing. Der Betrieb wird dies in einem Leistungsabfall einzelner Mitarbeiter oder des ganzen Teams z.B. in Form von Verschlechterung der Produktionsraten oder einem Anstieg der Fehlerhäufigkeit merken. Das Betriebsklima

wird mehr oder minder stark leiden und sich u.a. in Unzufriedenheit der Mitarbeiter widerspiegeln und, wie alle Experten bestätigen, ziehen Mitarbeiter mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, z.B. unangemessenes Verhalten am Arbeitsplatz, Reduzierung der Arbeitsleistung auf ein Mindestmaß und letztlich Kündigung ihre Konsequenzen. Wenn Konflikte für die Betroffenen zu einer überproportional großen Belastung werden, führt dies außerdem in vielen Fällen zu einem Anstieg des Krankenstandes, wobei hier von zwei Formen des Krankenstandes ausgegangen werden kann. Zum einen Krankenstand, hervorgerufen durch körperliche und/oder seelische Belastung, medizinisch belegt und nachgewiesen, zum anderen gezielt eingesetzter Krankenstand als notwendendes Mittel und Konsequenz des einzelnen Mitarbeiters. Beides sind äußerst ernstzunehmende Formen des Krankenstandes.

Zum Vorkommen von gezielt eingesetztem Krankenstand ist zu sagen, dass der Nachweis dieser Form aus verschiedenen Gründen sehr oft unmöglich ist und die Behauptung der Existenz dieser Krankenstandform an Unterstellung grenzt.

Konflikten kann somit ein immenser Einfluss auf die Betriebs- und Unternehmensführung unterstellt werden und hat für diese nachvollziehbarer Weise nicht nur monetäre, sondern in Unternehmen mit direkter Kundennähe oft auch imagebelastende Konsequenzen.

Ein bedeutender Aspekt mit dem sich jede einzelne Führungskraft auseinandersetzen muss ist der Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit durch die Inanspruchnahme von Zeit und dem in dieser Arbeit bereits beschriebenen Raum. Hier kommt der Führungskraft die herausfordernde Aufgabe zu, dem Konflikt auf der einen Seite den nötigen Raum zu geben, um ihn zur Zufriedenheit aller bewältigen zu können, auf der anderen Seite dem Konflikt aber nicht zu viel Platz einzuräumen und dadurch die originäre Arbeit nicht zu vernachlässigen. Eigene, weitere Führungsaufgaben, die Bedürfnisse der am Konflikt Beteiligten und die Zielerreichung des Teams dürfen hier nicht aus den Augen verloren werden. An dieser Stelle das richtige Gleichgewicht und Feingefühl zu finden hat große Auswirkung auf das Erscheinungsbild der Führungskraft und den Einfluss von Konflikten auf den gesamten Führungsbereich. Die Führungskraft steht hier in einem Spannungsfeld, entstehend aus der Aufgabenstellung durch den Betrieb und der Erwartungs- bzw. Bedürfnishaltung der

Mitarbeiter. Darüber hinaus stellt die Bearbeitung von Konflikten einen hohen Anspruch an den Umgang mit Emotion und Kommunikation. Konflikte spielen sich im Inneren eines Menschen oder zwischen zwei oder mehreren Personen ab. Sie können Sach- bzw. Prozessthemen zum Inhalt haben oder personenbezogene Themen betreffen. Reine sach- und prozessbezogenen Konflikte stellen Führungskräfte zumeist vor weniger große Herausforderungen, da diese oft mit Regelungsmethoden wie z.B. dem Verweis auf bestehende Verfahren, Workshops zur Überarbeitung oder Erstellung bestehender bzw. fehlender Regeln und Prozesse oder einem Machteingriff zu beheben sind.

Emotionsgeladene, beziehungsgetriebene Konflikte stellen Führungskräfte dagegen sehr oft vor große Schwierigkeiten, da hier in vielen Fällen die Kenntnisse fehlen, diese adäquat anzugehen und zu bearbeiten. Sei es Empathiefähigkeit, die beispielsweise das bloße Erkennen eines Konflikts ermöglicht, der Umgang mit eigenen mentalen Ressourcen oder die Notwendigkeit, dienstliche und private Interessen klar zu trennen oder eben Schnittmengen zuzulassen, ohne eine der beiden Seiten zu vernachlässigen, fordert von Führungskräften Fähigkeiten, welche nur selten einen Ausbildungsinhalt darstellen. Was folgt ist Unsicherheit, die entsteht und die Führungsarbeit beeinflusst, was bei Erkennen wiederum zu innerem Stress führt. Selbstreflektion und Selbstmanagement spielen an dieser Stelle im Führungsverständnis eine tragende Rolle, um die Führungskraft in die Lage zu versetzen, Einflüsse von Konflikten kontrollieren und handhaben zu können. Hand in Hand mit diesen Anforderungen geht die Fähigkeit, in Konfliktsituationen eine angemessene Kommunikation zu führen und vorzuleben. Persönliche Gefühle und Bedürfnisse von Konfliktbeteiligten durch rohe oder gefühllose Kommunikation zu verletzen ist genauso wenig hilfreich, wie übertriebener, vielleicht sogar ungerechter Zuspruch oder das „Salben“ der betroffenen Konfliktparteien, da solch eine Kommunikation in beiden Fällen zum Reputationsverlust führen wird. Interventionsmöglichkeiten bei unangemessener Kommunikation der Mitarbeiter zu kennen, ist essentiell um eine deeskalierte Basis bei schwierigen Gesprächen herzustellen. Eine bedürfnis- und lösungsorientierte Kommunikation zu beherrschen hat weitreichende, präventive und konfliktthemmende Folgen.

Die Summe all dieser Einflussfaktoren auf die Führungsarbeit belegt und beschreibt Gründe für die Anerkennung der Kompetenz. Betriebs- oder Teamgröße, Arbeitszeit oder sonstige betriebliche Rahmenbedingungen haben nach Auswertung dieser explorativen Forschung keinen Einfluss auf die Höhe der Anerkennung.

Der hohe Grad der Anerkennung in dieser explorativen Forschung ist grundsätzlich unabhängig von der Höhe oder Größe des Einflusses von Konflikten auf die Führungsarbeit. In einem Bereich, in dem der Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit hoch ist, erscheint es auch nachvollziehbar, dass Konfliktkompetenz ein hohes Maß an Anerkennung genießt, da die Notwendigkeit der Kompetenz schlichtweg gegeben ist. Besonders bemerkenswert ist das hohe Maß an Anerkennung dann, wenn der Einfluss von Konflikten gering oder nicht hoch ist. Hier zeigt sich das Bewusstsein der jeweiligen Führungskräfte für etwaige Folgen von Konflikten und den Konsequenzen von Kompetenzmangel. Alle Experten, welche den Einfluss von Konflikten mit gering oder nicht hoch bewerten, sind sich außerdem einig, dass bei akuten Konfliktgeschehen der Einfluss auf die Führungsarbeit zumeist erheblich steigt. Der Einfluss auf die Führungsarbeit wurde bereits beschrieben.

In dieser Untersuchung können jene Berufsgruppen einen geringen, akzeptablen oder nicht hohen Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit vorweisen, welche entweder ein im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen in dieser Untersuchung kleines Team führen oder die Führungskraft einen hohen Konfliktkompetenzstand vorweisen kann. Darüber hinaus haben die Zusammenstellung des Teams unter Berücksichtigung zwischenmenschlicher Belange, sowie der Umgang der teaminternen Mitarbeiter mit Konflikten eine wesentliche Bedeutung für die Größe des Einflusses. Es erweisen sich zwischenmenschlich gut harmonisierende Teams und Mitarbeiter mit eigener Konfliktkompetenz als präventiv wirkende und konflikthemmende Faktoren. Ein großer Einfluss von Konflikten wird in dieser Forschung dann attestiert, wenn das Team eine gewisse Mitarbeitergröße übersteigt, Arbeitsabläufe maßgeblich von Konfliktfreiheit abhängig sind oder Konflikte bei Vorkommen systemrelevant bzw. existenzbedrohend werden. Beispiele aus den Interviews beschreiben eindrucksvoll, welche Dimensionen Konfliktgeschehen erreichen können, wenn es darum geht, die Existenz zu sichern.

Existenz muss an dieser Stelle sowohl im Sinne des menschlichen Überlebens als auch des finanziellen, wirtschaftlichen Fortbestandes gesehen werden. Bezugnehmend auf die Größe von Teams ist zu sagen, dass die Führung einer großen Gruppe von Mitarbeitern aus sozialperspektivischen Gesichtspunkten ungleich schwieriger ist als die Führung einer kleinen Gruppe. Das Risiko, dass sich Mitarbeiter in einer Gruppe verstecken können, untertauchen, oder „vergessen werden“, ist in einer großen Gruppe erheblich höher als in einer kleinen.

Zurückblickend auf die Einflüsse von Konflikten, in denen beschrieben ist, dass Mitarbeiter bei Konfliktgeschehen ernst genommen, gehört, wahrgenommen werden wollen und dem Wissen, dass solch eine „Unsichtbarkeit“ einen idealen Nährboden für die Entwicklung von unerwünschtem Widerstand bietet, erscheint dieses Risiko folgeschwer. Wie dies die explorative Forschungsmethode zulässt, handelt es sich hier selbstredend um Schlaglichtbeobachtungen, denn es ist auszuschließen, dass beispielsweise alle Teams mit geringer Mitarbeiteranzahl grundsätzlich konfliktfrei und Teams mit einer hohen Mitarbeiteranzahl grundsätzlich konfliktbehaftet sind.

Tendenzen sind aus dieser explorativen Forschung aber durchaus abzuleiten, speziell dann, wenn man sich den Umfang der vorhandenen Mittel zur Konfliktbearbeitung ansieht, welche den Führungskräften zur Verfügung stehen. Stellt man versuchsweise die beiden Berufsbilder, welche keine geschulten Mittel zur Verfügung haben gegenüber und berücksichtigt man darüber hinaus noch, dass die grundsätzliche Haltung der betreffenden Führungskräften Konflikten gegenüber als identisch bezeichnet werden kann, so ist abzulesen, dass der Einfluss von Konflikten im Arbeitsbereich des Teams mit einer großen Mitarbeiterzahl höher ist als in dem Team, welches mit einer geringen Mitarbeiterzahl arbeitet. Als Gegenprobe dieser Beobachtung kann hier das Beispiel der stellvertretenden Schulleitung herangezogen werden. Bei einem vergleichsweise großen Team ist der Einfluss von Konflikten gering bis mittel, was durchaus auf die im Berufsbild vorhandene Konfliktkompetenzkenntnis zurückgeführt werden kann.

Der Einfluss von Konflikten kann also sowohl mit der Team- bzw. Betriebsgröße, der Zusammenstellung des Teams bezogen auf gesellschaftliche Kompatibilitätskriterien, als auch mit den vorhandenen geschulten Mitteln zur Konfliktbearbeitung in Relation gesetzt werden.

Abschließend richtet sich der Blick noch einmal explizit auf das Vorhandensein geschulter Mittel zur Konfliktbewältigung. Die Notwendigkeit einer guten und umfassenden Schulung in der relevanten Kompetenz wird von allen Experten bestätigt und eingefordert. Es entsteht hier aber ein teilweise starkes Gefälle von überaus gut geschulten Führungskräften bis hin zu nicht geschulten Führungskräften. Konfliktkompetenz wird nach Erkenntnissen dieser Untersuchung bei Führungskräften dann gut ausgebildet, wenn den Konsequenzen aus negativen Einflüssen von Konflikten eine besonders große Bedeutung im schlimmsten Fall eine Bedrohung zugeschrieben wird.

Im Fall dieser Untersuchung sind es die Tätigkeiten der stellvertretenden Schulleitung in der Kindes- und Persönlichkeitsentwicklung sowie die stark risikobehaftete Tätigkeit des Berufspiloten. Der Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen wird naturgemäß eine besonders große Bedeutung beigemessen. Die Zukunfts- und Fortbestandsicherung unserer Gesellschaft bietet hier das Fundament für die Einordnung der Bedeutung. Im Fall des Berufspiloten spiegelt die Verantwortung für das eigene Überleben sowie die Verantwortung für Leib und Leben anderer die besondere Bedeutung wider.

Überdies bleibt festzuhalten, dass große Unternehmen beispielsweise solche mit einer personalentwickelnden Abteilung HR, oder staatlich organisierte Einrichtungen wie Schulen und Behörden erheblich bessere und umfangreichere Möglichkeiten haben, Schulungen und Seminare zur Erweiterung von Konfliktkompetenz anzubieten als beispielsweise kleine oder selbstständige Unternehmen und Betriebe. Der Zeit- und Kostendruck, welcher auf kleinen oder selbstständigen Unternehmen und Betrieben wie z.B. Praxisbetrieben lastet, erweisen sich hier oftmals als Hinderungsgrund, die bestehenden Angebote zur Fortbildung in Anspruch zu nehmen. Die Tatsache, dass die Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen in solchen Berufsbildern zudem in aller Regel von der Eigeninitiative der Führungskraft abhängt, was im Klartext



bedeutet, eigenes Engagement sowie Freizeit und private monetäre Mittel zu investieren, erschwert den Aufbau von Konfliktkompetenz zusätzlich.

Die Möglichkeit und das Angebot der Kompetenzerweiterung kann somit in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur und der persönlichen, wertbestimmenden Einordnung von Konfliktkompetenz gesehen werden. Dem Aufwand und den Kosten einer Fortbildung zur Erweiterung von Konfliktkompetenz stehen die Transparentmachung von Sinn, Zweck und Nutzen gegenüber.

Die Sichtweise des Experten Leitung Personalwesen HR ist geprägt von einem allüberspannenden Unternehmensbild. Konflikte sind präsent und werden detailliert eingeordnet. Es gibt auf Grund der Unternehmensgröße zahlreiche Facetten an Konfliktvorkommen. Der Fokus liegt aber auf der Erhaltung der Arbeitskraft von Führungskräften und Mitarbeitern zur Erreichung der Unternehmensziele. Aus dieser Verantwortung heraus findet die Kompetenz, Konflikte bearbeiten zu können, sehr große Anerkennung. Die Bewertung des Einflusses von Konflikten erfolgt aus einer systemischen Sichtweise heraus und kann deshalb nicht eindeutig beantwortet werden. Das Einflusspektrum sowie zeitliche und dynamische Komponenten eines Konfliktes können zu verschiedenen Einflussdimensionen führen. An dieser Stelle kommt erneut die Betriebsgröße zum Tragen, in der es zu unterschiedlichsten Konfliktszenarien kommen kann. Mit dem Wissen um die Leistungsfähigkeit von konfliktbearbeitender Kompetenz und den möglichen Auswirkungen von Konflikten auf Betriebsführung und Betriebsergebnis werden Führungskräfte unter Berücksichtigung der geforderten Fähigkeiten ausgewählt und weiter- bzw. wiederkehrend ausgebildet. Es wird aber ebenso augenscheinlich, dass nicht alle Führungskräfte den Anforderungen der Konfliktbearbeitung standhalten. In solchen Fällen wird bei der Bearbeitung von Konflikten und der Entwicklung der Führungskraft von Unternehmensseite unterstützt.

## **4.2. Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis**

In diesem Kapitel soll beleuchtet und ausgewertet werden, welche Bedeutung Konfliktkompetenz explizit für jeden einzelnen der befragten Experten in dessen Führungsverständnis hat. Um dies zu ergründen, wurde in den Interviews erfragt, welche Wirkung Konflikte auf den Experten und somit einhergehend auf die von ihm zu leistende Führungsarbeit haben, die Dimension der Wirkung, und worauf der Experte in seiner Führungsarbeit unter dem Einfluss von Konflikten achten und reagieren muss. Was bedeutet es für ihn als Führungskraft und die gesamte Organisation im Allgemeinen, einen Konflikt im Aufgabenbereich zu haben? Der Abgleich des Stellenwertes von Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen dient der dedizierten Einordnung und somit Dimensionierung dieser Kompetenz unter den für den Experten vorherrschenden Vorgaben und Bedingungen. Der Blick auf persönlichen, systemischen sowie allgemeinen Nutzen von Konfliktkompetenz aus Sicht des Experten soll eine perspektivische Einordnung im Führungsverständnis ermöglichen, um daraus Erkenntnisse über die Erfordernisse eines weiteren, möglicherweise veränderten Umgangs mit dieser Kompetenz zu gewinnen. In einer Gegenüberstellung aller Dimensionen sollen dann, analog der Akzeptanz von Konfliktkompetenz, Hintergründe und Zusammenhänge sichtbar gemacht werden, welche die Diskrepanzen und Kongruenzen der Wahrnehmungsbilder der einzelnen Führungskräfte aufweisen.

### **4.2.1. Dimensionen der Relevanz von Konfliktkompetenz**

1. Experteninterview: Schichtleiter Industriebetrieb, produktive Ebene.

Arbeitszeit: Dreischichtbetrieb, 30 Mitarbeiter pro Schicht.

Die Wirkung von Konflikten auf den Führungsalltag muss als erheblich eingestuft werden. Starke emotionale Einwirkung und das Bewusstsein um die Notwendigkeit von schneller Konflikteindämmung werden als große Wirkfaktoren genannt. „Wenn ich auf Konflikte treffe, kommt mir schon manchmal der Fluchtgedanke. Aber das geht dann als Führungskraft nicht. Ich versuche zu sortieren. Ist Gefahr im Verzug oder kann ich es auf die Schnelle lösen? Die größte Herausforderung war, dass jemand angefangen hat zu weinen.“<sup>1</sup> Des Weiteren werden emotionalen Konflikten aber auch dem Wissen um Zielbilder und Leitlinien die größten Bedeutungen beigemessen.

Hier spielt die gelebte Kommunikation eine wesentliche Rolle.

Der Stellenwert der Kompetenz wird mit „unerlässlich“ beschrieben. In der Rolle als Führungskraft werden Kompetenzen die Führung betreffend klar über die Fachkompetenz gestellt. „Ich muss als Führungskraft nicht mehr der mit dem besten Fachwissen sein, ich muss erkennen, wo es zwick.“<sup>1</sup> Konflikte werden vom Experten als unvermeidlich eingestuft. Dementsprechend begründet sich die sehr hohe Einordnung der Kompetenz. Die Wirkung auf das zu führende Team und das Erscheinungsbild als Führungskraft werden entscheidend vom Umgang mit Konflikten geprägt. „Ich werde mein Team nie fair und gerecht behandeln können, wenn ich den Konflikt scheue. Ich werde meiner Führungsrolle nicht gerecht. Manche Mitarbeiter werden den Respekt vor mir als Führungskraft verlieren.“<sup>1</sup> Hier kommt aus Sicht des Experten die Konsequenz von Konfliktignoranz zum Ausdruck. Der Bedeutung von Konfliktkompetenz verleiht dies eine große Dimension.

Für die persönliche Entwicklung des Experten wird Konfliktkompetenz ebenfalls als „unerlässlich“ eingestuft. Die Kompetenz wird benötigt, um den Führungsaufgaben gerecht zu werden. „Der Betrieb hat eine Führungskraft, welche das Team gut führt, was zu Folge hat, dass das Team erfolgreicher arbeitet. Die Arbeitsleistung steigt, die Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb wird größer und das ausgehend von einem Team, welches sich gut geführt fühlt und das geht nicht ohne Konfliktkompetenz.“<sup>1</sup> Auf systemischer und allgemeiner Ebene wird eine Erweiterung von Konfliktkompetenz ebenfalls befürwortet. Die Bereitschaft des Einzelnen wird als Voraussetzung genannt und attraktive Fortbildungsangebote für sinnvoll erachtet. „Die Stärkung dieser Kompetenz könnte für alle fruchtbar sein. Für einen selbst, für das Team und den Betrieb im Ganzen. Konflikte strahlen aus und wenn diese weniger oder nicht mehr strahlten, wird das Team das positiv merken.“

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Große Wirkung

Einordnung Stellenwert: Sehr hoher Stellenwert

## 2. Experteninterview: Filialleiterin im Einzelhandel.

Arbeitszeit: übliche Ladenöffnungszeiten, Zweischichtbetrieb, 12 Mitarbeiter.

