



DIETER BRENDT

Konfliktmanagement in der Technik

Betriebliches Konfliktgeschehen ganzheitlich als Chance zur persönlichen und organisatorischen Weiterentwicklung nutzen

expert ›

Konfliktmanagement in der Technik

Dieter Brendt

Konfliktmanagement in der Technik

Betriebliches Konfliktgeschehen ganzheitlich als
Chance zur persönlichen und organisatorischen
Weiterentwicklung nutzen

expert ›

Umschlagabbildung: © iStock.com/LeonidKos

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://www.doi.org/10.24053/9783816985341>

© expert verlag 2023

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG

Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.expertverlag.de

eMail: info@verlag.expert

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-8169-3534-6 (Print)

ISBN 978-3-8169-8534-1 (ePDF)

ISBN 978-3-8169-0128-0 (ePub)



Inhalt

Vorwort des Autors	7
1 Einleitendes zur Zielsetzung und den Inhalten des Buches	9
2 Konflikte in der Technik: Elemente, Eigenschaften und Einteilung	13
2.1 Innere Konflikte	15
2.2 Zwischenmenschliche Konflikte	20
2.2.1 Eigene Identität gegenüber Symbiose	24
2.2.2 Nähe und Distanz	25
2.2.3 Entwicklungsrichtungen und Tempo	30
2.2.4 Kommunikation	33
2.3 Triade: Koalition, Rivalität und Dramadriek	42
2.4 Gruppe: Revier, Rangordnung und Führung	44
2.5 Organisatorische Konflikte	51
3 Methodik der Konfliktlösung	59
3.1 Drei Stufen zur Konfliktbearbeitung	60
3.1.1 Die Konfliktanalyse	60
3.1.2 Konfliktdiagnose	66
3.1.3 Interventionen zur Konfliktlösung	68
3.1.4 Übung zur Drei-Stufen-Methode der Konfliktbearbeitung	74
3.2 Betrachtung des Konfliktgeschehens mit der Transaktionsanalyse	75
3.2.1 Das Ich-Zustands-Modell	75
3.2.2 Die Transaktionen	79
3.2.3 Transfer der Transaktionsanalyse auf die betriebliche Praxis in der Technik	86
3.2.4 Einflussfaktoren auf den Umgang mit Konflikten	93
4 Methodisches Know-how zur Konfliktbewältigung	103
4.1 Kooperative Konfliktbewältigung	109

4.2	Konfliktmoderation	134
4.2.1	Anforderungen an Moderatoren	135
4.2.2	Regeln zur Konfliktmoderation	138
4.2.3	Fahrplan zur Konfliktmoderation	145
4.3	Konfliktschlichtung / Mediation	147
5	Negative Konfliktstrategien / Mobbing	151
6	Konfliktprophylaxe	157
7	Literaturliste	159
8	Autorenprofil	165
	Register	166
	Abbildungsverzeichnis	169
	Tabellenverzeichnis	171

Vorwort des Autors

Die Daten und Beispiele in diesem Buch stammen zumeist aus meiner Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen und Konzernen und deren Töchtern aus der metallverarbeitenden und elektronischen Industrie sowie aus der IT-Branche.

Bei der Veröffentlichung von Zahlen, Daten und Fakten ist stets darauf geachtet worden, meine Verpflichtung, betriebliche Interna zu schützen, strikt einzuhalten. Soweit hier Beispiele von Einzelpersonen genannt werden, sehe ich mich in der Pflicht, deren Persönlichkeitsrechte durch diese Veröffentlichung *nicht* zu verletzen. Daher habe ich alle Beispiele in diesem Buch so verändert, dass Ähnlichkeiten mit lebenden Personen rein zufällig wären.

Meine Leser:innen mögen es mir nachsehen, dass ich weitgehend die männliche Form (z. B. „der Mitarbeiter“) gewählt habe. Es erscheint mir stilistisch vorteilhafter und es erleichtert das Lesen. Natürlich lade ich Leserinnen und Leser gleichermaßen dazu ein, sich von diesem Band angesprochen zu fühlen.

Mein Dank gilt all meinen direkten Ansprechpartner:innen in den beauftragenden Unternehmen, den Teilnehmenden in Workshops, Seminaren, Coachings und Assessment-Centern, die durch ihre Fragen, Beiträge und ihre persönlichen Beispiele Anregungen zu diesem Buch gaben.

Persönlich und ausdrücklich möchte ich mich sowohl bei meinem Sohn Johannes für dessen geduldige Mitarbeit und bei Herrn Patrick Sorg für seine engagierte Unterstützung bedanken.

