

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Konfliktkommunikation auf Führungsebene

verfasst von / submitted by

Manuela Bruser, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears
on the student record sheet:

A066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears
on the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaften

Betreut von / Supervisor:

Privatdozentin Mag. DDr. Julia Wippersberg

Eidesstattliche Erklärung:

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe und keine anderen, als die angegebenen Hilfsmittel benutzt wurden.

Inhalte, welche direkt oder indirekt aus fremden Quellen stammen, werden gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert, durch Fußnoten gekennzeichnet und mit genauer Quellenangabe kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in dieser Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.¹

Wien, August 2018

Manuela Bruser

¹ Vgl. https://slawistik.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/inst_slawistik/Downloads/Bestaetigung-Eidesstattliche_Erklaerung.pdf

Gendergerechte Formulierung:

In dieser Arbeit wird aus Gründen der einfachen Lesbarkeit die gewohnte männliche Sprachform bei sämtlichen personenbezogenen Bezeichnungen verwendet. Dies soll jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts implizieren, sondern dient einzig und allein der sprachlichen Vereinfachung. Alle angewandten Bezeichnungen sind daher als geschlechtsneutral zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis:

Inhalt:

Inhaltsverzeichnis:.....	1
Abbildungsverzeichnis:	6
1. Einleitung.....	7
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	7
1.2 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz und Erkenntnisinteresse.....	8
1.3 Aufbau der Arbeit:	8
2 Theoretischer Hintergrund.....	9
2.1. Was bedeutet Konflikt?	9
2.1.1 Konfliktdefinitionen:	9
2.1.2 Die Bedeutung von Konflikten aus evolutionsbiologischer Sicht.....	10
2.2 Das Konfliktverhalten des Menschen	11
2.2.1 Fluchtreaktion:.....	11
2.2.2 Eliminierung:	12
2.2.3 Unterordnung:.....	12
2.2.4 Vermittlung:.....	13
2.2.5 Einigung:	13
2.3 Konfliktarten:	13
2.3.1 Identitätskonflikte:.....	13
2.3.2 Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen:.....	14
2.3.3 Sachverhaltskonflikte:	14
2.3.4 Beziehungskonflikte:	14
2.3.5 Wertekonflikte:	15
2.3.6 Strukturkonflikte:.....	15
2.3.7 Innere Konflikte:.....	15
2.3.8 Transaktionskonflikte:	15
2.3.9 Rollenkonflikte:	16
2.4 Unternehmenskonflikte:	16
2.4.1 Konflikte innerhalb einer Gruppe:.....	16
2.4.2 Zugehörigkeitskonflikte:	17
2.4.3 Konkurrenzkonflikt:	17

2.4.4 Delegationskonflikt:	18
2.4.5 Führungskonflikte:.....	18
2.4.6 Kommunikationskonflikte:	18
2.5 Kommunikation als Ursprung für Konflikte	19
2.5.1 Die Beschaffenheit einer Nachricht.....	19
2.5.2 Die Botschaften einer Nachricht:	20
2.5.3 Explizite und implizite Botschaften	21
2.5.4 Verbale und nonverbale Nachrichten	21
2.5.5 Kongruente und inkongruente Nachrichten.....	22
2.5.6 Das Feedback des Empfängers	23
2.6 Die Empfangsvorgänge des Empfängers:	24
2.6.1 Wahrnehmung:	24
2.6.2 Interpretation:	24
2.6.3 Gefühl:	25
2.7 Die Kunst eine Nachricht zu übermitteln.....	25
2.8 Kommunikation- Ein Spektrum an Konfliktmöglichkeiten	26
3 Konflikte im Unternehmen	27
3.1 Die Erkennungsmerkmale einer konfliktscheuen Führungskraft.....	27
3.2 Theorien weshalb Führungskräfte Konflikte meiden.....	28
3.2.1 Mediation ist teuer und kostet Zeit	28
3.2.2 Angst vor Konflikten	28
3.2.3 Verlust von Macht und Kontrolle:	29
3.2.4 Die Aufdeckung des Verborgenen:	29
3.2.5 Imageverlust:	30
3.2.6 Fehlende Konfliktmanagement-Fähigkeiten:	30
3.2.7 Fehler bei der Konfliktlösung:.....	30
3.3 Was bedeutet der Begriff Konflikt für ein Unternehmen?	31
3.4 Der Grund weshalb Konflikte für Unternehmen negativ behaftet sind:	32
3.5 Positive Aspekte von Konflikten:	32
3.5.1 Konflikte erzeugen Veränderungen	32
3.5.2 Konflikte schaffen eine Einheit:	33
3.5.3 Die Vorteile von Konflikten in Unternehmen:	33
3.5.4 Konflikte festigen das Bestehende:	34
3.6 Die Kommunikationsstruktur im Berufsalltag	35
3.6.1 Die Kommunikation am Arbeitsplatz.....	35

3.7 Die 4 Grundanforderungen an die Kommunikationskanäle im Büro:	37
3.7.1 Die Vor- und Nachteile der Kommunikationskanäle in der Arbeitswelt	39
4 Theorien elektronischer Kommunikation	47
4.1 Theorie1 : Elektronische Kommunikationskanäle vermindern Missverständnisse: 47	
4.2 Theorie2: Elektronische Kommunikationskanäle fördern Missverständnisse:	47
4.2.1 50 Prozent aller E-Mails werden falsch verstanden	48
4.2.2 Die Hauptgründe für Missverständnisse in E-Mails:	48
5 Das unterschiedliche Konfliktverhalten von Männern und Frauen	49
6 Konfliktmanagement:	50
6.1 Die Aufgabe der Führungskraft im Konfliktmanagement:	50
6.2 Führungsfaktoren einer Führungskraft	51
6.2.1 Sicherheit, Koordination und Vertrauen.....	51
6.3 Kompetenzen einer Führungskraft:	52
6.3.1 Fachkompetenzen:	52
6.3.2 Methodenkompetenz:	53
6.3.3 Soziale Kompetenz:	53
6.3.4 Selbstkompetenz:	53
6.4 Die Prozesse der Teambildung:	53
6.4.1 Forming:	54
6.4.2 Storming:	54
6.4.3 Norming:	54
6.4.4 Performing:	54
6.5 Das Erkennen von Konflikten	54
6.5.1 Kompetenzunterschiede zwischen Mitgliedern:	54
6.5.2 Die Frage des Rangs:	55
6.5.3 Unterschiedliche Wertvorstellungen:	55
6.5.4 Intoleranz:	55
6.5.5 Falsches Führungsverhalten:	56
6.5.6 Unterforderung und Überforderung:	56
6.6 Wie werden Konflikte am besten kommuniziert?	56
6.6.1 Ich- Botschaften senden:	56
6.6.2 Die Kritik rechtzeitig äußern:	57
6.6.3 Alternativen hervorheben und Wünsche äußern:	57
6.7 Kritik richtig annehmen:	57
6.7.1 Kritik anhören:	57

6.7.2 Kritik nicht persönlich nehmen:	57
6.7.3 Auf Kritik reagieren:	57
6.8 Kommunikationsformen, die Konflikte eskalieren lassen:	58
6.8.1 Bewertungen:	58
6.8.2 Psychologisieren:	58
6.8.3 Spott:	58
6.8.4 Befehle erteilen:	58
6.8.5 Ratschläge austeilen:	59
6.8.6 Drohen:	59
6.9 Kommunikationsformen, die Konflikte entschärfen:	59
6.9.1 Non-transformative Gesprächstechniken:	59
6.9.2 Transformative Gesprächstechniken:	59
6.9.3 Aktives Zuhören:	60
6.9.4 Ich -Botschaften:	60
6.9.5 Perspektivenwechsel:	60
6.9.6 Feedback:	60
7 Was passiert, wenn Konflikte eskalieren?	61
7.1 Das Eskalationsmodell nach Louis Pondy:	61
7.2 Das Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl:	62
8 Konfliktlösung und Konfliktprävention	64
8.1 Die 4 Grunddispositionen der Transaktionsanalyse:	64
8.2 Die Wirkung der 4 Konfliktstile:	65
8.3 Die Persönlichkeitsebenen der Transaktionsanalyse:	66
8.4 Lösungsansätze mittels der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg:	67
8.4.1 Der Einsatz von gewaltfreier Kommunikation bei Konflikten:	68
8.5 Mediation:	68
8.5.1 Die Phasen der Mediation:	69
9 Forschungsstand:	71
9.1 Die Bedeutung eines Konflikts für das Unternehmen:	71
9.2 Die Verwendung nonverbaler Kommunikationskanäle bei Konflikten:	72
9.3 Die unterschiedlichen Herangehensweisen von Männern und Frauen an Konflikte:	72
9.4 Mediation, als Maßnahme zur Bewältigung von Konflikten:	73
10 Forschungsinteresse:	73
11 Forschungsfragen und Hypothesen:	74

12 Empirische Untersuchung:	75
12.1 Methode und Untersuchungsdesign	75
12.1.1 Ablauf und Methode:	75
12.1.2 Das Leitfadeninterview:	75
12.1.3 Der Leitfaden:	76
12.2 Der Pretest:	78
12.3 Transkription:	78
12.3.1 Transkriptionsregeln nach Jefferson (1984)	79
12.4 Qualitative Inhaltsanalyse:	81
13 Darstellung der Ergebnisse:	83
13.1 Soziodemographische Daten:	83
14 Betrachtung der Ergebnisse:	84
15 Diskussion der Ergebnisse:	95
16 Fazit und Ausblick:	97
17 Quellenverzeichnis:	99
17.1 Literaturquellen:	99
17.2 Internet Quellen:	101
18 Anhang:	102
18.1 Auswertung der Ergebnisse:	102
18.2 Interviewleitfaden:	155
18.3 Interview- Transkripte:	157
19 Abstract:	179
19.1 Deutsches Abstract:	179
19.2 Englischsches Abstract:	179

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung1: Der Teufelskreis der Konflikte	28
Abbildung2: Themengebiete der Forschung	72
Abbildung 3: Ablaufmodell	82
Abbildung 4: Konfliktbeschreibung	85
Abbildung 5: Konfliktbewertung	86
Abbildung 6: Begriffe zu Konflikte	86
Abbildung 7: Konfliktbedeutung nach Gerhard Schwarz	87
Abbildung 8: Konflikte anheizen um Ergebnisse zu erzielen	88
Abbildung 9: Konflikt ein Gruppen	88
Abbildung 10: Elektronische Kommunikation und Konflikte	89
Abbildung 11: Nachrichtenübermittlung	90
Abbildung 12: Standpunkte	90
Abbildung 13: Kommunikationskanal und Risiko für Missverständnisse	91
Abbildung 14: Herangehensweise von Männern und Frauen an Konflikte	92
Abbildung 15: Stärken und Schwächen von Männern und Frauen	92
Abbildung 16: Konflikte persönlich nehmen	93
Abbildung 17: Konflikt als Wettbewerbssituation oder Rivalitätssituation	93
Abbildung 18: Konfliktschilderung	94
Abbildung 19: Konflikte und Mediation	95

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Arbeitswelt sind elektronische Kommunikationskanäle nicht mehr wegzudenken. Sie verbinden Arbeitsplätze miteinander, erleichtern die Kommunikation und sparen Zeit. In dem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen spricht Stephan Proksch davon, dass mittels elektronischer Kommunikationskanäle Konflikte sogar vermindert werden können. So kommen ihm zufolge in Restaurants weniger Missverständnisse zustande, wenn die Kunden mittels elektronischer Kommunikationsmittel bestellen, anstatt direkt mit dem Kellner zu kommunizieren.²

Um Zeit zu sparen werden ebenfalls in Büros immer mehr Thematiken über elektronischem Weg geklärt. Dies schließt heikle Themen nicht aus. Die Befassung mit heiklen Themen und Konflikten ist häufig unangenehm und so kommt es vor, dass konfliktthaltige Themen sogar von Führungspersonen nicht angesprochen werden und Konflikte gemieden oder ignoriert werden. Viele Führungskräfte scheuen Konflikte, da sie nur dessen negative Seiten erkennen und übersehen, dass die konstruktive Überwindung dieser, neue Chancen und Perspektiven beinhalten kann. Erfolgreiche Führungskräfte sollten jedoch die Auseinandersetzung nicht fürchten und in Konflikten die Möglichkeit einer Chance und Veränderung erkennen.³

In dieser Arbeit soll der Konfliktbegriff näher erforscht werden und ob er tatsächlich negativ behaftet wird, oder ob Führungskräfte diesem bereits offener gegenüberstehen und die positiven Aspekte erkennen. Ebenfalls wird kritisch hinterfragt, ob Führungskräfte der Meinung sind, dass elektronische Kommunikationskanäle Konflikte vermindern und welchen Kommunikationskanal sie bei schwierigen Situationen bevorzugen. Da Konflikte nicht immer selbst lösbar sind geht die Arbeit näher auf die Konfliktlösung mittels Mediation ein. In dieser Forschung werden Männer, als auch Frauen befragt, daher bezieht sich die Studie ebenfalls auf die Thematik der unterschiedlichen Umgangsweisen mit

² Vgl. Proksch, (2014), S. 22

³ Vgl. Proksch, (2014), S. 46-50

Konflikten zwischen den Geschlechtern. Im theoretischen Teil werden die folgenden Punkte näher aufbereiten und mittels einer Befragung weiter erforscht.

1.2 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz und Erkenntnisinteresse

Für die Kommunikationswissenschaft ist dieses Thema insofern relevant, da Konflikte ein Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens sind. Diese mussten bereits bei den ersten Menschen geklärt und kommuniziert werden. Heute gibt es zahlreiche Kommunikationsmittel, doch dies bedeutet nicht, dass die Kommunikation von Konflikten dadurch unbedingt erleichtert wird. Da Konflikte häufig negativ besetzt sind ist es verlockend diese mittels elektronischer Kommunikationsmittel zu besprechen, da es mit dem Gegenüber weniger Berührungspunkte gibt, als wenn man ihm gegenübersteht. Doch helfen elektronische Kommunikationsmittel dabei Konflikte zu verringern und zu übermitteln, oder wird sogar das Gegenteil dadurch ausgelöst? Diese Forschung befasst sich mit dem Konfliktbegriff und der Anwendung elektronischer Kommunikation. Ebenfalls werden alternative Konfliktlösungsmethoden besprochen, wie auch der unterschiedliche Umgang mit Konflikten zwischen Männern und Frauen.

Das Interesse zu dieser Forschung entstand durch praktische Erfahrungen mit dem Umgang von Konflikten in Unternehmen.

1.3 Aufbau der Arbeit:

Der theoretische Teil schafft einen Überblick der Arbeit. Die Themengebiete werden näher erläutert und Begriffe definiert. Anschließend werden Theorien hervorgehoben, welche für die spätere Forschung relevant sind und die Leser sollen zum Nachdenken angeregt werden. Um den Lesefluss zu erleichtern, verlaufen die Übergänge der Themen fließend und mittels eines roten Faden soll der Leser durch die Arbeit geführt werden. Der Forschungsstand schafft eine Übersicht des Erkenntnisgewinns aus den aktuellen Theorien und Studien. Anhand diesem werden Forschungsfragen und Hypothesen formuliert, ein Interviewleitfaden wird gebildet und die Forschungsmethode wird vorgestellt und erklärt. Nach der Transkription werden die Inhalte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet und dargestellt. Die Ergebnisse werden für den Leser anschaulich mittels Diagramme dargestellt und diskutiert. Fazit und Ausblick fassen die Forschung und

Ergebnisse übersichtlich zusammen und bieten Anreize auf mögliche Fortsetzungen zu dieser Forschung

2 Theoretischer Hintergrund

2.1. Was bedeutet Konflikt?

Auf der Suche nach einer allgemeingültigen Definition stellte sich sehr schnell heraus, dass es diese nicht gibt. Abhängig von der Perspektive und Ansicht gibt es unterschiedliche Beschreibungen des Konfliktbegriffs.⁴

2.1.1 Konfliktdefinitionen:

Der Begriff Konflikt stammt vom lateinischen Wort *conflictus* ab und bedeutet so viel wie Zwiespalt oder Zusammenstoß.⁵

Die Definition von D. Berlew(1977) zählt zu den breitesten Umschreibungen des Konflikts und lautet folgendermaßen⁶:

„Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat.“⁷

Laut dieser Definition endet jede Uneinigkeit in einem Konflikt und wir stünden ständig mit einer Person in einem Konflikt, da es kaum Personen gibt, mit denen wir uns in jeder Hinsicht einig sind. Friedrich Glasl bezeichnet diese Definition daher als eher unbrauchbar.⁸

H.Werbik(1976) und E. Billmann(1978) definieren als Konflikt:

„...wenn zwei Parteien (Personen, Gruppen, Institutionen) unvereinbare Ziele verfolgen, sodass eine Partei nur dann ihr Ziel erreichen kann, wenn die andere Partei ihr Ziel nicht erreicht.“⁹

L.von Rosenstiel(1980) beschreibt einen Konflikt wie folgt:

⁴ Vgl. Glasl, (2013), S. 14-15

⁵ Vgl. Risto, (2003), S. 22

⁶ Vgl. Glasl, (2013), S. 15-16

⁷ Glasl, (2013), S. 15-16

⁸ Vgl. Glasl, (2013), S. 15

⁹ Glasl, (2013), S. 15

„Ein interindividueller-sogenannter sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person besteht, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden.“¹⁰

Für den Begriff Konflikt gibt es viele und unterschiedliche Definitionen. Dies ist jedoch verständlich, da nicht für jede Person ein Konflikt dieselbe Bedeutung hat. Für einen Koch wäre es ein Konflikt, wenn sein Lehrling seine Gäste verärgert. Ein Soldat denkt bei einem Konflikt mitunter an Kriege und eine Mutter denkt bei Konflikten schmunzelnd an ihr unartiges Kind.¹¹

