

# WIRKSAME STRATEGIEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG IM TEAM

Ein Leitfaden für Führungskräfte

**Was tun bei Konflikten im Team? Der vorliegende anwendungsorientierte Leitfaden beschreibt zwei Instrumente aus dem Konfliktmanagement: Das proaktive Arbeitsklima-Feedback sowie Gespräche zur Konfliktlösung zwischen zwei Mitarbeiter:innen.** Die Anwendung dieser Instrumente stärkt die Souveränität von Führungskräften in Hochschule und Wissenschaft hinsichtlich Konfliktprävention und Konfliktlösung.

Konflikte sind auch an Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen, wo Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen, Arbeitsweisen und teilweise auch verschiedenen Zielen zusammenarbeiten, unvermeidlich. Für Konflikte kann es zwar zahlreiche unterschiedliche Ursachen geben, jedoch lassen sich im Wesentlichen drei Hauptursachen identifizieren: unzureichende Kommunikation, divergierende Interessen sowie unzureichende Konvergenz auf zwischenmenschlicher Ebene.

## Die Rolle einer Führungskraft bei einem Konflikt im Team

Konflikte zwischen Mitarbeiter:innen beeinträchtigen in aller Regel das Arbeitsklima und reduzieren spätestens mittelfristig Produktivität sowie Effizienz (Mauersberger 2019, 16 ff., 17).

Eine Führungskraft ist daher nicht allein für die Erreichung von Team-, Abteilungs- oder Projektzielen verantwortlich, sondern auch für die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds und einer guten Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter:innen (Kammerhoff 2018, 141 ff.). Aus diesen Gründen bestehen unabdingbare Aufgaben

einer Führungskraft darin, Konflikte im eigenen Verantwortungsbereich bewusst wahrzunehmen, bei Konflikten frühzeitig zu intervenieren und geeignete Strategien zur Konfliktlösung anzuwenden. Denn es gilt, dass Führung auch in Hochschule und Wissenschaft erforderlich ist, um Kernaufgaben und Supportfunktionen sicherzustellen (Wagner 2021, 6 ff.).

Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein, dass Konflikte früher oder später in jedem Team auftreten können. Um dem entgegenzuwirken werden im Folgenden zwei praxisorientierte Instrumente dargestellt – wobei eines proaktiv, das andere reaktiv anwendbar ist.

## Instrument 1: Proaktives Arbeitsklima-Feedback

Führungskräfte sollten die Möglichkeit nutzen den Aspekt Arbeitsklima in einem festgelegten Turnus zu thematisieren. Dies kann einerseits in Team-Meetings erfolgen, sofern sich alle Mitarbeiter:innen dazu bereit erklären. So kann beispielweise ein fester Agendapunkt in einem allmonatlichen Team-Meeting darin bestehen, die Frage „Wie läuft die Zusammenarbeit im

Team?“ zu stellen. Die Antworten der Mitarbeiter:innen können der Führungskraft Hinweise auf sich anbahnende oder bereits existierende Konflikte geben. Diese Vorgehensweise ist jedoch allein dann zu empfehlen, wenn die Mitarbeiter:innen untereinander sowie auch gegenüber ihrer Führungskraft einen sehr offenen und konstruktiven Umgang pflegen.

Sollte eine Führungskraft unsicher sein, ob ein offenes Thematisieren von möglichen Interessendifferenzen oder Konflikten im Kreis der Mitarbeiter:innen gewünscht wird, empfiehlt sich ein



Foto: Heidi Scherm

## Jens Engelke

ist CHE Consult Principal Consultant, Trainer & Coach, Resilienztrainer, Mediator Strategie-, Organisations-, Personal- und Führungskräfteentwicklung.