Aachen, im März 2023

Dieter Brendt

1 Einleitendes zur Zielsetzung und den Inhalten des Buches

Die Idee, ein Buch zum Thema Konfliktmanagement speziell abgestimmt auf Mitarbeitende und Führungskräfte in der Technik zu schreiben, resultiert aus Eindrücken und Erhebungen, die ich in den letzten Jahrzehnten in Kooperationen mit Auftraggebern aus Industrie- und Gewerbebetrieben gewonnen habe. Meine Erfahrungen legen nahe, dass Techniker:innen stark dazu neigen, das betriebliche Konfliktgeschehen so anzugehen, als ginge es darum, technische Probleme zu lösen.

Tendenziell mehr auf die Sachebene fokussiert, werden Fakten gesichtet, kritisch analysiert und Maßnahmenpläne entwickelt. Auf der Strecke bleibt dabei allzu oft die Beziehungsebene, wie ein Beispiel aus einem Führungsseminar exemplarisch zeigt, in dem Teilnehmende Gelegenheit erhalten haben, problematische Beispiele aus ihrer betrieblichen Praxis zu skizzieren. Ihre Fälle sind dann von anderen Teilnehmenden im Hinblick auf Lösungsvorschläge bearbeitet worden, bevor sie im Anschluss gemeinsam mit dem Trainer diskutiert worden sind.

In unserem Beispiel geht es um eine 25-jährige Führungsnachwuchskraft, die nach ihrem Bachelor-Abschluss zwar etwa ein Jahr lang in einer Behörde erste berufliche Erfahrungen gemacht hat, aber keinerlei Praxiserfahrungen in der für sie vorgesehenen Position eines Bauleiters vorweisen kann. Sie sei sehr ausführlich eingewiesen worden und man habe ihr klare Aufgaben erteilt, die sie jedoch nicht umgesetzt habe. Trotz mehrerer persönlicher Gespräche habe sich die Situation nicht wesentlich verbessert. Die Führungsnachwuchskraft scheue sich davor, Verantwortung zu übernehmen und lege eine „Egal-Einstellung“ an den Tag. Was also tun?

Als Ursache für diesen Fall haben die problemlösenden Teilnehmenden schnell die „mangelnde Begeisterung“ des künftigen Bauleiters ausgemacht. Auf einer Flipchart skizzieren sie ihre Lösungsvorschläge wie folgt:

- „arbeitsbegleitende dauerhafte Kontrolle (sagen, informieren, lehren) – dann weiter – Aufgabe – Tutor – Vertrauen
- den Berufsalltag verdeutlichen
- tägliche Rücksprachen zur Baustellensituation, zu Vorgehensweisen, zu anstehenden Aufgaben einfordern und kontrollieren!
- langsame Eingliederung in notwendige Aufgaben“

Wie sich deutlich zeigt sind die problemlösenden Teilnehmenden schnell mit dem Entwurf zu einer Art Lehrplan bei der Hand, wobei sie versäumen, die von ihnen selbst benannte Ursache „mangelnde Begeisterung“ zu klären. Statt auf der Basis gemeinsamer Wertschätzung flexibel Möglichkeiten zu Win-win-Lösungen anzudenken, wird eine Schritt-für-Schritt-Anleitung vorgeschlagen, um fachliche Lücken des künftigen Bauleiters zu schließen. Allerdings wird der Konflikt so kaum zu einer Chance zur persönlichen und organisatorischen Weiterentwicklung, was denn auch die Teilnehmenden am Ende der Lehrdiskussion so sehen und eine alternative Lösung vorschlagen:

- „Stärken und Schwächen herausfinden (Interessen)
- Wie stellt die Führungsnachwuchskraft sich den Beruf vor?
- Intern ggf. nach Alternativen suchen: Einsatz in der Arbeitsvorbereitung, Kalkulation o. ä.“

Um den Blick vor derartigen Lösungen nicht zu verschließen, bedarf es über der Lösungssuche auf der sachlichen Ebene hinaus der besonderen Beachtung der Beziehungsebene und dem Einsatz von psychologischem und methodischem Know-how. Und genau hierhin liegt die Zielsetzung dieses Buches:

Mitarbeitenden und Führungskräften in der Technik Wissen an die Hand geben, betriebliches Konfliktgeschehen ganzheitlich zu betrachten und als Chance zur persönlichen und organisatorischen Weiterentwicklung zu nutzen.