Die Bearbeitung von Konfliktgeschehen wird in erster Linie als Anstrengung empfunden. Die für alle Beteiligten angemessene Einordnung von Konflikten und die dazugehörige Bearbeitung wirken sich auf das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit mit dem Team aus. „Ich lasse mich auf eine Konfliktsituation ein, aber nicht komplett, um nicht zu sehr involviert zu werden. Ich muss also als Führungskraft einen gewissen Abstand wahren. Ich biete Gespräche an, aber ich kann nicht alle Probleme lösen.“<sup>2</sup>

Emotionsgetriebene Konflikte werden als am schwierigsten handzuhabend eingestuft. Es wird außerdem die oft schwierige Interessenslage aus privaten Problemen und betrieblichen Interessen betont. „Das schwierigste sind immer die privaten Probleme. Ich kann bei solchen Problemen kein Ziel setzen. Das ist bei betrieblichen Belangen möglich. Ich bringe durchaus Verständnis für die private Situation auf, verlange aber als Führungskraft auf betrieblicher Ebene Leistung. Diese beiden Felder gegeneinander abzugrenzen ist schwierig.“<sup>2</sup> An dieser Stelle wird durchaus eine gewisse Hilflosigkeit bei der Abgrenzung und Bearbeitung der Problem-, bzw. Konfliktlagen im Sinne der persönlichen Interessen, vor allem aber auch der betrieblichen Interessen sichtbar. Die Wirkung von Konfliktgeschehen auf die Führungsarbeit kann nach Betrachtung der Aussagen des Experten mit „groß“ bezeichnet werden. Der grundsätzliche Stellenwert der Kompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen wird als hoch bewertet. Auf Grund der aktuell geringen Zahl an Konfliktgeschehen erfolgt aber eine Einordnung des Stellenwertes im mittleren Bereich. „Ein aktuelles Beispiel zeigt mir aber, wie wichtig diese Kompetenz im Bedarfsfall sein kann.“<sup>2</sup> Die persönliche Erweiterung der Konfliktkompetenz wird als hilfreich erachtet, da sie große Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. „Der größte Nutzen für den Betrieb ist das Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb, die Mitarbeiterbindung [...] eine geringe Fluktuation ist besser für den Betrieb [...]. Wenn sich die Leute wohl fühlen, sind sie weniger krank, was weniger Kosten durch entstandene Ausfallzeiten bedeutet [...] es hat Einfluss auf die Außendarstellung des Betriebes, vor allem den Kunden gegenüber.“<sup>2</sup> Diese Aussage wird ebenfalls zur Einordnung des systemischen und allgemeinen Nutzens für Betriebe und Organisationen herangezogen.

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Große Wirkung

Einordnung Stellenwert: Mittelhoher Stellenwert

### 3. Experteninterview: Stellvertretende Schulleitung.

Arbeitszeit: Schulbetriebszeiten, 61 Lehrkräfte / Mitarbeiter.

Bedeutung und Wirkung von Konflikten auf die Führungstätigkeit werden sehr eng mit dem Ausmaß eines Konfliktgeschehens in Verbindung gebracht. Je größer ein Konflikt ist und je länger dieser andauert, desto größer sind der Einfluss und die Wirkung auf die Führungsarbeit. Die von Konflikten beanspruchte Zeit und die damit verbundene Wirkung auf andere Führungstätigkeiten und Aufgaben werden hervorgehoben. [...] mancher Konflikt nimmt Zeit in Anspruch und drängt andere Aufgaben an den Rand.“<sup>3</sup> Emotionale Konflikte werden als eher schwierig bezeichnet. Es treffen Interessenlagen von Mitarbeiter und Organisation aufeinander, welche eine klare Kommunikation erfordern. In einem aktuellen Einzelfall wird die Konfliktbearbeitung als „herausfordernd“ bezeichnet. Auf Grund von wenigen Konfliktgeschehen wird die Wirkung auf die Führungsarbeit mit gering bis mittel eingestuft. „Führungskompetenz hat für mich einen sehr hohen Stellenwert. Auf einer Skala von 1 bis 10 liegt für mich die Konfliktkompetenz zwischen 9 und 10. Wenn feindseliges Klima herrscht, „geht nichts vorwärts“, stört das die Zusammenarbeit und wenn die Zusammenarbeit nicht stimmt, stimmt das Ergebnis nicht.“<sup>3</sup> Dies beschreibt und begründet den Stellenwert der Kompetenz und ordnet sie im Verhältnis zu anderen Führungskompetenzen ein. Die persönliche Erweiterung von Konfliktkompetenz wird auf Grund eines hohen Schulungs- und Kenntnisstandes als nicht notwendig erachtet. Eine Erweiterung im systemischen und allgemeinen Sinne wird mit „teilweise notwendig“ bewertet. „Konfliktgespräche könnten besser geführt werden und die Lösungsfindung könnte beschleunigt werden, sowohl für die Führungskraft persönlich als auch für die Schule. Es herrscht in diesem Kompetenzbereich aber kein absoluter Notstand.“<sup>3</sup>

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Geringe bis mittlere Wirkung

Einordnung Stellenwert: Sehr hoher Stellenwert

#### 4. Experteninterview: Berufspilot im Liniendienst.

Arbeitszeit: unregelmäßiger Schichtbetrieb, 1 – 6 direkte Mitarbeiter.

Die beschriebenen Auswirkungen betreffen in erster Linie den Umgang und die Zusammenarbeit mit dem Team. „Ich möchte niemanden falsch behandeln, deswegen frage ich genau nach, erforsche den Hintergrund, stelle aber auch fest, dass so etwas sehr stark den Menschen betrifft. Ich entdecke dann Symptome und mit denen muss man dann umgehen.“<sup>4</sup> Es wird außerdem beschrieben, dass es im Arbeitskontext soweit kommen kann, dass trotz aller Lösungsversuche von der Führungskraft eingegriffen werden muss. Der Machteingriff wird hier als konfliktlösendes Mittel angeführt. Starke persönliche Konflikte zwischen Kollegen können bis zu einer „dienstlichen Trennung“ dieser Kollegen führen, um Konfliktpotenziale auszuschließen. Hier geben ausschließlich sicherheitsrelevante Gründe den Ausschlag, um einen gefahrlosen Flugbetrieb zu gewährleisten. Es lässt sich eine in der Regel mittlere, in Sonderfällen (wie der unter Punkt 4.1.1. beschriebene Einsatz von polizeilicher Gewalt) große bis sehr große Wirkung von Konflikten auf die zu leistende Führungsarbeit feststellen. Der Stellenwert von Konfliktkompetenz wird auf Grund der im Berufsbild sehr starken Reglementierungen nicht gleichgesetzt mit Systemkompetenz, Führungsstärke oder Fachkompetenz. „Aber direkt im Anschluss würde Konfliktkompetenz folgen.“<sup>4</sup> Auf einer Skala von 1 bis 10 wäre die Wertung bei 7 bis 8. „Es entstehen durch die Reglementierung nicht so viele Konflikte. Die Wichtigkeit ist aber unbestritten, da es in unserem Beruf auch gefährlich wird, wenn Konflikte ignoriert werden. Wenn ich einen schwelenden Konflikt mit meinem Copiloten nicht wahrnehme oder ignoriere, „verliere ich ihn“. Er wird mich nicht mehr kritisieren und damit fällt meine Redundanz komplett weg.“<sup>4</sup> Eine entscheidende Wirkung zur Vermeidung von Konflikten hat die Tatsache, dass es in diesem Berufsbild zum Führungsverhalten gehört, direkte Kollegen sowie das ganze Team proaktiv aufzufordern, Konflikte in ihrer Entstehung aktiv und direkt an- bzw. auszusprechen, um diese unmittelbar im Keim zu ersticken. Kritikfähigkeit ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Baustein der Ausbildung. Konfliktkompetenz ist dabei kein singulärer Ausbildungsinhalt. Sie geht aber spätestens seit der Einführung von „Human Factor Schulungen“ einher mit der Ausbildung anderer konfliktrelevanter Kompetenzen wie Kritikfähigkeit und Kommunikation und wird auch als Führungskompetenz wahrgenommen.

Der Nutzen einer persönlichen Erweiterung von Konfliktkompetenz wird mit „wünschenswert“ eingestuft, liegt aber hauptsächlich im persönlichen Interesse des Experten begründet. „Der Nutzen für den Betrieb ist eine noch höhere Qualität meiner Arbeit was bedeutet, ich werde als Führungskraft noch besser mit Konfliktsituationen umgehen können, diese noch professioneller lösen [...] was wiederum für die Organisation eine bessere Zusammenarbeit mit Kollegen und einen besseren Umgang mit Passagieren bedeutet.“<sup>4</sup>

Der systemische und allgemeine Nutzen spiegelt sich in einer starken Kundenbindung sowie der positiven Außendarstellung des Unternehmens wider, da Kunden und Passagiere den kompetenten Umgang mit Konflikten als lösungsorientiert und vertrauenswürdig wahrnehmen. Der Nutzen einer Kompetenzerweiterung wird allgemein für wünschenswert und hilfreich erachtet.

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: In der Regel mittlere Wirkung

Einordnung Stellenwert: mittelhoher Stellenwert

5. Experteninterview: Selbstständige Unternehmerin.

Arbeitszeit: übliche Praxisöffnungszeiten, 13 Mitarbeiter.

„Konflikte wirken sich stark auf meine Führungsarbeit aus, da mir auf der einen Seite Harmonie sehr wichtig ist, ich auf der anderen Seite prozessual sehr stringent arbeite.“<sup>5</sup> Mit dieser Aussage liefert der Experte eine klare Einordnung der Wirkung von Konfliktgeschehen auf die Führungsarbeit. Hinter der Aussage verbirgt sich zum einen die Schwierigkeit im Umgang mit den eigenen Emotionen, „es entwickeln sich Emotionen die für mich schwer zu beherrschen sind und dann unkontrolliert herausbrechen“<sup>5</sup> und auf der anderen Seite dem Wissen, dass sich solch eine Unbeherrschtheit kontraproduktiv auf die Zusammenarbeit und das Arbeitsergebnis auswirkt. „Ich erreiche mit diesem Verhalten natürlich nicht das, was ich erreichen möchte. Mitarbeiter erschrecken, erstarren, die Botschaft, welche ich senden wollte, kommt aber überhaupt nicht mehr beim Empfänger an.“<sup>5</sup> An diesem Punkt tritt ein sogenannter „innerer Konflikt“ zum Vorschein, welcher den Experten in seiner Führungsarbeit massiv beschäftigt und beeinträchtigt. Dennoch werden prozessuale Konflikte als am schwersten handzuhabend eingestuft. Die Erwartungen an Arbeits-

prozesse, Automatismen und Qualität, welche erfüllt werden müssen, um das Ergebnis und somit das Überleben des Betriebes zu sichern, erhalten durch ihre übergeordnete Wertigkeit diese höchste Einordnung an schwierigen Konflikten. Die Tatsache, dass es in diesem selbstständig geführten Betrieb auch um selbst eingebrachte finanzielle Mittel geht, verleiht den prozessualen Konflikten zusätzliche Brisanz. Hinter ihnen verbirgt sich das Bedürfnis der finanziellen Sicherheit. Mit emotional getriebenen Mitarbeiterkonflikten kann laut Aussage des Experten hingegen gut umgegangen werden.

Der Stellenwert von Konfliktkompetenz wird auf einer Skala von 1 bis 10 zwischen 8 und 9 eingeordnet. Durch die Führungsposition im selbstständigen Zahnarztberuf liegt nahe, dass die Fachkompetenz als bedeutendste Führungskompetenz angesehen wird. Der Grund für die Einordnung von Konfliktkompetenz zwischen 8 und 9 liegt in der Hauptsache darin, dass Konflikte für den Betrieb existenzbedrohend werden können.

Die Erweiterung der persönlichen Konfliktkompetenz wird als absolut notwendig erachtet. „Ich glaube, dass sie der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen ist. Die Fachkompetenz ist seit 15 Jahren da. Konfliktkompetenz muss noch entwickelt werden. Sie gibt mir den Freiraum für mein fachliches Schaffen. Nur so kann ich gut sein.“<sup>5</sup> Die Auswirkungen von Konfliktkompetenz sind im Teamverhalten sichtbar. „Das Team arbeitet gerne, fließender, besser und angstfreier zusammen. Ich sehe Konfliktkompetenz auch im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Fehlerkultur und dies nutzt dem Betrieb durch die Verbesserung der Abläufe.“<sup>5</sup>

Die allgemeine Erweiterung von Konfliktkompetenz ist laut Aussage des Experten notwendig, da: „am Ende des Tages jedes Team nach den gleichen Strukturen arbeitet. Es geht immer um Menschen und Menschen arbeiten dann gut, wenn wenige Konflikte da sind. Das Potenzial von Menschen kann nur dann zum Vorschein kommen, wenn sie frei arbeiten können, wenn jeder weiß, was seine Aufgabe ist, was von ihm erwartet wird und dass er offen mit Fehlern umgehen kann.“<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang sieht es der Experte als Führungsaufgabe an, Ziele und Erwartungen der Führungskraft an seine Mitarbeiter klar zu benennen, um Konflikten vorzubeugen.

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Große Wirkung

Einordnung Stellenwert: Hoher Stellenwert



7. Experteninterview: Abteilungsleiter, Tierarzt, akademische Führungsposition.

Arbeitszeit: übliche Bürozeiten, 40 direkte Mitarbeiter,  
ca. 90 Mitarbeiter im gesamten Verantwortungsbereich.

Die Auswirkungen werden hauptsächlich auf zwischenmenschlicher, emotionaler Ebene wahrgenommen. „Ich reflektiere und wundere mich, dass die Menschen den Frieden nicht anstreben. Das macht mich traurig. Konflikte sind für mich ein wenig wie Krieg. Der Kampf, die Auseinandersetzung stehen im Vordergrund. Es geht ums Recht, um die Gerechtigkeit.“<sup>6</sup> Im Wirken als Führungskraft entstehen hier Ambivalenzen, welche in der Führungsarbeit verarbeitet werden müssen. „Man sollte einen Konflikt angehen und hier liegt das Problem. Latente Konflikte zu erkennen, sie wahrhaben zu wollen und sie dann anzusprechen ist oft ein Problem. Emotionen können hier hinderlich sein. Sie haben mich selbst schon in Situationen gebracht, in denen ich mich für meine Emotionen entschuldigen musste. Auf der anderen Seite ist aber auch Authentizität eine wichtige Eigenschaft für eine Führungskraft. Der Umgang mit Gefühlen und zu ergründen, was hinter ihnen steckt, ist hier die Herausforderung. Die Not des anderen zu erkennen und damit umzugehen.“<sup>6</sup> Diese Aussage lässt den Rückschluss zu, dass auf Grund einer deutlich erkennbaren Unsicherheit im Umgang mit Konflikten die Wirkung und die damit verbundene Bedeutung von Konflikten auf die Führungsarbeit als groß angesehen werden muss. Konflikte zu lösen hat einen sehr großen Stellenwert. Der Stellenwert von Konfliktkompetenz ist dementsprechend sehr hoch. Das Ansehen als starke Führungsfigur wahrgenommen zu werden, starke Signale zu senden, kompetent mit Konflikten umzugehen, sind wesentliche Punkte für die Einordnung des Stellenwertes im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen. „Es geht hier um die Akzeptanz der Führungskraft. Konfliktkompetenz stärkt sie [...]. Ich bekomme das auch von meinen Mitarbeitern zurückgespiegelt.“<sup>6</sup>

Die persönliche Konfliktkompetenz zu erweitern wird als notwendig, hilfreich und absolut essentiell beschrieben. Zu den klassischen Vorteilen einer konfliktkompetenten Führungskraft wie z.B. bessere Betriebsführung, Motivation der Mitarbeiter etc. kommt der Vorteil, dass es auch eine Signalwirkung für andere Bereiche der Organisation hat. Systemisch und allgemein gesehen wäre eine Erweiterung von Konfliktkompetenz wünschenswert. „Es fehlt in allen Bereichen an Konfliktkompetenz. Man kann es nicht aufzwingen, es ist immer eine persönliche Entwicklung. Das Ergebnis ist eine bessere Unternehmensführung. Es läuft schlussendlich auf den monetären Erfolg und die Effizienz eines Unternehmens heraus.“<sup>6</sup>

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Große Wirkung

Einordnung Stellenwert: Hoher Stellenwert

Im Folgenden wird ein Perspektivwechsel vorgenommen und die Sichtweise der Leitung Personalbereich - HR zum Thema Dimensionen der Relevanz von Konfliktkompetenz dargestellt.

6. Experteninterview: Personalleitung, Head of HR.

Mitarbeiteranzahl: ca. 26.000.