individuelles Feedback. Im Rahmen von grundsätzlich fachlich geprägten Einzelgesprächen mit Mitarbeiter:innen – beispielsweise zu Abstimmungen der operativen Arbeitsaufgaben – kann eine Führungskraft ergänzend Fragen zur Team-Zusammenarbeit stellen. Eine mögliche Frageformulierung lautet „Wie zufrieden bist Du/sind Sie mit der Zusammenarbeit im Team?“. Falls eine Führungskraft solch eine Frage das erste Mal stellt, ist eine zurückhaltende, eventuell skeptische Reaktion seitens der Mitarbeiter:in zu erwarten. Umso wichtiger ist es, dass die Führungskraft in anschaulicher Weise Kontext und Intention der Fragestellung erläutert. Die Führungskraft sollte deutlich erkennen lassen, dass sie sich verantwortlich fühlt und daher bestrebt ist, bestmögliche Rahmenbedingungen des Arbeitens zu schaffen beziehungsweise zu gewährleisten. Dies wiederum setzt voraus, dass sich die Mitarbeiter:innen des Teams möglichst offen und konstruktiv äußern und somit ihre Eindrücke und Wahrnehmungen mit ihrer Führungskraft teilen.

Eine Vereinfachung eines Feedbacks zur Zusammenarbeit im Team kann auch durch eine skalierte Antwortmöglichkeit der Mitarbeiter:innen erfolgen. Beispielhaft kann die oben aufgeführte Frage zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 5 (sehr unzufrieden) beantwortet werden. Eine derartig verkürzte Antwortmöglichkeit erfordert jedoch vertiefende Rückfragen durch die Führungskraft, um auch die Begründungen für die skalierte Antwort zu erhalten.

In Abhängigkeit von eigenen Persönlichkeitsmerkmalen und jenen der Team-Mitglieder, von der generellen Team-Arbeitslast und Team-Situation sowie von besonderen, zusammenarbeitsrelevanten Ereignissen wird die Führungskraft nach Einführung eines proaktiven Arbeitsklima-Feedbacks entscheiden können, in welchem zeitlichen Turnus sie das Feedback mittel- und langfristig erhalten möchte. Fragen

nach der Zusammenarbeit im Team sollten ebenso zur Routine werden wie Fragen zum Sachstand bei der Umsetzung von operativen Arbeitsaufgaben. In jedem Falle ist es ratsam, einen zeitlichen Turnus festzulegen, damit dieses Instrument seinen proaktiven und damit präventiven Charakter bewahrt. Eine Führungskraft sollte das Arbeitsklima-Feedback als Bestandteil einer offenen Feedbackkultur (Gebhardt/Hofmann/Roehl 2015, 16 ff., 33) nicht erst dann initiieren, wenn ein Konflikt im Team offenkundig wird, weil das Feedback in diesem Fall durch einen expliziten Bedarf ausgelöst wird und somit seinen präventiven Charakter verliert.

#### **Instrument 2: Gespräche zur Konfliktlösung zwischen zwei Mitarbeiter:innen**

Im Gegensatz zum proaktiven Instrument 1 kommt Instrument 2 reaktiv zur Anwendung, also bei einem sich abzeichnenden oder bereits virulentem Konfliktfall. In solch einer Situation entscheidet die Führungskraft in welcher Gesprächskonstellation sie eine Konfliktlösung anstrebt. In jedem Fall ist eine Führungskraft gefordert, frühzeitig einzugreifen, bevor sich ein Konflikt zuspitzt. Sie sollte diesbezüglich aufmerksam sein und Anzeichen von Spannungen oder Konflikten zwischen Mitarbeiter:innen möglichst frühzeitig erkennen (siehe Instrument 1).

Im Regelfall werden zunächst Einzelgespräche mit den beiden beteiligten Mitarbeiter:innen geführt. In diesen Gesprächen sollte die Führungskraft den Mitarbeiter:innen die Gelegenheit geben, ihre Interessen, Standpunkte, Bedenken und Gefühle auszudrücken. Dies ermöglicht der Führungskraft eine gründliche Situationsanalyse, um die Konfliktursachen sowie die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien zu verstehen. Die Führungskraft sollte aktiv zuhören, um Konfliktanlass und Konfliktereignisse bestmöglich zu verstehen, sowie eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, in der sich die

---

**Die Führungskraft sollte deutlich erkennen lassen, dass sie sich verantwortlich fühlt und daher bestrebt ist, bestmögliche Rahmenbedingungen des Arbeitens zu schaffen beziehungsweise zu gewährleisten.**