2.1.2 Die Bedeutung von Konflikten aus evolutionsbiologischer Sicht

Konflikte werden sowohl bei Menschen, als auch im Tierreich beobachtet. Im Leben des Menschen gibt es täglich zahlreiche Konfliktmöglichkeiten. Diese können ignoriert, gelöst oder bis zur Eskalation getrieben werden. Im Reich der Tiere kommt es vorrangig bei der Futtersuche, oder in der Paarungszeit zu Konflikten. Zwei Tiere verfolgen dasselbe Ziel und es kann nur einen Gewinner geben. Dieser bekommt dann das erkämpfte Futter, oder das Weibchen. Häufig endet der Kampf mit dem Tod eines Tieres. Bei dem Menschen herrscht ebenfalls ein Drang seinen Partner zu beschützen, sollte der Reproduktionserfolg gefährdet werden. Das damit verbundene Gefühl nennt sich Eifersucht. Männliche Krebse sind so eifersüchtig, dass sie ihre Partnerin während der Zeit bis sie ihre Eier ablegt umklammern und nicht mehr loslassen. Damit sorgen sie dafür, dass sich ihr kein Männchen nähert. Vögel hingegen verfolgen ihr Weibchen, um Konkurrenten in die Flucht zu schlagen. Bei der Nahrungssuche verteidigt jedes Tier seine Beute. Lebt es alleine, so kann es diese in Ruhe verzehren. Doch stammt es aus einem Rudel, so kommt es schnell zu Konflikten, bei dem Versuch die Nahrung für sich zu behalten. Um Probleme in der Natur zu minimieren, haben sich mit der Evolution verschiedene Verhaltensweisen gebildet. Diese haben den Sinn, große Eskalationen zu vermeiden und Schäden möglichst gering zu halten. Dies wird heute als Konfliktmanagement bezeichnet. Sowohl Menschen, als auch Tiere können die Risiken und Chancen eines Kampfes einschätzen und Eskalationen

¹⁰ Glasl, (2013), S. 15F

¹¹ Vgl. Proksch, (2014), S. 2

vermeiden, wenn der Aufwand des Kampfes in keiner Relation zu seinem Nutzen steht. Diese Form des Konfliktmanagements wurde im Tierreich vorrangig an Primaten erforscht, da Primaten die Fähigkeit besitzen sich nach dem Konflikt wieder zu versöhnen. Zur Strukturierung der Lebensgemeinschaft gibt es bei Primaten Rangordnungen und Hierarchien. Durch diese erhält jedes Mitglied sowohl Rechte, als auch Pflichten und wird Teil einer wichtigen Rolle. Ranghohe Tiere beschützen schwächere Tiere und ihre Aufgabe ist es, für Frieden innerhalb der Gruppe zu sorgen. In einer etablierten Hierarchie werden Konflikte ohne Austragung von Kämpfen geregelt.¹²

2.2 Das Konfliktverhalten des Menschen

Beim Menschen gibt es folgende Verhaltensmuster, wie sie sich Konflikten stellen:

2.2.1 Fluchtreaktion

Das Fluchtverhalten zeigt sich wie beim Tier auch beim Menschen. Primaten werden hinsichtlich ihres Verhaltens in Konfliktsituationen auch als Fluchtwesen bezeichnet. Mit dem Fortschreiten einer Zivilisation und der Sesshaftigkeit des Menschen, verringerten sich auch Gefahren, die früher durch Flucht zu bewältigen waren. In Kulturen, in welchen Vieh gezüchtet wurde oder Anbau betrieben wurde, war der Fluchttrieb deutlich weniger ausgeprägt, als in Jägerkulturen. In Studien wurde erforscht, dass auch beim heutigen Menschen die Flucht der erste Instinkt ist, der bei einem Konflikt ausgelöst wird. Dieses Verhalten wird bei Straftaten häufig beobachtet. Der Jugendliche streift mit seinem Auto beim Einparken ein anderes Auto. Aus Angst heraus in diesem Konflikt Ärger zu bekommen wählt der Junge die Fahrerflucht. Die Vernunft und Einsicht kommt erst dann über ihn, sobald die Angst verblasst und das Fluchtverhalten verschwunden ist. Diese Flucht wird den Konflikt nicht auf Dauer lösen, da er wahrscheinlich von Zeugen beobachtet wurde, oder es Überwachungskameras gab. Doch in dem Moment, als er sich in der Situation befand und schwitzte, war die Flucht der erste Instinkt und die schnellste Möglichkeit dem Konflikt zu entkommen. Auch, wenn er unterbewusst wusste, dass er damit wieder konfrontiert werden würde, so verschaffte die Flucht ihm zu mindestens Zeit. Personen die ständig vor Konflikten flüchten werden auf Dauer nicht ihre Befriedigung finden. Viele psychosomatische Krankheiten sind heute die Nebenwirkung von

¹² Vgl. Paul, (1998), S. 163-178

verdrängten Konflikten. Im Reich der Tiere trat das Fluchtverhalten sehr häufig mit vermehrter Aggression auf. Auch Menschen neigen dazu aggressiv zu werden, wenn sie erkennen, dass die Flucht ihnen nicht aus der Klemme hilft. Vor allem bei Menschen, die schneller zu Aggressionen neigen, wurde eine verstärkte Kampfbereitschaft erkannt. Das größte Problem beim Verfolgen des Fluchtinstinktes ist, dass der Mensch in der Situation nicht dazulernt. Denn in diesem Moment scheint es die schnellste Lösung zur Beseitigung des Problems darzustellen. Doch es sollte einem bewusst sein, dass Konflikte auch wenn man sie tief genug vergräbt und noch so weit wegläuft, wahrscheinlich immer wieder kommen werden, solange sie nicht gelöst sind.¹³

2.2.2 Eliminierung

In der Geschichte der Menschheit endete ein Konflikt nicht selten mit der Eliminierung des Gegners. Im Tierreich unterwirft sich das schwächere Tier und gibt damit zu erkennen, dass es den Kampf verloren hat und akzeptiert hiermit das Gegenüber, als Alphetier. Durch Machtkämpfe bilden Tiere ihre Hierarchien. Bei diesem Machtkampf wird das schwächere Tier jedoch nicht getötet. Diese Hemmung zu töten, weist der Mensch jedoch nicht auf. Dieser Vorgang, einen Konflikt zu lösen beinhaltet als größtes Problem, dass alle möglichen Alternativen danach ausgeschlossen sind. Eine solche Entscheidung kann nicht mehr rückgängig gemacht werden. Gesetze und das Bewusstsein, dass es bei solchen Handlungen zu harten Strafen kommt sollen, vor allem die Menschen zurechtweisen, bei denen diese Urinstinkte noch verankert sind.¹⁴

2.2.3 Unterordnung

Die Unterwerfung geschieht im Laufe der Konfliktlösung erst dann, wenn sich herausstellt, dass von den Lösungen zweier Konfliktgegner eine der Lösungen komplett unbrauchbar ist und beide Partner über diese Tatsache Einsicht gewinnen. Die Einsicht kann durch eigene Überzeugung geschehen, aber auch durch Beeinflussung, Erpressung, Abstimmung, oder aus Angst. Der Vorteil trotz Unterordnung ist, dass das Gegenüber durch die Gegenmeinung zum Nachdenken aufgefordert wird und andere Sichtweisen deutlich gemacht werden. Der Nachteil der Methode ist jedoch, dass die Einsicht durch Erpressung und nicht durch Überzeugung, den Hartnäckigeren zum Sieger macht und nicht den, der Recht hat.¹⁵

¹³ Vgl. Schwarz, (2014), S.283-286

¹⁴ Vgl. Schwarz, (2014), S.288-289

¹⁵ Vgl. Schwarz, (2014), S. 289-293

2.2.4 Vermittlung

Als Vermittler dient eine dritte Person, welche sachlich an das Thema herangeht und selbst nicht an dem Konflikt beteiligt ist. In Unternehmen kennt man diese Vermittler unter dem Begriff Mediator. Die Aufgabe eines Mediators ist es, den Verlauf des Konfliktes zu koordinieren. Dabei wird die Kommunikation über ihn geleitet. Dies hat zum Vorteil, dass der Konflikt über eine andere Ebene geführt wird und persönliche Probleme ferngehalten werden. Bereits in der Geschichte hat sich dieses Modell am meisten bewehrt und fand bereits in den Urvölkern und Stämmen Anwendung. In der Familie nimmt die Mutter diese Rolle an, um bei ihren Kindern den Streit zu schlichten. Diese Aufgabe trägt in der Schule der Lehrer, im Unternehmen der Vorgesetzte und vor Gericht der Richter.¹⁶

2.2.5 Einigung

Eine Einigung tritt dann ein, wenn zwei Konfliktparteien trotz unterschiedlicher Meinungen Gemeinsamkeiten herausfiltern können und in diesem Bereich eine Einigung festlegen können. Ein guter Kompromiss tritt ein, wenn die Bereiche der Einigung die wichtigsten inhaltlichen Teile des Konflikts abdecken. Ist dies nicht der Fall, wird von einem „faulen Konflikt“ gesprochen. Dieser wird vermutlich immer wieder aufflammen, da in den wichtigsten Punkten keine Einigkeit herrscht.¹⁷

2.3 Konfliktarten

Um zu Konfliktlösungen vordringen zu können, muss zuerst der Konflikt selbst erkannt werden. Damit das richtige Problem behandelt werden kann, muss der Kern des Konflikts verstanden werden. Konflikte können in folgende Kategorien eingeordnet werden:¹⁸

2.3.1 Identitätskonflikte

Bereits im frühen Kindesalter beginnt sich die eigene Identität herauszukristallisieren. In der Trotzphase lernt das Kind, dass es seinen Eltern widersprechen kann und testet aus, wie weit es gehen kann. Dies dient ebenfalls dazu, sich von den Eltern abzulösen und zu zeigen, wer man ist. Auch in der Beziehung der Eltern sind Identitätskonflikte zu finden. Diese basieren auf der Frage, inwiefern Entscheidungen durch gemeinsame Kompromisse getroffen werden. Setzt ein Partner seine Identität in den Mittelpunkt, so wird die Beziehung früher oder später darunter leiden. Stellt eine der beiden Personen seine Identität in den Hintergrund, so, handelt es sich nicht mehr um eine gemeinsame Entscheidung,

¹⁶ Vgl. Schwarz (2014), S. 292-294

¹⁷ Vgl. Schwarz (2014), S. 304

¹⁸ Vgl. Proksch (2014), S. 5-6

sondern die des Einzelnen. Sowohl das Aufgeben der Identität, als auch das Aufdrängen dieser, wird die Beziehung auf kurz oder lang zerstören und von Konflikten begleiten.¹⁹

2.3.2 Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen

Ein Student feiert eine Party mit seinen Kollegen. Der Nachbar kommt rüber und beschwert sich, weil seine Kinder durch den Lärm nicht schlafen können. Das Interesse des Studenten besteht darin, seinen Geburtstag in vollen Zügen zu feiern, während das Interesse des Vaters darin besteht, seine Kinder ins Bett zu bringen, damit er sich ausruhen kann. Wüssten beide Personen von den jeweiligen Interessen des anderen wäre es einfacher eine gemeinsame Lösung zu finden. Ein häufiges Vorkommen bei Konflikten ist, dass die Interessen beider Parteien nicht bekannt sind.²⁰

2.3.3 Sachverhaltskonflikte

Diese Konflikte entstehen aus dem Grund, dass Konfliktparteien fehlerhafte oder gar unterschiedliche Informationen erhalten. Diese Auseinandersetzungen werden gelöst, sobald falsche Informationen korrigiert und fehlende hinzugefügt werden. Konflikte auf dieser Ebene lassen sich sehr schnell klären, sobald alle Missverständnisse beiseite geräumt werden.²¹

2.3.4 Beziehungskonflikte

Bei diesen Konflikten spielen Emotionen die Hauptrolle. Auslöser sind unter anderem Gefühle wie Eifersucht, Aggression, Wut, oder Angst. Der Studienkollege verspätet sich täglich bei den Gruppentreffen. Die Gruppe muss ständig warten. Da seine Leistung im Teams jedoch sehr gut ist, beeinträchtigt das Verhalten nicht die Arbeit. Doch die Kollegen trifft es auf der Beziehungsebene, da sie ein solches Verhalten, als wenig wertschätzend empfinden. Der Kollege wird den Konflikt jedoch nicht verstehen, wenn er nicht auf das Problem aufmerksam gemacht wird, da seine Arbeit in Ordnung ist und er seinen Beitrag in der Gruppe geleistet hat. Sind bei einem Problem Emotionen im Spiel, so müssen diese laut ausgesprochen werden, da Gefühle, ein individuelles Empfinden sind. Es wäre in dem genannten Beispiel ratsam, ein persönliches Gespräch zu wählen und zu erklären, dass das Verhalten des Kollegen eine geringe Wertschätzung vermittelt hat. Das Problem auf der Sachebene zu klären wird nicht funktionieren, da die Ursache nicht auf dieser Ebene liegt.

¹⁹ Vgl. Schwarz, (2014), S. 132-133

²⁰ Vgl. Proksch, (2014), S. 6-7

²¹ Vgl. Proksch, (2014), S. 5-7

Erst, wenn emotionale Ursachen ausgesprochen und diskutiert worden sind, kann man auf die Sachebene zurückkehren.²²

2.3.5 Wertekonflikte

Wertekonflikte entstehen häufig, wenn unterschiedliche Kulturen zusammenstoßen. Diese Konflikte lassen sich am einfachsten lösen, wenn versucht wird, die jeweils anderen Vorstellungen zu verstehen und eine gemeinsame Wertvorstellung zu gründen. Erst, wenn Gemeinsamkeiten herausgefiltert wurden, kann auf dieser Basis nach Lösungen gesucht werden. Sollte dieser Versuch scheitern, muss eine höhere Instanz die Aufgabe übernehmen und eine Entscheidung fällen. In der Arbeitswelt ist der Vorgesetzte dafür zuständig, in der Schule der Lehrer und vor Gericht richtet der Richter.²³

2.3.6 Strukturkonflikte

Hier stehen nicht zwei Personen im Vordergrund, sondern eine Struktur. Liegt in einer Firma der Konflikt zwischen der Produktion und dem Marketing, so betrifft dieser die Struktur, weil diese unterschiedliche Prioritäten aufweisen und Endresultate anstreben. Bei solchen Konfliktgegebenheiten gibt es häufig keine Lösung, da Probleme nicht vollständig aufgelöst werden können. Daher sollten sich Lösungen darauf konzentrieren Spannungssituationen niedrig zu halten.²⁴

2.3.7 Innere Konflikte

Innere Konflikte entstehen durch Probleme mit sich selbst. Die meisten Personen kennen das Gefühl, wenn es in der Arbeit stressig ist und genügend Aufgaben vorhanden sind, um den ganzen Tag damit einzudecken. Wird dies nicht getan, könnte es Probleme mit der Deadline und mit dem Chef geben. Bleibt man täglich bis am Abend, so ist der Chef zwar zufrieden, aber die Familie sitzt zu Hause, wartet und ist grantig. Egal welche Entscheidung getroffen wird, gewonnen wird hier nicht. Schwerwiegende innere Konflikte benötigen Hilfe, da es sonst zu Depressionen und anderen psychischen Krankheiten kommen kann.²⁵

2.3.8 Transaktionskonflikte

Transaktionskonflikte entstehen, wenn es auf einen der 3 Beziehungsebenen zu Missverständnissen kommt. In der Transaktionsanalyse wird von einem Kinder-Ich, einem

²² Vgl. Proksch, (2014), S. 5-7

²³ Vgl. Proksch, (2014), S. 5-7

²⁴ Vgl. Proksch, (2014), S. 5-7

²⁵ Vgl. Proksch, (2014), S. 7-8

Erwachsenen-Ich und einem Eltern-Ich ausgegangen. Frühere Rollenverteilungen von Mann und Frau gestalteten sich so, dass der Mann Geld verdiente und sich um Angelegenheiten der Öffentlichkeit kümmerte, während die Frau sich um die Kinder und den Haushalt sorgte und ihre Rolle in der Intimsphäre der Familie ausübte. Kam der Mann nach einem anstrengenden Tag nach Hause, erwartete er ein gutes Abendessen und schlüpfte in die Rolle des Kinder-Ichs, während die Frau die Betreuungsfunktion übernahm. Umgekehrt, ging es um öffentliche Angelegenheiten, so fand sich die Frau in dem Kinder-ich wieder. Durch Traditionsänderungen kann es passieren, dass ein Partner andere Rollenvorstellungen hat, als der andere. Es wäre ein Streit vorbestimmt, würde die Frau arbeiten gehen, Erledigungen machen und sich um die Kinder kümmern, während der Mann nach der Arbeit auf dem Sofa liegt und auf das Essen wartet. Hier hätte die Frau nämlich das Eltern-Ich sowohl im öffentlichen Bereich, als auch zu Hause bei der Familie. Passt sich der Mann hier dem neuen Rollenkonzept nicht an und lernt mitzuhelfen, kann der Konflikt nicht vermieden werden.²⁶

2.3.9 Rollenkonflikte

Dieser gibt sich wie bereits erwähnt aus unterschiedlichen Vorstellungen der Rollen von Mann und Frau. Dieser Konflikt kann bei Beginn der Beziehung bereits bestehen, wenn beide Partner aufgrund unterschiedlicher Kulturen andere Rollenbilder kennengelernt haben. Wird ein Partner gegen seinen Willen in eine Rolle gezwängt, so wird die Beziehung scheitern, sollte er sich nicht mit dieser identifizieren. Ändert sich die Rolle auf einer der Seiten blitzartig, wenn die Frau zum Beispiel ein Jobangebot bekommt, welches die Familie aufgrund des Gehalts nicht ablehnen kann, so müssen sich beide Rollen der neuen Situation anpassen. Da in der heutigen Zeit jede Form der Familie vertreten ist und Rollen individuell gestaltet sind, gilt es die gegenseitigen Vorstellungen vorher zu besprechen, um Konflikte klein zu halten.²⁷

2.4 Unternehmenskonflikte

2.4.1 Konflikte innerhalb einer Gruppe

In der Geschichte des Menschen spielen Gruppen eine wesentliche Rolle. Gruppen gibt es im privaten Leben, in der Familie, im Freundeskreis, aber auch im Berufsleben, beim Sport oder beim Militär. Doch, je mehr Menschen zusammentreffen, desto einfacher kommt es