Bei Konfliktvorkommen im Arbeitskontext besteht nach Einschätzung des Experten bei Führungskräften im Unternehmen zu allererst die Befürchtung eines Kontrollverlustes in Teilen der Führungsarbeit. Psychologisch emotional gesehen entsteht sofort die Sorge vor den Auswirkungen dieses Kontrollverlustes. Es entwickelt sich ein gewisser Respekt vor der Konfliktsituation, der die Sorge nährt, einem Konflikt nicht adäquat genug gegenüberzutreten zu können. Dieses Verhalten behindert oft die direkte Konfliktintervention. Hier können die Hilfsmittel des Personaldienstes HR wie z.B. Moderation, Mediation, Beratung oder Coaching etc. greifen. Es gibt durchaus Führungskräfte, die sich vom Personaldienst HR beraten lassen. Andere Führungskräfte wiederum handeln in „Eigenregie“. „Das ist aber oftmals eine Falle, weil wesentliche Konfliktregelungspunkte nicht beachtet werden, was zur Folge hat, dass eine Konfliktregelung dann zum Gesichtsverlust der Führungskraft führen wird. Hier ist uns von HR eine vorhergehende Beratung wichtig.“<sup>7</sup> Als am schwierigsten handzuhabend werden Konflikte gesehen, in denen Mitarbeiter in der Lage sind „sich klar zu positionieren, deren Meinungen nicht von der Hand zu weisen sind, zur Gesamtlinie, die wir verfolgen, aber nicht passen.“<sup>7</sup> Der Experte beschreibt die Konfliktfelder in Form eines gewissen beiderseitigen Machtanspruchs, der oftmaligen Frage des Rechts und der Gerechtigkeit bzw. dem Streben, sich durchsetzen zu wollen. Konflikte haben nach Darstellung des Experten somit eine große Wirkung auf die zu leistende Führungsarbeit und geben der Konfliktkompetenz ihre Bedeutung. Im Überblick der Führungskompetenzen wird als oberste Kompetenz die Selbstreflektion genannt. Feedback und Erwartungskklärung inkl. Kommunikationskompetenz sind nach Ansicht des Experten ebenfalls Basiskompetenzen für Führungskräfte. Danach folgt Konfliktkompetenz. „Auf einer Skala von 1 bis 10 hat Konfliktkompetenz den Stellenwert 8.“<sup>7</sup> In der Begründung

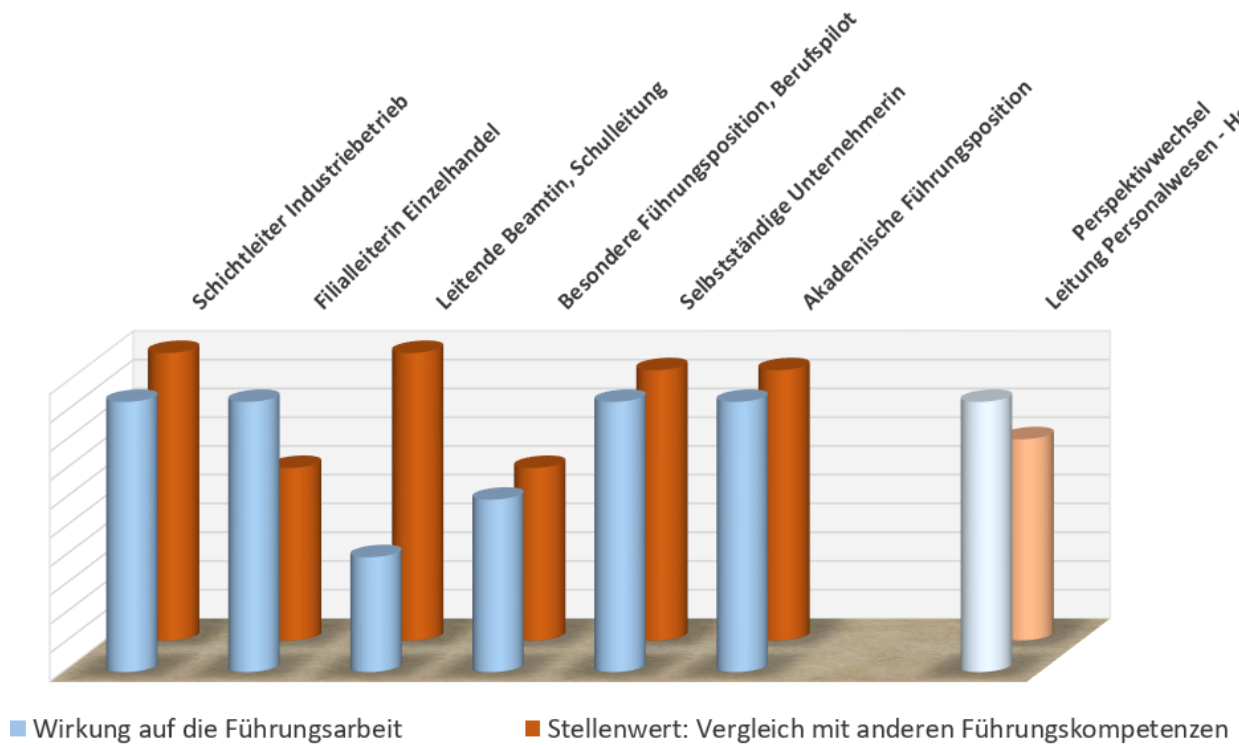
der Stellenwertrangfolge wird erläutert, dass durch die Basiskompetenzen Selbstreflektion und Feedback ein Großteil der Konfliktpotentiale unterbunden wird. Bei einer weiterführenden Eskalation von Konflikten stellt der Personaldienst HR das nötige Knowhow für eine professionelle und erfolgreiche Konfliktbearbeitung zur Verfügung. Eine Erweiterung von Konfliktkompetenz bei Führungskräften ist für den Experten demzufolge nicht notwendig. Voraussetzung dafür ist allerdings die regelmäßige, sich wiederholende Schulung der Basiskompetenzen - Selbstreflektion und Gesprächsführung. Zudem muss es eine Erläuterung der Unterstützungsmöglichkeiten für Führungskräfte durch den Personalbereich HR geben. Die Basiskompetenzen sind jedoch auch wegen ihrer konflikthemmenden Wirkung zwingend erforderlich. „Sind diese Basiskompetenzen vorhanden, haben wir eine gute Prävention für Konfliktsituationen und Eskalationen. Der Nutzen für das Team ist eine Steigerung der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit und somit der Produktivität des gesamten Unternehmens.“<sup>7</sup>

Dimensionen:

Wirkung auf die Führungsarbeit: Große Wirkung

Einordnung Stellenwert: Mittlerer bis hoher Stellenwert

## Dimensionen der Relevanz



Legende:

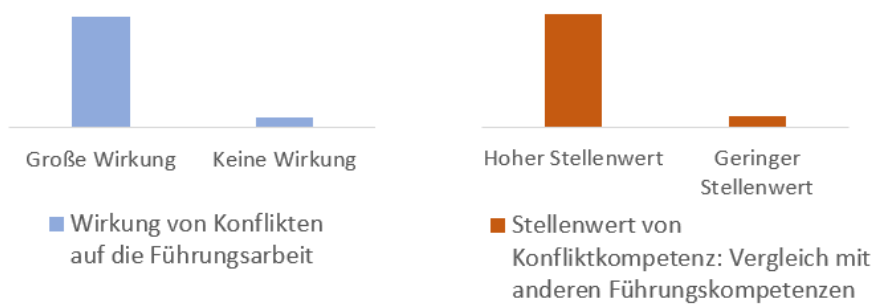


Abbildung 4: Dimensionen der Relevanz von Konfliktkompetenz (Eigene Abbildung)

#### 4.2.2. Hintergründe und Zusammenhänge

In den Hintergründen und Zusammenhängen der Akzeptanz von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis wurde bereits erörtert, welchen Einflüssen und Anforderungen sich Führungskräfte durch das Vorhandensein von Konflikten stellen müssen. Was konkret fordern diese Parameter nun von einer Führungskraft, wie wirken sie sich auf die Führungsarbeit aus?

Es ist gelebte Praxis, dass Mitarbeiter oder externe Bewerber auf Grund überdurchschnittlich guter Arbeitsleistung im jeweiligen Fachgebiet oder vorhandener formaler Qualifikation in Führungspositionen berufen werden. Eine handwerklich gute Fachkraft in einem technischen Betrieb wird zum Schichtleiter ernannt, ein Mitarbeiter im Einzelhandel, welcher sich beispielsweise in der Betreuung von Kunden hervortut und sich darüber hinaus noch kaufmännisch und betriebswirtschaftlich weiterbildet, wird zur Filialleitung ernannt, ein Krankenhausarzt, welcher fachlich herausragende Arbeit leistet und sich berufsspezifisch entwickelt wird leitender Oberarzt. Wer sich selbstständig macht tut dies, weil er die erlernte Dienstleistung oder das Gewerbe anbieten möchte. Was sich mit der Ernennung in eine leitende Funktion oder der Eröffnung eines Betriebes mit Angestellten oder Mitarbeitern ändert, ist das Aufgabengebiet. Zudem, dass fachliches, handwerkliches und betriebswirtschaftliches Handeln und/oder zumindest Kenntnisse über die zu leistende Arbeit im zu führenden Bereich in den meisten Fällen unabdingbar sind, kommt nun die Aufgabe der „Leitung“ respektive „Führung“ von Angestellten oder Mitarbeitern hinzu. Was bedeutet dieses zusätzliche Aufgabengebiet nun für Führungskräfte? Es ist Aufgabe der Führungskraft, Angestellten und Mitarbeitern die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sie in der Lage sind, die von ihnen geforderten Arbeitsleistungen erbringen zu können. Es geht hier zum einen natürlich um handwerkliche, technische oder personelle Voraussetzungen wie z.B. einen adäquaten Arbeitsplatz, das nötige Werkzeug oder die benötigte IT, die Erlangung des geforderten Fachwissens oder die Organisation eines Teams, welches zur Zielerreichung notwendig ist. Zum anderen geht es aber auch um Rahmenbedingungen, die den Mitarbeitern ein konzentriertes Arbeiten erlauben, welches frei von Störungen ist, in dem eine gute, zielorientierte, leistungsstarke Zusammenarbeit mit Kollegen und der Führungskraft möglich ist.

Als zusätzlicher Punkt soll an dieser Stelle auf einen Aspekt aufmerksam gemacht werden, der vielleicht in Summe die größte Tragweite für die Führungskraft, die Mitarbeiter und den gesamten Betrieb hat. Frau DDr. Silvia Dirnberger-Puchner spricht in einem Vortrag vor Lehrkräften der PH der Diözese Linz von „gesundem Führen“: „Führung ist aus meinem Verständnis nicht für die Gesundheit der Menschen verantwortlich. Denn für die Gesundheit ist jeder selber verantwortlich. [...]. Aber Führung ist für die Rahmenbedingungen verantwortlich, dass sozusagen gut gearbeitet werden kann“, erklärt die Expertin (Dirnberger-Puchner, 2017). In diesem Vortrag beschreibt sie ihre wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema und zeigt Konsequenzen auf, welche achtlose Führung in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter aber auch gegenüber der eigenen Gesundheit als Führungskraft nach sich ziehen kann. Körperliche Reaktionen, in der Hauptsache aber psychische Erkrankungen bis hin zu Burnout-Erkrankungen können die Folge von Arbeitsbedingungen sein, in denen Mitarbeiter und/oder Führungskräfte hilflos einer Situation gegenüberstehen und das Krankwerden einen letzten, wenn auch meist ungewollten Ausweg bietet, sich solch einer Situation zu entziehen.

Diese Situationen haben immer einen Konflikt als Ursprung. Das heißt, die Führungskraft muss in ihrer „neuen“ Aufgabe erkennen und darauf reagieren können, wenn Angestellte und Mitarbeiter nicht konzentriert arbeiten, abgelenkt sind, die geforderte Leistung nicht erbringen, es keine gute Zusammenarbeit mit Kollegen und/oder der Führungskraft gibt, oder Mitarbeiter oder sie selbst erkranken, obwohl die handwerklich technischen Rahmenbedingungen, vielleicht sogar alle gegeben sind. Es geht in dieser „neuen“ Aufgabe vielmehr um das Erkennen, Bewerten und Bearbeiten persönlicher, zwischenmenschlicher Themen- und Bedürfnisfelder von Angestellten und Mitarbeitern und nicht zu vergessen, die Führungskraft in ihrer Rolle selbst. Die Führungskraft steht hier sowohl dem Mitarbeiter, dem Betrieb oder Unternehmen, als auch sich selbst gegenüber in der Verantwortung, zum Wohle aller Parteien zu handeln. Dieses Bild bestätigen die Experten dieser Untersuchung mit ihren Antworten. Bezogen auf die Wirkung von Konflikten geht es nicht darum, dass fehlendes Werkzeug beschafft werden muss, der Mitarbeiter auf Fortbildung gehen möchte oder der Schreibtisch höhenverstellbar sein sollte, dies kann sich selbstverständlich auf die Führungsarbeit auswirken, es wird aber von den Experten nicht angeführt. Es wird hingegen beschrieben, dass es anspruchsvoll ist zu erkennen,

wann eine Situation oder ein Vorkommnis Beachtung oder sogar schon einer Intervention bedarf, dass es notwendig ist, Situationen nach Eskalationsstufen einsortieren zu können, um nicht über zu reagieren oder leichtfertig zu handeln, dass es unvermeidlich ist, mit den Emotionen anderer, aber auch mit den eigenen Emotionen, umgehen zu müssen, da sich Stimmungen, Gefühlslagen und Wohlbefinden auf die Arbeit bzw. Zusammenarbeit niederschlagen.

Damit Führungskräfte ihrer Verantwortung und Aufgabe nachkommen können, brauchen sie demnach das Gespür (Empathie), die Technik und das Wissen, Situationen und Vorkommnisse nach gesellschaftsrelevanten Gesichtspunkten sowie nach Bedeutung und Dringlichkeit beurteilen zu können. Sie brauchen die Fähigkeit, konflikthemmende Interventionen zielgerichtet einzusetzen und es ist unumgänglich, Mittel und Wege zu finden, mit Emotionen umzugehen. Handelt eine Führungskraft in diesem Sinne, hat sie gute Chancen, durch diese Aufmerksamkeit dem Team gegenüber eine große Zufriedenheit mit all seinen Folgen wie z.B. Leistungsbereitschaft, Unternehmensidentifikation etc. im Team zu erreichen und sie stärkt zudem das eigene Ansehen als Führungskraft.

In diesem Zusammenhang steht jede Führungskraft einer weiteren Aufgabe gegenüber: Das Reflektieren und die Kompetenz, mit den eigenen, inneren Konflikten umgehen zu können. Neben den bestehenden Folgen eines unregelmäßigen Konfliktes und den daraus entstehenden Auswirkungen auf die Führungskraft selbst, treffen Führungskräfte in diesen Situationen auf Gefühle und Gedanken, wie z.B. dem Fluchtgedanken, emotionale Betroffenheit, der Angst vor Kontrollverlust und Führungsversagen. Dies sind innere Konfliktebenen, die es zu beherrschen gilt, denn sie werden das Handeln der Führungskraft unweigerlich beeinflussen. Folgen aus einem Mangel am Umgang mit eigenen, inneren Konflikten und der Wahrnehmung dieser Kompetenz können der Verlust an Reputation als Führungskraft sein, da die entstehenden Unsicherheiten im Führungsverhalten auf den zu leitenden Betrieb ausstrahlen werden, der Verlust von Durchsetzungsvermögen und Motivationsfähigkeit den Mitarbeitern gegenüber im schlimmsten Fall sogar ein Verlust der Führungskontrolle.

Aus dieser explorativen Forschung können bezugnehmend auf die Dimension der Wirkung von Konflikten auf die Führungsarbeit drei unterschiedliche Wirkdarstellungen abgeleitet werden. Zum einen jene Darstellung, in der die Wirkung von Konflikten groß ist und welche die bereits beschriebenen Anforderungen zur Bearbeitung der Wirkungen aus Konflikten bestätigt und einfordert. Die Mittel, Auswirkungen von Konflikten zu bearbeiten, sind bei den Führungskräften dieser Darstellung in ihrer Selbsteinschätzung unzureichend oder nicht vorhanden. Zum anderen der Bereich, in dem die bereits beschriebenen Anforderungen ebenfalls bestätigt werden, in dem aber die Mittel, diesen Auswirkungen entgegenzuwirken, vorhanden sind und dadurch die grundsätzliche Wirkung von Konflikten auf die Führungsarbeit als gering bis mittelhoch beschrieben wird. Sowie eine dritte Variante, welche die Anforderungen zur Bearbeitung nur teilweise bestätigt, da in dieser Darstellung zum einen eine sehr stringente Prozessregelung stattfindet und überdies in Härtefällen die Notwendigkeit des Machteingriffes besteht. Ebenso herrscht aber auch ein sehr hoher Kenntnisstand um die Wirkung und die notwendigen Mittel zur Bearbeitung vor und daraus entstehend, wird ebenfalls eine mittelhohe Wirkung auf die Führungsarbeit abgeleitet. Von der letztgenannten Dimension könnte man schlussfolgern, dass man nur alles stark genug reglementieren muss und im Bedarfsfall mit einem Machteingriff konfliktlösende Entscheidungen herbeiführen kann. Hier gilt es aber klarzustellen, dass die Reglementierung den Prozessabläufen und der damit verbundenen, übergeordneten Sicherheit dient. Konflikte werden damit im Arbeitsablauf sehr stark minimiert aber nicht entscheidend bearbeitet. Aus Gründen der notwendigen Entscheidungsgeschwindigkeit oder Konfliktintensität kommt in seltenen Fällen der Machteingriff als Konfliktintervention zum Einsatz. Den Rahmen für diese sehr stark reglementierten Arbeitsprozesse schaffen sogenannte „Briefings“. Diese Vor- bzw. Nachbesprechungen, in denen zum einen mögliche Konfliktpotentiale präventiv angesprochen und evtl. vorab bearbeitet werden können, zum anderen nach den Arbeitsprozessen, in denen Konfliktvorkommen, welche während den jeweiligen Arbeitsprozessen stattfanden, bearbeitet werden, betten den Arbeitsprozess ein und geben die Möglichkeit, Konfliktgeschehen präventiv zu unterbinden, zu analysieren und aufzuarbeiten. Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass das Mittel der räumlichen Trennung, welches in diesem Berufsbild aus konfliktthemmenden, sicherheitsrelevanten Gründen angewandt wird, in vielen anderen Berufsbildern nicht eingesetzt werden kann. Als äquivalent dazu müsste in anderen Berufsbildern das



Mittel der Versetzung an einen anderen Standort oder eine Kündigung in Betracht gezogen werden.

Diese explorative Forschung zeigt also, dass Konflikte eine unterschiedlich große Wirkung auf die zu leistende Führungsarbeit ausüben können.

Bei Betrachtung des Stellenwertes von Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen zeigt sich, dass die Einordnung des Stellenwertes hauptsächlich von zwei Faktoren abhängig gemacht werden kann.

Zum einen, ist es das Anforderungsprofil der von der Führungskraft auszuübenden Tätigkeit. Welche Kompetenz(en) werden in der Hauptsache von der Führungskraft abverlangt? Sehr anschauliche Beispiele liefern hier die Tätigkeitsprofile der selbstständigen Zahnärztin und des Berufspiloten. In beiden Fällen liegt auf der Hand, dass die Fachkompetenz allen anderen Kompetenzen übergeordnet ist. Die Funktion, die anderen Kompetenzen, im Speziellen der Konfliktkompetenz hier zukommt, ist jene, der Fachkompetenz „den Rücken frei zu halten“. Durch Konfliktfreiheit im Arbeitsbereich kann die übergeordnete Fachkompetenz ungehindert und störungsfrei ausgeübt und angewandt werden. Als gegendarstellendes Beispiel steht an dieser Stelle der Schichtleiter im Industriebetrieb, der seine Aufgabe darin sieht, „nicht mehr der beste Schrauber sein zu müssen.“<sup>1</sup> Hier steht die Arbeitsaufgabe des Führens im Mittelpunkt.

Der zweite Faktor ist die Präsenz und Häufigkeit von Konfliktvorkommen. Es zeigt sich, dass der Stellenwert variabel ist und von der Notwendigkeit des Einsatzes von Konfliktkompetenz abhängt. Beispiele hierfür sind im Falle dieser Untersuchung die Filialleitung im Einzelhandel, in deren Bereich es schlichtweg nicht viele Konflikte gibt, dementsprechend können andere Kompetenzen fokussiert werden sowie wiederum die Tätigkeit des Berufspiloten. Erneut greift an dieser Stelle der offene Umgang mit Konflikten und der Einsatz präventiver und konfliktbearbeitender Mittel wie z.B. Kritikgesprächen vor und nach dem eigentlichen Arbeitseinsatz, um hier weitestgehend Konfliktfreiheit zu schaffen. Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Stellenwert von Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen durchaus als situationsbedingt variabel eingestuft werden kann. Die Einordnung erfolgt bei allen Experten jedoch mindestens im mittelhohen Bereich.

Eine Erkenntnis aus den Gesprächen dieser explorativen Forschung darf aber keinesfalls außer Acht gelassen werden und verdient gesonderte Beachtung. Konfliktkompetenz wird als Führungskompetenz wahrgenommen. Konfliktbearbeitung ist somit Führungsarbeit und demzufolge von der Persönlichkeit der Führungskraft, deren Haltung gegenüber Konflikten und dem Willen zur Konfliktbearbeitung abhängig. Stellen sich in diesen Punkten gravierende Defizite ein, werden weder kleine Teams noch gute und zahlreiche Schulungen oder Vorträge helfen, Konflikte erfolgreich zu bewältigen. Hier muss entweder bei der Auswahl der Führungskraft auf eine entsprechende Haltung und Eignung zur Konfliktbearbeitung geachtet werden, oder eine Unterstützung der Führungskraft, vor allem in der Persönlichkeitsentwicklung erfolgen.