Mitarbeiter:innen öffnen können. Auch Lösungsansätze für eine Konfliktbeilegung sollten expliziter Bestandteil der Einzelgespräche sein. Ab diesem Zeitpunkt sollte die Führungskraft streng neutral bleiben. Für eine konstruktive Konfliktlösung erweist es sich als essenziell, nicht Partei zu ergreifen oder persönliche Präferenzen zu zeigen. Die Führungskraft sollte in Hinblick auf eine faire Konfliktlösung möglichst objektiv bleiben und alle Informationen und Standpunkte sorgfältig prüfen. Neutralität schafft Vertrauen und erleichtert es den Mitarbeiter:innen, ihre Kritikpunkte zu teilen und an der Konfliktlösung aktiv mitzuwirken.

Im Ausnahmefall kann die Führungskraft auch sofort ein Gespräch mit den beiden betreffenden Mitarbeiter:innen ansetzen. Dies sollte jedoch allein dann erfolgen, wenn sich die Führungskraft sicher ist, dass eine Konfliktlösung durch ein direktes Dreiergespräch von hoher Wahrscheinlichkeit ist. Je länger ein Konflikt bereits andauert, je deutlicher sich der Konflikt auf der Beziehungsebene befindet, je unsicherer sich die Führungskraft über ihre Fertigkeit zur konstruktiven Steuerung eines Konfliktlösungsgesprächs ist, desto

## **Vor Beginn des Konfliktlösungsgesprächs zu dritt sollte die Führungskraft in jedem Falle über alle Informationen verfügen, die als ursächlich für den Konflikt gelten.**

nachdrücklicher empfehlen sich vorangehende Einzelgespräche.

Vor Beginn des Konfliktlösungsgesprächs zu dritt sollte die Führungskraft in jedem Falle über alle Informationen verfügen, die als ursächlich für den Konflikt gelten. Die Führungskraft lädt die beiden beteiligten Mitarbeiter:innen dann mit einem Vorlauf von rund einer Woche zum Konfliktlösungsgespräch ein. Dabei betont die Führungskraft, dass das Gespräch zu einer Konfliktlösung führen soll, worauf sich beide Mitarbeiter:innen einstellen mögen.

Das Konfliktlösungsgespräch zu dritt wird durch die Führungskraft in konstruktiver Weise begonnen. Die Führungskraft hebt hervor, dass sie eine neutrale Position einnimmt und dass dieses Gespräch dem Zweck dient, zukünftig (wieder) besser zusammenarbeiten zu können – auch innerhalb des gesamten Teams. Dabei macht sie deutlich, dass letztlich die gesamte Team-Zusammenarbeit durch einen Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern leidet.

Im Anschluss daran gibt die Führungskraft ihr zusammengefasstes Bild von der Konfliktsituation möglichst sachlich und faktenbasiert wieder. Die Führungskraft erläutert – gemäß ihrem Kenntnisstand – Anlass und Kern des Konflikts. Dabei werden vertrauliche

Informationen aus den beiden Einzelgesprächen nicht genannt. Das Bild der Führungskraft sollte in einer Weise reduziert beziehungsweise zusammengefasst kommuniziert werden, dass beide Mitarbeiter:innen den Aussagen grundsätzlich zustimmen können.

Anschließend fragt die Führungskraft beide Mitarbeiter:innen nach ihrer Bereitschaft, den Konflikt aktiv zu lösen. Dadurch soll die Führungskraft den Grad an Commitment erfahren, mit dem beide Mitarbeiter:innen tatsächlich an einer Konfliktlösung arbeiten wollen. Falls der Grad an Commitment aus Perspektive der Führungskraft zu gering ausfallen sollte, erläutert die Führungskraft kurz, prägnant und mit hoher Bestimmtheit, aus welchen Gründen sie einen fortdauernden Konflikt in ihrem Verantwortungsbereich nicht akzeptieren kann.