Dieser Zielsetzung entsprechend werden in Kapitel 2 nach einer Begriffsklärung mögliche Elemente von Konflikten in der betrieblichen Praxis und Konflikteigenschaften dargestellt. Zudem wird aufgezeigt, wie sich mit psychologischem Know-how das Konfliktmanagement seelischer, zwischenmenschlicher und organisatorischer Konflikte in der Technik optimieren lässt.

Kapitel 3 widmet sich der in zahlreichen Seminaren und Coachings bewährten Methodik der Konfliktlösung mit der „Drei-Schritt-Methode“ nach Crisand/Reinhard:

- Konfliktanalyse
- Konflikt diagnose
- Konfliktbewältigung, inkl. konkreter Maßnahmen.

Daran anknüpfend werden die Betrachtung des Konfliktgeschehens mit der Transaktionsanalyse sowie der Umgang mit Konflikten im Hinblick auf die Einstellung zu Ihnen, ihre Wahrnehmung und durch sie ausgelöste Gefühlsrichtungen und Verhaltensweisen erörtert.

Methodisches Know-how zur kooperativen Konfliktbewältigung in der Technik wird in Kapitel 4 ebenso dargestellt wie ein Fahrplan zur Konfliktmoderation, Schritte zur Konfliktschlichtung und die Konfliktregelung durch Führungskräfte. Im Einzelnen wird zur kooperativen Konfliktbewältigung ein Kreislauf vorgeschlagen, in dem sechs Stufen eingehend vorgestellt werden:

- Erregung kontrollieren
- Vertrauen bilden
- Offen kommunizieren
- Problem lösen
- Vereinbarung treffen
- Persönlich verarbeiten

Der Fahrplan zur Konfliktmoderation enthält die Stationen:

- Vorbereitung der Konfliktmoderation
- Eröffnung der Konfliktmoderation
- Konfrontation der Sichtweisen
- Auswertung des Konfliktgeschehens
- Konfliktverhandlung
- Konfliktcontrolling

Zum Thema „Konfliktschlichtung“ wird das Verfahren der Mediation als Alternative zur Konfliktmoderation, oder auch als zusätzliche Möglichkeit zur Bearbeitung stark verfestigter, noch ungelöster Konflikte vorschlagen.

Kapitel 5 widmet sich dem Themenbereich „Negative Konfliktstrategien“, wobei insbesondere Mobbing mit all seinen Facetten behandelt wird:

- Mobbing als negative Konfliktstrategie
- Arten der Mobbing-Attacken
- Phasen des Mobbingprozesses
- Betriebliche Prävention
- Mobbing-spezifische Behandlungskonzepte

In Kap. 6 werden Möglichkeiten zur Veränderung des Konfliktpotenzials organisatorischer Konflikte erörtert, wie die Konfliktreduktion bei Wert-, Sach-, Beziehungs-, Verteilungs- und Entscheidungskonflikten.

Die Kapitel enthalten Möglichkeiten zur Selbstreflexion, Übungen und Checklisten.

Literatur-, Stichwort-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis sowie Hinweise zum Autor stehen am Ende unseres Buches.

2 Konflikte in der Technik: Elemente, Eigenschaften und Einteilung

Im Zusammenhang mit dem Thema Konflikt wird häufig Buridans Esel bemüht. Genau mittig zwischen zwei Heuhaufen platziert, fühlt er sich gleichermaßen sowohl nach links als auch nach rechts hingezogen. Ohne Positionswechsel würde er wohl wegen der gleich starken Anreize hin- und hergerissen zwischen beiden Heuhaufen verhungern müssen. Um sich für die eine oder andere Seite zu entscheiden, bedarf es eines weiteren inneren oder äußeren handlungssteuernden Antriebs, wie z. B. einer Berührung, eines Dufts oder eines Geräuschs. Angelehnt an das Bild von Buridans Esel werden Konflikte in der Psychologie und den Sozialwissenschaften zumeist so definiert:

Wir sprechen im zwischenmenschlichen Bereich von Konflikten

- *wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind und*
- *jemand sich und/oder andere aus innerem Antrieb und/oder äußeren Forderungen drängt, Stellung zu beziehen.*

Teilnehmende an meinen Coachings und Seminaren haben mir eigene und fremde Beispiele für *Konfliktelemente in der Technik* berichtet:

- *Gedanken:* Ein Projektleiter denkt, sich mit der Übernahme eines Auftrages total übernommen zu haben, ist aber auch gleichzeitig überzeugt, den Job schaffen zu können.
- *Wünsche:* Eine ehrgeizige Ingenieurin strebt einerseits eine höherwertige Position an, in der jedoch mehr Dienstreisen und längere Abwesenheiten gefordert sind als in ihrer derzeitigen Stelle, möchte aber andererseits auch nicht ihr schulpflichtiges Kind vernachlässigen.
- *Verhaltensweisen:* Ein unter Termindruck stehender Montageleiter nimmt wahr, wie ein langjähriger Mitarbeiter, „ein alter Hase“, gegen Ende des Arbeitstages sicherheitswidrig eine Arbeit „mal eben schnell fertig macht“. Um seiner Sicherheitsverantwortung gerecht zu werden, müsste er die Arbeit des Monteurs unterbrechen und würde so die zeitnahe Fertigstellung gefährden, wobei er das Unfallrisiko verringern würde. „Übersieht“ er das sicherheitswidrige Verhalten, schätzt er, dass der Monteur bei einem zwar erhöhten Sicherheitsrisiko wahrscheinlich rechtzeitig fertig wird. Zudem bräuchte er sich nicht auf einen „leidigen Disput mit dem Monteur

über die Notwendigkeit der Unfallverhütungsvorschriften (UVV) in diesem speziellen Fall und überhaupt“ einlassen.

- *Absichten:* Ein Bauleiter möchte im Projekteröffnungsgespräch alle beteiligten Gewerke, Sub- und Nachunternehmer auf ein gemeinsames Ziel einschwören, was nicht bei allen gleichermaßen auf Gegenliebe stößt. Bei ihnen steht im Vordergrund, möglichst schnell und profitabel ihren Part zu erledigen.
- *Beurteilungen:* Im Mitarbeiterjahresgespräch fokussiert die technische Führungskraft stark das Leistungsergebnis des Mitarbeiters, orientiert an Zahlen, Daten, Fakten zu Quantität und Qualität. Ihr Mitarbeiter wünscht demgegenüber vor allem darüber hinaus ein mehr ganzheitliches Feedback, also Rückmeldung zu „Soft Skills“, wie beispielsweise sein Engagement, seine Eigeninitiative und Flexibilität und seine soziale Kompetenz gesehen werden.
- *Bewertungen:* Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) reicht ein Mitarbeiter aus der Fertigung einen, aus seiner Sicht durchdachten und realisierbaren Vorschlag ein, der nach seiner Überzeugung nicht nur die Fertigungsabläufe vereinfachen, sondern auch die Arbeit selbst erleichtern würde. Seine Führungskraft bewertet den Vorschlag als zu aufwändig und finanziell nicht realisierbar.
- *Personen:* Eine IT-Systemanalytikerin übergibt dem Betriebsrat einen Brief, in dem ihr Vorgesetzter ihr seine Liebe erklärt. Sie könne nicht damit umgehen und es sei ihr seither nicht mehr möglich, in der bisherigen Konstellation mit ihm zusammenarbeiten.
- *Gruppen:* Die Techniker eines mittelständigen Unternehmens für Kommunikationslösungen werfen ihren Vertrieblern vor, den Kunden immer wieder Lösungen zu versprechen, die so nicht umsetzbar seien. Die Vertriebler erklären demgegenüber, dass die Techniker nicht auf dem Stand der Technik seien und deshalb die Kundenwünsche nicht erfüllen könnten.

Alle Beispiele unterstreichen den ersten Satz der Konfliktdefinition, dass die beispielhaft angeführten Konfliktelemente entweder nicht zum gleichen Zeitpunkt verwirklicht werden können oder in sich gegensätzlich oder unvereinbar sind. Allen Fällen gemeinsam ist zudem, dass Lösungsdruck erzeugt worden ist, der entweder aus innerem Antrieb oder äußeren Forderungen oder Bedingungen erfolgt. Die Beispiele zeigen zudem, dass sich Konflikte auch als Störungen des Handlungsablaufs begreifen lassen, die dazu zwingen, sich zu orientieren. Unweigerlich werden Gefühle ausgelöst – Konfliktbeteiligte fühlen sich innerlich angespannt, unter Druck stehend, ängstlich oder gereizt. Es ist nicht möglich, Konflikte einfach nur auf sich beruhen zu lassen – sie müssen bewältigt werden, zumal sie ungelöst die Tendenz haben zu eskalieren. Um wieder vollumfänglich

handlungsfähig zu werden, ist es von daher unbedingt erforderlich, Stellung zu beziehen.

