

## **1. Was ist ein Konflikt?**

### **Fallbeispiel:**

In einem Maschinenbauunternehmen arbeiten Konstruktion und Vertrieb eng zusammen. Der Vertrieb verspricht dem Kunden kurzfristige Liefertermine, um den Auftrag zu sichern. Die Konstruktion fühlt sich übergegangen, da sie weiß, dass die Umsetzung in der geforderten Zeit unrealistisch ist. Die Projektleitung versucht zu vermitteln, doch die Fronten verhärten sich. Die Kommunikation wird zunehmend emotional, und es kommt zu Schuldzuweisungen.

### **Fragen:**

1. Welche Interessen stehen hier im Konflikt und wie könnten sie miteinander verbunden sein?
2. Handelt es sich um einen Ziel-, Wahrnehmungs- oder Beziehungskonflikt? Begründe deine Einschätzung.
3. Welche langfristigen Auswirkungen könnte dieser Konflikt auf die Zusammenarbeit und Kundenbeziehung haben?

### **Diskussionsimpuls:**

Wie kann man Vertrieb und Technik besser verzähnen, ohne dass Konflikte entstehen?

## **2. Konfliktarten**

### **Fallbeispiel:**

Eine Führungskraft soll gleichzeitig strenge Qualitätskontrollen durchsetzen und das Team motivieren. Die Mitarbeitenden empfinden die Kontrollen als Misstrauen. Gleichzeitig streiten zwei Kollegen um die Zuteilung eines neuen Arbeitsplatzes mit besserer Ausstattung. Die Stimmung im Team sinkt.

### **Fragen:**

1. Welche Konfliktarten sind hier erkennbar?
2. Wie könnten Rollenkonflikte zu Beziehungskonflikten führen?
3. Welche Maßnahmen könnten zur Klärung beitragen und wie kann man sie kommunizieren?

### **Diskussionsimpuls:**

Wie kann man als Führungskraft widersprüchliche Erwartungen ausbalancieren?

## **3. Erscheinungsformen von Konflikten**

### **Fallbeispiel:**

Ein erfahrener Mitarbeiter wird bei strategischen Entscheidungen nicht mehr eingebunden. Er äußert sich nicht, beginnt aber, Aufgaben zu verzögern und Kollegen zu meiden. Die Führungskraft bemerkt die Veränderung, spricht ihn jedoch nicht direkt darauf an. Wochen später kommt es zu einem offenen Streit in einem Meeting, bei dem der Mitarbeiter seine Unzufriedenheit lautstark äußert.

### **Fragen:**

1. Wie entwickelt sich der Konflikt von latent zu manifest?

2. Welche Signale hätte die Führungskraft früher erkennen können?
3. Welche Maßnahmen wären geeignet gewesen, um den Konflikt frühzeitig zu entschärfen?

**Diskussionsimpuls:**

Wie kann man als Führungskraft latente Konflikte erkennen und proaktiv handeln?

#### 4.. Heiße vs. kalte Konflikte

**Fallbeispiel:**

In einem Projektteam gibt es zwei Gruppen. Gruppe A kritisiert offen die Arbeitsweise von Gruppe B. Es kommt zu hitzigen Diskussionen, persönlichen Angriffen und lauten Auseinandersetzungen. Gruppe B reagiert mit Schweigen, ignoriert Vorschläge und kommuniziert nur noch schriftlich. Die Projektleitung ist überfordert und greift nicht ein.

**Fragen:**

1. Welche Elemente des Konflikts sind heiß, welche kalt?
2. Warum ist es wichtig, beide Formen zu erkennen und zu bearbeiten?
3. Welche konkreten Schritte sollte die Projektleitung unternehmen, um beide Gruppen wieder zusammenzuführen?

**Diskussionsimpuls:**

Welche Konfliktform ist gefährlicher für die Teamleistung – heiß oder kalt?

#### 5. Soziale Ebenen von Konflikten

**Fallbeispiel:**

Ein Mitarbeiter erhält ein Angebot für eine Weiterbildung, die ihn beruflich weiterbringen würde. Gleichzeitig müsste er dafür seine Kinderbetreuung neu organisieren und seine Freizeit stark einschränken. Im Team wird er von einem Kollegen kritisiert, der ihm unterstellt, sich aus der Verantwortung zu ziehen. Der Mitarbeiter ist innerlich zerrissen und zunehmend gestresst.

**Fragen:**

1. Welche Konflikte sind intrapersonal, welche interpersonal?
2. Wie beeinflussen sich die beiden Ebenen gegenseitig?
3. Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es für den Mitarbeiter und das Team?

**Diskussionsimpuls:**

Wie kann man persönliche und berufliche Interessen in Einklang bringen?

## **6. Eskalationsmodell nach Glasl**

### **Fallbeispiel:**

Ein Mitarbeiter fühlt sich bei Beförderungen benachteiligt. Er beginnt, Informationen zurückzuhalten und Kollegen nicht mehr zu unterstützen. Später schließt er sich mit anderen unzufriedenen Mitarbeitenden zusammen, um gegen die Teamleitung zu protestieren. Es kommt zu offenen Drohungen und Boykottaktionen. Die Leitung reagiert erst spät.

### **Fragen:**

1. Ordne die Situation den Eskalationsstufen nach Glasl zu.
2. Welche Maßnahmen wären auf Stufe 3, 4 und 5 jeweils sinnvoll?
3. Warum ist frühzeitiges Eingreifen entscheidend und wie kann man Eskalation verhindern?

### **Diskussionsimpuls:**

Welche Verantwortung trägt die Führungskraft in Eskalationsprozessen?