²⁶ Vgl. Schwarz, (2014), S. 137-140

²⁷ Vgl. Schwarz, (2014), S. 140-141

zu Konflikten. Es ist schwierig innerhalb einer Gruppe auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen einzugehen. Die Gruppendynamik beschäftigt sich mit der Struktur, sowie den Funktionen einer Gruppe. Dies soll dabei helfen, ein Verständnis der Gruppenprozesse zu erlangen und Konflikte schneller erkennen und lösen zu können. Eine Gruppe hat jedoch auch viele positive Seiten. Schwächere Mitglieder werden unterstützt und zu starke Mitglieder zurückgehalten, um eine gemeinsame Ebene zu erreichen. Gruppen, die stark sind und zusammenhalten erreichen bessere Leistungen, als jene Einzelleistung.²⁸

2.4.2 Zugehörigkeitskonflikte

In der Berufswelt werden Personen von einer Führungskraft zu einer Gruppe geformt. Ein Bewerbungsprozess entscheidet, welche Mitglieder der Gruppe beitreten dürfen und welche nicht. Die Mitglieder können sich selbst nicht aussuchen, welcher Arbeitsgruppe sie angehören werden. Führungspositionen versuchen den Aspekt bei der Suche miteinzubeziehen, dass die neue Person zu der Gruppe passen sollte. Dies kann neben den Qualifikationen ein wichtiges Kriterium sein. Eine Gruppe durchläuft mehrere Phasen, bis sie zu einer Einheit wird. Da in der Arbeitswelt die Gruppe zusammengestellt wird und sich nicht findet, können Zugehörigkeitskonflikte auftreten, wenn sich ein Mitglied in der Gruppe nicht wohlfühlt und eigentlich nicht dazugehören möchte. Anders herum kann es auch passieren, dass die Gruppe den Neuling nicht akzeptiert und es zu einem Außenseiter-Konflikt kommt. Führungskräfte können häufig mit diesem Problem nicht umgehen, da sie nicht gelernt haben, wie man ein neues Mitglied in die Gruppe integriert. Für diesen Prozess ist viel Arbeit an der Kommunikation und in den Beziehungen notwendig. In vielen Unternehmen wird sich dafür weder die Mühe, noch die Zeit genommen. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter unglücklich sind und die Freude an ihrem Beruf verlieren. Ebenfalls wird die Arbeit darunter leiden. Bei Unternehmen, denen in diesem Bereich das nötige Wissen fehlt können Workshops, Gruppengespräche und Mediatoren als Hilfestellung eingesetzt werden.²⁹

2.4.3 Konkurrenzkonflikt

In der Arbeitswelt ist der Konkurrenzkonflikt wichtig, um zu erkennen welche Person wofür am besten geeignet ist. Der Konkurrenzkonflikt beginnt bereits im Bewerbungsprozess, wo sich der Bewerber gegen viele Mitbewerber behaupten muss. Der Bewerber, der den Prozess besteht und gegen die Konkurrenten gewinnt kann mit seiner

²⁸ Vgl. Schwarz, (2014) S. 160-162

²⁹ Vgl. Schwarz, (2014) S. 174-176

Arbeitsleistung andere Mitarbeiter unterstützen und die Arbeitsergebnisse und Leistungen verbessern. Demnach sind Konkurrenzkonflikte nicht nur negativ. Konkurrenten bringen eine Person dazu, das Beste aus sich herauszuholen und entfachen mitunter Ehrgeiz und Leidenschaft.³⁰

2.4.4 Delegationskonflikt

Diese Konflikte entstehen, wenn die Kommunikation nicht direkt zwischen zwei Personen geschieht, sondern über eine dritte Person läuft. Diese Methode wird in der Mediation angewandt, um Konflikte zu schlichten und auf einer sachlichen Ebene Informationen von einer Person zur anderen zu übertragen. Dies kann bei einem Konflikt helfen, doch kommen zusätzlich zu dem bestehenden Konflikt Fehler bei der Übertragung oder falsche Interpretationen hinzu, kann es den bestehenden Konflikt noch vielfach verschlimmern. Dann kommt es zum Problem, wenn der Übermittler einen Nutzen daraus ziehen möchte. Viele Führungskräfte möchten gar nicht, dass sich die Mitarbeiter zu gut verstehen. Die Kommunikation würde dann direkt über die Mitarbeiter laufen und dies würde den Verlust von Kontrolle und Macht mit sich ziehen.³¹

2.4.5 Führungskonflikte

Diese Konflikte betreffen die Funktionen einer Führungskraft. Bei der Führung einer Gruppe müssen sowohl gruppenorientierte, als auch zielorientierte Fähigkeiten bewiesen werden. Es ist genauso wichtig, zielorientiert zu arbeiten, als auch die Emotionen und Konflikte der Gruppe im Auge zu behalten. Wenn eine der beiden Fähigkeiten nicht vorhanden ist, oder ein Aspekt nicht beachtet wird, kann es zu Konflikten innerhalb der Gruppe und mit dem Vorgesetzten kommen. So kommt es in der Praxis häufig vor, dass eine junge Person zur Führungskraft wird und auf fachlicher oder gruppenorientierter Ebene wenig Erfahrung hat. Erfahrenere Mitarbeiter der Gruppe besitzen bereits Wissen, welches die Führungskraft nicht hat. Dies kann dazu führen, dass der Mitarbeiter dies ausnutzt, oder die Führungskraft nicht als diese schätzt und respektiert. Dies führt zu häufigen Konflikten bei jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern.³²

2.4.6 Kommunikationskonflikte

Kommunikation besteht aus verbaler und nonverbaler Kommunikation. Verbale Kommunikation ist, dass, was wir sagen und wie wir es betonen. Nonverbale

³⁰ Vgl. Schwarz, (2014) S. 143-145

³¹ Vgl. Schwarz, (2014) S. 155-156

³² Vgl. Schwarz, (2014) S. 181-183

Kommunikation ist unsere dazugehörige Körpersprache. Bei vielen Kommunikationsmethoden wie Face to Face erhalten wir vom Gegenüber sowohl verbale, als auch nonverbale Signale. Bei anderen jedoch nicht. Im Berufsalltag verläuft die Kommunikation neben Face to Face Unterhaltungen häufig übers Telefon, Skype oder per Schriftverkehr mittels Brief und E-Mail. Sowohl bei Briefen, als auch bei E-Mails, entfallen nonverbale Signale sowie Gesichtsausdrücke, Gestik, Stimmlage, Emotionen wie Lachen oder Weinen. Dafür kommen Kriterien wie Schrift, Zeitverschiebung und Komplexität hinzu.³³ Stephan Proksch ist der Meinung, dass Missverständnisse durch elektronische Kommunikationskanäle deutlich verringert werden. So sagt er, dass in einem Restaurant mehr Fehler entstehen, wenn der Kellner die Bestellung schriftlich aufnimmt, als wenn er diese elektronisch überliefert bekommt. Trifft dies jedoch auch auf elektronische Kommunikation in anderen Bereichen zu und welche Auswirkungen hat es, wenn auf nonverbale Signale verzichtet wird?³⁴

2.5 Kommunikation als Ursprung für Konflikte

Bei der Betrachtung der Konfliktarten lässt sich feststellen, dass viele der genannten Konflikte durch die richtige Kommunikation gar nicht erst stattfinden würden. Bei dem Interessenskonflikt wäre dieser schnell gelöst, würden beide Partner einander ihre Interessen kommunizieren. Wären beim Sachverhaltskonflikt die richtigen Informationen ausgetauscht worden, wäre nicht von Konflikt die Rede. Ebenfalls Beziehungskonflikte, Zugehörigkeitskonflikte, Wertekonflikte und Delegationskonflikte erhalten ihren Ursprung durch falsche oder mangelhafte Kommunikation. Nun stellt sich die Frage, woran es liegt, dass zu wenig oder falsch kommuniziert wird.³⁵

2.5.1 Die Beschaffenheit einer Nachricht

Zwischenmenschliche Kommunikation findet zwischen einem Sender und einem Empfänger statt. Ein Gebilde aus Signalen, welches als Nachricht bezeichnet wird, soll ausgehend vom Sender dem Empfänger vermittelt werden. Diese Nachricht wird von dem Empfänger entschlüsselt und es kommt zu einer Verständigung. Ob die Nachricht inhaltlich und akustisch verstanden wurde wird sehr schnell an der Rückmeldung erkannt. Diese wird auch als Feedback bezeichnet. Zusätzlich wird erkannt, wie die Nachricht auf das Gegenüber wirkt. Es kommt nicht selten vor, dass die Bedeutung einer Nachricht vom

³³ Vgl. Schwarz, (2014) S. 268

³⁴ Vgl. Proksch, (2014), S. 22

³⁵ Vgl. Proksch, (2014), S. 6-22

Empfänger anders verstanden wird, als der Sender es beabsichtigt hatte. Dies liegt daran, dass eine Nachricht mehrere Botschaften enthält. Dies ist das Komplizierte an der Kommunikation, denn es spielen nicht nur die Wortwahl und die Betonung eine Rolle, wie die Nachricht ankommt. Dabei kommen mehrere Faktoren zum Tragen.³⁶

2.5.2 Die Botschaften einer Nachricht:

Sachinhalt:

Unter dem Sachinhalt wird die Information einer Nachricht verstanden. Sagt ein Mann im Auto zu einer Frau, dass die Parklücke groß genug für ihr Auto ist, so ist die Information, dass die Fläche ihm zu folge groß genug ist, damit das Auto hineinpasst. Die Sachebene sollte im Vordergrund stehen, doch wie auch in diesem Beispiel wird sie häufig von anderen Botschaften begleitet und die Nachricht wird anders verstanden.³⁷

Selbstoffenbarung:

Jede Nachricht beinhaltet nicht nur eine Information, sondern in ihr ist auch ein Hauch einer Botschaft des Senders versteckt. Im vorigen Beispiel, als der Mann zu der Frau sagte, dass die Parklücke groß genug für ihr Auto ist, wäre eine Botschaft des Empfängers unter Umständen, dass er es eilig hat, vielleicht ist es auch ein Kommentar an seine Frau, die nicht einparken kann. Auch, wenn er die Nachricht rein sachlich übermittelt, kann diese dennoch anders verstanden oder interpretiert werden.³⁸

Beziehung:

Einer der Botschaften der Nachricht enthält die Beziehung, in welcher die beiden Kommunikationspartner zueinanderstehen. Meist werden diese Botschaften auch nonverbal übermittelt und auch die Tonlage der Stimme spielt eine Rolle. Auf die Aussage, dass der Parkplatz für das Auto groß genug ist, antwortet die Frau damit, dass sie das Auto lenkt und nicht er. Diese Antwort richtet sich an die Beziehungsbotschaft, denn die Frau empfindet, dass der Mann ihr nicht zutraut, dass sie das Auto schön einparken kann. Die Beziehungsbotschaft enthält wie der Sender zum Empfänger steht und wie er ihn betrachtet. Während der Sender bei der Selbstoffenbarungsbotschaft Ich-Botschaften versendet, werden bei Beziehungsbotschaften sowohl Du-, als auch Wir-Botschaften übermittelt.³⁹

³⁶ Vgl. Schulz von Thun, (1997) S. 25-28

³⁷ Vgl. Schulz von Thun, (1997) S. 26

³⁸ Vgl. Schulz von Thun, (1997) S. 25-27

³⁹ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 26-29

Appell:

Eine Nachricht wird meist nicht grundlos übermittelt, sondern veranlasst das Gegenüber darauf zu reagieren. Der Mann wollte nicht zu spät zum Essen kommen und darum veranlasste er die Frau den Parkplatz zu nehmen und nicht eine Lücke zu suchen, in der ein LKW Platz hätte haben können. Diese Botschaften können offen ausgesprochen, oder indirekt übermittelt werden. Der Apell unterscheidet sich von der Beziehungsbotschaft insofern, dass mit ein und demselben Apell unterschiedliche Beziehungsbotschaften ausgelöst werden können. So findet die Frau in diesem Beispiel den Apell als vernünftig, fühlt sich jedoch auf der Beziehungsebene angegriffen. Anders könnte sie den Appel für inkorrekt halten, da sie den Parkplatz für sehr klein hält, jedoch auf der Beziehungsebene kein Problem damit haben, dass der Mann ihr dauernd Ratschläge erteilt.⁴⁰

2.5.3 Explizite und implizite Botschaften

Eine Nachricht kann sowohl explizite, als auch implizite Botschaften enthalten. Mit explizit ist zu verstehen, dass der Sender die Nachricht direkt ausspricht und dem Empfänger übermittelt. Implizit meint, dass die Botschaft verstanden wird, ohne dass die Nachricht ausgesprochen werden musste. Sowohl auf der Sachebene, Selbstoffenbarungsebene, Beziehungsebene, als auch beim Apell können implizite und explizite Botschaften auftauchen. So kann dem Gegenüber direkt übermittelt werden was man von ihm hält, oder er erkennt es implizit an der Tonlage, an dem Gesichtsausdruck oder an der Körperhaltung. Obwohl explizite Botschaften direkt ausdrücken würden was Sache ist, laufen die meisten Botschaften implizit ab. So werden Botschaften ausgesendet, ohne direkt ausgesprochen zu werden. Kommt es dann zu einem Konflikt, kann die Person immer noch behaupten, sie hätte nie etwas in die Richtung gesagt. Einige Menschen kommunizieren häufig auf diese Weise, dies könnte den Grund mit sich tragen, dass sie sich scheuen die Wahrheit geraderaus zu sagen, denn dann gebe es keinen Rückzug aus der Situation mehr. Werden stattdessen implizite Signale gesendet, ergibt sich jederzeit ein Rückzug und es wird umgangen mit dem gegenüber direkt über das Problem zu kommunizieren.⁴¹

2.5.4 Verbale und nonverbale Nachrichten

Auf verbale Nachrichten wurde bereits eingegangen. Interessanter sind nonverbale Nachrichten, da der Mensch viele dieser Signale nicht beeinflussen kann. Unter nonverbaler Kommunikation fallen jene Nachrichtenanteile, welche nicht durch die

⁴⁰Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 28-30

⁴¹Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 30-33

Sprache vermittelt werden. Hierzu zählen die Mimik, Gestik, aber auch die Tonlage der Botschaften, die Betonung einzelner Wörter und deren Aussprache. Ebenfalls dienen nonverbale Signale als Unterstützung, um zu erkennen, wie die Nachricht zu verstehen ist. Lügen können enttarnt werden, wenn das Gegenüber etwas anderes sagt, als die Körpersprache verrät. Es ist schwierig die Körpersprache zu beeinflussen, da viele der Signale, unbewusst ausgestrahlt werden. Sarkasmus braucht die Körpersprache, um gleich zu erkennen, dass die Nachricht nicht ernst gemeint war. Die Gebiete der nonverbalen Kommunikation haben sich zu einem wichtigen Forschungsfeld entwickelt.⁴²

„Man kann nicht nicht kommunizieren“⁴³

Paul Watzlawick sprach bereits davon, dass nicht nur Worte Mitteilungscharakter haben. Bereits ein Schweigen beinhaltet eine ganze Reihe an Informationen. So kann Schweigen ein Zeichen von wenig Interesse oder Aufmerksamkeit sein, aber es kann auch bedeuten, dass Ruhe gewünscht ist, sich die Person in Trauer befindet, oder einfach nur nachdenkt und sich konzentrieren möchte. Zusammen mit der Mimik und Körpersprache fällt es leichter, das Schweigen richtig zu deuten.⁴⁴

2.5.5 Kongruente und inkongruente Nachrichten

Wie bereits erwähnt ist die Körpersprache eine große Stütze, wenn es um das Deuten von Schweigen geht. Doch nicht nur das Stillschweigen braucht diese Stütze um verstanden zu werden. Denn die Mimik und Gestik ist ein wesentlicher Teil der Kommunikation. Mit der Körpersprache lässt sich genau erkennen, wie die Nachricht bei dem Gegenüber ankommt. Dies kann wie ein Feedback betrachtet werden. Muss einer Person eine traurige Nachricht überbracht werden, so kann anhand dieses Feedbacks erkannt werden, wie sie jeden Satz aufnimmt und die Folgesätze können darauf abgestimmt werden. Bei Humor kann die Körpersprache auch von großem Nutzen sein, denn dann wird sehr schnell erkannt, ob die Gesprächspartner diesen auch teilen, oder ob die Witze fehl am Platz sind. Ein weiterer Faktor, bei dem der Gesichtsausdruck wichtig ist, ist der Sarkasmus. Gäbe es nur die sarkastischen Aussagen, ohne die passenden Blicke, welche darauf hinweisen, dass es sich nur um einen Scherz handelt und diese Worte keinesfalls ernstzunehmend sind, so käme es zu sehr vielen Beleidigungen, Konflikten und Rechtfertigungen. Die Körperhaltung verrät weiters, wie wir bei dem Gegenüber ankommen, wieviel Nähe man selbst, oder das

⁴² Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 30-35

⁴³ Watzlawick, (1969)

⁴⁴ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 34-35

Gegenüber zulässt und welche Art von Beziehung zwischen Personen herrscht. Doch trotz all den Hinweisen und der Hilfe bei der Verständigung, kann die Körpersprache auch das komplette Gegenteil bewirken und Verwirrung auslösen. Eine Nachricht wird als kongruent bezeichnet, wenn sowohl die Botschaft, als auch das dazugehörige Verhalten übereinstimmen. So würde eine schreiende Person ein wütendes Gesicht tragen und eine trauernde Person ein weinendes. Schwieriger wird es bei inkongruenten Nachrichten, da die Körpersprache und der Inhalt der ausgesprochenen Nachricht voneinander abweichen. So kann auf die Frage: „Wie geht es dir?“ Mit „Ja, sehr gut danke.“ geantwortet werden und die Stimme, Körperhaltung und der Gesichtsausdruck sagen etwas anderes. Auch anders herum kann es zutreffen, dass die Person glücklich aussieht und ein Lächeln trägt, und dann verkündet, dass es ihr sehr schlecht geht. Dieses Verhalten kann auch erlernt sein. Denn im Alltag kommt es häufig nicht gelegen, wenn die Stimmung immer ausgelebt und gezeigt wird. Vor allem im Berufsleben trägt man häufig eine Maske und versteckt die Gefühle. Denn, wer lässt sich gerne von einem weinenden Kellner bedienen, oder im Büro anschreien? Inkongruente Nachrichten machen es dem Sender nicht einfach. Die Nachricht: „Lass mich in Ruhe!“, könnte eine Aufforderung sein dies zu tun, aber es könnte sich dahinter auch ein Hilferuf befinden und das Gegenteil erhofft werden. Der Sender meint, dass er in Ruhe gelassen werden möchte, doch will in Wirklichkeit getröstet und in den Arm genommen werden. Inkongruente Nachrichten erschaffen Verwirrung und erfordern ein Gespür für das tatsächliche Verlangen des Gegenübers. Diese Art der Nachricht schafft für den Empfänger Unklarheit, doch für den Sender birgt es Vorteile. Der Sender muss sich nicht festlegen. Das was gesagt wird kann so interpretiert werden, wie es tatsächlich gemeint war und im Notfall kann es dementiert werden und wurde nie ausgesprochen.⁴⁵