Im Regelfall sollte die Führungskraft anschließend Gesprächsregeln respektive Erwartungen an das Gesprächsverhalten nennen. Das Gespräch könnte von Emotionen geprägt sein. Daher ist es wichtig, dass die Führungskraft erläutert, dass es kein Ins-Wort-Fallen geben darf, ebenso keine Urteile über das Gegenüber, abwertende Aussagen oder gar Beleidigungen. Auch sollten alle Aussagen spezifisch sein, beispielsweise „an den Tagen (Datum 1) und (Datum 2) kam die Zuarbeit für unser Projekt X verspätet, sodass ich den jeweiligen Tagesbericht nicht mehr am selben Tage erstellen konnte“ anstelle von „Du bist immer so unzuverlässig in deiner Zuarbeit“.

Insbesondere in einem Konfliktlösungsgespräch stellt eine grundsätzlich konstruktive Gesprächshaltung einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Bei Bedarf kann die Führungskraft beide Mitarbeiter:innen fragen, ob sie den Gesprächsregeln zustimmen, um sich im Gesprächsverlauf – insofern erforderlich – darauf zu berufen. Die Gesprächsregeln sollten für beide Mitarbeiter:innen akzeptabel sein, sodass die Führungskraft die Zustimmung hierzu erwarten darf. Falls die Zustimmung

ausbleibt, so sollte die Führungskraft ihre Erwartung zur Einhaltung der Gesprächsregeln deutlich mitteilen. Es gehört zu den anspruchsvollsten kommunikativen Anforderungen für eine Führungskraft, ein Konfliktlösungsgespräch kontinuierlich in konstruktiver Weise zu steuern.

In der darauffolgenden Gesprächsphase stellen beide Mitarbeiter:innen nacheinander ihr Bild der Konfliktsituation dar. Das individuelle Bild sollte jeweils auf Fakten basieren. Falls erforderlich, so stellt die Führungskraft Verständnisfragen. Die Faktenbasierung dient der Schaffung einer Gesprächsgrundlage mit weitgehend übereinstimmenden Aussagen beider Mitarbeiter:innen zu Anlass und Kern der Konflikts. Zudem erhöht die Faktenbasierung die Wahrscheinlichkeit für einen möglichst sachlich orientierten Gesprächsverlauf.

Zwar lassen sich nicht alle Konflikte auf Sachebene beziehungsweise faktenbasiert lösen, doch sollte die Chance gegeben werden, in einem ersten Schritt eine Lösung auf Sachebene zu erreichen. Zu diesem Zweck kann die Führungskraft beide Mitarbeiter:innen anregen, gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und sich in die Lage der anderen Person hinein zu versetzen, um auf diese Weise die Interessen, Motive und Werte der anderen Person besser zu verstehen.

Nach beidseitiger Darstellung der Konfliktsituation fragt die Führungskraft beide Mitarbeiter:innen nach einem Lösungsvorschlag. Im Regelfall wird hierbei die Kompromissfähigkeit der beiden Mitarbeiter:innen adressiert. Beide sollen im Sinne einer eigenverantwortlichen Lösungsfindung die Möglichkeit erhalten, konkrete Vorschläge für eine zukünftig bessere Zusammenarbeit einzubringen. Auch an dieser Stelle gilt der Grundsatz, dass Mitarbeiter:innen den eigenen Vorschlägen ein höheres Maß an Commitment entgegenbringen als gegenüber Vorgaben des Vorgesetzten. Die Umsetzung eigener Vorschläge, auch anteilig, stärkt

das Vertrauen in einen belastbaren Lösungsweg und auch das Vertrauen der Konfliktbeteiligten zueinander.

Im Rahmen der Lösungsfindung sollte die Führungskraft bei Bedarf die gemeinsamen Ziele und Werte des Teams betonen. Auf diese Weise wird den Mitarbeiter:innen verdeutlicht, wie ein kollegiales Arbeitsklima und eine konstruktive Zusammenarbeit dazu beitragen können, gemeinsame Ziele zu erreichen und gemeinsame Werte aufrecht zu halten.