Abschließend widmet sich diese Untersuchung einer zukunftsprospektiven Betrachtung von Konfliktkompetenz, nämlich der Einordnung der Notwendigkeit einer persönlichen und allgemeinen Erweiterung von Konfliktkompetenz. Es herrscht Einigkeit darüber, welchen Nutzen es mit sich bringt, als Führungskraft Konfliktkompetenz zu besitzen. Ihr werden zahlreiche positive Auswirkungen zugesprochen. Gutes Arbeitsklima, Leistungs- und Effizienzsteigerung, ein positiver Einfluss auf die Mitarbeitermotivation, die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb, Kundenbindung durch eine positive Außendarstellung der Mitarbeiter und des gesamten Betriebes sowie eine Reduzierung der Krankheitsrate sind oft genannte Effekte, die aus Führungsarbeit mit Konfliktkompetenz entstehen können. Die Führungskraft selbst erhält als Nutzen die Anerkennung der Mitarbeiter und somit die Stärkung der eigenen Position als Führungskraft. Konfliktkompetenz zu besitzen bringt aber auch die Herausforderung mit sich, sich nicht allzu sehr in Konfliktgeschehen verwickeln zu lassen und als Führungskraft die nötige Distanz zu wahren. Dies erscheint dann besonders schwierig, wenn in Konflikten der dienstliche Bereich schwer vom privaten Bereich zu trennen ist. Von der vorhandenen Konfliktkompetenz gut betreut, fühlen sich Mitarbeiter ermutigt, Konfliktgeschehen zu thematisieren, welche weit über den Regelungsbereich der Führungskraft hinausgehen. Klare Grenzen zu ziehen ist an dieser Stelle von entscheidender Bedeutung.

Die Notwendigkeit einer persönlichen Erweiterung von Konfliktkompetenz ist, wie zu erwarten, von persönlichen Einflussfaktoren abhängig. Es spielen der bereits vorhandene Kompetenzkenntnisstand, die Dringlichkeit der Kompetenz, aber auch die persönliche Haltung dem Thema gegenüber eine ausschlaggebende Rolle. Der allgemeine Nutzen, also der Nutzen für den gesamten Betrieb und unsere Gesellschaft im Allgemeinen wird grundsätzlich mit den, im persönlichen Nutzen genannten Faktoren gleichgesetzt. Ergänzend ist jedoch festzustellen, dass sich eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung im Betrieb „herumspricht“. Erfolgreiche Konfliktbearbeitung in einem einzelnen Bereich strahlt auf den gesamten Betrieb bzw. das Unternehmen aus und hat weitreichende Folgen. Die Diskussion über eine bereits gelebte oder notwendige positive Entwicklung, eine Fehlerkultur im Betrieb sowie ein gegenseitiges Hinterfragen der Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Führungskräften können Ergebnisse von Konfliktbearbeitung sein, da sich in vielen solcher Fälle Potentiale für falsches Schamgefühl sowie Missverständnisse, welche eben zu Konflikten führen, verbergen.

Last but not least wird einvernehmlich angeführt, dass innerbetriebliche Ruhe für nachhaltig bessere Betriebsergebnisse sorgt. Die Notwendigkeit einer Erweiterung von Konfliktkompetenz im Allgemeinen wird mit „wünschenswert“ bis „zwingend notwendig“ beschrieben. Es ist davon auszugehen, dass die Perspektive der jeweiligen Führungskraft auf den gesamten Betrieb und das wirtschaftliche Geschehen individuell sind. Auch an dieser Stelle bleibt aber festzuhalten, dass allen Betrieben und Unternehmen ähnliche Strukturen unterstellt werden und somit eine Erweiterung von Konfliktkompetenz anzustreben ist.

Der Experte Leitung Personalwesen HR beschreibt die Wirkung von Konflikten zu allererst mit der Furcht vor Kontrollverlust und der Sorge vor den Auswirkungen dieses Kontrollverlustes. Dieser Befürchtung die oberste Priorität einzuräumen, erscheint aus Sicht der Leitung HR und somit des gesamten Betriebes durchaus nachvollziehbar, da es fatale Auswirkungen für einen Betrieb haben kann, wenn ein Bereich „außer Kontrolle“ gerät. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten von verschiedenen Bereichen zueinander haben mitunter großen betriebswirtschaftlichen Einfluss auf das ganze Unternehmen und ein nicht, oder schlecht „funktionierender Bereich“ kann durch die „Nichterfüllung“ seiner zugeteilten Aufgaben weitreichende Konsequenzen hervorrufen. Daraus resultierend entsteht bei vielen Führungskräften Unsicherheit und Respekt im Umgang mit Konflikten. Diese Unsicherheiten können zudem weitreichende Folgen für die jeweilige Führungskraft haben, da bei unprofessioneller, zeitlich verzögerter oder gar verweigerter Konfliktbearbeitung ein Gesichtsverlust der Führungskraft droht. Ein Konflikt wirkt sich somit mittelbar auf die Führungskraft aus. Hier Aufklärungsarbeit und Hilfestellung anzubieten, wird vom Experten hervorgehoben.

Der Konfliktkompetenz wird ein hoher Stellenwert zugesprochen. Die Kompetenzen Selbstreflektion und Feedback inklusive Erwartungsklärung und Kommunikation werden als Führungskompetenzen vor der Konfliktkompetenz eingeordnet. Selbstreflektion und Feedback sind für den Experten unerlässliche Führungskompetenzen, welche zwingend zur Erbringung erfolgreicher Führungsarbeit beispielsweise der Zielerreichung eines Bereiches benötigt werden. Bezogen auf das Thema Konflikte, werden beiden Kompetenzen konfliktthemmende Eigenschaften zugesprochen. Eine Erweiterung der Konfliktkompetenz bei Führungskräften wird als nicht notwendig erachtet, vorausgesetzt, es finden regelmäßig wiederkehrende Schulungen der Grundkompetenzen, Selbstreflektion und Feedback, inklusive Erwartungsklärung und Kommunikation sowie die Aufklärung über Unterstützungsmöglichkeiten durch das Unternehmen bzw. den Personalbereich – HR, statt. Unternehmen und Betriebe ab einer gewissen Mitarbeiteranzahl unterhalten in aller Regel eine eigene Abteilung, die sich mit mitarbeiterbezogenen Themen und Anliegen beschäftigt. Die Personalabteilung HR, welche in dieser Untersuchung befragt wurde, unterhält eigene, sogenannte Beraterpools, in denen sich u.a. professionelle Konfliktberater, Coaches und Mediatoren befinden. Das Konzept, welches in diesem Unternehmen in der

Konfliktbearbeitung sichtbar wird, fußt auf zwei Grundfunktionen. Zum einen die Führungskraft, welche mit wesentlichen Grundkompetenzen der Konfliktbearbeitung, Selbstreflektion und Feedback ausgestattet und wiederkehrend geschult wird, zum anderen das Leistungsportfolio des Personalbereiches HR, welches über professionelle, konfliktbearbeitende Mittel verfügt. Die Führungskraft ist in diesem Konzept angehalten, Konflikte mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln frühzeitig zu erkennen, nach Möglichkeit präventiv zu unterbinden und kleinere, handhabbare Konflikte selbst zu lösen. Bei großen oder komplexen Konfliktgeschehen kann die Personalabteilung HR kompetent eingreifen und lösungsorientiert agieren. Ein Benefit der sich hier für den Betrieb einstellt ist, dass nicht alle Führungskräfte Konfliktkompetenz in hochausgebildeter Form besitzen müssen, da jederzeit auf einen „Kompetenzpool“ zugegriffen werden kann. Im Umkehrschluss wird die hochentwickelte, professionelle Konfliktkompetenz auch nur da eingesetzt, wo sie von Nöten ist. Der Nutzen welcher sich für Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams sowie das gesamte Unternehmen aus einer Führungsarbeit mit Konfliktkompetenz einstellt, ist eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, da sich Mitarbeiter wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, eine hohe Leistungsfähigkeit, da sich alle, an einem möglichen Konflikt Beteiligten, auf die eigentliche Arbeit konzentrieren können, was schlussendlich eine Steigerung der Produktivität zu Folge hat.

## 5. Fazit

In dieser Masterarbeit wurde herausgefunden, welche Akzeptanz und Bedeutung Konfliktkompetenz im Führungsverständnis von Führungskräften hat. Inwieweit wird Konfliktkompetenz als Führungskompetenz wahrgenommen, anerkannt und für wie notwendig wird sie erachtet? Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen und lassen sich Ansätze zur Definition neuer Konzepte und Herangehensweisen für Fortbildungsmaßnahmen und Schulungskonzepte ableiten?

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Führungskräfte Konfliktkompetenz als Führungskompetenz akzeptieren. Konflikte sind in mehr oder minder großer Form in jedem Führungsalltag präsent. Der Umgang mit Konflikten ist unumgänglich, dies bringen alle Experten zum Ausdruck. Diese Beobachtungen rücken die Konfliktkompetenz ins Scheinwerferlicht der Führungskompetenzen. Aus dieser Untersuchung ging hervor, dass Konfliktkompetenz in allen untersuchten Berufsbildern eine Rolle spielt. Sowohl das Vorhandensein von Konfliktkompetenz, als auch das Fehlen von Konfliktkompetenz haben einen großen Einfluss auf die Führungsarbeit, die Mitarbeiter sowie auf die Führungskraft selbst. Konflikte können Betriebsabläufe massiv stören und beeinträchtigen, haben großen Einfluss auf alle Personen im Bereich des Konfliktgeschehens und können für Personen und Betriebe existenzbedrohend werden. Dieses Ergebnis macht einen Umgang mit Konflikten und somit den Einsatz oder die Erlangung von Konfliktkompetenz unabdingbar und notwendig. Gleiches bestätigte der in dieser Untersuchung erhobene Perspektivwechsel. Aus Sicht einer steuernden Einheit, der Personalabteilung HR, wird der Einfluss von Konflikten anerkannt, die Kompetenz für notwendig erachtet und diese dementsprechend geschult und gefördert. Die Untersuchung brachte zudem ans Licht, dass Konfliktkompetenz allgemein einen hohen Stellenwert genießt, dieser Stellenwert aber von Faktoren aus dem Führungsalltag abhängt, welche die Kompetenz mehr oder minder stark in den Fokus rückt. Die Bedeutung von Konfliktkompetenz ist somit abhängig von ihrer Notwendigkeit.

Führungskräfte treffen in ihrer Arbeit auf Konflikte und müssen mit ihnen umgehen. Es handelt sich im Allgemeinen um systemische, prozessuale Konflikte, welche den Arbeitsauftrag in seiner (technischen) Durchführung betreffen sowie um zwischenmenschliche, gesellschaftliche Konflikte, welche die Zusammenarbeit und das Interagieren von Personen im Arbeitsalltag betrifft. Beide Konfliktvorkommen wurden von den Experten in allen der befragten Berufsbilder bestätigt. Es stellte sich aber heraus, dass emotional getriebene Konflikte, also jene auf zwischenmenschlicher, gesellschaftlicher Ebene, als deutlich herausfordernder wahrgenommen wurden. Der Einfluss und die Auswirkung solcher Konflikte wurden, im Vergleich zu systemischen Konflikten, in der Regel als erheblich prägnanter und schwieriger handhabbar beschrieben. In den geführten Interviews kam in diesem Zusammenhang zum Vorschein, dass die meisten der befragten Experten einen Mangel an zur Verfügung stehenden Mittel, zur adäquaten Bearbeitung solcher Konfliktgeschehen beklagten. Es konnte festgestellt werden, dass sich diese Defizite vornehmlich in Berufsbildern einstellen, welche zum einen nicht unmittelbar im gesellschaftsbearbeitenden, zwischenmenschlichen Kontext stehen wie beispielsweise das der leitenden Lehrkraft mit ihrem persönlichkeitsentwickelnden Bildungsauftrag, zum anderen jenes des Berufspiloten, in dessen besonderen Funktion und Tätigkeit die Zulassung von Konflikten nicht geduldet werden kann. Alle anderen Berufsbilder zeichnen sich durch eben diesen Mangel des Konfliktkompetenzkenntnisstandes aus und beschreiben weitreichende, betriebliche und persönliche Nachteile. An den beiden genannten Berufsbildern, der leitenden Lehrkraft sowie dem Berufspiloten, wurden aber ebenso die Vorteile von Führung mit Konfliktkompetenz z.B. einem geringen Einfluss von Konflikten durch gezielten Umgang oder größtmögliche Konfliktfreiheit durch präventives Handeln sichtbar. Der unterschiedliche Kenntnisstand hat zur Folge, dass die Herangehensweise an Konflikte unterschiedliche Formen aufweist. Konflikte werden präventiv unterbunden, sie werden bei Auftreten bearbeitet, mit Kompetenz oder „aus dem Bauch heraus“, sie werden aber auch ignoriert, was zwar nicht zwingend eine Handlung darstellt aber mit Sicherheit eine Konsequenz für die Führungsarbeit nach sich zieht. Vom Konfliktkompetenzstand unabhängig wurden Konfliktarbeit, eben das Vorkommen von Konflikten und der Umgang damit, als Bestandteil der Führungsarbeit wahrgenommen und eingeordnet.

Konfliktkompetenz wird als Führungskompetenz wahrgenommen und hat auf Grund der besonderen Fähigkeiten Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Führungskompetenzen. Die exklusive Stellenwertbemessung der Kompetenz durch die befragten Experten sowie die oft geäußerte Feststellung der Notwendigkeit speziell dieser Kompetenz ergeben ein klares Bild zum singulären Status dieser Führungskompetenz.

Welche Bedeutung hat es für Führungskräfte kompetent mit Konflikten umzugehen? In der Bearbeitung dieser Frage wurde festgestellt, dass die Beantwortung zweigeteilt werden muss. Welche Bedeutung hat es für Führungskräfte zum einen, mit Konflikten umzugehen, oder vielmehr umgehen zu müssen ohne geschultes Kompetenzwissen, und welche Bedeutung hat es zum anderen, dies kompetent zu tun. Es wurde deutlich, dass der Umgang mit Konflikten in den meisten Fällen weder Ausbildungsinhalt des erlernten Berufes, eines Studienganges o.ä. ist, noch ein Themenschwerpunkt in den vom Arbeitgeber geforderten Fort- und Weiterbildungen darstellt. Das bedeutet, eine Führungskraft in ihrer (neuen) Rolle bekommt eine Führungsaufgabe übertragen, für die sie im Grundsatz nicht explizit ausgebildet wurde. Im schlimmsten Fall muss sie etwas tun, was sie gar nicht kann. Die Interviews dieser Untersuchung bestätigten dies eindrücklich. Hilflosigkeit, Unsicherheit, Versagensängste und ein hoher Energieaufwand sind beispielhafte Beschreibungen für Zustände, welche sich bei Führungskräften während ihrer Aufgabe der Konfliktbearbeitung einstellen. Was Führungskräfte in solchen Situationen dann tun, ist nach „Instinkt“ zu handeln, nach „bestem Wissen und Gewissen“. Es werden intuitiv oftmals die richtigen, konfliktregelnden Dinge getan. Dabei ist die Haltung der Führungskraft dem Konflikt gegenüber maßgebend. Konfliktregelung basiert in der Hauptsache auf Verständnis respektive Verstehen, Wertschätzung, Information und Kommunikation.

Besitzt eine Führungskraft eine Haltung, die diese Eigenschaften zumindest größtenteils vereint, ist eine gute Basis für intuitiv erfolgreiche Konfliktregelung vorhanden. Ein Großteil der beschriebenen Zustände, welche sich im Konfliktfall einstellen, wird aber selbst bei erfolgreicher Konfliktregelung bleiben, da das Bewusstsein um die Wirkung der intuitiven Fähigkeiten sowie das Wissen um deren Ausbaufähigkeit nicht vorhanden ist. Was bedeutet es nun für eine Führungskraft, welche keine oder nur wenig geschulte Konfliktkompetenz zur Verfügung hat, wenn sie auf Konflikte trifft?



Es bedeutet, dass sie, was die Konfliktregelung angeht, improvisieren muss, dass sie mit ihren eigenen, inneren Zuständen umgehen muss und dass sie sich bewusst machen muss, was dieser Mangel an Kompetenz für eine Auswirkung auf ihre Führungsarbeit hat.

Welche Bedeutung hat es im Umkehrschluss, kompetent mit Konflikten umzugehen? Die Beispiele dieser Untersuchung, das Berufsbild der Schulleitung und das Berufsbild des Berufspiloten haben belegt, dass Führung mit Konfliktkompetenz positive Auswirkungen auf alle Personen sowie den ganzen Betrieb, das ganze Unternehmen haben. Konflikteinflüsse und Auswirkungen werden teils erheblich reduziert, die Auswirkungen auf Mitarbeiter und Führungskräfte sind positiv und umfangreich und der gesamte Betrieb zieht seinen Nutzen aus einer motivierten, leistungsstarken, fokussierten und firmentreuen „Ressource Mitarbeiter“. Für die Führungskraft selbst bedeutet das Vorhandensein von Konfliktkompetenz, ihrer Führungsaufgabe professionell nachkommen zu können, Vorbild zu sein, Selbstsicherheit auszustrahlen, nicht nur bei Konflikten sowie die Freiheit, andere Führungskompetenzen ungestört ausüben zu können.

Führungskräfte sind maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt, so die Einschätzung der Leitung Personalwesen - HR. Sie sind für einen ressourcenschonenden Betriebsablauf verantwortlich. Konflikte verbrauchen Ressourcen. Somit steht auch hier außer Frage, dass Führungskräfte kompetent mit Konflikten umgehen können müssen. Das bedeutet, dass Fortbildungsmaßnahmen und unterstützende Angebote für Führungskräfte zu Verfügung stehen müssen. Da im beschriebenen Unternehmen ein „Kompetenzpool“ an professionellen Konfliktberatern angeboten wird, wird auf eine hochqualifizierte Ausbildung der Konfliktkompetenz bei Führungskräften verzichtet.

Mithilfe dieser Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Auswirkungen von Konfliktereignissen erhebliche negative Folgen nach sich ziehen können. Konflikte schädigen das Betriebsklima, Mitarbeiter ziehen für den Betrieb nachteilige Konsequenzen, Führungskräfte werden durch Konfliktgeschehen teils stark gefordert, möglicherweise auch beschädigt und als Resultat dieser Einflüsse wirken sich Konflikte auf Betriebs- oder Unternehmensergebnis aus.

Was diese explorative Forschung hervorhebt, ist der Umstand, dass das Bewusstsein um die Präsenz von Konflikten, deren nicht unerheblichen Einflüssen, Auswirkungen und Konsequenzen allenthalben bekannt und akzeptiert sind, der Anspruch an die Notwendigkeit unisono fordernd formuliert wird, aber das Ausmaß von geschulter Konfliktkompetenz bei Führungskräften in den überwiegenden Fällen gering bis nicht vorhanden ist. Hier öffnet sich eine Schere aus Anspruch und Wirklichkeit. Bezugnehmend auf die Hypothese des Autors dieser Arbeit, welche aussagt, dass der Konfliktkompetenz im Führungsverständnis weder Akzeptanz noch Bedeutung beigemessen wird, ist diese im Grundsatz entkräftet. Was aber offensichtlich bleibt, ist der Scherenspalt der dadurch zu Ausdruck gebracht wird, dass Führungskräfte Führungsaufgaben leisten müssen, denen sie wie bereits beschrieben, hilflos und/oder unsicher gegenüberstehen oder gar nicht gewachsen sind. Was in dieser Arbeit außerdem offenkundig wird ist der Fakt, dass kleine Bereiche und Betriebe gänzlich anders mit dem Thema Aufbau von Konfliktkompetenz bei Führungskräften umgehen (müssen) als große Unternehmen, welche beispielsweise eine Personalabteilung und „Kompetenzpools“ beschäftigen. Bei gleichem Verständnis für die Thematik spielt hier die Kostenstruktur eines Betriebes eine wesentliche Rolle.