2.5.6 Das Feedback des Empfängers

Als Sender ist es nicht absehbar, wie der Empfänger reagieren wird. Vor allem bei einer fremden Person ist es schwierig, dies abzuschätzen. Vor allem in der Berufswelt wird mit fremden Personen zusammengearbeitet. Das macht es noch schwieriger vorauszuahnen, wie das Gegenüber reagieren wird. Doch vor allem im Job gibt es sehr viel Kritik. Viele Menschen definieren sich durch das Privatleben, ihr Aussehen oder eben ihre beruflichen Stärken. Umso schwieriger ist es, abzuschätzen wie Kritik verarbeitet wird. Im Job steht das Austeilen und Annehmen von Kritik am Tagesprogramm. Wie eine Nachricht

⁴⁵ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.34-38

angenommen wird, hängt vom Empfänger selbst ab. Metaphorisch kann gesagt werden, dass die Reaktion aus der Saat und dem psychischen Boden, auf welchem sie gesät wird, entsteht. Wird der Empfänger von seinem Chef hinsichtlich einer Fähigkeit kritisiert, durch welche sich der Empfänger definiert und er sich sicher ist keine Fehler zu machen, dann wird es ihn sehr hart treffen. Vor allem sein Ego kann dadurch stark in Mitleidenschaft gezogen werden. Dies kann sich entweder zu einem Traurigkeitsgefühl entwickeln, oder der Empfänger explodiert und wird wütend. Es kann auch anders kommen und der Konflikt bleibt aus, wenn der Empfänger locker mit Fehlern umgehen kann, diese als menschlich erachtet und dies als Chance sieht, aus ihnen zu lernen und dadurch zu wachsen. Der Sender kann in dem Fall versuchen die Nachricht so schonend wie möglich zu überbringen, doch auch dies ist keine Garantie, dass es zu keinem Konflikt kommt.⁴⁶

2.6 Die Empfangsvorgänge des Empfängers

Kommt eine Nachricht beim Empfänger an durchläuft diese drei Stadien:

2.6.1 Wahrnehmung

Sowohl die Nachricht an sich, als auch die Körperhaltung, die Tonlage, als auch die Mimik und Gestik werden wahrgenommen und betrachtet.⁴⁷

2.6.2 Interpretation

Der Wahrnehmung wird nun einer Bedeutung zugeordnet. Eine Interpretation ist eine persönliche Annahme und eine individuelle Betrachtung der Botschaft. Diese Interpretation ist ein natürlicher Prozess, welcher sich nicht vermeiden lässt. Interpretationen sind nicht immer richtig. Sie werden von mehreren Faktoren beeinflusst. Teils sind es frühere Erfahrungen, Vermutungen oder die Interpretation wird je nach Stimmung geformt. Dies ist ein sehr interessanter Punkt, da nie vorhersehbar ist, wie eine Person die Nachricht interpretieren wird. Lobt die Chefin in einem Meeting eine ihrer Mitarbeiter, weil sie das Gefühl hat, dieser Mitarbeiter braucht einen Motivationsschub so können die anderen Mitarbeiter dies interpretieren, als würde ihre Arbeit vergleichsmäßig weniger gut sein. Sagt ein Mann zu seiner Frau, dass ihm das schwarze Kleid besser gefällt, so meint er nicht zwingend, dass sie in dem

⁴⁶ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S. 69-71

⁴⁷ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.72-73

roten Kleid dick aussieht, doch, wenn sie es so interpretiert kommt es zu einem Konflikt zwischen den beiden.⁴⁸

2.6.3 Gefühl

Wie die Interpretation oder gar die Wahrnehmung erfahren wird, hängt sehr stark vom Gefühl des Empfängers ab. Ist der Empfänger in guter Laune, so wird er über Sarkasmus lachen und gekonnt darauf antworten. Dieselbe Nachricht kann der Empfänger auch negativ interpretieren, indem er alles auf die Waagschale legt und übersieht, dass es sich dabei um Sarkasmus handelt. So kann aus dem gut gemeinten Scherz, eine Argumentation werden und einen Tag zuvor wäre dies nicht passiert.⁴⁹

Trotz der Sortierung der Empfangsvorgänge werden diese in der Praxis miteinander vermischt. So ist das Feedback ein Produkt der Verschmelzung von Wahrnehmung, Interpretation und Gefühl.⁵⁰

2.7 Die Kunst eine Nachricht zu übermitteln

Trotz gut gemeinter Absichten, vorsichtiger Formulierung und gutem Ton kann eine Nachricht dennoch falsch verstanden werden. Wie diese interpretiert wird, kann der Sender nicht beeinflussen. Dabei hilft jedoch die Erfahrung. Wenn der Sender die Person kennt, so kann eingeschätzt werden, wie die Nachricht aufgenommen werden wird. In der Berufswelt ist dies etwas schwieriger. Erstens kennen sich die Mitarbeiter rein beruflich. Das bedeutet sie zeigen sich von ihrer besten Seite, achten darauf, was sie von sich preisgeben und möchten einen guten Eindruck erwecken. Auch der Chef kennt seine Mitarbeiter meist nur auf beruflicher Ebene. Dies kann die Kommunikation auch erschweren, da schwer einzuschätzen ist, wie die Person mit Kritik umgehen wird, wie sie Nachrichten interpretiert. Außerdem werden Konflikte und Gefühlsausbrüche im Beruf als eher unangenehm betrachtet. Der Sender kann also versuchen, die Nachricht oder gar Kritik vorsichtig zu übermitteln, indem er Ich- Botschaften sendet.⁵¹

Ich- Botschaften: sind Nachrichten, welche etwas aus dem eigenen Empfinden preisgeben. Diese stehen im Gegensatz zu einer Du-Botschaft. Dies soll verhindern, dass die Nachricht einer Schuldzuweisung gleicht. Kommt ein Mitarbeiter ständig zu spät, wäre die Du-

⁴⁸ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.72-74

⁴⁹ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.72-74

⁵⁰ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.72-74

⁵¹ Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.72-74

Botschaft vom Arbeitgeber: „Jeden Tag kommst du zu spät zur Arbeit!“ Dies wäre nicht nur eine Feststellung des Arbeitgebers, sondern beinhaltet Kritik, wie auch eine Schuldzuweisung. Der Chef könnte sagen: „Ich fühle mich verletzt und empfinde es als rücksichtslos, wenn Mitarbeiter zu spät kommen.“ Dies wäre eine ich-Botschaft. Sie erzählt wie sich der Chef fühlt, wenn Mitarbeiter zu spät kommen, aber weisen niemandem die Schuld zu. Natürlich ist es in der Praxis wahrscheinlich schwer, mit diesen Botschaften zu arbeiten, da der Mitarbeiter sehr wohl weiß, dass er derjenige ist, welcher zu spät kommt und die Nachricht interpretieren wird. Doch der Sender hat sein Bestes gegeben, diese Nachricht aus seiner Sicht mit Vorsicht zu senden.⁵²

2.8 Kommunikation, ein Spektrum an Konfliktmöglichkeiten

Kommunikation beinhaltet bereits die Gefahr, dass eine Nachricht zu einem Konflikt mutieren kann. Von der Aussprache der Nachricht, bis zum Empfang gibt es zahlreiche Möglichkeiten eine Nachricht falsch zu formulieren, wahrzunehmen oder zu interpretieren. Sowohl Mitarbeiter, als auch Führungskräfte finden Konflikte als unangenehm. Dies führt häufig zur Vermeidung von Kommunikation, oder zur Verschweigung von Problemen. Doch führt das Meiden von Kommunikation tatsächlich zum Verhindern von Konflikten? Wahrscheinlich ist eher das Gegenteil der Fall, denn das Problem wird sich nicht in Luft auflösen und der Konflikt wird irgendwann stärker an die Oberfläche treten. Es entsteht ein Teufelskreis, zuerst folgt die ängstliche Konfliktvermeidung, indem unangenehme Situationen hinuntergeschluckt werden und es versucht wird diese zu unterdrücken. Dadurch steigt der Ärger jedoch weiter an, denn das Problem verschwindet nicht. Es wird versucht die Kommunikation zu umgehen, denn jeder Kontakt reizt die Beherrschung. Je nachdem wie groß das unterdrückte Problem ist, wird es früher oder später doch zu einem Ausbruch kommen und unter Wut können Worte gewählt werden, die zuvor vermutlich nicht an erster Stelle standen. Es entsteht ein heftiger Konflikt, der vom Gegenüber umso stärker abgewehrt wird. Beide Parteien werden versuchen, Recht zu behalten und diese Auseinandersetzung zu gewinnen. Dadurch kommt es zu einer unangenehmen Situation mit einem bitteren Ende. Dieses erzeugt eine neue Angst vor Konfliktsituationen und beim nächsten Problem, wird erneut vermieden werden darüber zu kommunizieren, da bereits

⁵² Vgl. Schulz von Thun, (1997), S.79

schlechte Erfahrungen mit Konflikten gemacht worden sind. So beginnt der Teufelskreis aufs Neue.⁵³

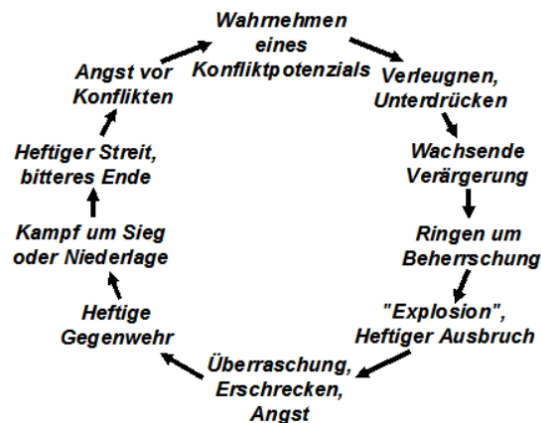


Abbildung 1: Der Teufelskreis der Konflikte⁵⁴

3 Konflikte im Unternehmen

3.1 Die Erkennungsmerkmale einer konfliktscheuen Führungskraft

Einer konfliktscheuen Führungskraft wird meist die Eigenschaft, nett zu sein, zugeordnet. Nett zu sein ist nichts Böses, doch ist die Führungskraft zu nett, besteht der Verdacht, dass sie zu viel toleriert und sich womöglich nicht durchsetzen kann. Ebenfalls kann dies ein Hinweis dafür sein, dass auch Probleme vorerst unter den Teppich gekehrt werden. Weiters erwähnt der Autor Winfried Berner in seinem Artikel, dass diese Personen meist bereits eine Schleppe an ungelösten Konflikten hinter sich herziehen. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte sich Konflikten stellen können, auch wenn dies nicht immer leicht sein mag, doch die Vermeidung von Kommunikation ist hier nicht die Lösung. Ein weiteres Merkmal, dass es sich bei einem Vorgesetzten um eine konfliktscheue Person handeln könnte, ist ein zu kollegiales Verhalten. Es ist kein Problem, wenn sich ein Chef als hilfsbereit anbietet, jedoch besteht der Verdacht, dass der Arbeitgeber aus Konfliktscheue unangenehme Arbeiten selber macht, anstatt diese an seine Mitarbeiter abzugeben. Hilft

⁵³ Vgl. Berner, Winfried, (2005),: Unternehmenskultur – Ein weicher Faktor mit harten Folgen;
<https://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/unternehmenskultur.php> [22.04.2018]

⁵⁴ Berner, Winfried, (2005),: Unternehmenskultur – Ein weicher Faktor mit harten Folgen;
<https://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/unternehmenskultur.php> [22.04.2018]

der Vorgesetzte mit, weil er sieht, dass die Deadlines nahen, ist es ein anderes Thema, als wenn er die Nacht durcharbeitet, weil seine Mitarbeiter die Arbeiten an ihn zurückdelegiert haben. Dies kann dazu führen, dass er von seinen Mitarbeitern früher oder später ausgenutzt wird, oder diese ihn nicht mehr ernst nehmen. Kollegiale Chefs haben oft das Problem sich zu sehr als ein Teammitglied zu sehen und nicht, als einen Vorgesetzten. Aus Angst nicht mehr diese Rolle im Team zu haben, meidet er Konflikte, da er keine Reibereien mit Kollegen möchte. Richtet er sich zu stark nach dem Team kann dies jedoch Akzeptanzverlust bewirken. Je nachdem wie es gedreht und gewendet wird, eine Führungskraft muss akzeptieren, dass sie sich Konflikten stellen muss. Kann sie es nicht, ist unter Umständen die Qualifikation dieser Person für eine Führungskraft zu hinterfragen, denn Konfliktscheue wird zu weiteren Problemen führen.⁵⁵

3.2 Theorien weshalb Führungskräfte Konflikte meiden

3.2.1 Mediation ist teuer und kostet Zeit

Die meisten Methoden, die das Gruppenklima fördern, oder bei der Bearbeitung von Konflikten eingesetzt werden, sei es Mediation, Teambuilding oder diverse Gruppentrainings benötigen einen externen Trainer oder Mediator, der viel Erfahrung hat. Dies ist nicht billig und es gibt keine hundertprozentige Garantie, dass danach alles besser wird und die Konflikte Geschichte sind. Zusätzlich kostet es viel Zeit und je mehr Mitarbeiter daran beteiligt sind, desto mehr Zeit wird benötigt, um einen passenden Termin zu finden und die Trainings zu planen und durchzuführen. Dies ist einer der Gründe, weshalb zuerst versucht wird alle anderen Möglichkeiten auszuprobieren, bevor auf Hilfe zurückgegriffen wird. Doch dann kann es schon zu spät sein und der Konflikt ist eskaliert. Die Nicht-Lösung eines Konflikts kann jedoch viel teurer werden, als Hilfe hinzuzuziehen und diese zu lösen. Es sollte vorher abgewogen werden, ob die Eskalation nicht doch mehr Kosten mit sich zieht.⁵⁶

3.2.2 Angst vor Konflikten

Das Gefühl, wenn sich ein Konflikt anbahnt, kennen die meisten Menschen. Es entsteht ein komisches Gefühl im Magen, welches von Ärger und Angst begleitet wird. Dass Konflikte mit einem negativen Gefühl besetzt sind, resultiert aus der Geschichte des Menschen. In Urzeiten bedeutete ein Konflikt für den Menschen etwas Lebensbedrohliches. Den

⁵⁵ Vgl. Berner, Winfried, (2005): Unternehmenskultur – Ein weicher Faktor mit harten Folgen; <https://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/unternehmenskultur.php> [22.04.2018]

⁵⁶ Vgl. Proksch, (2014), S.45-50

Konflikt konnte er gewinnen, oder verlieren. Verlieren konnte bedeuten, dass er sein Leben verlor. Konflikte im eigenen Stamm konnten dazu führen, dass man ausgeschlossen wurde. Dies konnte ebenfalls zum Tod führen, da der Mensch in der Gruppe gegen Feinde und Naturgewalten besser gerüstet war, als als Einzelgänger. Vielleicht stammen die negativen Erfahrungen der Konflikte auch aus der Kindheit des Menschen. Wie ging die Familie mit Konflikten um, wurden Kinder bestraft, wenn sie sich schlecht verhielten, oder mussten sie fürchten, dass ihre Eltern sie dann nicht mehr liebten? Erfahrungen tragen einen wesentlichen Beitrag dazu bei, wie im späteren Leben mit Konflikten umgegangen wird. Viele Führungskräfte scheuen Konflikte und versuchen diese zu meiden. Sie erkennen nicht, dass Konflikte auch positive Seiten haben und nicht nur negativ sind. Den Menschen wird eingeredet, dass Konflikte etwas Schlechtes sind und ihre Karriere-, ihr Privat- und Familienleben nur Erfolg hat, wenn sie so wenig Konflikte wie möglich haben. Doch dies ist eine falsche Ansichtweise, denn Konflikte haben sehr wohl positive Seiten. Konflikte ermöglichen Entwicklung. Im Chinesischen beinhaltet das Wort Konflikt die Bedeutung Chance. Nicht selten öffnen Konflikte neue Türen und ermöglichen eine Sicht aus einer ganz anderen Perspektive. Eine erfolgreiche Führungskraft erkennt das Potenzial von Konflikten und besitzt den Mut einer Auseinandersetzung nicht aus dem Weg zu gehen.⁵⁷

3.2.3 Verlust von Macht und Kontrolle

Führungskräfte fürchten nicht nur die unkontrollierbaren Emotionen, welche ein Konflikt mit sich bringen kann, sondern auch den Verlust von Kontrolle und Macht. Bei dem Treffen einer Entscheidung haben Führungskräfte bereits eine klare Vorstellung wie das Ergebnis werden soll. Die verwendeten Ansätze hatten bereits gut funktioniert und werden daher immer wieder verwendet. Neue Ansätze wie z.B. das in Betracht ziehen von Mediation finden häufig keine Anwendung, da nicht im Vorhinein klar ist, wohin diese Methoden führen. Dabei können mit integrierenden Konfliktbearbeitungsmethoden bessere Lösungen erzielt werden und die Mitarbeiter miteinbezogen werden, was ebenfalls einen guten Effekt auf die Teamstruktur haben kann.⁵⁸

3.2.4 Die Aufdeckung des Verborgenen

In jeder Firma gibt es Tabus, Tratsch und Klatsch. Dieses Phänomen taucht überall auf, wo Menschen sind und geredet wird. Konflikte werden von Emotionen begleitet. Emotionen führen häufig dazu, dass zuerst geredet wird ohne vorher über die Worte nachzudenken.