Zwar steuert die Führungskraft unverändert das Gespräch, hält sich jedoch mit eigenen Lösungsvorschlägen bis auf Weiteres zurück. Sollten beide Mitarbeiter:innen zu einem für die Führungskraft akzeptablen Lösungsvorschlag gelangen, so besteht kein Erfordernis, dass die Führungskraft ihren Lösungsvorschlag einbringt. Wird hingegen seitens der Mitarbeiter:innen kein Lösungsvorschlag skizziert, so entscheidet die Führungskraft, ob Sie das Gespräch an dieser Stelle bewusst unterbricht – auch zwecks Reflexion über eine bestmögliche Lösung – oder bereits unmittelbar ein Vorgehen zur Konfliktlösung benennt. Letzteres sollte ausschließlich dann erfolgen, wenn sich die Führungskraft sicher ist, dass nur ein ganz spezifisches Vorgehen zur Konfliktlösung führt.

Sollte das Gespräch unterbrochen werden, um es ein bis zwei Tage später gezielt fortzusetzen, so fordert die Führungskraft beide Mitarbeiter:innen auf, über weitere Lösungsansätze nachzudenken. Die Führungskraft macht dennoch deutlich, dass eine Lösung erforderlich ist – idealerweise unter Einbeziehung der Lösungsvorschläge der Mitarbeiter:innen. Dadurch verdeutlicht die Führungskraft, dass sie Verantwortung für das gesamte Team trägt und sich daher nicht vom Commitment einzelner Team-Mitglieder abhängig machen darf.

Falls das Gespräch jedoch ohne Unterbrechung zum Abschluss gebracht wird, so folgen noch zwei Gesprächsbestandteile. Einerseits bittet die Füh-

Auch an dieser Stelle gilt der Grundsatz, dass Mitarbeiter:innen den eigenen Vorschlägen ein höheres Maß an Commitment entgegenbringen als gegenüber Vorgaben des Vorgesetzten. Die Umsetzung eigener Vorschläge, auch anteilig, stärkt das Vertrauen in einen belastbaren Lösungsweg und auch das Vertrauen der Konfliktbeteiligten zueinander.

rungskraft beide Mitarbeiter:innen um deren Feedback zum favorisierten Konfliktlösungsweg, wie er einvernehmlich vereinbart oder – bei einem Ausbleiben von Einvernehmlichkeit – von der Führungskraft erläutert wurde. Form und Inhalt des Feedbacks liefern der Führungskraft einen Hinweis darauf, in welchem Maße beide den Konfliktlösungsweg akzeptieren. Die Führungskraft kann hieraus ableiten, wie sehr sie auf eine tatsächliche Konfliktlösung vertrauen kann.

Gegen Ende des Gesprächs wird zudem vereinbart, welche Maßnahmen zur Auswertung beziehungsweise Evaluierung hinsichtlich der Umsetzung der Konfliktlösungsaktivitäten getroffen werden. Dabei kann die Führungskraft bei Bedarf und Angemessenheit Unterstützung anbieten, zum Beispiel in Form eines Trainings oder eines persönlichen Coachings. Allen Beteiligten soll bewusst sein, dass das Konfliktlösungsgespräch ausschließlich einen gezielten Initialmoment für einen Prozess der Konfliktlösung darstellt. Zum Gesprächsende besteht der Konflikt im Regelfall fort. Ziel ist es jetzt, ihn durch konkretes Handeln in den folgenden Wochen oder Monaten zu reduzieren und im Idealfall aus der Welt zu schaffen.

Zum Gesprächsabschluss: Haben die beiden Mitarbeiter:innen in konstruktiver Weise auf eine Konfliktlösung hingewirkt, so gebührt ihnen ausdrücklich Anerkennung durch die Führungskraft.

Der dargestellte Leitfaden zur Konfliktlösung spiegelt einen grundsätzlichen Gesprächsaufbau wider. Der Leitfaden bedarf in Abhängigkeit der beteiligten Personen sowie ihrem Führungsverhältnis – disziplinarisch oder lateral – einer Anpassung. In jedem Falle dient der Leitfaden als Orientierung für Führungskräfte, um auch anspruchsvolle Konfliktlösungsgespräche gut vorbereitet und mit der erforderlichen Souveränität führen zu können.