Diese Masterarbeit kann keine lückenlose Betrachtung aller Berufsgruppen oder Hierarchieebenen liefern. Sie ist auch nicht in der Lage, eine abschließende oder absolute Bewertung für die in dieser Untersuchung aufgeführten Berufsgruppen und deren Führungskräfte abzugeben. Des Weiteren untersucht diese Masterarbeit nicht, was und wer genau für die Wissensstände der einzelnen Führungskräfte verantwortlich ist und was beispielsweise explizit getan werden muss, um die Kenntnisstände zu erweitern. Die Kenntnisstände der Führungskräfte zur beschriebenen Thematik sind individuell und geben lediglich einen Ausschnitt an Wissensständen wider. Für eine detaillierte Auswertung einzelner Berufsgruppen oder Hierarchieebenen müssen diese berufsgruppenspezifisch oder nach Hierarchieebenen sortiert durchgeführt werden. Um repräsentative Datensätze zu erhalten, muss zudem die Anzahl der zu befragenden Führungskräfte erheblich erhöht werden.

Anspruch dieser Arbeit war es herauszufinden, ob sich aus den Aussagen der Führungskräfte Ansätze zur Definition neuer Konzepte und Herangehensweisen für Fortbildungsmaßnahme und Schulungskonzepte ergeben. Wenn man die Untersuchungsergebnisse betrachtet, kann festgestellt werden, dass das Bewusstsein für Konflikte im Führungsalltag vorhanden ist. Es wird auch klar, dass Konfliktbearbeitung Führungsarbeit ist. Was es in der Folge zu untersuchen gilt, ist die Frage, warum bei all dem zu erkennenden Verständnis für die Thematik und der Bestätigung der Notwendigkeit von Konfliktkompetenz bei vielen Führungskräften ein offensichtliches Defizit an Konfliktkompetenz vorherrscht. Was hindert Betriebe und Unternehmen daran, Führungskräfte zum Thema Konfliktkompetenz fortzubilden und zu professionalisieren und was hindert Führungskräfte daran, das selbst zu tun? Wird weiter betrachtet, dass Führungskräfte nahezu täglich mit Konflikten konfrontiert werden und diese auch bearbeiten müssen, in dieser Forschungsreihe aber kein Betrieb sichtbar wird, der durch kompetenzloses Handeln in Konfliktsituationen hoffnungslos in diesen Situationen versinkt, dann stellt sich die Frage: Wissen Führungskräfte eigentlich um ihre bereits vorhandenen Stärken, was sie in ihrer Führungsarbeit tun, wenn ihnen doch für die Regelung von Konflikten die nötige geschulte Kompetenz fehlt? Hier sollte es Aufgabe sein, einen Kraftschluss zwischen intuitiven Handeln der Führungskraft und fundiertem, geschultem Wissen herzustellen. Die Identifizierung und Bewusstmachung von bereits vorhandenem Wissen, dessen Wirkung und die Ausbaufähigkeit der unbewusst vorhandenen Kompetenz kann die Grundlage für ein Schulungs- und Fortbildungskonzept sein. Sicher keine neue Erkenntnis, aber Ergebnis dieser Untersuchung ist die Identifikation einer schwer handzuhabenden Konfliktvariante, der emotional getriebenen Variante. Es gibt bereits eine Vielzahl von Schulungs- und Fortbildungskonzepten welche das Thema Emotionen und Konflikte zusammenführen und äußerst praktikable Hilfestellungen bei der Konfliktbearbeitung anbieten. Dem Autor dieser Arbeit stellt sich an dieser Stelle dennoch die Frage: Warum sind Emotionen für Führungskräfte offensichtlich nach wie vor schwer handzuhaben? Muss man unterscheiden, mit welcher Mitarbeiterklientel und Mitarbeiterzusammenstellung man es zu tun hat? Sind Emotionen in reinen „Männerbetrieben“ andere als in Betrieben in denen nur Frauen arbeiten? Passen Schulungskonzepte namens „Emotional intelligent Führen“ per se für alle und jeden oder muss auch bei Emotionen detaillierter unterschieden werden, um Konfliktabläufe besser verstehen zu können? Und wird der Umgang mit den eigenen Emotionen von

allen Führungskräften ernsthaft genug hinterfragt, um das Selbstbild positiv in eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung einzubringen?

Vor allem in nicht sozial- oder gesellschaftsgebundenen Berufsbildern bleibt die zwischenmenschliche, emotionale Interaktion von Personen Entwicklungsfeld für Führungskräfte und bietet nach Auswertung dieser Untersuchung großen Spielraum für innovative Forschungs-, Schulungs- und Fortbildungsansätze.

Mit einem Zitat aus dem Buch; *Konfliktkompetenz, Eine strukturtheoretische Betrachtung* von Karl Kreuser, Thomas Robrecht und John Erpenbeck findet diese Masterarbeit einen Abschluss;

„Wie John Erpenbeck zeigt, können Konfliktkompetenzen durch Lernprozesse verändert werden. Sie sind nicht angeboren und das macht Mut an ihnen zu arbeiten“ (Kreuser, 2012, S. 163), (Erpenbeck, 2007).

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt beziehungsweise die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Arbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Grünbach, 06. April 2020

A handwritten signature in black ink, reading "Andreas Hanika". The signature is written in a cursive style with a large initial 'A'.

Unterschrift

## Literaturverzeichnis

- (WPGS), W. G. (13. Januar 2020). WPGS. Von 20. Führungskompetenz: Definition, Arten und Test: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungskompetenz-definition-arten-und-test/> abgerufen
- Dirnberger-Puchner. (17. März 2017). [www.youtube.com/BildungsTV](http://www.youtube.com/BildungsTV). Von <https://www.bildungs.tv/>: [https://www.youtube.com/watch?v=f\\_SFJWtblig](https://www.youtube.com/watch?v=f_SFJWtblig) abgerufen
- Doppler, L. (2002). Change Management. In L. Doppler, *Den Unternehmenswandel gestalten* (S. 72). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Erpenbeck, v. R. (2007). Handbuch Kompetenzmessung. In e. P. Prof. Dr. John Erpenbeck, *Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 489). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Faller. (2014). Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. In D. F. Kurt Faller, *Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation - Praxishandbuch* (S. 13,14). Farnkfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag.
- Faller, F. K. (2014). Systemisches Konfliktmanagement. In F. K. Faller, *Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte* (S. 12). Stuttgart: Schäffer-Poesche Verlag.
- Glasl, F. (1994). Konfliktmanagement. In F. Glasl, *Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (S. 433). Bern - Stuttgart: Paul Haupt / Freies Geistesleben.
- Heyse, E. (2007/2009). Kompetenzmanagement. In V. H. John Erpenbeck, *Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest* (S. 489). Münster: Waxmann Verlag.
- Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, I. (Januar 2020). <https://ifidz.de/digital-leadership-beratung/#metastudie-2019>. Von <https://www.hrperformance-online.de/blog/detail/sCategory/209/blogArticle/3087> abgerufen
- Institut für Management-Innovation, P. P. (13. Januar 2020). *Führungskompetenz (Soft Skills): Umgang mit Menschen*. Von <https://www.fuehrungskompetenzen.com/fuehrungskompetenz-soft-skills/fuehrungskompetenz-soft-skills.html> abgerufen
- Institut für Management-Innovation, P. P. (13. Januar 2020). *Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen*. Von Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen: <https://www.managementkompetenzen.de/index.html> abgerufen
- Kreuser, R. E. (2012). Konfliktkompetenz. In R. E. Kreuser, *Eine strukturtheoretische Betrachtung* (S. 21,35). Wiesbaden: Springer VS.
- Lippmann, P. J. (2019). Führungskompetenz und Führungswissen. In P. J. Lippmann, *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 70). Zürich: Springer.
- Ury, B. G. (1991). Konfliktmanagement. In B. G. Ury, *Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich* (S. 21 - 27). Frankfurt: Campus Verlag.
- Weick, S. (2007). Das Unerwartete managen. In K. M. Karl E. Weick, *Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen* (S. 26). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

## Anhang: Interviewdaten

|                                                   |                                                |     |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----|
| 1. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 24. Oktober 2019                                  | Schichtleiter Industriebetrieb .....           | 80  |
| 2. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 30. Oktober 2019                                  | Filialleiterin im Einzelhandel .....           | 85  |
| 3. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 06. November 2019                                 | Stellvertretende Schulleitung .....            | 91  |
| 4. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 09. November 2019                                 | Verkehrspilot im Liniendienst .....            | 96  |
| 5. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 20. November 2019                                 | Selbstständige Zahnärztin .....                | 103 |
| 6. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 02. Dezember 2019                                 | Leitung Personalbereich, Head of HR .....      | 109 |
| 7. Experteninterview:                             |                                                |     |
| 13. Dezember 2019                                 | Abteilungsleiter tierärztliches Institut ..... | 115 |
| Interviewleitfaden zur Master Thesis Arbeit ..... |                                                | 122 |

## 1. Experteninterview

Datum: 24. Oktober 2019

Ort: Büro, Technischer Betrieb

Interviewpartner:

Führungskraft, Schichtleiter in einer Unterabteilung eines Technischen Wartungs- und Instandhaltungsbetriebes. Abteilungsgröße: ca. 600 Mitarbeiter, Gesamtbetriebsgröße: ca. 12.000 Mitarbeiter.

Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Supervisor Maintenance Vormann, Führung der Kollegen in einer Schicht, zuständig für die Verteilung der Arbeitslast auf die Mitarbeiter in der jeweiligen Schicht, ca. 30 Mitarbeiter pro Schicht. Wo Menschen sind, da kommen auch mal Konflikte.“*

Interviewfragen:

### **Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?



Antwort:

*„Es gibt Konflikte, ja. Beispielsweise einen Konflikt, in dem einer eine Aussage getroffen hat, und sich ein anderer auf den Schlipps getreten fühlt. Etwas Zwischenmenschliches, etwas was zu einer Emotion führt, Stresssituation, Falschinformation, offene Konflikte, man versucht sofort damit umzugehen.“*

*„Ich befürchte, die unter der Decke liegenden Konflikte sind mehr als die, die ich sehe. Ich schätze das Verhältnis auf ca. 30 Prozent zu 70 Prozent, vielleicht 20 Prozent zu 80 Prozent. Verdeckte Konflikte sind deutlich schwieriger und in der Regel persönlicher. In unserem Unternehmen wird das Thema „Human Factor“ groß geschrieben.“*

### Frage 1.2:

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

Antwort:

*„Wenn ich auf Konflikte treffe, kommt einem schon manchmal der Fluchtgedanke, aber das geht dann als Führungskraft nicht. Ich versuche zu sortieren. Gefahr im Verzug, kann ich es auf die Schnelle lösen? Die größte Herausforderung war, dass jemand angefangen hat zu weinen. Aus dem Bauch heraus sind emotionale Konflikte am bedeutsamsten. Prozessuale Konflikte kann man einfacher lösen. Zielbilder und Leitlinien hängen vom Informationsstand ab. Wissen die Parteien von den Zielen des anderen? Mangel an Information kann sie durchaus sehr bedeutsam machen.“*

### Frage 1.3:

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit? Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

Antwort:

*„Ich versuche mich aus dem operativen Geschäft rauszunehmen. Ein „Mensch“ ist in meinem Team. Ich versuche mir für den „Menschen“ Zeit zu nehmen. Ich benötige für zwei Kollegen, mit denen man einen Konflikt hat mehr Zeit für Führung, als für die anderen 10 Mitarbeiter in meinem Team. Das wird den verbleibenden 10 Mitarbeitern nicht mehr gerecht. Konflikte sind Zeit und Energiefresser.“*

*„Das Team ist immer so stark wie der Schwächste. Konflikte beeinflussen die gerechte Verteilung der Arbeitslast. Wenn sich einer lieber streitet, als seine Arbeit zu tun, muss die verbleibende Arbeit von anderen erledigt werden. Wenn das Team das merkt, raubt es Energie. Das zweite ist, wie verhält sich die Führungskraft. Hier geht es um die Glaubwürdigkeit der Führungskraft. Entsteht im Team eine Ungerechtigkeit, kann das zu Gruppenbildung in einem Team führen.“*

### Frage 2.1:

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten

kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?

Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

Antwort:

*„Es kommt ständig vor, dass Konflikte ignoriert werden. Ich müsste lügen, wenn ich sagen würde, ich bin auf jeden Konflikt, den ich gesehen habe sofort eingegangen. Ich erwarte auch von meinen Führungskräften Hilfe in der Konfliktlösung. Hier passiert oft aber nichts, ich fühle mich alleine gelassen. Es ist eine Kernkompetenz der Führung.“*

### Frage 2.2:

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich

zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

Antwort:

*„Ich muss als Führungskraft nicht mehr der mit dem besten Fachwissen sein, ich muss erkennen wollen, wo es zwickt. Konfliktmanagement ist aus meiner Sicht unerlässlich. Der Konflikt kommt ja zweifelsohne, wie soll ich mit ihm umgehen ohne diese*

*Kompetenz. Ich werde mein Team nie fair und gerecht behandeln können, wenn ich den Konflikt scheue. Ich werde meiner Führungsrolle nicht gerecht. Manche Mitarbeiter werden den Respekt vor mir als Führungskraft verlieren.“*

**Frage 3.1:**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?“

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

*Antwort:*

*„Erfahrungen zu machen, auch negative, ist der beste Lehrmeister. Die Familie zum Beispiel. Kein Lehrmeister ist größer als Kinder. Oder auch die Lehre von Maria Montessori. Innerbetrieblich gab es wenig bis keine Unterstützung. Der Betrieb bietet Kurse zu Thema Konfliktmanagement an, diese habe ich in Eigeninitiative besucht.“*

**Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Enzwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ... “

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja welchen?

*Antwort:*

*„Für meine persönliche Entwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz unerlässlich.“*

*Ich brauche diese Kompetenz, um meinen Führungsaufgaben gerecht zu werden. Der Betrieb hat eine Führungskraft, welche das Team gut führt, was zu Folge hat, dass das Team erfolgreicher arbeitet. Die Arbeitsleistung steigt, die Bindung des Mitarbeiters zum Betrieb wird größer und das ausgehend von einem Team, welches sich gut geführt fühlt, und das geht ohne Konfliktkompetenz nicht.“*

## 2. Frage:

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen ... “

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

*Antwort:*

*„... es hilft und muss gemacht werden.*

*Der Ausbau von Konfliktkompetenz hängt von der Bereitschaft der Führungskraft ab.*

*Attraktive Angebote an Führungskräfte wären sinnvoll.*

*Die Stärkung dieser Kompetenz könnte aber für alle fruchtbar sein. Für einen selbst, für das Team und den Betrieb im Ganzen. Konflikte strahlen aus und wenn diese weniger oder nicht mehr strahlen, wird das Team das positiv merken.“*

## 2. Experteninterview

Datum: 30. Oktober 2019

Ort: Privatwohnung der Interviewpartnerin

Interviewpartner:

Führungskraft, Storemanagerin / Filialleiterin von zwei Filialen im Einzelhandel.

Aktuelle Anzahl an Mitarbeiter als FK: 12 Mitarbeiter.

Gesamtbetriebsgröße: Mehr als 17.000 Mitarbeiter.

### Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

### Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Ich führe die Mitarbeiter und die Filialen. Hauptarbeit ist die Warenverarbeitung. Aber letzten Endes ist es wichtig, die Leute dazu zu bringen, das zu tun, was ich für das Geschäft für wichtig erachte. Im Zuge dieser Arbeit komme ich mit Führungskompetenzen in Berührung.“*

### Interviewfragen:

#### **Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?

*Antwort:*

*„Ich habe selten Konflikte, wir arbeiten im Schichtbetrieb, somit begegnen sich die Leute nicht so viel. Man muss auf schichtübergreifende Themen eingehen. Und es gibt zwischenmenschliche Konflikte; Zitat: wie es unter Frauen so üblich ist. Es wird viel übereinander geredet. Da muss man eingreifen, in Form von Meeting und Gesprächen. Wenn ich auf (so) einen Konflikt treffe, geht es mir dabei nicht so gut, weil ich im ersten Moment die Schuld bei mir suche.“*

*„Bei unentdeckten Konflikten muss ich darauf hoffen, dass jemand auf mich zukommt. Eine Anteilsbestimmung kann ich nicht abgeben. Es gibt Menschen, die trauen sich, und andere, die trauen sich nicht. Hier liegt das Problem. Jene welche, die sich nicht trauen etwas zu sagen, fangen an unterzugehen, die musst du auffangen. Ich mache solche, verdeckte Konflikte am Verhalten der Mensch fest. Ich versuche dann zu motivieren, Hintergründe zu erfragen. Man muss wahrnehmen können, feinfühlig sein.“*

### **Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

*Antwort:*

*„Es ist in erster Linie wahnsinnig anstrengend. Es bedeutet aber auch, einen Konflikt erfolgreich gelöst zu haben, ist eine Bereicherung für das Team und mich selbst. Auch Misserfolge in der Konfliktlösung sind möglich, das Gesamtbild ist aber positiv.“*

*„Ich lasse mich auf eine Konfliktsituation ein, aber nicht komplett, um nicht zu sehr involviert zu werden. Ich muss als FK einen gewissen Abstand wahren, ich biete Gespräche an, aber ich kann nicht alle Probleme lösen.“*

*„Die schwierigsten Probleme sind immer die privaten Probleme. Ich kann bei solchen Problemen kein Ziel setzen, das ist bei betrieblichen Belangen möglich. Ich bringe durchaus Verständnis für die „private“ Situation auf, verlange aber als FK auf betrieblicher Ebene Leistung, der Mitarbeiter muss funktionieren.“*

*Diese beiden Felder gegeneinander abzugrenzen ist schwierig. Emotional getriebene Konflikte sind am schwierigsten.“*

### **Frage 1.3:**

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit? Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

*Antwort:*

*„Ich muss wenig Zeit mit Konflikten verbringen. Das Team harmoniert sehr stark. Allerdings hat mich ein aktueller Fall über die Maße beschäftigt und Zeit sowie Geld gekostet, dies ist aber die Ausnahme.“*

*„Durch den aktuellen Konflikt gab es eine Unzufriedenheit der Kollegen. Es hat sich ein Unrechtsempfinden eingestellt. Die Mitarbeiter kamen zu mir als FK.“*

### **Frage 2.1:**

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten

kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?

Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

*Antwort:*

*„Es ist total wichtig, mit Konflikten kompetent umzugehen, aber man hat vielleicht nicht immer die richtigen Mittel. In diesem aktuellen Fall wäre mehr Konfliktkompetenz definitiv hilfreich gewesen. Andere Mittel, mehr Fachwissen. Es ist mir beispielsweise nicht gelungen, einen Perspektivwechsel zu erzeugen. Diesen Fall habe ich an den Chef weitergegeben. Das Arbeitsverhältnis wurde beendet.“*

### **Frage 2.2:**

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

Antwort:

*„Bei mir persönlich hat Konfliktkompetenz einen großen Stellenwert, aber nicht den höchsten, weil der Bedarf nicht sehr groß ist. Das aktuelle Beispiel zeigt mir aber, wie wichtig diese Kompetenz im Bedarfsfall sein kann.“*

**Frage 3.1:**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?“

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

Antwort:

*„Ich kann auf keinerlei „erlernte Mittel“ zurückgreifen. Ich versuche, eine gute Atmosphäre und Raum für gute Gespräche zu schaffen. Das Wichtigste sind für mich die Gespräche, aus ihnen entwickelt sich oft etwas, manchmal sogar eigene Lösungsideen. Ich tue das, weil ich es selbst für richtig erachte. Von Firmenseite gibt es hier keinerlei Angebote. Ich würde mir so ein Angebot aber sehr wünschen, für mich, aber auch für meine Kollegen. Der Umgang mit den Mitarbeitern sollte hier eine zentrale Rolle spielen. FK sein ist für mich die Menschlichkeit, wie man miteinander umgeht. Ein „Bewusst machen“ von außen wäre hier sehr hilfreich. Meine Grundhaltung Mitarbeitern gegenüber bewirkt, dass mir Mitarbeiter nicht scharenweise davonlaufen, anderen schon.“*

**Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Enzwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ... “

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja welchen?