⁵⁷ Vgl. Proksch, (2014), S.46-50

⁵⁸ Vgl. Proksch, (2014), S.46-50

Führungskräfte fürchten, dass durch Konflikte Themen aufgewühlt werden und Wahrheiten ans Licht kommen, die besser verborgen bleiben sollten. In emotionalen Situationen sind Taten oft unberechenbar und die Situation kann nicht im Voraus geplant werden.⁵⁹

3.2.5 Imageverlust

Eine gute Führungskraft hat auch ein Image zu wahren und möchte nicht, dass dieses beschmutzt wird, oder verloren geht. Stellt sich in einem Konflikt heraus, dass die Führungsperson, der Situation nicht gewachsen ist und diese überhaupt nicht unter Kontrolle hat, so wirft dies kein gutes Licht auf das Image. Auch fremde Hilfe anzunehmen sehen Führungskräfte, oft als eine Schwäche, da es den Anschein weckt, sie käme nicht selbst zurecht. Ein zu starker Fokus auf ein gutes Image kann, jedoch das Gegenteil bewirken und zu Konflikten führen, wenn es der Vorgesetzte nicht schafft, an akzeptable Lösungen zu kommen, sei es durch fremde Hilfe.⁶⁰

3.2.6 Fehlende Konfliktmanagement-Fähigkeiten

Dies ist ein wesentlicher Punkt, weshalb Konflikte gemieden werden. Führungskräfte im Konfliktmanagement zu schulen kostet sehr viel Geld und Zeit. Werden diese Schulungen jedoch unterlassen, führt dies häufig dazu, dass sich Führungskräfte unsicher sind und Konflikten mit Angst Konflikten gegenüberstehen. Sie wissen nicht, wie sie agieren sollen, sollten sie angegriffen werden. Mit Gefühlsausbrüchen von Mitarbeitern kommen sie nicht zurecht, doch mit diesen werden sie rechnen müssen, da Konflikte immer Gefühle und Emotionen mit sich ziehen. Konfliktmanagementfähigkeiten werden uns jedoch nicht in die Wiege gelegt. Natürlich gibt es Personen, die mit Emotionen sehr gut umgehen können, doch dann liegen die Schwächen vielleicht bei der Durchsetzung. Seminare und Schulungen im Bereich Konfliktmanagement sind für Führungskräfte auf jeden Fall sehr sinnvoll und sollten in Zukunft öfters besucht werden.⁶¹

3.2.7 Fehler bei der Konfliktlösung

Fehler passieren überall und sind menschlich. Doch Fehler bei der Konfliktlösung können dazu führen, dass die Probleme am Schluss ausarten und an Größe zunehmen. Werden Konflikte vermieden oder falsch behandelt, können diese immer wieder auftauchen und es kann zu erheblichen Schäden kommen. Bestehende Konflikte verursachen bei den Mitarbeitern Frustration, sie werden immer demotivierter und das Arbeiten beginnt ihnen

⁵⁹ Vgl. Proksch, (2014), S.45-50

⁶⁰ Vgl. Proksch, (2014), S.45-50

⁶¹ Vgl. Proksch, (2014), S.45-50

keinen Spaß mehr zu machen. Für die betroffene Firma kann es zu hohen Kosten kommen, einerseits können diese durch die Konflikte verursacht werden, aber andererseits auch durch die vielen unglücklichen Mitarbeiter, weil sie kündigen, beginnen Fehler zu machen, und keine Leidenschaft mehr an der Arbeit empfinden. Sowohl für Führungskräfte, als auch für den Mitarbeiter ist es wichtig, seine Schwächen zu kennen und Konflikten nicht mit Angst zu begegnen. Denn, wenn Probleme nicht ausgesprochen werden, bleiben sie weiter bestehen. Konfliktmanagement im Unternehmen erfordert sehr viel Wissen und auch Erfahrung. Führungskräfte sollten in dieses Wissen investieren, um Konflikten selbstsicher begegnen zu können.⁶²

3.3 Was bedeutet der Begriff Konflikt für ein Unternehmen?

Unternehmen möchten sehr ungern zugeben, dass es auch bei ihnen Konflikte gibt. Doch woran könnte es liegen, dass über Konflikte so ungern gesprochen wird? Demnach wäre interessant zu wissen, welche Bedeutung Konflikte für Führungskräfte haben. Da Konflikte ein Begleiter des menschlichen Zusammenlebens sind und in allen Gesellschaften vorkommen, wäre die Aussage zu hinterfragen. Kann es sein, dass Führungskräfte Konflikte als so unangenehm empfinden, dass sie nicht über diese sprechen möchten. Vielleicht verbinden sie Konflikte mit einem massiven Streit und alles, was nicht in einem Geschrei ausartet ist kein Konflikt? In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wurde beschrieben, dass Konflikte für Unternehmen negativ behaftet wären, weil sie darauf hindeuten, dass

- ein abweichendes Interesse zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht,
- Störungen im Arbeitsprozess vorliegen oder
- Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens ausgetragen werden.⁶³

Konflikte werden in Unternehmen als unangenehm angesehen und Führungskräfte sehen es als besonders wichtig, diese so schnell wie möglich zu beseitigen.⁶⁴

⁶² Vgl. Proksch, (2014), S.45-50

⁶³ Vgl. Proksch, (2014), S.16

⁶⁴ Vgl. Proksch, (2014), S. 16-17

Dies könnte auch der Grund sein, weshalb Führungskräfte nicht gerne über Konflikte reden oder ignorieren, dass es welche gibt. Doch sind Konflikte immer etwas Negatives, oder haben sie diesen Ruf mit der Zeit bekommen?

3.4 Der Grund weshalb Konflikte für Unternehmen negativ behaftet sind

Konflikte sind meist unangenehm, weil sie mit Emotionen verbunden sind und für viele Unternehmen darauf hindeuten, dass etwas falsch gemacht wurde, oder Fehler entstanden sind. Diese Fehler werden Führungskräften zugeordnet, da sie für ihr Team die Verantwortung tragen. Kein Chef und keine Chefin möchte beschuldigt werden, für einen Führungsfehler verantwortlich zu sein. Aus diesem Grund versuchen viele Führungspersonen Konflikte zu meiden. Doch bei all der Negativität, wird der Aspekt übersehen, dass Konflikte auch etwas Positives haben.⁶⁵

3.5 Positive Aspekte von Konflikten:

3.5.1 Konflikte erzeugen Veränderungen

Den meisten Veränderungen in der menschlichen Geschichte geht ein Konflikt voraus. Dieser führt zur Infragestellung der alten bisherigen Muster und fordert neue Ideen. Meist kommt es zu diesem Konflikt, weil die Zufriedenheit des alten Systems nicht mehr gegeben ist, oder der bisherige Weg Mängel aufweist. Konflikte fördern die Findung neuer Ideen und bringen den Menschen dazu weiterzudenken und neue Ergebnisse zu akzeptieren.⁶⁶

Die Minoer entdeckten die ausgezeichnete Qualität des Zedernholzes. Dieses Holz war ein wichtiger Bestandteil ihres Lebens. Sie schufen daraus ihre Häuser und ihre Schiffe. Doch die Vorräte des Holzes waren nur begrenzt und gingen ihnen mit der Zeit aus. Die Minoer bauten die Häuser für ihre Familien aus dem hochwertigen Holz und die Grabstätten der Verstorbenen aus Stein. Die Idee, die Häuser der Familien aus Stein zu machen, damit das Holz für den Schiffbau verwendet werden konnte wurde von Priestern abgelehnt. So kam es, dass das Holz ausging und ihnen dann doch nichts anderes übrigblieb, als die Häuser aus Stein zu machen. Doch da war es bereits zu spät, denn durch den Holzmangel, konnten nicht genügend Schiffe erzeugt werden und die Minoer verloren den Kampf auf dem

⁶⁵ Vgl. Schwarz, (2014), S. 20-26

⁶⁶ Vgl. Schwarz, (2014), S. 20-26

Mittelmeer und kamen unter die Herrschaft der Mykener. Der Konflikt, welcher die alten Methoden in Frage stellen sollte fand nicht statt. Er wurde nicht ausgetragen, dennoch kam es zu einer Veränderung, da das Holz mit der Zeit ausging und sie keine andere Möglichkeit mehr hatten. Dieser Lernprozess kam jedoch zu spät, denn wäre er durch den Konflikt ausgelöst worden und nicht durch die Tatsache, dass das Holz ausging, wäre der Lernprozess vorzeitig passiert. Dann hätte es noch Holz gegeben, um Schiffe zu bauen und die Minoer hätten eine größere Chance gehabt, auf dem Meer zu bestehen. Dies ist jedoch eine Theorie, doch es steht fest, dass Konflikte das Bestehende in Frage stellen.⁶⁷

Der Mensch lernt bereits im Kindesalter, dass Konflikte eine Änderung erzielen. Dies wird im Teenager-Alter als Trotzphase bezeichnet. Die Mutter und der Vater sagen „Ja“ und das Kind sagt automatisch „Nein“. Dies geschieht, um sich von den bisherigen Vorgaben abzulösen und um diese in Frage zu stellen. Würden Kinder diese Phase nicht durchmachen, so könnten sie nicht ihre eigene Meinung und ihre Identität erkennen.⁶⁸

3.5.2 Konflikte schaffen eine Einheit

In einer Gruppe kommen unterschiedliche Persönlichkeiten und Meinungen zusammen. Dies bietet gute Gegebenheiten für Konflikte. Der Konflikt in der Gruppe bringt verschiedene Ansichten der Gruppenmitglieder an die Oberfläche. Löst ein Gruppenmitglied mit einer anderen Meinung einen Konflikt aus, entsteht zuerst Unsicherheit innerhalb der Gruppe. Um die Einheitlichkeit wiederherzustellen, muss herausgefunden werden, wer mit seiner Meinung Recht behält und wer nicht. Dazu müssen sich die Gruppenmitglieder mit der anderen Meinung auseinandersetzen und darüber nachdenken. Dies bringt jeden einzelnen dazu über die Gruppe hinauszudenken und dadurch können neue Ansichten entstehen. In der Wissenschaft waren es meist Einzelgänger, die mit ihrer Meinung alte Gegebenheiten in Frage stellten und so große Leistungen erzielten. Ohne Konflikte gäbe es viele wissenschaftliche Durchbrüche nicht und es käme zu einem Stillstand. Um die Weiterentwicklung zu fördern, gilt es innerhalb von Gruppen eine Konflikttoleranz zu entwickeln.⁶⁹

3.5.3 Die Vorteile von Konflikten in Unternehmen

In Unternehmen sind Teams, in denen es zur Autorität eine Gegenmeinung gibt, erfolgreicher, als Gruppen, in welchen niemand das Wort des Anführers in Frage stellt.

⁶⁷ Vgl. Schwarz (2014), S. 26-30

⁶⁸ Vgl. Schwarz (2014), S. 26-30

⁶⁹ Vgl. Schwarz (2014), S. 20-25

Dabei ist nicht ausschlaggebend, dass die Person, die das Gesagte anzweifelt auch die richtige Antwort bereithält. Es reicht alleine die Tatsache, dass ein Widerspruch vorhanden ist, um die Gruppe zum Nachdenken anzuregen. Wenn eine Gegenmeinung in der Gruppe existiert und erklären kann, weshalb man zu einem anderen Entschluss kommen würde und wo Verbesserungen machbar wären, wird dies als konstruktive Kritik bezeichnet. Konstruktive Kritik gilt keinesfalls, als Beleidigung, sondern sie hilft dem Gegenüber und ist meist dazu da, ein Vorankommen anzuregen. Konstruktive Kritik sollte dankend angenommen werden, da die Absichten meist positiv sind. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch destruktive Kritik. Darunter ist das Infragestellen zu verstehen, ohne jedoch einen besseren Vorschlag oder eine Idee zu nennen. Doch selbst diese regt andere Mitglieder zum Denken an und eröffnet ihnen die Chance Vorschläge zu nennen.⁷⁰

3.5.4 Konflikte festigen das Bestehende

Mit Gegenmeinungen werden ursprüngliche Ideen und Theorien in Frage gestellt. Können diese Ideen jedoch trotz der Konflikte und den Unsicherheiten überzeugen, so wird die Richtigkeit dieser gefestigt. Konflikte sorgen daher ebenfalls für eine Stabilität der Idee, indem sie sich immer wieder aufs Neue behaupten konnten.⁷¹

Werden die positiven Aspekte der Konflikte betrachtet, ist teils nicht verständlich, weshalb nicht versucht wird, daraus zu profitieren. Ohne Konflikte käme es zum Stillstand und ein Stillstand bringt Führungskräfte auch nicht voran. Dennoch werden Konflikte gescheut und vermieden.⁷² Interessant wäre zu wissen, wie diese Vermeidung im Berufsalltag tatsächlich aussieht. In vielen Berufen wird hauptsächlich über E- Mails, das Telefon und in Meetings kommuniziert. Per E- Mail wäre es am einfachsten, Konflikten aus dem Weg zu gehen, indem nicht geantwortet wird. Auch im Fall eines Konflikts ist es einfacher sich hinter dem Bildschirm zu verstecken, als der Person direkt in die Augen sehen zu müssen. Doch können mit diesen Kommunikationskanälen Missverständnisse und Konflikte tatsächlich gemieden werden? Das Nicht- antworten auf E- Mails wird den Konflikt vermutlich nicht lösen, sondern nur weitere Stunden schaffen, um über die Antwort nachzudenken. Dadurch, dass nonverbale Kommunikationssignale fehlen, fehlt ein Indikator, der einen Hinweis darauf gibt, wie die Nachricht zu verstehen ist. Stephan Proksch spricht in dem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation

⁷⁰ Vgl. Schwarz, (2014), S. 30-32

⁷¹ Vgl. Schwarz, (2014), S. 30-33

⁷² Vgl. Schwarz, (2014), S. 20-25

Konflikte minimiert werden, da weniger Missverständnisse entstehen. Dies gilt es in dem folgenden Kapitel näher zu untersuchen. Gibt es trotz fehlender nonverbaler Signale weniger Missverständnisse über elektronische Kommunikationsmittel, oder helfen diese nur dabei, Konflikten aus dem Weg zu gehen? ⁷³

3.6 Die Kommunikationsstruktur im Berufsalltag

Laut Picot und Reichwald (1984) gliedert sich die Kommunikation eines Unternehmens in 3 wesentliche Bestandteile⁷⁴:

1. Es gibt einen Sender und einen Empfänger.
2. Es wird eine Nachricht von dem Sender zu dem Empfänger übermittelt.
3. Die Übermittlung erfolgt über einen Kommunikationskanal⁷⁵

Wird ein Empfänger gezielt von einem Sender ausgewählt, wird dies als individual Kommunikation bezeichnet. Passiert dies nicht und der Sender verbreitet die Nachricht, an eine Masse mit dem Zweck, die Nachricht möglichst weit zu verbreiten, so ist die Rede von Massenkommunikation. Der Fluss einer Information kann einseitig oder auch wechselseitig erfolgen. Bei der Massenkommunikation wird meist kein individuelles Feedback erwartet, der Fokus liegt auf der einseitigen Verbreitung der Nachricht. Im Gegensatz steht die wechselseitige Kommunikation. Diese ist vor allem in Unternehmen von großer Bedeutung, denn für eine Führungskraft ist es wichtig ein Feedback zu erhalten. Dieses gibt Auskunft darüber, ob die Nachricht auch verstanden wurde.⁷⁶

3.6.1 Die Kommunikation am Arbeitsplatz

Im Berufsalltag ist Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil aller Tätigkeiten. Sei es neue Mitarbeiter einzuschulen, Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen. Konflikte zu lösen, Nachrichten zu versenden oder Berichte zu schreiben. Jeder Ablauf wird von einem Prozess der Kommunikation begleitet. Die Kommunikation soll im Unternehmen dazu verhelfen, Leistungen zu verbessern, Arbeitsaufgaben besser zu verstehen, Mitarbeiter zu motivieren und die Produktivität zu steigern, aber auch Personalkosten zu senken, indem die Mitarbeiter sich wohl fühlen und das Gefühl bekommen auch kommunizieren zu dürfen.