### Fazit

Zu den erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft zählt auch ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Team. Führungskräfte aus Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen sollten sich folglich darauf vorbereiten, dass Konflikte entstehen können und diese fundierter Konfliktlösungskompetenz bedürfen.

Dahingehend sollte eine Führungskraft keineswegs bis zu einem Konflikt in ihrem Team warten, bevor sie aktiv wird. Durch aufmerksame Wahrnehmung des Arbeitsklimas in ihrem Team kann eine Führungskraft proaktiv möglichen Konflikten vorbeugen. Eine Führungskraft sollte einen „Arbeitsklima-Radar“ entwickeln und diesen als festen und kontinuierlichen Bestandteil ihrer Führungsverantwortung verstehen. Das dargestellte proaktive Arbeitsklima-Feedback ist ein praxisorientiertes Beispiel beziehungsweise ein Instrument für die Ausgestaltung

eines „Arbeitsklima-Radars“.

Trotz aller Konfliktprävention lässt sich das Auftreten von Konflikten nicht ausschließen. So weisen einige Konflikte einen geradezu systemimmanenten Charakter auf, wie es exemplarisch für Ressourcenallokationen zutreffen kann. In diesen Fällen sind Führungskräfte in der Verantwortung, mit einem sich anbahnenden oder manifesten Konflikt konstruktiv umzugehen. In derartigen Situationen sollten Führungskräfte besonders aufmerksam sein, beobachten und unverzüglich intervenieren. Im Regelfall lassen sich Konflikte nicht aussitzen, sodass Führungskräfte gefordert sind, rasch und gezielt zu agieren. Zeitpunkt und Form des Handelns der Führungskraft erlauben es den Mitar-

beiter:innen auch in kritischen Teamsituationen Rückschlüsse auf dessen Führungskompetenzen zu ziehen. Eine Führungskraft hat somit ein Eigeninteresse, konstruktiv und gezielt mit Konflikten umzugehen, wenn sie die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen ihres Teams für ihre Führungsposition (zusätzlich) stärken möchte.

Grundsätzlich führt ein aktiver und konstruktiver Umgang mit Konflikten zu höherer Effektivität, Effizienz sowie Arbeitszufriedenheit im Team. In der Folge ist zudem ein besseres Arbeitsklima zu erwarten, was sich wiederum positiv auf die Bindung der Mitarbeiter:innen an ihr Team, ihre Hochschule oder ihre wissenschaftliche Einrichtung auswirkt. ■



#### Kontakt:

**Jens Engelke**

CHE Consult GmbH  
Stresemannstr. 123 C  
10963 Berlin

Tel.: +49 30 2332267 14  
jens.engelke@che-consult.de  
www.che-consult.de

**Trotz aller Konfliktprävention lässt sich das Auftreten von Konflikten nicht ausschließen. So weisen einige Konflikte einen geradezu systemimmanenten Charakter auf, wie es exemplarisch für Ressourcenallokationen zutreffen kann. In diesen Fällen sind Führungskräfte in der Verantwortung, mit einem sich anbahnenden oder manifesten Konflikt konstruktiv umzugehen.**

#### QUELLEN:

**Gebhardt, B./Hofmann, J./Roehl, H. (2015):** Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

**Kammerhoff, J. (2018):** Konfliktbegünstigende und -hemmende Faktoren in der Arbeitswelt. In: Franz U./Hermann I. (Hrsg.): Kolloquium Forschende Frauen 2016 und 2017: Beiträge Bamberger Nachwuchswissenschaftlerinnen (131–152). Bamberg: University of Bamberg Press.

**Mauersberger, H. (2019):** The Dynamics of Workplace Conflicts. The Unfolding of Task Conflicts and Possibilities to Counteract Their Negative Effects.

**Wagner, B. (2021):** Leadership – von der Theorie zur Praxis. In: Hochschulforum Digitalisierung. Strategie digital, Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter. Ausgabe 1.