Antwort:

*„Die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz wäre für mich persönlich hilfreich. Hilfreich, weil es das Miteinander stärkt, definitiv.*

*Der größte Nutzen für den Betrieb ist das Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb, Mitarbeiterbindung. Auch der Teamgedanke spielt eine wesentliche Rolle. Eine geringe Fluktuation ist besser für den Betrieb, der Laden läuft, sieht gut aus, läuft stabil. Wenn sich die Leute wohl fühlen, sind sie weniger krank, was bedeutet, weniger Kosten durch entstandene Ausfallzeiten. Es gibt ja auch „krank“ und „krank“. Und an manchen Stellen fehlt dann schlichtweg der Grund um „krank“ zu sein. Und es hat Einfluss auf die Außendarstellung des Betriebes, vor allem den Kunden gegenüber.“*

## **2. Frage:**

*„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen ... “*

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

Antwort:

*„Eine Erweiterung von Konfliktkompetenz ist für FK im Allgemeinen nützlich, definitiv.“*

## **Zusammenfassung:**

Es geht um den Umgang mit Mitarbeitern, wie gehe ich auf Konflikte ein? Wenn ich das emphatisch tue, hat es einen Nutzen für mich als FK, weil ich meiner Aufgabe gut nachkommen kann, es hat einen Nutzen für die Mitarbeiter, weil sie gerne in die Arbeit kommen, und es hat einen Nutzen für den Betrieb, weil Mitarbeiterbindung ist gleich Kundenbindung ...?

Antwort:

*„Das kann ich so unterschreiben, das ist für mich Fakt. In der Vergangenheit wurde das, um was es hier geht, auch so gelebt. Aspekte wie Preisdruck führten zu Fachkräftemangel. Firmen müssen wieder lernen, die Facharbeit zu schätzen. Es ist so wichtig, dass die Mitarbeiter Anerkennung finden, der Mitarbeiter muss wieder mehr*

*wertgeschätzt werden, und ich rede hier nicht nur vom Monetären. Wenn jemand in einer Firma Anerkennung findet, bleibt er auch. Dadurch identifiziert sich der Mitarbeiter auch mehr mit seinem Betrieb und geht selber ein Stück weit anders mit Problemen um. „Die Mitarbeiter an den Betrieb zu binden, dann aber nicht adäquat zu führen, nutzt nix – Mitarbeiter brauchen Führung. Ich würde Konfliktkompetenz mit Wertschätzung in Verbindung bringen. Wenn ein Mitarbeiter einen Konflikt hat, und ich gehe darauf ein, schätze ich damit den Mitarbeiter wert.“*

### 3. Experteninterview

Datum: 06. November 2019

Ort: Büro, Rektorat Realschule

Interviewpartner:

Führungskraft, Stellvertretende Schulleiterin, erste Realschulkonrektorin,  
61 Lehrkräfte. Die Schulleitung besteht aus 5 Lehrkräften.

Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in dieser Schule?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort*

*„Ich bin stellvertretende Schulleiterin, erste Konrektorin.*

*Ich bin somit Teil der Schulleitung, diese besteht aus einem Realschuldirektor, in Vertretung meiner Person, eine weitere Konrektorin und zwei Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung.“*

Interviewfragen:

#### **Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden,  
im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?

Antwort:

*„Ich muss Konflikte schlichten, aber, wir haben kaum Konflikte im Kollegium. Konflikte spielen sich eher auf systemischer, prozessualer Ebene ab. Einen Konflikt gibt es allerdings aktuell in einem anderen Bereich an unserer Schule, der in unseren Verantwortungsbereich fällt, hier müssen der Schuldirektor und ich sehr viel Zeit investieren. Hier überlegen wir, ob wir einen Mediator dazu holen. In diesem Konflikt vermischen sich dienstliche und persönliche Belange, es geht um die Aufteilung von Arbeitsbereichen, Kommunikation und wie man miteinander umgeht.“*

*„Meine Reaktion auf solch einen Konflikt ist: Erstaunen, Überraschung, Verständnis, das Bestreben eine Lösung zu finden. Es fällt mir leicht, so einen Konflikt als FK anzunehmen. Ich mache das schon sehr lang, ich war in der Seminausbildung.“*

*„Natürlich gibt es offene und verdeckte Konflikte, ein Verhältnis zu benennen ist sehr schwierig, vielleicht 50 Prozent zu 50 Prozent, aber das ist nur eine Vermutung.“*

### **Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

Antwort:

*„Es kommt darauf an, wie groß der Konflikt ist. Manches ist in einem Gespräch zu lösen, manches nimmt Zeit in Anspruch und drängt andere Aufgaben an den Rand. Ich versuche Gespräche zu führen, einzeln oder auch mit den Parteien.“*

*„Die emotionalen Konflikte sind eher schwieriger. Beispiel ist hier eine Kollegin, sie hat ein Thema mit der Kinderbetreuung und möchte hier Sonderrechte in Anspruch nehmen. Dies löst im Kollegium natürlich Unverständnis aus. Hier muss Privates und Beruf getrennt werden. Hier Verständnis zu schaffen, das sind für mich sehr schwierige Gespräche. Wir kommen als Schulleitung hier sehr entgegen, aber, wenn man das Gefühl hat, es ist sehr einseitig, dann muss man auch deutlich werden. An dieser Stelle wird die Diskussion emotional, so eine Situation ist dann schon herausfordernd.“*

### Frage 1.3:

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit? Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

Antwort:

*„Natürlich denkt man über bestehende Konflikte nach, ich kann persönlich aber sehr gut trennen, beruflicher Konflikt und Privatleben, auf Arbeitsebene muss die sachliche Ebene im Vordergrund stehen, das Gemeinwohl hat Vorrang vor Einzelinteressen. Das ist meine Aufgabe als Führungskraft mich hier nicht vor Einzelinteressen vereinnahmen zu lassen.“*

*„Im Kollegium bilden sich Lager, Grüppchen, Stimmungen, von denen ich auf Grund meiner kurzen Zeit hier an der Schule, nicht wirklich sagen kann, was in diesen Lagern passiert. Ich sitze als Schulleitung nicht mehr mitten drin. Man muss nachfragen, um Konfliktauslöser zu erfahren. Allein die Ausübung meiner Rolle bedingt, dass ich nicht mehr so nah an diesen Themen bin.“*

### Frage 2.1:

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten

kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?

Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

Antwort:

*„Es ist sehr wichtig mit Konflikten kompetent umzugehen, da man sich durch „unprofessionelles Handeln“ der Gefahr aussetzt, parteiisch zu handeln und zu keiner Lösung kommt. Ich persönlich ignoriere Konflikte nicht, das ist sicher Typsache. Ich behaupte, andere in meinem Führungsteam preschen da nicht so voran. Da wird zuerst beobachtet, vielleicht sogar ausgesessen.“ „Der Vorteil für mich ist die Änderung eines unerwünschten Zustandes, eine Lösung zu finden, weil das Zwischenmenschliche bzw. die Zusammenarbeit sonst leidet. Oder weil es vielleicht auch Nachteile für die Schüler gibt. Bei den Kollegen ist die Arbeit besser, die Motivation,*

*auch der Wechselwille ist geringer. Fluktuation wirkt sich negativ auf das Betriebsklima und somit auf die Leistung aus.*

*Es hat somit Vorteile für einen selbst, für das Team, die ganze Schule und die Schüler. Hat aber auch den Nachteil sich mit „unbequemen Wahrheiten“ oder Worten, sich selbst unbeliebt zu machen [...] wobei das auch schwierig ist, was ist richtig und was ist falsch [...] mein übergeordnetes Ziel bei der Bestimmung von Wahrheiten ist immer das Menschliche, das Wohl des Schülers, danach kommen Gesetze und Paragraphen und Verordnungen. Danach kommt natürlich das Wohl der Mitarbeiter und Kollegen und es geht nicht nur um das Wohl der Schüler, sondern auch um das Fördern. Schüler und Kollegen sollen sich wohl fühlen.“*

### **Frage 2.2:**

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

*Antwort:*

*„Führungskompetenz hat für mich einen sehr hohen Stellenwert. Auf einer Skala von 1 – 10 (10 ist der höchste Wert) liegt für mich die Konfliktkompetenz zwischen 9 und 10. Wenn feindseliges Klima herrscht, „geht nix vorwärts“, stört das die Zusammenarbeit, und wenn die Zusammenarbeit nicht stimmt, stimmt das Ergebnis nicht.“*

### **Frage 3.1:**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?“

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

*Antwort:*

*„Ich wende Gesprächspraktiken an; positive Eröffnung, ruhig und freundlich sein, aussprechen lassen, Verständnis signalisieren, aber auch Lösungsansätze finden, eben eine Art Fahrplan besprechen. Für mich ist aber auch wichtig, sich danach nochmal zu treffen, um nochmal auf das Ergebnis zu schauen. Die vier Ohren von*

*Schultz von Thun, „Ich“ Botschaft senden [...] das ist für mich nichts Neues. Das Wissen habe ich aus Seminaren und auch aus meinem Studium. Ich könnte mich von der Schule aus jederzeit für Fortbildungen anmelden, die Angebote gibt es.“*

### **Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Enzwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ...“

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja welchen?

*Antwort:*

*„Nicht unbedingt sofort notwendig, da ich denke, in meiner bisherigen Laufbahn schon vieles für diese Kompetenz gemacht zu haben. Ich denke ich bin hier gut aufgestellt. Der Nutzen wurde bereits vorher besprochen.“*

### **2. Frage:**

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen ... “

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

*Antwort:*

*„Die Erweiterung der Konfliktkompetenz wäre teilweise notwendig. Konfliktgespräche könnten besser geführt werden, die Lösungsfindung könnte beschleunigt werden, sowohl für die FK persönlich als auch für die Schule. Es ist aber nicht so, dass bei uns in diesem Kompetenzbereich absoluter Notstand herrscht. Wir sind in dieser Hinsicht gut aufgestellt, verwenden viel Zeit und versuchen Lösungen zu finden, jeden zu hören und zu würdigen. Wir pflegen hier einen sehr wertschätzenden Umgang.“*

#### 4. Experteninterview

Datum: 09. November 2019

Ort: Privatwohnung des Interviewpartners

Interviewpartner:

Führungskraft, Verkehrspilot im Liniendienst, wechselnde Anzahl an direkten und indirekten Mitarbeitern.

Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Flugkapitän im Liniendienst.“*

*„Die besondere Herausforderung ist häufig der Zeitdruck. Hier treten oftmals Konflikte auf. Auch ein Thema sind die ständig wechselnden Teams. Diese können am Tag mehrmals wechseln. Es gibt ein direktes Team, mein Copilot und ich, ein erweitertes Team, 3 – 6 Kabinenmitarbeiter und je nach Situation am Boden erweitert sich das Team um diverse Bodenmitarbeiter.“*



Interviewfragen:

**Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?

**Antwort:**

*„Es gibt die primitivste Form von Konflikten, die auf emotionaler Basis, basierend auf Missverständnissen oder die Chemie zwischen zwei Kollegen stimmt schlichtweg nicht. Im Cockpit ist das klar geregelt wie man mit Konflikten umgeht. Hier gibt es klare Verfahren, die man abarbeitet. Da ist für Emotionalität kein Platz. In der Kabine kann es anders sein. Hier wird mit anderen Menschen, Passagieren, interagiert. Eine weitere Form sind solche, die unter Zeitdruck entstehen. Hier muss priorisiert werden. Das sind prozessuale Konflikte. Hier wird an mich herangetreten und ich bin als FK in der Verantwortung, eine Entscheidung zu treffen, manchmal auch mit einem Machteingriff. Der ist dann notwendig und wird so gut es geht erklärt. Eine weitere Form sind Konflikte, welche in eine gewalttätige Richtung gehen. Übergriffige Konflikte. Hier muss ich mit der „Polizeigewalt“, welche uns als Flugzeugführer übertragen ist, eingreifen.“*

*„Ein spezielles Beispiel ist die Zusammenarbeit mit der Flugsicherung. Hier kommt es zu Situationen, in denen wir gegen die Anweisung der Flugsicherung handeln müssen, um Gefahr für Leib und Leben abzuwenden. Hier kommt es zum Konflikt zwischen der Flugsicherung und ihren Anliegen, und mir als Flugzeugführer, der unter den genannten Gesichtspunkten eine Entscheidung zu treffen hat. Solche Konflikte müssen im Nachhinein geklärt werden, per Reports und Berichten, im schlimmsten Fall aber auch per Gericht.“*

*„Meine Reaktion auf Konflikte ist unterschiedlich, Zeitdruck macht keinen Stress, hier habe ich einen Plan. Die Erfahrung gibt mir Vertrauen in mein Handeln. Schwieriger wird es bei emotionalen Geschichten, z.B. ein Streit zwischen Kabinenmitarbeitern. Das ist mir unangenehm. Hier versuche ich Gespräche zu führen. Solche Konflikte beschäftigen mich. Diese Konflikte sind anstrengende. Ich denke, dass diese Konflikte für mich schwieriger sind, weil ich von der Grundausrichtung ein sozialer Mensch bin.“*

*Wichtig sind mir hier die Gerechtigkeit und ein „Wohlfühlklima“. Im Cockpit ist es eher leicht, damit umzugehen. Zum einen gibt es hier klare Regeln auf die man sich „zurückziehen“ kann, zum anderen kann ich mit meiner Vorbildrolle als FK das Klima stark beeinflussen. Ein gutes Vorbild dämmt Konflikte ein, definitiv, ja absolut.“*

*„Anteil an offenen und verdeckten Konflikten: Da würde ich unterscheiden. Im Cockpitbereich bekomme ich nahezu alle Konflikte mit. Räumliche Nähe, klare Regeln, viel Zeit für Gespräche. Man merkt einen Stimmungsumschwung sofort, das spreche ich auch sofort an. Ich fordere hier auch eine klare Kommunikation ein. Dinge die mein Gegenüber stören, die auffallen, die andere anders machen und vor allem auch Sachen, die als peinlich empfunden werden.*

*In der Zusammenarbeit mit Kabinenmitarbeitern ist es anders, hier bekomme ich Konflikte oftmals erst spät, oder gar nicht mit. Hier wird oft nicht darüber gesprochen. Vielleicht aus Scham, aus Angst, oft ist es aber, hervorgerufen durch die spezielle Arbeitsform, ein probates Mittel, Konflikte nicht anzusprechen. Die Wege trennen sich oft nach einem Flug und man arbeitet vielleicht „irgendwann“ oder auch „gar nicht mehr“ zusammen. Das ist gänzlich anders als beispielsweise in einem Büro.“*

### **Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

*Antwort:*

*„Ich möchte niemanden falsch behandeln, deswegen frage ich genau nach, erforsche den Hintergrund, stelle aber auch fest, dass so etwas sehr stark den Menschen betrifft. Ich entdecke dann Symptome, und mit denen muss man umgehen. Und manche Dinge kann man auch nicht lösen. Im Arbeitskontext kann es in unserer Firma soweit kommen, dass trotz aller Lösungsversuche eingegriffen wird. Es wird dann vermerkt, dass zwei Kollegen, welche nicht miteinander „können“ auch nicht zusammenarbeiten sollen, aus Sicherheitsgründen.“*

### Frage 1.3:

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit. Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter.
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

Antwort:

*„Konflikte lenken auf jeden Fall ab, nehmen Raum ein. Es beschäftigt einen. Deshalb ist eine schnelle Lösung sehr wichtig. Es macht einen vielleicht sogar aggressiver. Das hat auch auf die Arbeitsweise einen Einfluss.“*

*„Das Team wird es merken, ja. Arbeitssituationen werden nicht mehr kommuniziert, es wird keinen offenen Umgang mehr geben. Es läuft „ruppiger“, es passieren Fehler. Die zwischenmenschliche Beziehung wird leiden. Hier hat die FK einen großen Einfluss, dies zu unterbinden bzw. aufzulösen. Stichwort Vorbildfunktion.“*

### Frage 2.1:

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten

kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?

Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

Antwort:

*„Es ist schon sehr wichtig, kompetent mit Konflikten umzugehen. Man muss sich dafür interessieren. Du musst als Chef solche „Stimmungen“ auflösen. Du bist die „last line of defence“. Wenn Kollegen einen Konflikt nicht beseitigen können, wird oft die Bitte an mich herangetragen, einzugreifen. Ich höre aber auch von FK Kollegen, die das nicht tun. So soll es gar nicht sein. Einzugreifen vermittelt Unterstützung für den Mitarbeiter. Auch der Fluggast fühlt sich gesehen und ernst genommen. Selbst wenn keine Lösung herbeigeführt werden kann. Ignorieren von Konflikten führt zum Abfall der Arbeitsleistung. Es lenkt ab, stört die Aufmerksamkeit. Das Team wird an der Kompetenz der FK zweifeln. Ich schwäche mich als FK. Und man gibt den Nährboden für weitere Eskalation, Verschlimmerung. Das Maß an Kompetenz kann ich nicht differieren. Hier spielt Zeitdruck oft eine wesentliche Rolle.“*

### Frage 2.2:

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

Antwort:

*„Auf Grund der in meinem Beruf sehr starken Reglementierungen würde ich Konfliktkompetenz nicht gleichsetzen mit Systemkompetenz, Führungsstärke oder Fachkompetenz. Aber direkt im Anschluss würde Konfliktkompetenz folgen. Auf einer Skala von 1 – 10 (10 ist die höchste Einstufung) wäre meine Wertung sicher 7 – 8. Es entstehen durch die Reglementierung nicht so viele Konflikte. Die Wichtigkeit ist aber unbestritten, da es in unserem Beruf auch gefährlich wird, wenn Konflikte ignoriert werden. Beispiel: Wenn ich einen schwelenden Konflikt mit meinem Copiloten nicht wahrnehme, ignoriere, „verliere ich ihn“. Er wird mich nicht mehr kritisieren und damit fällt meine Redundanz komplett weg. Wenn ich nun Fehler mache, habe ich kein Auffangnetz mehr. Die Konfliktansprache ist für mich eine Art Sicherheitsseil. Das ist die Lebensversicherung in meinem Beruf. Ich fordere dazu auf, das zu tun. Hier liegt der Ursprung aber auch in unserer Ausbildung. Kritikfähigkeit ist ein entscheidender Baustein dieser Ausbildung. Nicht unbedingt Konfliktkompetenz, aber spätestens mit der Einführung von „Human Factors“ geht die Konfliktkompetenz damit einher und wird auch als solche wahrgenommen.“*

### Frage 3.1:

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

Antwort:

*„Es gab in meiner Ausbildung Schulungen. Es hat sich aber auch ein Bauchgefühl eingestellt. Ich beziehe mich hier auch auf das selektive Führen. Hierfür gibt es Schulungen, die verpflichtend sind. Diese sind wiederkehrend. Die Gewerkschaft*

*bietet hier zusätzliche Schulungen an. Man gewinnt in den Schulungen auch viele Erkenntnisse aus dem Austausch mit Kollegen und Erfahrungsberichten.“*

### **Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Entwicklung als Führungskraft  
ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ... “

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja welchen?