Wie sich auch aus der Reihe der angeführten Konfliktbeispiele entnehmen lässt, lassen sich Konflikte in innere (seelische oder intrapersonelle) und äußere (zwischenmenschliche, soziale oder interpersonelle), sowie organisatorische einteilen. Nach Berkel sind detailliert zu betrachten:

Innere Konflikte

- Annäherung – Annäherung
- Vermeidung – Vermeidung
- Annäherung – Vermeidung

Zwischenmenschliche Konflikte

- Paar: Identität, Nähe, Entwicklung, Kommunikation
- Triade: Koalition, Rivalität und Dramadreieck
- Gruppe: Revier, Rangordnung und Führung

Organisatorische Konflikte

- Sache
- Beziehung
- Werte
- Verteilung
- Rolle

2.1 Innere Konflikte

Nach Kurt Lewin lassen sich innere Konflikte, auch häufig als intrapersonelle oder seelische bezeichnet, danach einteilen, in welcher Richtung auf Personen Kräfte einwirken. Wir unterscheiden drei Konflikttypen:

1. Beim *Annäherungs-Annäherungs-Konflikt* steht die betroffene Person wie der bereits erwähnte Esel Buridans zwischen zwei positiven Möglichkeiten, die er gleichermaßen für wertvoll hält, aber gleichzeitig nicht erreichen oder anstreben kann. Statt der gleich weit entfernten Heuhaufen in Buridans Beispiel konkurrieren hier jedoch zumeist zwei attraktive Ziele miteinander. So möchte manch einer beruflich zwar einerseits gerne und schneller weiterkommen, andererseits aber auch nicht auf eine gut ausgewogene Work-Life-Balance verzichten.

2. Wir sprechen von einem *Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt*, wenn die betroffene Person sich aus ihrer Sicht zwischen zwei Übeln, sprichwörtlich „zwischen Pest und Cholera“ entscheiden muss. Im betrieblichen Kontext resultieren derartige Konflikte zumeist daraus, dass zwei Pflichten einander gegenüberstehen. Wird der dienstältere, verdienstvolle Gruppenleiter beispielsweise mit einer Terminarbeit voraussichtlich nicht fertig, muss sein jüngerer Vorgesetzter seinen ehemaligen Mentor entweder darauf ansprechen, was ihm schon Bauchschmerzen bereitet. Oder aber er erledigt die Arbeit selbst, was seine Frau verstimmen dürfte, die sich auf eine gemeinsame Freizeitaktivität freut. Je nachdem wie sich der Vorgesetzte entscheidet, könnte sein Dilemma eskalieren und einen tragischen Verlauf nehmen.
3. Bei einem *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt* wird die betroffene Person vor eine Entscheidung gestellt, die für sie gleichermaßen positives wie auch negatives enthält. So ist einem meiner Coachees eine höherwertige Stelle in Aussicht gestellt worden, wenn er als Meister berufsbegleitend die zum nächsten Karriereschritt erforderliche Ausbildung zum technischen Betriebswirt erfolgreich absolviert. Dem High Potential winken als Nachfolger seines in absehbarer Zeit ausscheidenden Chefs neben einem höheren Gehalt größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Allerdings würde dem frischgebackenen Vater von Zwillingen durch die nebenberufliche Ausbildung seine ohnehin schon sehr beschnittene Zeit für die Familie noch weiter verkürzt. Zudem zweifelt er, ob er den Anforderungen der Ausbildung und den damit einhergehenden Belastungen für sich und seine junge Familie gewachsen sein wird.

Im oben angeführten Beispiel zum Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt verdeutlicht sich eine Gemeinsamkeit der drei Typen innerer Konflikte: ihre *Ambivalenz*. Jede der betroffenen Personen befindet sich in einer Entscheidungssituation und ist gefordert, sich dort mit widerstreitenden positiven und/oder negativen Gefühlsregungen auseinanderzusetzen. Die Bewältigung ambivalenter Entscheidungskonflikte erfordert zudem von jeder betroffenen Person, auch mit negativen Folgen ihrer Entscheidung zurechtzukommen, sprich: innerlich mit ihnen fertig zu werden.

Sowohl im Hinblick auf die Entscheidungsfindung als auch auf deren Evaluation und der damit einhergehenden Verarbeitung der Folgen hat sich in meinen Coachings für Fach- und Führungskräfte in der Technik der Einsatz einer *Entscheidungsmatrix* bewährt, welche