⁷³ Vgl. Proksch, (2014), S. 22-25

⁷⁴ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁷⁵ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁷⁶ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

Informationen werden dabei durch geschriebene Texte, Bilder, oder anhand nonverbaler Kommunikation übermittelt. Die Sprache spielt dabei eine wichtige Rolle der Verständigung. Zusätzlich wird die Sprache bei der Face to Face Kommunikation von der Körperhaltung, der Tonlage und anderen nonverbalen Signalen begleitet.⁷⁷

Bei internen Gesprächspartnern laufen über 73 Prozent der Kommunikation über den Weg der Face to Face Kommunikation. 22 Prozent sind Telefonate und 5 Prozent der Kommunikation verläuft schriftlich. Bei externen Geschäftspartnern sind Face to Face Kontakte seltener, da die Partner häufig durch große Distanzen getrennt sind und persönliche Kontakte dadurch deutlich erschwert sind. Die meiste Kommunikation bei externen Partnern erfolgt per Telefon knapp gefolgt von dem schriftlichen Kommunikationsverkehr. Je nachdem, welcher Zweck hinter der Kommunikation steht wird der passende Kommunikationskanal gewählt. Dies sollte, bei geringen Distanzen genau überlegt werden. Liegt der Zweck der Kommunikation darin, eine breite Masse zu erreichen, so wird das Telefon vermutlich nicht an erster Wahl stehen. Geht es aber darum, ein persönliches Problem, oder einen Konflikt zu besprechen und dies sollte vertraulich behandelt werden, ist der E-Mail-Verkehr ebenfalls nicht die richtige Wahl. Denn neben der inhaltlichen Information beinhaltet eine Nachricht auch eine persönliche Aussage. Diese gibt Auskunft über die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger. Die persönliche Botschaft wird durch die Tonlage, die Förmlichkeit, eine respektvolle Haltung und die Mimik und Gestik vermittelt. Die Face to Face Kommunikation sendet die klarsten Botschaften und bietet die meiste Sicherheit bei der Orientierung. Telefongespräche und E- Mails schaffen einen größeren Raum für Fehlinterpretationen und liefern häufig nur Bruchteile der eigentlichen Nachricht. Trotz der vielen Möglichkeiten, welche durch die moderne Technik geboten werden, gibt es auch einige Nachteile der technischen Übertragungsmittel.⁷⁸

Das Telefongespräch ist nach dem persönlichen Gespräch der nächstbeliebteste Kommunikationskanal in Unternehmen. Die Kontaktaufnahmen ist sehr angenehm und erfolgt sehr rasch. Es bietet sich sowohl Aufgaben, als auch Problemstellungen per Telefon zu diskutieren. Der Text- Verkehr steht an dritter Stelle, doch er nimmt immer mehr zu und gewinnt an Beliebtheit. Immer mehr Mitarbeiter bevorzugen die Kommunikation mittels E-Mails. Es ist sehr bequem eine E- Mail zu verfassen. Der Sender muss dem Empfänger

⁷⁷ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁷⁸ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

nicht persönlich begegnen. Das heißt wenn der Empfänger vor Wut errötet, bleibt dem Sender dies erspart. Ebenfalls hört der Sender das Geschrei des Gegenübers, nach der Überbringung der schlechten Botschaft nicht. Da die Nachrichten verzögert eintreffen, bleibt genügend Zeit, um Antworten gezielt zu wählen und eine überraschende Reaktion könnte dadurch vermieden werden. Die Betonung liegt auf könnte, denn manche Personen hauen wütend in die Tasten und lassen ihren Emotionen freien Lauf. In dem Fall wäre es ratsam, die E-Mail nicht abzuschicken. Dies ist auch ein Vorteil gegenüber der persönlichen Kommunikation. Worte können erfasst werden und müssen nicht abgeschickt werden. Bei einem Gespräch ist es schwer etwas zurückzunehmen, was bereits den Mund verlassen hat. Vor allem Gemeinheiten und Verletzungen sind schwer wieder zurückzunehmen. Sollte die Nachricht gesendet werden, so dient die E-Mail auch als Dokumentation. Dieses Dokument kann aufbewahrt werden und eine E-Mail kann von stillen oder sichtbaren Mitlesern begleitet werden. Eine bössartige und unüberlegte E-Mail kann ohne Probleme und größeren Aufwand an sehr viele Empfänger gelangen.⁷⁹

3.7 Die 4 Grundanforderungen an die Kommunikationskanäle im Büro

Schnelligkeit und Bequemlichkeit:

In der heutigen Zeit muss alles schnell gehen und mit wenig Mühe verknüpft sein. Mitarbeiter bevorzugen Wege der Kommunikation, welche eine kurze Übermittlungszeit aufweisen. Die Nachricht sollte schnell erstellbar sein, denn niemand möchte während der Arbeit unnötig Zeit mit der Versendung von Nachrichten verschwenden. Komplizierte Anwendungen sind generell sehr unerwünscht.⁸⁰

Vertraulichkeit:

Bei der Übertragung von vertraulichen Nachrichten ist es von höchster Priorität, dass diese auch vertraulich behandelt werden. Heikle Themen dürfen nicht an unbefugte Personen gelangen. Auch Risiken der Fälschung müssen minimiert werden.⁸¹

Genauigkeit:

⁷⁹ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁸⁰ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁸¹ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

Es ist wichtig, dass die Verarbeitung einer Nachricht einfach und genau durchführbar ist. Nachrichten müssen dokumentiert werden können und große Informationsmengen sollen ohne Probleme übertragen werden können.⁸²

Komplexität:

Komplexität soll so gut, als möglich gemieden werden. Einfache Problemlösungen sind erwünscht. Sowohl Inhalte, als auch Vorgänge müssen verständlich sein.⁸³

Es gibt keinen Kommunikationskanal, der alle 4 Punkte gleichermaßen abdeckt. Jedoch kommt das Telefon diesen Anforderungen am nächsten. An zweiter Stelle folgt die Gruppe der elektronischen Medien und erst an letzter Stelle kommt die Face to Face Kommunikation. Geht es jedoch um streng vertrauliche Angelegenheiten wird der Spieß umgedreht und die Face to Face Kommunikation kommt an die Spitze.⁸⁴

⁸² Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁸³ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

⁸⁴ Vgl. Picot, Reichwald, (1984), S. 29-55

3.7.1 Die Vor- und Nachteile der Kommunikationskanäle in der Arbeitswelt

Kommunikationskanal:	Vorteile:	Nachteile:
Telefon:	Zeiteinsparung: Bei E-Mails sind Erklärungen oft schwierig und es muss zwischen den Partnern mehrmals hin und her geschrieben werden um alles zu verstehen.⁸⁵ Vertrauliche Themen: Vertrauliche Themen lassen sich übers Telefon besser besprechen, als per E-Mail.⁸⁶ Weniger Missverständnisse: Unklarheiten lassen sich übers Telefon sehr schnell korrigieren. Der Gesprächspartner erhält ein schnelles Feedback ohne Wartezeiten.⁸⁷	Teuer: Telefonieren ist teurer, als eine E-Mail zu versenden. Wenn das Telefongespräch ins Ausland stattfindet, was bei internationalen Firmen nicht selten ist, kann es noch teurer werden.⁸⁸ Keine schriftliche Dokumentation: Die besprochenen Details werden nicht dokumentiert.⁸⁹ Zeitbeanspruchung: Bei einem Telefonat müssen beide Gesprächspartner im selben Moment Zeit für ein Gespräch haben.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁸⁶ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁸⁷ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁸⁸ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁸⁹ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹⁰ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

		Belästigung anderer Mitarbeiter: Laute Gespräche im Büro können für andere Mitarbeiter sehr störend sein.⁹¹ Das Fehlen nonverbaler Signale: Ein Telefonat läuft ohne Kommunikation nonverbaler Signale ab. Im Gegensatz zu der Face to Face Kommunikation können Gesichtsausdrücke und Körperhaltungen nicht wahrgenommen werden.⁹²
Face to Face Kommunikation:	Vertrauliche Gesprächsthemen: Wie bei dem Telefongespräch werden bei heiklen Themen enge Kontakte mit dem Gegenüber gesucht.⁹³ Feedback durch nonverbale Signale:	Zeitbeanspruchung: Für ein persönliches Gespräch muss viel Zeit genommen werden. Zeitstress ist hier fehl am Platz. Beide Gesprächspartner müssen wie beim Telefonat diese Zeit zeitgleich aufbringen können.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹² Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹³ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹⁶ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

	Durch nonverbale Signale, die Tonlage der Stimme oder sogar durch die Atmung ist es möglich zu erkennen, wie die Nachricht bei dem Gegenüber ankommt.⁹⁴ Missverständnisse: Missverständnisse und Probleme können wie bei dem Telefongespräch sofort angesprochen werden und geklärt werden. Wertschätzung: Konflikte und Probleme persönlich zu besprechen zeigt von mehr Wertschätzung, als eine E- Mail zu verfassen und abzusenden.⁹⁵	Mut: Face to Face Gespräche erfordern Mut, vor allem, wenn es um Konflikte und heikle Themen geht. Einfacher ist es unangenehme Angelegenheiten per E-Mail zu senden, da dem Gesprächspartner nicht gegenübergetreten werden muss.⁹⁷ Keine schriftliche Dokumentation: Ähnlich, wie beim Telefonat gibt es beim persönlichen Gespräch keine schriftliche Dokumentation. Im Nachhinein Besprochenes beweisen zu müssen ist immer sehr schwierig, sofern keine Zeugen anwesend sind.⁹⁸
--	---	--

⁹⁴ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹⁵ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹⁷ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

⁹⁸ Vgl. Walser, In: <https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php>, [12.05.2018]

E- Mail:	Erreichbarkeit: E- Mails haben den Vorteil, eine große Masse erreichen zu können. Der Aufwand ist dabei verhältnismäßig gering.⁹⁹ Keine Anwesenheit: Der Geschäftspartner kann die E- Mail überall erhalten, wenn er ein Smartphone oder ein anderes Empfangsgerät besitzt. Er ist jedoch nicht an das Büro gebunden, um Mails zu empfangen und darauf zu antworten.¹⁰⁰ Kein Sichtkontakt: So wie beim Telefonat gibt es zwischen Sender und Empfänger keinen Sichtkontakt. Dies ist zwar in vielen Fällen nicht positiv, aber es gibt auch positive Aspekte. Wenn ein Mitarbeiter	Unübersichtlicher Informationsfluss: Täglich werden unzählige E- Mails erhalten und es besteht die Gefahr, die Übersicht darüber zu verlieren.¹⁰⁶ Ständige Erreichbarkeit: Dadurch, dass der Arbeitnehmer nun auch die Möglichkeit erhält Homeoffice zu machen und er ein Firmentelefon erhält wird er rund um die Uhr erreichbar. Dadurch begleitet ihn die Arbeit auf Schritt und Tritt. Weil E- Mails in der U-Bahn, beim Kochen, beim Warten an einer roten Ampel, beim Haushalt machen jederzeit in Sekundenschnelle abrufbereit sind, wird es auch immer öfters erwartet, dass der Mitarbeiter auf sein Telefon schaut um zu sehen, was sich in der Arbeit derzeit tun. Dadurch ist der Mitarbeiter zwar immer auf
------------------------	---	---

⁹⁹ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁰ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁶ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

	Homeoffice macht, kann er trotzdem E- Mails versenden und telefonieren und niemand sieht, dass die Person nicht im Business Gewand gekleidet ist, so wie es üblich angebracht wäre.¹⁰¹ Gemeinsames Arbeiten trotz großer Distanzen: Trotz großer Distanzen ist das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten kein Problem.¹⁰² Schriftliche Dokumentation: Alle E- Mails werden abgespeichert und können je nach Gebrauch beliebig oft abgerufen und angesehen werden. Auch im Falle etwas beweisen zu müssen, kann die schriftliche	dem Laufenden, aber sein privates Leben wird dadurch eingenommen.¹⁰⁷ Prioritäten sind nicht erkennbar: Bereits am Morgen hat der Mitarbeiter 100 E- Mails in seinem Postfach. Natürlich sind alle sehr dringend zu erledigen. Da jeder Absender möchte, dass seine E- Mail oberste Priorität hat, ist es für den Mitarbeiter sehr schwierig diese vielen Mails zu koordinieren.¹⁰⁸ Sofortige Beantwortung: Dadurch, dass der Mitarbeiter überall erreichbar ist, wartet der Chef oder der Kunde nicht geduldig, bis der Mitarbeiter die Zeit findet, die Mail zu beantworten. Es wird erwartet, dass alle Mails
--	--	--

¹⁰¹ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰² Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁷ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁸ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

	Dokumentation sehr nützlich sein.¹⁰³ Weiterleiten wichtiger Information: Das Weiterleiten von Inhalten geschieht auf Knopfdruck. Ebenfalls können pro Nachricht mehrere Mitlesende aktiviert werden und so können weitere Personen dem Nachrichtenverlauf folgen.¹⁰⁴ Übermittlung unangenehmer Nachrichten: Müssen unangenehme Nachrichten oder Ermahnungen übermittelt werden kann dies per E-Mail passieren und schon ist es nicht mehr unangenehm für den Sender, weil er sich hinter dem Bildschirm verstecken kann und mit	möglichst rasch abgearbeitet werden.¹⁰⁹ Persönliche Gespräche nehmen ab: Dadurch, dass durch E- mail Verkehr viele Angelegenheiten schneller geklärt werden können, wird der E- Mail Kontakt dem persönlichen Gespräch häufig vorgezogen.¹¹⁰ Konflikte werden per E-Mail behandelt: Auch wichtige Themen und Konflikte werden häufig per E- Mail behandelt. Der Sender muss dem Empfänger bei unangenehmen Themen nicht gegenüberreten. Missverständnisse entstehen: Dadurch, dass nonverbale Signale bei der Kommunikation fehlen, ist
--	--	--

¹⁰³ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁴ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹⁰⁹ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹¹⁰ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

	dem Gegenüber nicht in Kontakt treten muss. ¹⁰⁵	es häufig schwierig zu erkennen, was das Gegenüber tatsächlich meint. Ob die Aussage wütend oder sarkastisch gemeint war, erkennt das Gegenüber am besten durch den dazu passenden Gesichtsausdruck. Wenn Gesichtsausdrücke fehlen ist es häufig schwierig die Bedeutung richtig einzuschätzen.¹¹¹ Die Qualität der Sprache nimmt ab: Dadurch, dass bei Textnachrichten häufig Abkürzungen verwendet werden, da dies einfacher ist, geht die Qualität der Sprache verloren, da eine falsche Ausdrucksart angeeignet wird.¹¹²
Brief:		Teuer: Briefe sind vergleichsmäßig sehr teuer und

¹⁰⁵ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹¹¹ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

¹¹² Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

		Massenaussendungen sind eher kostspielig. Umständlich und zeitaufwendig: Während die E-Mail sehr schnell gesendet wird, muss der Brief bei der Post aufgegeben werden und dann dauert es ein paar Werktage, bis er ankommt.
--	--	---

Theorien elektronischer Kommunikation

4.1 Theorie1: Elektronische Kommunikationskanäle vermindern Missverständnisse

Stephan Proksch spricht in seinem Buch „Konfliktmanagement im Unternehmen“ davon, dass mit Hilfe elektronischer Hilfsmittel Konflikte vermieden werden können. So sollten Missverständnisse verringert werden, wenn mündliche Kommunikation durch elektronische Kommunikation ersetzt werden würde.¹¹³

Zu dieser Aussage gibt es jedoch ein paar interessante Gegenmeinungen.

4.2 Theorie2: Elektronische Kommunikationskanäle fördern Missverständnisse

Marcus Knill betont in seinem Artikel „Elektronische Kommunikation und ihre Grenzen“, dass der Einsatz von E- Mails bei Konflikten gefährlich werden kann. Das Fehlen von nonverbalen Signalen bei der Kommunikation würde häufig zu Missverständnissen führen. Der Hauptgrund für Missverständnisse bestünde darin, dass bei elektronischer Kommunikation mimische und gestische Zusatzinformationen nicht vorhanden sind. Dies gilt sowohl für den E-Mail-Verkehr, als auch für Telefonate. Denn auch bei Telefonaten fehlen nonverbale Signale. Der Gesprächspartner hört zwar die Stimme und kann hören, wie das Gegenüber antwortet und ob sich die Tonlage verändert, dennoch kann nicht eingesehen werden welchen Gesichtsausdruck das Gegenüber hat. So kann eine Person am anderen Ende der Leitung z.B., aufgrund der Aussage, die getätigt wurde weinen und es würde nicht erkannt werden, sofern sich die Stimme nicht schlagartig verändert. Bei negativen Nachrichten gilt daher diese persönlich zu übermitteln. Negative Bemerkungen in E- Mails kommen meist noch negativer an, als sie vom Absender beabsichtigt waren. Sarkasmus wird in E- Mails auch zuerst negativ interpretiert. Jeder geschriebene Satz kann vom Leser auf die Waagschale gelegt werden und nach Belieben interpretiert werden. Ohne nonverbale Signale sind Missverständnisse laut Knill programmiert. So rät er dringend dazu, bei Konflikten, Kritikgesprächen und schlechten Nachrichten das persönliche Gespräch an erster Stelle zu wählen.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Proksch, (2014), S.22

¹¹⁴ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

4.2.1 50 Prozent aller E-Mails werden falsch verstanden

Mit einer neuen Studie bestätigte Nicholas Epley, Professor an der Universität von Chicago, dass 50 Prozent aller Nachrichten in E-Mails falsch interpretiert werden. Da zusätzliche Inhalte bei E-Mails wie Körpersprache und Stimme nicht vorhanden sind, fällt es vielen Menschen schwer die Nachrichten richtig zu deuten. Sowohl Humor, als auch Sarkasmus werden häufig fehlinterpretiert.¹¹⁵

4.2.2 Die Hauptgründe für Missverständnisse in E-Mails:

Fehlende Nachdenkzeit:

Dadurch, dass in Büros häufig Zeitmangel herrscht und der Stresspegel sehr hoch ist, werden E- Mails in enormer Geschwindigkeit verfasst. Denn, nach einer E- Mail warten 100 andere E- Mails auf deren Bearbeitung. Durch den Zeitdruck wird nicht darüber nachgedacht, wie das Gegenüber die Nachricht auffassen könnte. Dies kann bereits der erste Auslöser eines Missverständnisses sein.¹¹⁶

Positive Nachrichten werden nicht als solche verstanden:

In E- Mails werden positive Nachrichten eher neutral aufgefasst und das Lob geht öfters einfach unter.¹¹⁷

Neutrale Nachrichten werden negativ aufgefasst:

E-Mails, welche neutral verfasst werden, werden tendenziell negativ interpretiert.¹¹⁸

Witzige Kommentare werden meist nicht als witzig empfunden:

Humor wird meist nicht verstanden. Sarkasmus und Witze können bereits als Beleidigungen interpretiert werden. Daher sollte der Sender Humor und Sarkasmus bei Personen, die ihn nicht kennen gänzlich vermeiden.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

¹¹⁶ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

¹¹⁷ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

¹¹⁸ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

¹¹⁹ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

Bereits kleine Differenzen eskalieren im E-Mail-Verkehr schneller, als bei persönlichen Gesprächen

Der Verfasser ist ebenfalls mutiger, wenn er eine E- Mail verfasst, als wenn er vor dem Gegenüber steht. Dies ist jedoch nicht immer positiv, denn oft werden E- Mails aus Wut verfasst, welche im Nachhinein bereut werden. Diese Worte wären beim persönlichen Gespräch meist nicht gefallen, weil es viel mehr Mut benötigt und schwieriger ist, im 4 Augengespräch zu sprechen und der Wut freien Lauf zu lassen, als es per E- Mail ist. Daher sollten unter Wut keine Nachrichten verfasst werden. Diese fallen im Regelfall schlimmer aus, als das persönliche Gespräch. Ebenfalls trifft dies auf die Konsequenzen zu.¹²⁰