*Antwort:*

*„... nützlich und wünschenswert. Man lernt nie aus. Es geht um Menschen, unterschiedliche Charaktere.*

*Der Nutzen für den Betrieb ist eine noch höhere Qualität meiner Arbeit, das bedeutet; ich werde als FK noch besser, Konfliktsituationen können noch professioneller gelöst werden, um besseren „Output“ zu erzielen, was wiederum bedeutet: Bessere Zusammenarbeit mit Kollegen und bessere Umgang mit Passagieren. Ich bin hier wieder beim Interesse. Ich möchte als Vertreter der Firma zeigen, dass ein Lösungswille da ist, dass der Kunde sieht, dass kompetent mit seinem Problem umgegangen wird. Stichwort Kundenbindung und Außendarstellung – Konfliktkompetenz in Verbindung gesetzt mit Kundenbindung und Außendarstellung.“*

### **2. Frage:**

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz  
für Führungskräfte im Allgemeinen ... “

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

Antwort:

*„... wünschenswert und hilfreich. Das gilt für alle. Vor 10 - 15 Jahren konnte man in den USA eine Strategie erkennen, welche auf „Konfliktgenerierung“ ausgelegt war. Die erkenne ich in Teilen heute auch bei uns. Ich denke, es geht hierbei um Machtgewinn gegenüber dem Angestellten. In USA wurde verstanden, dass das nicht funktioniert. Dies ist bei uns noch nicht angekommen. Man wird aber merken, dass es besser ist, die Konflikte zu glätten. Die Strategie der Konfliktgenerierung behindert den „Output“. Das Betriebsergebnis leidet. Vielleicht nicht gerade in einem bestimmten Moment, aber langfristig gesehen ist es für ein Unternehmen besser, wenn Ruhe im System ist.“*

## 5. Experteninterview

Datum: 20. November 2019

Ort: Büro, Zahnarztpraxis

Interviewpartner:

Führungskraft, Selbständige Zahnärztin und Gesellschafterin  
in einer gemeinschaftlichen Zahnarztpraxis.

Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Ich bin seit 5 Jahren selbstständige Gesellschafterin einer Zahnarztpraxis. Es ist eine Gemeinschaftspraxis, die ich zusammen mit meiner Kollegin führe. Wir sind zu gleichen Teilen für die Praxis verantwortlich. Insgesamt sind in unserem Betrieb 13 Mitarbeiterinnen beschäftigt.“*

Interviewfragen:

### **Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?

Antwort:

*„Es gibt Konflikte in unserem Betrieb, ja, definitiv. Die Konflikte sind vielschichtig. Eine herausragende Rolle spielt bei uns die Nähe bei der Arbeit, sowohl körperlich als auch fachlich und prozessual. Das verursacht Stress, welcher Konfliktpotenzial beinhaltet. Auch Vertrautheit und „Eingespielt sein“ machen einen wesentlichen Unterschied. Wie ist z.B. die Lernkurve von neuen Mitarbeiter? Auch hier kann konfliktbehafteter Stress entstehen. Auch der Patient ist gewissermaßen ein „Stressor“. Hier spielen Ängste und Problematiken, hervorgerufen durch die Behandlung, eine Rolle. Ebenso ist Kinderbehandlung ein spezielles Thema. Hier stehen prozessuale Belange oft emotionalen Bedürfnissen der Patienten gegenüber. Das potenziert sich und kann Konflikte auslösen.“*

*„Es gibt z.B. Konflikte mit der Verwaltung, Prozessbeteiligte im engeren und weiteren Umfeld. Am Ende des Tages geht es um Prozesse“.*

*„Ich beobachte lange, manchmal zu lange, dies wird dann zum Problem. Es löst in mir körperliche Reaktionen aus. Ich werde laut und ungehalten. Es entsteht unterschiedlicher Stress, Druck. Kleinere Konflikte, die aus meiner Sicht keiner Intervention bedürfen, potenzieren sich aber. Es ist für mich oft schwierig den richtigen Zeitpunkt für eine Intervention zu finden.“*

*„Ich erkenne sicher nicht alle Konflikte. Es gibt z.B. Teamkonflikte, die ich nicht mitbekomme. Oder private Konflikte bzw. Probleme bei einzelnen Mitarbeiterinnen, welche auf den Arbeitsplatz ausstrahlen, Ungerechtigkeiten etc. Das Verhältnis schätze ich auf 30 Prozent zu 70 Prozent ein. Ca. 30 Prozent bekomme ich nicht mit.“*

### **Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

Antwort:

*„Konflikte wirken sich stark auf meine Führungsarbeit aus, da mir auf der einen Seite Harmonie sehr wichtig ist, ich auf der anderen Seite „prozessual“ sehr stringent arbeite. Hier entwickeln sich Emotionen, die für mich schwer zu kontrollieren sind und dann unkontrolliert herausbrechen. Dann steht irgendwann kein Grashalm mehr. Ich*



*erreiche mit diesem Verhalten natürlich nicht das, was ich erreichen möchte. Mitarbeiter erschrecken, erstarren, die Botschaft welche ich senden, wollte kommt aber überhaupt nicht mehr beim Empfänger an.“ „Prozessuale Konflikte sind am schwersten handzuhaben. Hier habe ich Erwartungen an Arbeitsprozesse, Automatismen, Qualität, welche ich erfüllt sehen möchte. Auch der nicht sorgsame Umgang mit teuren Arbeitsgeräten ist für mich beispielsweise ein schwer handzuhabender Konflikt. Hier geht es u.a. um selbst eingebrachte, finanzielle Mittel. Das Bedürfnis ist hier die finanzielle Sicherheit. Mit emotionalen Konflikten kann ich gut umgehen.“*

### **Frage 1.3:**

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit. Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

*Antwort:*

*„Aktuell ist der Einfluss akzeptabel. Wir sind in einem Prozess. Es gab Probleme mit Mitarbeiterinnen, diese wurden aber behoben. Probleme sind nach wie vor da, ich versuche aber mein Verhalten den Menschen und somit den Konflikten anzupassen. Ich versuche zu reflektieren. Wir haben es als Führungskräfte in der Hand, unsere Mitarbeiter zu unterstützen. Zudem müssen wir als Führungskräfte unsere Erwartungshaltung den Mitarbeitern gegenüber auf den Prüfstand stellen.*

*Auch unsere Mitarbeiter reflektieren ihre Arbeit. Dies entsteht aus meiner Erwartungshaltung an sie und weil sie ihre Arbeit gerne machen. Sind Konflikte da, passieren Fehler. Aber auch hier spielt meine persönliche Erwartungshaltung eine wesentliche Rolle. Es entsteht Unsicherheit. Die Lösung liegt bei uns Führungskräften. Wir stehen in der Verantwortung für unsere Mitarbeiter, auch zum Thema Konflikte.“*

### **Frage 2.1:**

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?

Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

Antwort:

*„Es ist sehr wichtig kompetent mit Konflikten umzugehen. Teamentwicklung, Kommunikation, Konfliktkommunikation sind in unserem Betrieb Zielfelder für das kommende Jahr, welche wir bearbeiten wollen. Auch Arbeit zu delegieren ist ein Thema. Hier steht das Erlangen von „Freiheit für meine wirkliche Kernkompetenz“ im Vordergrund. Delegation als Entlastung.“*

*„Durch kompetenten Umgang mit Konflikten wird die Mitarbeiterzufriedenheit steigen, der Krankenstand wird minimiert, die Zusammenarbeit wird verbessert, was schlussendlich einen monetären Effekt hat. Weitere Folgen sind Patientenzufriedenheit und Zeitersparnis durch funktionierende Prozesse.*

*Konflikte zu ignorieren wird definitiv existenzbedrohende Folgen haben. Die Auswirkungen auf Prozesse, Patienten und Mitarbeiter wären erheblich bis vernichtend.“*

### **Frage 2.2:**

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

Antwort:

*„Den Stellenwert von Konfliktkompetenz würde ich auf eine Skala von 1 – 10 zwischen 8 und 9 einordnen. (10 ist der höchste Stellenwert). Die für mich wichtigste Kompetenz ist die Fachkompetenz. Der Grund für die Einordnung von Konfliktkompetenz zwischen 8 und 9 liegt schlichtweg in der Tatsache, dass Konflikte für einen Betrieb existenzbedrohend werden können.“*

### **Frage 3.1:**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

Antwort:

*„Es kommt darauf an in welchem Kontext der Konflikt auftritt. Ich versuche ein offenes Ohr für unsere Mitarbeiter zu haben bzw. den Konflikt zu erklären. Ich versuche „klare“ Botschaften zu senden, so emotionsfrei wie möglich, um nicht in eine „Diskussions-schleife“ zu geraten. Wir setzen bis zu einem bestimmten Konfliktgrad aber auch auf Mitarbeiterselbstverantwortung. In Teammeetings haben wir auch schon einmal die Gesprächsführung umgedreht. Die Mitarbeiter haben dann das Wort. Wir versuchen Vertrauen und Verständnis zu schaffen, haben unsere Bedürfnisse dargestellt, unsere Ziele erläutert. Hier spielt auch das Thema „Mitarbeiterbindung“ eine Rolle. Zudem greifen meine Kollegin und ich moderierend bei Konflikten ein, wobei natürlich das übergeordnete Ziel, das Wohl des Praxisbetriebes, im Vordergrund steht. Der Werkzeugkoffer beinhaltet: „Lerne durch Schmerzen“, also Erfahrung, viel Lesen, einige Seminare zum Thema, Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften. Das Thema Konflikte beschäftigt uns, neben dem reinen Praxisbetrieb, am meisten. Der Wunsch wäre eine Methode zu haben, die es uns ermöglicht, Konflikte dort zu belassen, wo sie sind, nämlich in der Praxis und sie nicht mit nach Hause nehmen zu müssen. Und! Konflikte nachhaltig zu lösen, Haken dran.“*

### Frage 3.2:

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Enzwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ... “

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja, welchen?

Antwort:

*„Absolut notwendig. Ich glaube, dass das der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen ist. Die Fachkompetenz ist da, seit 15 Jahren. Konfliktkompetenz muss noch entwickelt werden. Sie gibt mir den Freiraum für mein fachliches Schaffen, nur so kann ich „gut“ sein. Das Team arbeitet gerne, fließender, besser miteinander, angstfreier. Ich sehe Konfliktkompetenz auch im Zusammenhang mit Fehlerkultur und dies nutzt dem Betrieb durch bessere Abläufe.“*

## 2. Frage:

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen ... “

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

*Antwort:*

*„Notwendig, da am Ende des Tages jedes Team nach den gleichen Strukturen arbeitet. Es geht immer um Menschen, und Menschen arbeiten dann gut, wenn wenige Konflikte da sind. Das Potenzial von Menschen kann nur dann zum Vorschein kommen, wenn sie frei arbeiten können, wenn jeder weiß was seine Aufgabe ist, was von ihm erwartet wird, dass er offen mit Fehlern umgehen kann. Ein Nutzen wäre auch, dass Führungskräfte die Ziele und Erwartungen klar benennen könnten, um Konflikten vorzubeugen.“*

## 6. Experteninterview

Datum: 02. Dezember 2019

Ort: Büro, Technischer Betrieb

Interviewpartner:

Führungskraft, Leitung Personalbereich, Head of HR, eines weltweit vertretenden Group Verbundes für Wartungs- Überholungs- und Reparaturarbeiten.

Mitarbeiteranzahl gesamt: 26.000

### Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

### Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Ich komme sowohl konzeptionell als auch im Alltag mit Führungskräften in Berührung. Diese sind erste Ansprechpartner in personellen Angelegenheiten. Insofern habe ich auf beiden Ebenen, im Alltagsgeschehen, als auch konzeptionell mit Führungskompetenzen zu tun. Ich erleben sie, wir beraten die Führungskräfte und versuchen sie weiterzuentwickeln. Insbesondere auch zum Thema Zukunft, Veränderung von Arbeit, Wertesysteme.“*

Interviewfragen:

**Frage 1.1:**

Für Sie als Leitung Personal, wie stellen sich Konflikte Ihrer Führungskräfte dar, auf was bereiten Sie Ihre Führungskräfte zum Thema Konflikte vor?

Was beobachten Sie, welche Konflikte gibt es, gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes bei Ihren Führungskräften aus, bekommen Sie als Personalentwicklerin Feedback?

Was denken Sie persönlich, wie hoch ist der Anteil an Konflikten in Arbeitsbereichen, welche bemerkt, bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu denen, die unentdeckt bleiben?

*Antwort:*

*„Konflikte finden auf verschiedenen Ebenen statt. Es gibt Konflikte auf Sachebene und auf Beziehungsebene. Für beide gibt es verschiedene Maßnahmen oder Prozesse um damit umzugehen. Beim einen hilft viel in Sachaufklärung zu investieren, auf der anderen Ebenen braucht es ggf. einmal einen Moderator, eine Mediation um die Konfliktparteien wieder handlungsfähig zu machen. Diese Tools bekommen unsere Führungskräfte noch nicht vollumfänglich an die Hand, wir machen Trainings in Gesprächsführung bspw. Feedback geben. In einer übergeordneten Trainingsorganisation gibt es eine Anzahl von verschiedensten Führungskräftetrainings, beispielsweise zum Thema Konflikte. Hier geht es u.a. um Gesprächsführung, aber auch die Aufklärung von Sachverhalten oder das Herausfinden von Interessenslagen. Die Teilnahme ist zumeist freiwillig.“*

*„Die Frage nach Feedback von meinen Führungskräften zu Konflikten kann ich eher nur abstrakt beantworten. Wir führen Befragungen, ein sogenanntes Führungsfeedback durch. Man kann aber schon sehen, dass Führungskräfte bei Konfliktthemen nicht immer zur Zufriedenheit der Mitarbeiter damit umgehen. Was sich genau dahinter verbirgt, ist aus den Feedbacks aber nicht herauszulesen. Mein Verständnis ist, es ist manchmal des Guten zu viel, z.B. Konfliktklärung durch Ansagen oder die Verhinderung der Thematisierung von Konfliktthemen durch Ignorieren. Es gibt aber auch die gute Führungskraft, die es schafft gut mit Konflikten umzugehen. In Konstellationen von sehr langen Arbeitsbeziehungen überwiegen aber doch die beiden erstgenannten Führungstypen. Hier spielt Beziehung eine bedeutende Rolle. Gefangen in alten Mustern ist oft kein Wille zur Klärung mehr erkennbar.“*

*„Das obere Management hat sich in einem Workshop mit Thematiken zu aktuellen gesellschaftlichen Fragestellungen beschäftigt, (Thema Nachhaltigkeit, sexuelle Übergriffe bei Frauen, etc.) bei denen Führungskräfte auf, z.B. Versammlungen, Stellung beziehen müssen. Das hat oft mit Wertesystemen zu tun und macht eine Führungskraft angreifbar. Deshalb haben wir in diesem Workshop das Thema auch genutzt, um das, was man für Konflikte braucht, „was ist meine Position zu bestimmten Themen, was ist die Rolle, welches Wertesystem steckt dahinter“, zu erörtern. Konflikte haben oft mit Überzeugungen zu tun, das haben wir versucht herauszuarbeiten. Auch innere Konflikte, welche sich bei Führungskräften einstellen können, wenn z.B. die betriebliche Ansicht oder Vorstellung eine andere ist, als die persönliche Einstellung und Haltung, wurden Thematisiert“*

*„Meine hypothetische Einschätzung zu verdeckten und offenen Konflikten liegt bei 50 Prozent zu 50 Prozent. Bei schwierige Situationen kann das Verhältnis durchaus differieren zu Gunsten der verdeckten Konflikte. Der Kontext des Konfliktes kann ihn verdecken.“*

### **Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Ihre Führungskräfte in Ihrer Führungsarbeit auf Konflikte treffen? Was bedeutet das für Ihre Führungskräfte?

Wie gehen Ihre Führungskräfte aktuell damit um?

Es gibt verschiedene Konfliktarten (prozessuale Mechanismen, Zielbilder, Leitgedanke, Gefühle, Emotionen, etc. ...) mit unterschiedlichen Bedeutungen. Legen Sie in Ihrem Angebot für Führungskräfteentwicklung besonderes Augenmerk auf eine spezielle Art von Konflikten? Gibt es aus Ihrer Sicht Konflikte, welche besonders schwer handzuhaben sind und warum?

*Antwort:*

*„Es gibt Befürchtungen von Kontrollverlust. Psychologisch emotional entsteht sofort Sorge vor den Auswirkungen. Hier entsteht Respekt, was die direkte Konfliktintervention oft behindert. Es gibt aber auch Führungskräfte, die sich beraten lassen, wie kann ich vorgehen, welche Möglichkeiten habe ich. Und es gibt Führungskräfte die in Eigenregie handeln. Das ist aber oftmals eine Falle, weil wesentliche Konfliktregelpunkte nicht beachtet werden, was zu Folge hat, dass eine Konfliktregelung dann*

*zum Gesichtsverlust der Führungskraft führen wird. Hier ist eine präventive, vorab stattfindende Beratung durch den Personalbereich wichtig.“*

*„Die größte Herausforderung für unsere Führungskräfte sind Mitarbeiter, die sich klar positionieren können, deren Meinung nicht von der Hand zu weisen ist, zur Gesamtlinie, die wir verfolgen aber nicht passt. Der selbstbewusste Experte. Es geht hier ein bisschen um Macht. Es geht sehr schnell um die Frage des Rechts und wer sich durchsetzt.“*

### **Frage 1.3:**

Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Konflikten auf:  
die Führungsarbeit? Wie wirkt sich der Einfluss von Konflikten auf die Führungsarbeit aus, stört es beispielsweise die Ihrer Meinung nach Führungsarbeit?  
die Leistung eines Teams / der Mitarbeiter?  
Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

*Antwort:*

*„Es wird alle am Konflikt Beteiligten beeinflussen, bis der Konflikt geklärt ist. Es nimmt Raum und Platz ein. Dies gilt für das Team und die Führungskraft. Der Konflikt beeinflusst auf jeden Fall das zwischenmenschliche Treffen.“*

*„Je nach Eskalationsstärke und -dauer wird der Konflikteinfluss größer. Präventives Konfliktverhalten ist immer das bessere. Das sieht man bei jedem Change, bei jeder Veränderung im Betrieb. Es hilft, um schlussendlich eine gute, kluge Lösung zu finden. Das fördert die Akzeptanz. Das Thema Beteiligung als Prävention ist sowohl für inhaltliche Lösungen, als auch für Konfliktthemen eine wichtige Kompetenz.“*

### **Frage 2.1:**

Wenn wir uns das Thema innerbetriebliche Konflikte nun einmal ansehen, was denken Sie: wie wichtig ist es, mit Konflikten kompetent umzugehen, welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht, mit welchen Erfahrungen kommen Ihre Führungskräfte zu Ihnen?

Eine Form mit Konflikten umzugehen ist sie zu Ignorieren.

Hat es aus Ihrer Sicht Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?

Welches Maß an Kompetenz ist Ihrer Meinung nach notwendig?



Antwort:

*„Für die Leistungsfähigkeit des Betriebes ist die Wichtigkeit von Konfliktkompetenz unglaublich groß, Konflikte kosten zwischenmenschlich die meiste Energie, es ist eine Belastungssituation für alle Beteiligten. Beteiligungs- und Konfliktkompetenz sind Kernkompetenzen für Führungskräfte. Sie sind eigentlich der einzige Grund warum es Führungskräfte braucht.“*

*„Wenn beide Seiten den Konflikt ignorieren werden beide Seiten abstumpfen. Sie werden auf innere Distanz gehen und kaum positive Erwartungen an den Arbeitsplatz haben, was zur Folge hat, dass die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit absinkt. Es kommt zu Dienst nach Vorschrift. Eine weiterführende Folge könnte auch der Wechsel des Arbeitgebers sein. Konfliktkompetenz steht absolut im Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter wollen zufrieden sein, gehört werden, wahrgenommen werden. Dies sind hier Schlüsselbegriffe und spiegeln ein hohes Maß an Wertschätzung wieder.“*

*„Noch mehr Wertschätzung und das größte Kompliment, welches man als Mensch bekommen kann, erhält man dann, wenn jemand zu einem sagt: Ich will mich mit dir auseinandersetzen, einen Konflikt eingehen. Man hat dann für den anderen so eine Bedeutung, ist so wichtig für den anderen, dass dieser etwas mit einem klären möchte.“*

*„Wenn alle wissen, dass da etwas zu klären ist, aber niemand die Energie aufbringt, das zu tun, heißt das: Du bist mir nicht wichtig genug. Ich spreche hier vom betrieblichen Kontext. Führungskräfte müssen die Energie haben, Konflikte anzugehen, hier gibt es keine Option.“*

## Frage 2.2:

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

Worin liegt der Grund für die von Ihnen getroffene Einschätzung des Stellenwertes und damit verbunden, für die Anerkennung von Konfliktkompetenz?

Antwort:

*„Auf einer Skala von 1-10 (10 ist der höchste Wert) hat Konfliktkompetenz den Stellenwert 8. Die erste Kompetenz ist Selbstreflektion, die zweite Kompetenz ist Feedback und Erwartungskklärung inkl. Kommunikationskompetenz. Danach folgt die*

*Konfliktkompetenz. Die erstgenannten Kompetenzen sind Voraussetzung für Führungskräfte und haben darüber hinaus konflikthemmende Wirkung.“*

**Frage 3.1:**

Wenn Ihre Führungskräfte heute in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Ihre Führungskräfte dann? Auf welche Mittel greifen die Führungskräfte zurück?  
Gibt es einen „Werkzeugkoffer“?  
Wurden ihre Führungskräfte auf Konfliktsituationen vorbereitet?

*Antwort:*

*„Wir bieten Leadership Lehrgänge an, in denen Grundkompetenzen, über die wir eben gesprochen haben, vermittelt werden. Übung macht den Meister. Wir klären auch über Unterstützungsmöglichkeiten im Betrieb zum Thema Konflikte auf. Beratung durch HR ist ebenso möglich. Über das Führungsfeedback möchten wir Impulse setzen, zu reflektieren. In der Grundausbildung oder dem Pflichtprogramm für Führungskräfte benennen wir die Konfliktkompetenz aber nicht dediziert.“*

**Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die den folgenden Satz und erläutern Sie bitte kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

*„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte ... “*  
Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern?  
Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter, den gesamten Betrieb, und wenn ja, welchen?

*Antwort:*

*„Eine Erweiterung von Konfliktkompetenz ist nicht notwendig, wenn es ein regelmäßiges Wiederholen der Grundkompetenzen (Selbstreflektion und Gesprächsführung) gibt sowie eine Erläuterung der Unterstützungsmöglichkeiten erfolgt. Die Grundkompetenzen sind zwingend erforderlich, sonst kommt es zu Problemen. Sind diese vorhanden, haben wir eine gute Prävention für Konfliktsituationen und Eskalationen. Der Nutzen für das Team ist eine Steigerung der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit, Produktivität.“*

## 7. Experteninterview

Datum: 13. Dezember 2019

Ort: Büro, Tierärztliches Institut

Interviewpartner:

Akademische Führungskraft, Abteilungsleiter, Tierarzt in einem tierärztlichen Zentralinstitut, verantwortlich für einen von drei großen Verantwortungsbereichen. Direkte Mitarbeiteranzahl 40 Mitarbeiter, im gesamten Verantwortungsbereich ca. 90 Mitarbeiter.

Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

Einstiegsfragen:

Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?

Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?

Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

*Antwort:*

*„Ich bin verantwortlich für einen von drei großen Verantwortungsbereichen und muss die Unterbereiche in meinem Bereich koordinieren, anleiten und führen. Es gibt in bestimmten Abteilungen Abhängigkeiten und Beziehungen zu anderen Institutsbereichen, aber auch Kunden – und Lieferantenverhältnisse zu externen Kunden. Die internen, als auch die externen Beziehungen stehen oft in einem Spannungsfeld und sind nicht immer leicht handzuhaben. Hier geraten Mitarbeiter auch schon mal aneinander.“*

Interviewfragen:

**Frage 1.1:**

Wie stellen sich Konflikte dar, was wird beobachtet, welche Konflikte gibt es?

Gibt es überhaupt Konflikte?

Was löst die Beobachtung eines Konfliktes aus?

Wie hoch ist der Anteil der Konflikte, die bemerkt bzw. beobachtet werden, im Vergleich zu unentdeckten Konflikten?

*Antwort:*

*„Konflikte treten beispielsweise da auf, wo Mitarbeiter in einer Art Sandwichposition arbeiten, z.B. zwischen internen Bereichen und externen Kunden. Wenn Mitarbeiter hier aneinandergeraten, kann eine Situation schon mal „explodieren“. Solche Situationen sind oft sehr verfahren und treten durchaus regelmäßig auf.“*

*„Es gibt systemische und prozessuale Konflikte, aber auch emotional getriebene. Bei emotionalen Konflikten spielt Beziehung eine übergeordnete Rolle. Auch Vorurteile sind hier zu nennen. Der größte Anteil an Konflikten besteht aus zwischenmenschlichen Konflikten. Es geht selten um die Sache.“*

*„Ich kenne sicherlich nicht alle Konflikte, beobachte aber latente. Ich stelle mir die Frage, wie gehe ich mit diesen latenten Konflikten um. Ich möchte hier nicht „angriffig“ werden, unnötig oder ungerechtfertigt einen Konflikt schüren, aber doch auf einen Missstand hinweisen. Ich sehe nicht viele verdeckte Konflikte.“*

**Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie auf Konflikte treffen?

Was bedeutet das?“

Wie gehen Sie damit um?

Wenn Konflikte für Sie eine Bedeutung haben, was macht sie bedeutsam?

*Antwort:*

*„Ich reflektiere und wundere mich, dass die Menschen den Frieden nicht anstreben. Das macht mich traurig. Konflikte sind für mich ein wenig wie Krieg. Der Kampf, die Auseinandersetzung stehen im Vordergrund. Es geht ums Recht, um Gerechtigkeit. Die Geschichte liefert zahlreiche Beispiele für Konflikte, z.B. Kriege, an denen sieht man, wie widersinnig und tragisch das ist.“*

*„Ich denke es gibt Menschen, die wollen Frieden um jeden Preis erhalten, bis zur Selbstaufgabe. Das darf es nicht geben. Man sollte einen Konflikt angehen und hier liegt das Problem. Latente Konflikte erkennen, sie wahrhaben zu wollen, sie anzusprechen ist oft ein Problem. Emotionen können hier hinderlich sein. Sie haben mich selbst schon in Situationen gebracht, in denen ich mich für meine Emotionen entschuldigen musste, weil sie übertrieben waren. Auf der anderen Seite ist aber auch Authentizität eine wichtige Eigenschaft für eine Führungskraft. Der Umgang mit Gefühlen und zu ergründen was hinter ihnen steckt, sowie die Not des anderen zu erkennen und damit umzugehen, ist hier die Herausforderung.“*

### **Frage 1.3:**

Wie hoch ist der Einfluss von Konflikten auf:

- die Führungsarbeit. Wie wirkt sich der Einfluss auf die Führungsarbeit aus?
- die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

*Antwort:*

*„Meine Aufgabe ist es, die gesamte Truppe beisammen zu halten, die Maschine am Laufen zu halten. Hier treffen Konflikte und menschliches Verhalten aufeinander. Fachlich kann ich mich auf Erfahrung und Literatur stützen. Menschen haben Verhaltensweisen, auch in Konflikten. Diese beeinflussen die Zusammenarbeit. Ich selbst habe beispielsweise reflektiert, ob meine sehr direkte Art Probleme anzusprechen, zielführend ist. Wird meine Art so wahrgenommen, wie sie von mir gemeint ist? Daraufhin habe ich Veränderungen in meinem Verhalten vorgenommen. Es geht in Konflikten darum Ansätze zu finden, das Verhalten von Menschen zu verändern und das ist keine leichte Aufgabe. Es ist Teil meiner Führungsaufgabe. Es ist die Hauptaufgabe von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern zu sprechen.“ „Sachbezogene Konflikte sind eher leicht handzuhaben, hier kann man analytisch herangehen. Emotional getriebene sind da weitaus schwieriger. An emotionale Konflikte musst du auch emotional herangehen.“*

### Frage 2.1:

Wie wichtig ist es im innerbetrieblichen Kontext mit Konflikten kompetent umzugehen, gibt es Erfahrungen?  
Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?  
Welches Maß an Kompetenz ist notwendig?

Antwort:

*„Es ist wichtig, kompetent mit Konflikten umzugehen. Bedauerlich ist aber, dass man diese Kompetenz, Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement, nicht schon viel früher im Berufsleben zur Verfügung hat. Man muss sie sich mühsam selbst aneignen, meist und zu allererst aus Erfahrungen, die man im Berufs- oder auch Privatleben macht. Mitarbeitern die Selbstverantwortung zu übertragen, kompetent mit Konflikten umzugehen, dies klar zu definieren, ist ebenfalls hilfreich. Es stärkt den Selbstwert des Mitarbeiters. Es motiviert und stärkt meine Position als Führungskraft; Stichwort Beteiligungsorientiertheit, Feedback.“*

*„Es gab zurückliegend einen Konflikt. Das Team hat diesen wahrgenommen. Es hat gelernt einen Ausweg aus einem Konflikt zu finden. Unmittelbare Auswirkungen waren Krankmeldungen. Das ist in der Regel die erste Reaktion von Mitarbeitern. Sie stellt ein Protestsignal dar. Das ist ökonomisch ein Problem. Des Weiteren verwenden Mitarbeiter Zeit, Arbeitszeit, um über Konflikte zu reden. Der Konflikt nimmt Raum ein. Konflikte brauchen aber auch den Raum und die Zeit. Unausgesprochene Konflikte benötigen ungleich mehr Zeit und Raum. Prävention hilft da. Sie spart Geld. Wenn Du einen Konflikt früh anpackst, sind die Chancen, in eine reibungslose Arbeitsbeziehung zurückzukommen, größer.*

*Wenn Konflikte ignoriert werden führt das zur offenen Eskalation“*

### Frage 2.2:

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?  
Worin liegt der Grund für die getroffene Einschätzung?

Antwort:

*„Konflikte lösen ist sehr wichtig. Der Stellenwert der Kompetenz ist sehr hoch. Auch hier ist die emotionale Komponente das schwierige. Ein Chef möchte gerne als starke Führungsfigur wahrgenommen werden, möchte starke Signale senden. Es geht hier um Akzeptanz. Konfliktkompetenz stärkt eine Führungskraft. Ich bekomme das auch von meinen Mitarbeitern zurückgespiegelt.“*

### **Frage 3.1:**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie?

Auf welche „Mittel“ greifen Sie zurück?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?“

Gibt es Beispiel für einen Konflikt und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

Antwort:

*„Ich versuche präventiv tätig zu werden. Ich suche den Kontakt zu meinen Mitarbeitern, strecke die Fühler aus. Ich möchte Probleme frühzeitig erkennen. Es ist vergleichbar mit einer Krankheit. Diese baut sich langsam auf und irgendwann bricht sie aus. Bei schwierigen, z.B. emotional stark belasteten Gesprächen, versuche ich zuzuhören, mache mir Notizen, versuche zu signalisieren, dass ich die Probleme wahrgenommen habe. Ich hole mir dann auch mal Rat bei Kollegen. Am nächsten Tag initiiere ich das Gespräch noch einmal. Diese Gespräche laufen dann in der Regel viel emotionsloser und lösungsorientierter ab, da die Gesprächspartner Zeit hatten nachzudenken und sie sich durch die Wiederaufnahme des Gespräches von mir wahrgenommen fühlen.“*

*„Fachlich sind wir gut ausgebildet. Aber in Personalführung sind wir Laien. Es gibt ja auch keine Ausbildung für Personalführung. Dies sind Skills, welche wir nebenher lernen müssen. Das bedauerliche ist, dass wir aus unzähligen negativen Erfahrungen lernen müssen, aus denen wir dann hoffentlich die richtigen Schlüsse ziehen.“*

*„Wir haben aktuell einen latenten, noch nicht offenen Konflikt in einer Abteilung. Ich habe mir hier Rat und die Beurteilung einer Kollegin eingeholt. Diesen Konflikt konkret anzusprechen fällt mir schwer. Ich habe mich bislang noch nicht getraut, das zu tun, aus Angst, dass es zu einem offenen Ausbrechen des Konfliktes kommt. Das ist ein Problem, welches wir nicht haben dürfen.“*

*„Es gibt Konflikte, da springen Mitarbeiter in den „Schützengraben“. Sie tragen wenig bis nichts zur Auflösung eines Konfliktes bei, feuern mir als Führungskraft aber ihre eigenen Argumente entgegen. Oft sind das sehr gute Mitarbeiter. Ich versuche dann die Leistung herauszuheben, zu loben, neue Anreize zu schaffen, Ziele zu setzen und vereinbare einen Termin für ein wiederholendes Gespräch. Hier gelingt es mir Mitarbeiterbeteiligung zu schaffen. Das gibt auch mir ein gutes Gefühl. Schlüsselbegriffe sind hier Achtsamkeit und Selbstreflektion.“*

*„Ich bin ein außerordentlicher Autodidakt. Ich versuche mir viel durch Literatur anzueignen. Mein Werkzeugkoffer ist Improvisation und Lebenserfahrung bzw. Eigenentwicklung. Die Schwierigkeit ist dann, das Erlesene anzuwenden, umzusetzen. Auch Schulungen verändern das Verhalten der Mitarbeiter nicht grundlegend. Hier braucht man die Überzeugung und den Willen, etwas zu verändern. Ich wünsche mir hier mehr Eigeninitiative von Mitarbeitern. Außerdem spielt die soziale Kompetenz aller Beteiligten in der Konfliktregelung eine große Rolle.“*

### **Frage 3.2:**

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Entwicklung als Führungskraft  
ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz ... “

Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich, wenn ja welchen?

Gibt es einen Nutzen für den Betrieb, wenn ja welchen?

Antwort:

*„... notwendig, hilfreich, absolut essentiell. Der Betrieb hätte den Vorteil, dass dieser besser liefe, ganz klassisch, bessere Leitung, mehr Motivation etc. Es hätte auch Signalwirkung für andere Bereiche. Auch der persönliche Nutzen wäre sehr groß.“*



## 2. Frage:

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen ... “

Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?

Gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

*Antwort:*

*„Die Erweiterung wäre wünschenswert. Es fehlt in allen Bereichen an Konfliktkompetenz. Man kann es nicht aufzwingen, es ist immer eine Entwicklung in einer Person. Das Ergebnis ist bessere Unternehmensführung, es läuft schlussendlich auf den monetären Erfolg und die Effizienz eines Unternehmens heraus.“*

## **Interviewleitfaden zur Master Thesis Arbeit - Universitätslehrgang Mediation und Konfliktmanagement**

### Forschungsthema:

Akzeptanz und Bedeutung von Konfliktkompetenz im Führungsverständnis

### Forschungsfragen:

- Wie werden Konflikte von Führungskräften wahrgenommen und welche Bedeutung haben sie für deren Führungsarbeit?
- In wieweit ist das Thema Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement als Führungskompetenz anerkannt und für wie wichtig wird es erachtet?
- Mit welchen Mitteln bewältigen Führungskräfte Konfliktsituationen derzeit und ist die Erlangung von „mehr“ Konfliktkompetenz notwendig, wünschenswert, hilfreich?

### Einstieg:

- Begrüßung und Dank.
- Umriss des Themas:  
Konfliktkompetenz ist eine von vielen Kompetenzen, die sich in zahlreichen Kompetenzmodellen wiederfindet, welche von einer Führungskraft, in der sich immer schneller verändernden Industrie- und Berufswelt, verlangt und erwartet wird. Ich möchte darüber sprechen, was Konflikte für Führungskräfte bedeuten, wie wichtig ihnen der Umgang mit Konflikten ist und welchen Stellenwert ihnen Konfliktkompetenz als Führungskompetenz hat.
- Beschreibung des Interviewablaufs – Semistrukturiert und ungefähre Dauer.
- Hinweis auf Tonbandaufzeichnung.
- Datenschutzhinweis.

### Einstiegsfragen:

- Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Unternehmen?
- Wie kommen Sie mit dem Thema Führungskompetenzen in Berührung?
- Sind Sie Teil eines Teams, haben Sie eine leitende Führungsrolle etc.?

Interviewfragen:

**Frage 1.1:**

Für Sie als Führungskraft, wie stellen sich Konflikte dar, was beobachten Sie, welche Konflikte gibt es?

- Gibt es überhaupt Konflikte?
- Was löst die Beobachtung eines Konfliktes bei Ihnen aus?
- Was denken Sie, wie hoch ist der Anteil der Konflikte in Ihrem Arbeitsbereich, welche Sie bemerken bzw. beobachten, im Vergleich zu denen, die für Sie unentdeckt bleiben?

**Frage 1.2:**

Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie in Ihrer Führungsarbeit, auf Konflikte treffen? Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

- Was machen Sie damit? Wie gehen Sie damit um?
- Wenn Konflikte für Sie eine gewisse Bedeutung haben, was genau macht sie in Ihrem Sinne so bedeutsam? (prozessuale Mechanismen, Zielbilder, Leitgedanke, Gefühle, Emotionen, etc. ...)

**Frage 1.3:**

Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Konflikten auf: Ihre Führungsarbeit?

- Wie wirkt sich der Einfluss in Ihrer Führungsarbeit aus?  
die Leistung des Teams / der Mitarbeiter?
- Woran erkennen Sie den Einfluss von Konflikten?

**Frage 2.1:**

Wenn wir uns das Thema innerbetriebliche Konflikte nun einmal ansehen, was denken Sie: wie wichtig ist es, mit Konflikten kompetent umzugehen, welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?

- Hat es Folgen, wenn Konflikte ignoriert werden?
- Welches Maß an Kompetenz ist Ihrer Meinung nach notwendig?

### Frage 2.2:

Welchen Stellenwert hat Konfliktkompetenz im Vergleich zu anderen Führungskompetenzen?

- Worin liegt der Grund für die von Ihnen getroffene Einschätzung des Stellenwertes und die damit Verbunde Anerkennung von Konfliktkompetenz?

### Frage 3.1:

Wenn Sie heute in eine Konfliktsituation kommen, was konkret tun Sie dann?

Auf welche Mittel greifen Sie zurück? Gibt es einen Werkzeugkoffer?

Wurden Sie auf Konfliktsituationen vorbereitet?“

- Können Sie mir ein konkretes Beispiel für einen Konflikt nennen und mit welchem Ergebnis haben Sie diesen bewältigt?

### Frage 3.2:

Bitte vervollständigen Sie die beiden folgenden Sätze und erläutern Sie kurz wie Sie zu diesen Einschätzungen kommen:

„Für meine persönliche Enzwicklung als Führungskraft ist die Erweiterung meiner Konfliktkompetenz .... (nicht-/notwendig, nützlich, wünschenswert hilfreich etc.)“

- Gibt es einen Nutzen für Sie persönlich und wenn ja welchen?
- Gibt es einen Nutzen für den Betrieb und wenn ja welchen?

„Aus meiner Sicht ist eine Erweiterung der Konfliktkompetenz für Führungskräfte im Allgemeinen .... (nicht-/notwendig, nützlich, wünschenswert hilfreich etc.)“

- Wenn Sie der Meinung sind, ein Ausbau von Konfliktkompetenz wäre sinnvoll, glauben Sie, dies würde im Führungsverhalten der Führungskräfte etwas verändern und wenn ja, was?
- gäbe es einen Nutzen für das Team / die Mitarbeiter und wenn ja, welchen?

### Rückblick:

- Kurze Zusammenfassung des Gesagten.
- Erneuter Dank für die Zeit.

### Ausblick:

- Information über die Auswertung.
- Verabschiedung.