5 Das unterschiedliche Konfliktverhalten von Männern und Frauen

Es wurde bereits darauf eingegangen, dass Führungskräfte unterschiedlich mit Konflikten umgehen. Interessant ist hier der Aspekt, inwiefern es Unterschiede im Umgang mit Konflikten zwischen Männern und Frauen gibt. Gerhard Schwarz gibt in seinem Buch Konfliktmanagement zu, diese Frage noch nicht beantworten zu können, doch er weist auf die Studie seiner Kollegin Maria Boltuch hin, die zu dieser Frage interessante Ergebnisse erzielt. Maria Boltuch kommt mit ihrer Forschung zu dem Ergebnis, dass Frauen und Männer Konflikte bereits unterschiedlich wahrnehmen. Männer nehmen Konflikte als Konkurrenzsituation wahr, welche ihnen Antrieb geben und aus der sie Kraft und Motivation schöpfen. Männer sehen Konflikte demnach als eine Herausforderung. Frauen hingegen empfinden Konflikte laut ihrer Studie, als eine Rivalitätssituation und nehmen diese meist persönlich, wohingegen Männer eher sachlich bleiben können. Laut Maria Boltuch ist eine Niederlage in einem Konkurrenzkampf anders zu beurteilen, als in einem Rivalitätskampf. Bei einem Konkurrenzkampf wird die Ebene der Fertigkeiten betroffen, wohin gegen es bei der Rivalität um die Persönlichkeit und Identität des Menschen geht. Da Frauen sich auf dieser Ebene betroffen fühlen gehen sie ein größeres Risiko ein und demnach wird vermutet, dass dies der Grund dafür sein könnte, weshalb sie anders mit Konflikten und der Konfliktvermeidung umgehen, als Männer. Interessante Ergebnisse gibt

¹²⁰ Vgl. Hans- Jürgen Walter,(04.08.2010), In: <http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/> [12.05.2018]

es in der Studie in Hinblick auf Gruppensituationen. Frauen fällt es schwerer ein Gruppengefühl zu entwickeln, als Männer. Dies spiegelt sich auch im Konfliktverhalten wieder, da sich zeigt, dass Frauen Konflikte in Gruppen mehr scheuen, als Männer. Männer zeigen ein Konfliktvermeidendes Verhalten in einer Face to Face Situation. Das konfliktmeidende Verhalten ist auf die Sicherheit zurückzuführen. Frauen fühlen sich in Zweierkonstellationen sicherer und daher gehen sie in dieser Beziehung auch mit Konflikten lockerer um. Männer hingegen fühlen sich in einer Face to Face Situation unsicherer, aber empfinden innerhalb einer Gruppe schneller Sicherheit und kommen bei Konflikten in Gruppen besser zurecht. Frauen wird ebenfalls nachgesagt, sie wären nachtragender als Männer. Dieses Vorurteil hat laut Boltuch damit zu tun, dass Frauen Konflikte oftmals nicht, aufgrund ihrer Konfliktangst beenden und diese nicht geklärt werden können und daher immer wieder neu aufflammen. Doch Frauen sind begabter darin Konflikte zu erkennen. Sie nehmen Emotionen schneller wahr, als Männer und können dadurch schneller reagieren. Frauen wird oftmals vorgeworfen, sie würden Konflikte heraufbeschwören, jedoch erkennen sie diese einfach früher und versuchen darauf einzugehen. Der größte Unterschied beim Umgang mit Konflikten ist jedoch bei der Konfliktlösung zu erkennen. Männer haben es eiliger zu Lösungen zu kommen als Frauen, dafür fällt ihnen die Analyse schwer. Frauen sind sehr gut im Analysieren, doch es besteht die Gefahr, dass sie sich zu sehr mit der Analyse beschäftigen und den Fokus aus den Augen verlieren und nicht mehr nach Lösungen zielen. Dies kommt daher, dass Männer ihre Aufmerksamkeit auf eine Sache setzen und Frauen mehrere Aspekte beobachten können. Beide Fähigkeiten bergen Vorteile, wie auch Nachteile. Bei der Analyse bewähren sich die Multitasking-Fähigkeiten der Frau, während bei der Problemlösung das fokussierte Vorgehen der Männer bessere Erfolge erzielt.¹²¹

6 Konfliktmanagement:

6.1 Die Aufgabe der Führungskraft im Konfliktmanagement

Konfliktmanagement ist eine wichtige Aufgabe und auch Verantwortung einer Führungskraft. Hat eine Führungskraft eine offene und direkte Art zu kommunizieren, so verleiht dies Mitarbeitern den Mut Konflikte und Differenzen anzusprechen und

¹²¹ Vgl. Schwarz, (2014), S.230-236

auszutragen. Verhalten sich Führungskräfte jedoch konfliktscheu und hegen einen hierarchisch orientierten Konfliktstil, so werden Mitarbeiter ihren Kommunikationsstil anpassen. Eine gesunde Kommunikationskultur kann nur durch gegenseitiges Vertrauen entstehen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dieses zu erschaffen. Es liegt in ihrer Verantwortung, dass Konflikte, die einen Mitarbeiter belasten und die Arbeit behindern möglichst schnell gelöst werden. Dies liegt jedoch nicht in der alleinigen Verantwortung der Führungskraft, denn es gibt Möglichkeiten sich Unterstützung zu holen. Führungskräfte sind häufig in dem Glauben, sie wären ein schlechter Manager, wenn sie Konflikte im Team haben. Sie überschätzen sich häufig und gehen an ihre Grenzen, ohne über Hilfe nachzudenken. Dabei ist es keine Schande sich einzugestehen, dass eine Unterstützung benötigt wird. Denn zu den Konfliktmanagement-Fähigkeiten zählt auch zu wissen, wann der Konflikt nicht mehr selbst behoben werden kann. Es dennoch selbst zu versuchen kann zu einem Desaster führen, worunter schlussendlich alle leiden werden. Demnach muss überlegt werden, was für das Team und das Klima am besten ist und wenn externe Hilfe benötigt wird, sollte die Führungskraft dies erkennen und den Versuch wagen.¹²²

6.2 Führungsfaktoren einer Führungskraft

6.2.1 Sicherheit, Koordination und Vertrauen

Diese drei Faktoren sind ausschlaggebend für ein gutes Teamgefühl und eine gute Leistung.

Sicherheit:

Sicherheit ist sowohl für den Mitarbeiter, als für die Führungskraft von Bedeutung. Im Falle von Konflikten, muss sich der Mitarbeiter darauf verlassen können, dass die Führungskraft weiß was sie tut und seine persönlichen Grenzen kennt. Bei dem Laisser-fairen-Führungsstil und dem stark autoritären Führungsstil treten die meisten Unsicherheiten auf. Der Laisser-faire Führungsstil, dieser Führungsstil ist wenig autoritär und lässt die Mitarbeiter machen, was sie für richtig halten. Dies trägt den Nachteil, dass Mitarbeiter das Sicherheitsgefühl in die Führungskraft

¹²² Vgl. Proksch, (2014), S. 100

verlieren. Ebenso ist es beim stark autoritären Führungsstil, da diese Führungsperson als unberechenbar gilt. Die Folgen von mangelnder Sicherheit wären: es bildet sich kein Teamgefühl, bei Konflikten gibt es keine Sicherheit, dass diese gelöst werden können, die Arbeitsleistung wird verschlechtert.¹²³

Koordination:

Koordination bedeutet, dass eine Führungspersönlichkeit in der Lage sein muss, Aufgaben zu delegieren, Informationen weiterzuleiten, Teammitglieder zu koordinieren. Fehlt diese Fähigkeit, hat dies ein Chaos zur Folge. Das Team steht unter einem hohen Druck und muss versuchen sich selber zu koordinieren und die Aufgaben zu verteilen. Dies kann zu Konflikten unter den Mitgliedern führen und zu einem allgemein schlechten Klima.¹²⁴

Vertrauen:

Vertrauen entsteht durch Transparenz. Die Teammitglieder müssen das Gefühl haben, dass die Führungskraft jedes Mitglied gleichermaßen behandelt und die Handlungen müssen nachvollziehbar sein. Einzelne Mitglieder dürfen nicht bevorzugt behandelt werden. Fehlt das Vertrauen, so können sich einzelne Mitglieder benachteiligt fühlen, es entstehen Eifersucht und Konflikte zwischen den Teammitgliedern.¹²⁵

Um ein gutes Teamverhältnis zu schaffen müssen alle drei Faktoren vorhanden sein.¹²⁶

6.3 Kompetenzen einer Führungskraft:

6.3.1 Fachkompetenz

Schon bei der Einstellung einer Führungskraft ist Fachkompetenz meist die ausschlaggebende Anforderung für die Stelle. Wenn der Lebenslauf diese Kompetenzen aufweist, ist die Person schon im Rennen. Eine fachliche Kompetenz ist sehr wichtig, jedoch sollte sie nicht der alleinige Fokus sein. Denn parallel sollte die Person ebenso Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und Selbstkompetenz aufweisen können.¹²⁷

¹²³ Vgl. Haeske, (2014), S. 40-42

¹²⁴ Vgl. Haeske (2014), S. 40-44

¹²⁵ Vgl. Haeske (2014), S. 40-42

¹²⁶ Vgl. Haeske (2014), S. 40-42

¹²⁷ Vgl. Haeske (2014), S. 40-49

6.3.2 Methodenkompetenz

Eine Führungsperson sollte ihre Mitarbeiter durch die Arbeitsaufgaben führen können und wissen, worin die Aufgaben ihrer Mitarbeiter bestehen. Sie sollte gute Computerkenntnisse, Präsentationskenntnisse und Moderationskenntnisse besitzen. Sie sollte die Fähigkeit besitzen, ein Team zu leiten, aber sich auch zurückhalten, wenn es darum geht dem Team zuzuhören. Die Methodenkompetenz verlangt ebenfalls ein gutes Gespür für die Gruppendynamik innerhalb des Teams. ¹²⁸

6.3.3 Soziale Kompetenz

Wichtige Kriterien der sozialen Kompetenz sind soziale Situationen bewerten zu können, sich in andere Personen hineinversetzen zu können und eine gute Kommunikationsfähigkeit zu besitzen. Die Kommunikationsfähigkeit und der Umgang mit den Teammitgliedern nimmt eine wichtige Rolle ein. In diese Kategorie fällt auch das Konfliktmanagement, denn besonders bei Konflikten sind Kommunikationsstärke und Einfühlungsvermögen sehr gefragt. Ebenfalls helfen soziale Kompetenzen der Führungskraft Konflikte rechtzeitig wahrzunehmen und bewahren das Team vor schlimmen Folgen. Soziale Kompetenz ist eine wichtige, aber auch schwierige Kompetenz, die nicht von einem auf den anderen Tag erlernt werden kann. Dies erfordert sehr viel Erfahrung, vor allem im Umgang mit Menschen. ¹²⁹

6.3.4 Selbstkompetenz

Selbstkompetenz bedeutet, dass die Führungskraft eine gute Selbsteinschätzung besitzt, seine persönlichen Ressourcen gezielt einsetzen kann und weiß wie er Emotionen einsetzt. Dies bedeutet ebenfalls, dass die Führungsperson seine Grenzen kennt und weiß wie reagiert werden muss, wenn die eigenen Grenzen überschritten wurden. Dies ist besonders bei Konflikten wichtig, da die Führungskraft rechtzeitig reagieren kann, sobald gemerkt wird, dass die eigenen Mittel nicht reichen, um den Konflikt zu lösen. All diese Kompetenzen sind für eine gute Führungskraft von großer Wichtigkeit. ¹³⁰

6.4 Die Prozesse der Teambildung

Um Konflikte in der Gruppe richtig zu deuten, muss eine Führungskraft die Teamprozesse verstehen.

¹²⁸ Vgl. Haeske (2014), S. 40-49

¹²⁹ Vgl. Haeske (2014), S. 40-50

¹³⁰ Vgl. Haeske (2014), S. 40-52

6.4.1 Forming

Dies ist die erste Phase einer Gruppe, sie wird auch die Findungsphase genannt. Am Anfang ist schwer und auch dieser Anfang beginnt meist mit Unsicherheit. In der ersten Phase geht es um Orientierung. Die Mitglieder versuchen anfangs nicht viel von sich zu erzählen. Es entsteht die erste Kommunikation über Werte, Wünsche und Erfahrungen. Die Mitglieder versuchen Gemeinsamkeiten herauszufiltern und es entstehen erste Rollenansprüche. Für Individualität ist in dieser Phase noch kein Platz. Die Mitglieder reden meist sehr oberflächlich und sind ein wenig distanziert.¹³¹

6.4.2 Storming

In dieser Phase entstehen die ersten Grenzen. Es entwickeln sich Abgrenzungen zu manchen Mitgliedern und Nähe zu anderen. Zurückhaltungen und Oberflächlichkeit werden weniger. Einzelne Mitarbeiter arbeiten sich in den Vordergrund und andere verbleiben im Hintergrund. Hier tauchen meist erst die Konflikte auf, diese sind jedoch notwendig, damit sich jeder in seiner Rolle einfinden kann. Teamleiter filtern sie heraus, nehmen sie unter die Lupe und bewerten sie.¹³²

6.4.3 Norming

In dieser Phase entsteht ein Teamgebilde. Hier entsteht das Zugehörigkeitsgefühl und jedes Mitglied sollte die Wichtigkeit seiner Rolle für das gemeinsame Ganze erkennen und wahrnehmen. Ab dieser Phase kann gemeinsam gearbeitet werden.¹³³

6.4.4 Performing

In dieser Phase bildet sich Vertrauen zwischen den Mitgliedern und sie kennzeichnet sich durch eine gelungene Teamentwicklung. Der Umgang zwischen den Mitgliedern ist vertraut und zwanglos. Das Risiko in dieser Phase besteht darin, dass sich die Gruppe beginnt abzugrenzen und sich nicht in andere Netze integriert.¹³⁴

6.5 Das Erkennen von Konflikten

Folgenden Problemstellungen bei der Teambildung können Führungskräfte beschäftigen:

6.5.1 Kompetenzunterschiede zwischen Mitgliedern

In jedem Team gibt es unterschiedliche Fähigkeiten. Da die Teammitglieder meist unterschiedlichem Alter entsprechen, können auch unterschiedliche Erfahrungen

¹³¹ Vgl. Haeske (2014), S. 62-70

¹³² Vgl. Haeske (2014), S. 62-70

¹³³ Vgl. Haeske (2014), S. 62-70

¹³⁴ Vgl. Haeske (2014), S. 62-70

vorausgesetzt werden. Die Führungsperson muss dennoch alle Mitglieder gleichermaßen behandeln und darf niemanden bevorzugen. Trotzdem muss die Führungsperson gute Leistungen belohnen, da diese Mitarbeiter ansonsten die Motivation verlieren. Es darf niemand benachteiligt werden, denn das schürt Konkurrenzen, sorgt für Konflikte und zerstört das Gruppenklima.¹³⁵

6.5.2 Die Frage des Rangs

In jedem Unternehmen gibt es Neulinge. Sie kommen neu dazu und erhalten Aufgaben wie Kaffee kochen, Kopieren und Aufräumen, obwohl sie genauso viele Qualifikationen aufweisen, wie ihre Kollegen auf derselben Ebene. Dies ist besonders schwierig, wenn eine neue Führungskraft hinzukommt, die jünger ist, als die älteren langjährigen Kollegen. Um Konflikte zu vermeiden sollte die junge Führungskraft diese Personen besonders einbinden, da sie dann das Gefühl der Wertschätzung bekommen.¹³⁶

6.5.3 Unterschiedliche Wertvorstellungen

Jeder Mensch schätzt unterschiedliche Werte. Diese sind ihm bei anderen Personen auch sehr wichtig. Diese Werte bestimmen jedoch, wie die Arbeiten durchgeführt werden und wie miteinander umgegangen wird. Liegen unterschiedliche Wertvorstellungen vor, so haben Konflikte leichtes Spiel. Bei der Auswahl der Mitarbeiter sollte bereits darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter ähnliche Wertvorstellungen haben, um für ein ausgeglichenes Klima zu sorgen.¹³⁷

6.5.4 Intoleranz

Eine Intoleranz besteht häufig gegenüber Teammitgliedern, welche anders sind, oder einer Randgruppe angehören. Da sich meist ein homogenes Team zusammensetzt, werden ausgegrenzte Mitglieder nicht integriert. Dies führt zu Konflikten und kann auch Mobbing beinhalten. In diesem Fall hat die Führungsposition die Situation besonders im Auge zu behalten und das Team darauf aufmerksam zu machen, dass Akzeptanz innerhalb der Gruppe zu herrschen hat.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

¹³⁶ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

¹³⁷ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

¹³⁸ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

6.5.5 Falsches Führungsverhalten

Wenn Führungspersonen nie ein Lob aussprechen, jedoch Fehler unangemessen stark bestrafen, ist dies ein Grund für innerbetriebliche Konflikte. Ungerechtigkeit, fehlende Transparenz und Konfliktvermeidung sind Beispiele für falsche Führungsmethoden. Bei den Mitarbeitern führt dies zu Motivationsverlust, Spannung und Leistungsverweigerung.

139

6.5.6 Unterforderung und Überforderung

Sowohl die Unterforderung als auch Überforderung führt zu Frustration bei den Mitarbeitern. Bei Unterforderung herrscht Langeweile. Der Mitarbeiter hat das Gefühl, als würde die Zeit stillstehen und jeder Tag vergeht im Schneckentempo. Überforderung führt dazu, dass der Mitarbeiter die Belastung über einen längeren Zeitraum nicht verkraften wird. Dann fällt er aus. Dies kann bis zum Burnout führen. Bis dahin führt der Stresszustand zu fehlerhaften Arbeiten, wütenden Kunden und Mitarbeitern, häufigen Krankenständen oder zur Kündigung. Führungskräfte müssen in diesem Fall reagieren, bevor es zu weiteren Folgen kommen kann. ¹⁴⁰

6.6 Wie werden Konflikte am besten kommuniziert?

Die Frage, welche sich meist sowohl bei Führungspositionen als auch den Mitarbeitern stellt ist die Frage der Kommunikation bei Konflikten. Wie können Kritiken ausgesprochen werden, ohne dass sofort ein Konflikt entsteht?¹⁴¹

6.6.1 Ich- Botschaften senden

Ich- Botschaften zu senden, predigen viele Autoren in ihren Büchern. Dies hat jedoch den Sinn, dass mit Ich-Botschaften verhindert wird, dass Schuldzuweisungen ausgesprochen werden. Ich-Botschaften sollen das Gefühl des Senders zum Ausdruck bringen. Wenn der Sender dem Empfänger übermittelt, er würde sich benachteiligt fühlen ist die Herangehensweise ein anderer Zugang, als ihm mitzuteilen, er würde ihn benachteiligen.

¹³⁹ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

¹⁴⁰ Vgl. Haeske (2014), S. 80-85

¹⁴¹ Vgl. Haeske (2014), S. 88-89

Schuldzuweisungen führen meist dazu, dass das Gegenüber sich aufgefordert fühlt, sich zu rechtfertigen. Dies kann unter Umständen zu neuen Konflikten führen.¹⁴²

6.6.2 Die Kritik rechtzeitig äußern

Je länger gewartet wird, um die Kritik zu äußern, desto schwieriger wird es. Ebenso ist es schwieriger die Fassung zu bewahren, wenn die Wut bereits Zeit hatte, sich zu entfalten. Höflich zu bleiben ist bei der Aussprache von Kritik besonders wichtig.¹⁴³

6.6.3 Alternativen hervorheben und Wünsche äußern

Es ist wichtig dem Gesprächspartner nicht nur Kritiken zu liefern, sondern sich auch Änderungsvorschläge zu überlegen. Ebenfalls ist es wichtig Erwartungen an das Gegenüber zu äußern, damit er weiß was von ihm erwartet wird.¹⁴⁴

Nun wurde besprochen, wie Kritik am besten ausgesprochen werden kann, doch die Annahme von Kritik ist ein ebenso wichtiger Punkt.

6.7 Kritik richtig annehmen:

6.7.1 Kritik anhören

Wenn jemand Kritik äußern möchte, sollte das Gegenüber ihm dies gewähren und anhören was der andere zu sagen hat. Natürlich muss nicht alles angenommen werden, doch es gilt als höflich, nicht zu unterbrechen und aussprechen zu lassen.¹⁴⁵

6.7.2 Kritik nicht persönlich nehmen

Dies ist natürlich leichter gesagt, als getan. Kritik sollte dazu dienen, aus den Fehlern lernen zu können. Sollte Kritik verletzend ausgesprochen werden kann darauf hingewiesen werden. Es bleibt auch jedem selbst überlassen, was davon angenommen wird. Denn nur weil Kritik geäußert wird, muss diese nicht zwangsläufig zutreffen.¹⁴⁶

6.7.3 Auf Kritik reagieren

Es sollte vermieden werden, sofort zu reagieren. Den anderen zu unterbrechen ist ebenfalls unangebracht. Dies könnte die Situation verschärfen und den Konflikt verschlimmern. Es ist sinnvoll nach der Äußerung durchzuatmen, kurz nachzudenken und erst dann zu reagieren.¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

¹⁴³ Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

¹⁴⁴ Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

¹⁴⁵ Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

¹⁴⁶ Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

¹⁴⁷ Vgl. Haeske (2014), S. 88-90

6.8 Kommunikationsformen, die Konflikte eskalieren lassen

Öl ins Feuer zu gießen und Konflikte zu entfachen ist nicht schwierig. Einige Techniken werden auch bewusst eingesetzt um das Gegenüber aus der Reserve zu locken. Die folgenden Kommunikationsformen werden für kein gutes Klima sorgen.¹⁴⁸

6.8.1 Bewertungen

Bewertungen können von anderen Personen als überheblich aufgenommen werden. Eine Person, die Urteile abgibt stellt sich über die beurteilte Person. Auch wenn es positive Bewertungen sind, sind es dennoch Werturteile. Jegliche Bewertungen dem anderen gegenüber sollten gemieden werden im Speziellen, wenn bereits Spannungen vorliegen.¹⁴⁹

6.8.2 Psychologisieren

Sätze wie „Du hast Paranoia.“, geben dem Gegenüber das Gefühl nicht ernst genommen zu werden. Außerdem wird das Problem damit hinuntergespielt und klein gemacht. Den anderen zu psychologisieren, wird den Konflikt stark anheizen. Sollte das Ziel sein, einen Konflikt zu meiden, so ist es nicht ratsam, Psychologe zu spielen und das Verhalten der anderen zu analysieren. Dieses dann mit psychischen Krankheiten zu verbinden, ist ebenfalls nicht ratsam.¹⁵⁰

6.8.3 Spott

Sarkasmus ist bei Konflikten ein sehr heikles Thema. Sarkasmus ist eine Art Spott, der die Situation ins lächerliche zieht und die Situation herabsetzt. Sollte diese Situation dem Gegenüber am Herzen liegen, so ist Sarkasmus fehl am Platz. Humor kann zwar aus manchen Situationen die Spannung nehmen, wenn er richtig eingesetzt wird. Doch der Versuch kann diese Wirkung auch verfehlen und in einem Desaster enden. Daher gilt Sarkasmus mit Vorsicht anzuwenden.¹⁵¹

6.8.4 Befehle erteilen

Den anderen seine Meinung aufzuzwingen wird die Situation nicht entspannen. Wenn das Gegenüber in eine Richtung gedrängt wird, wird ihm die Stimme entzogen. Dies wird für

¹⁴⁸ Vgl. Proksch (2014), S. 68

¹⁴⁹ Vgl. Proksch (2014), S. 68

¹⁵⁰ Vgl. Proksch (2014), S. 68

¹⁵¹ Vgl. Proksch (2014), S. 68

Widerstand sorgen, denn die Meinung lässt sich niemand gerne verbieten. Befehle zu erteilen ist keine gute Methode, um einen Konflikt zum Stillstand zu bringen.¹⁵²

6.8.5 Ratschläge austeilen

In dem Wort Ratschlag steckt das Wort Schlag. So fühlt es sich wahrscheinlich an, wenn eine Person in einer Krise steckt und eine andere Person erteilt von oben herab Ratschläge, ohne sich selbst in der Lage zu befinden. Er begibt sich damit in die Rolle des Spezialisten und urteilt über die Probleme des anderen.¹⁵³

6.8.6 Drohen

Drohungen geschehen meist aus Unsicherheiten. Es wird versucht den anderen dazu zu bewegen etwas zu tun oder eben nicht zu tun. Enthält ein Satz mit „Wenn-Dann“ so handelt es sich um eine Drohung, denn das „Dann“ ist meistens mit einer Sanktion verbunden, welche in Kraft tritt sollte das Gegenüber die Aufgabe nicht ausführen. Drohungen können in keiner Weise einen Konflikt entschärfen.¹⁵⁴

6.9 Kommunikationsformen, die Konflikte entschärfen:

Um einen Konflikt zu entschärfen wenden Mediatoren folgende Gesprächstechniken an:

6.9.1 Non-transformative Gesprächstechniken

Diese Gesprächstechniken gehen nicht auf den Konflikt selbst ein. Diese Techniken haben zum Ziel weitere Konflikte zu verhindern und eine konstruktive Aussprache zu ermöglichen.¹⁵⁵

6.9.2 Transformative Gesprächstechniken

Diese Gesprächstechniken behandeln den Konflikt selbst und versuchen die Betrachtungsweise des Konflikts zu verändern. So kann er aus einem anderen Blickwinkel gesehen werden und möglicherweise wird verstanden, warum das Gegenüber so reagiert hat. Diese Gesprächstechniken benötigen jedoch jede Menge Erfahrung und ein hohes Einfühlungsvermögen. Ebenfalls bergen sie das Risiko,

¹⁵² Vgl. Proksch (2014), S. 68

¹⁵³ Vgl. Proksch (2014), S. 69

¹⁵⁴ Vgl. Proksch (2014), S. 69

¹⁵⁵ Vgl. Proksch (2014), S. 69

dass sie bei falscher Anwendung Konflikte verschlimmern können und möglicherweise weitere Probleme hinzukommen.¹⁵⁶

6.9.3 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören hört sich leichter an, als es ist. Vor allem, wenn man sich in Rage befindet, fällt es schwer zuzuhören, ohne an den eigenen Standpunkt zu denken und unterbrechen zu wollen. Das Gegenüber soll beim aktiven Zuhören das Gefühl bekommen, dass es verstanden wird. Dazu zählt auch mitzudenken und sowohl das Gesagte, als auch die Körpersignale wahrzunehmen. Hier ist Blickkontakt von großer Bedeutung. Hin und wieder ist es auch gut zu nicken, oder dem Gegenüber ein Zeichen der Zustimmung zu geben. Zuhören ist nicht einfach ein Hinhören, sondern soll dem Gegenüber ein Gefühl des Verständnisses und Vertrauen übermitteln.¹⁵⁷

6.9.4 Ich -Botschaften

Ich -Botschaften wurden bereits öfters erwähnt und sie sind auch von Bedeutung, wenn Konflikte entschärft werden sollen. Sie sollen das Gefühl und den Standpunkt einer Person übermitteln, ohne Schuldzuweisungen auszusprechen. Ich-Botschaften lassen das Gegenüber an dem Empfinden teilhaben und ermöglichen den Konflikt von einem anderen Winkel zu erfahren.¹⁵⁸

6.9.5 Perspektivenwechsel

Diese Methode hat ähnlich wie das Senden von Ich- Botschaften zum Ziel dem Gesprächspartner eine andere Sicht der Dinge zu zeigen. Es ist oft schwer sich in eine andere Person hineinzusetzen, doch manchmal wird der Konflikt auf diese Weise verständlicher. Ebenfalls könnte dies bei der Lösungsfindung ein guter Ansatz sein.¹⁵⁹

6.9.6 Feedback

Das Feedback dient als eine Reflexion in dem das Gegenüber erfährt, wie sein /ihr Verhalten ankommt. Führungskräfte sollten Feedback behutsam einsetzen, da das

¹⁵⁶ Vgl. Proksch (2014), S. 69-70

¹⁵⁷ Vgl. Proksch (2014), S. 70-71

¹⁵⁸ Vgl. Proksch (2014), S. 70-71

¹⁵⁹ Vgl. Proksch (2014), S. 70-73

Gegenüber nicht verletzt werden sollte. Kritisches Feedback sollte nur in einer Face to Face Situation übermittelt werden und nicht vor anderen Mitarbeitern, um eine Bloßstellung zu vermeiden. Bei positivem Feedback gilt diese Regelung nicht, das kann ruhig auch in der Gruppe verkündet werden. Im Allgemeinen gilt bei der Gabe von Feedback, dass Bewertungen der anderen Person unangebracht sind, es nur sinnvoll ist Themen anzusprechen, welche das Gegenüber auch wirklich beeinflussen kann und Feedback mit Vorsicht und Respekt überbracht wird.¹⁶⁰

7 Was passiert, wenn Konflikte eskalieren?

7.1 Das Eskalationsmodell nach Louis Pondy

L.Pondy (1967) definiert 5 Eskalationsstufen, welche wie folgt lauten:

Stufe 1: Latenter Konflikt:

Hier filtern sich bereits Faktoren heraus, welche später zu Konflikten werden können. Diese Faktoren befinden sich jedoch noch im Untergrund und werden meist noch nicht bewusst wahrgenommen.¹⁶¹

Stufe 2: Perzipierter Konflikt:

Gegensätze rücken verstärkt in den Vordergrund. Durch Uneinigkeiten und Missverständnisse entstehen die ersten Spannungen, welche nicht mehr ignoriert werden können. Der Konflikt bahnt sich in dieser Stufe langsam an.¹⁶²

Stufe 3: Erlebter Konflikt:

Spannungen belasten die Mitglieder enorm und die Betroffenen versuchen gefühlsmäßig mit dem Konflikt fertig zu werden.¹⁶³

Stufe 4: Manifeste Konflikt:

¹⁶⁰ Vgl. Proksch (2014), S. 73-75

¹⁶¹ Vgl. Glasl, (2013), S. 200-202

¹⁶² Vgl. Glasl, (2013), S. 200-202

¹⁶³ Vgl. Glasl, (2013), S. 200-202

Der Konflikt bringt immer mehr Frustration mit sich und es kommt zu verbaler oder körperlichen Gewaltanwendung. Diese werden von weiterer Frustration begleitet und es entsteht ein Schaden.¹⁶⁴

Stufe 5: Nachwirkungen des Konflikts:

Als Nachwirkungen können bleibende Schäden genannt werden, oder es werden weitere Differenzen aufgedeckt, welche das Eskalationsmodell wieder ab Stufe 1 durchlaufen lassen können. Dadurch beginnt der Zyklus erneut von vorne.¹⁶⁵

Da das Eskalationsmodell von L.Pondy keine Intensitätsstufen der Konfliktparteien aufweist ist umstritten, ob dieses Modell, als Eskalationsmodell bezeichnet werden kann. Um als Eskalationsmodell gelten zu können, müsste es verschiedene Konfliktintensitäten, Wahrnehmungen und Handlungen unterscheiden.¹⁶⁶

7.2 Das Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl

Phase 1: Verhärtung

In der ersten Phase gibt es noch keine starren Parteien. Dennoch beginnen sich unterschiedliche Meinungen zu bilden und der Standpunkt beginnt sich zu verhärten. Eine Spannung beginnt sich bereits aufzubauen.¹⁶⁷

Phase 2: Debatte und Wettbewerb:

In der zweiten Phase entsteht ein Schwarz-Weiss- Denken in dem nur einer als Sieger herauskommen kann. Es entstehen Abwertungen gegenüber der anderen Person und der Sieg rückt in den Fokus.¹⁶⁸

Phase 3: Taten anstatt Worte:

In den ersten beiden Eskalationsstufen standen Worte an erster Stelle. In Phase 3 ist es für Worte zu spät. Nonverbale Verhalten dominiert in dieser Phase. Es entsteht Misstrauen, die Gefahr von Fehlinterpretationen und Drohungen werden ausgesprochen.¹⁶⁹

Phase 4: Image und Koalition:

¹⁶⁴ Vgl. Glasl, (2013), S. 200-202

¹⁶⁵ Vgl. Glasl, (2013), S. 200-202

¹⁶⁶ Vgl. Glasl, 2013, S. 200-202

¹⁶⁷ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-240

¹⁶⁸ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-240

¹⁶⁹ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-239

In dieser Phase geht es darum das eigene Image zu verbessern und den Gegner in einem negativen Licht erscheinen zu lassen. Es kommt zu Gerüchten und es wird versucht den Gegner zu beseitigen. Ziel ist es möglichst viele Anhänger an die eigene Seite zu ziehen.¹⁷⁰

Phase 5: Gesichtsverlust:

In dieser Phase soll der Gegner sein Gesicht verlieren. Dies soll mit Hilfe von Vorwürfen des Verrats oder Verbrechens erzielt werden. Je schlechter das Gegenüber auf die Öffentlichkeit wirkt, desto besser. Der Sinn, welcher dahinter steckt ist es ein Engels-Teufels Bild zu kreieren, wobei jede Person die Rolle des Engels zugesprochen bekommen möchte. Wenn die andere Person von der Menge verstoßen wird, so ist das Ziel erreicht.¹⁷¹

Phase 6: Drohung und Erpressung:

In der Phase 6 kommt es zu Drohungen und Gegendrohungen mit dem Ziel, dass der Gegner womöglich aufgeben wird, da er so unter Druck gesetzt wird. Durch die Spannung und Aggression ist sehr viel Stress spürbar. Gewalttaten nehmen erheblich zu. Die Gegenpartei legt Sanktionen fest, welche geschehen werden, wenn das Gegenüber nicht aufgibt.¹⁷²

Phase 7: Vernichtung:

Es steht in dieser Phase als ausgeschlossen, dass beide Parteien nebeneinander existieren. Dies hat zur Folge, dass eine Partei zerstört werden muss. Es besteht ab diesem Punkt keine menschliche Qualität im Umgang mehr. Jeder weiß, dass er einen Schaden davontragen wird und ist bereit dieses Risiko einzugehen, solange das Gegenüber den größeren Schaden davonträgt.¹⁷³

Phase 8: Zersplitterung:

Vernichtungsaktionen werden erneut gesteigert und es gilt das Gegenüber unschädlich zu machen. Diese Phase ist nur eine Stufe der kompletten Eskalation entfernt.¹⁷⁴

Phase 9: Zusammen in den Abgrund stürzen:

¹⁷⁰ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-239

¹⁷¹ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-239

¹⁷² Vgl. Glasl, 2013, S. 238, 239, 280

¹⁷³ Vgl. Glasl, 2013, S. 238, 239, 294

¹⁷⁴ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-239

Ab hier gibt es keinen Weg mehr zurück. Es kommt zur totalen Vernichtung und Selbstvernichtung. Mit dem Ziel das Gegenüber um jeden Preis auszuschalten wird die Selbstvernichtung in Kauf genommen. Hauptsache der Feind geht zugrunde.¹⁷⁵

8 Konfliktlösung und Konfliktprävention

8.1 Die 4 Grunddispositionen der Transaktionsanalyse

Mit der Transaktionsanalyse von Eric Bene gibt es ein Modell, welches 4 Grundpositionen definiert. Dieses Modell soll aufzeigen wie die Haltungen zu anderen und zu sich selbst in Kombination auftreten können.¹⁷⁶

1. Ich bin o.k.-du bist o.k.:

Mit der Position „*Ich bin o.k.*“ soll zum Ausdruck gebracht werden, dass man mit sich im Reinen ist. Diese Position enthält ein gesundes Selbstwertgefühl. Mit „*Du bist o.k.*“ wird zum Ausdruck gebracht, dass der anderen Person gegenüber eine gewisse Akzeptanz herrscht.¹⁷⁷

2. Ich bin o.k.- du bist nicht o.k.:

Mit dieser Position wird beschrieben, dass eine Person sich selbst annimmt, jedoch die andere Person nicht akzeptieren kann. Bei der Begegnung dieser beiden Personen wird die Situation eher verkrampft sein und seitens der Person, welche die andere Person nicht akzeptieren kann, wird Arroganz zu spüren sein.¹⁷⁸

3. Ich bin nicht o.k.- du bist o.k.:

In dieser Position leidet die Person unter einem geringen Minderwertigkeitsgefühl und empfindet Bewunderung, vielleicht auch Neid gegenüber der anderen Person. In Gesprächen wird sie unsicher wirken und die eigene Attraktivität wird dadurch minimiert.¹⁷⁹

4. Ich bin nicht o.k.- du bist nicht o.k.:

Mit dieser Haltung existiert weder ein gutes Selbstwertgefühl, noch eine Akzeptanz gegenüber der anderen Person.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Vgl. Glasl, 2013, S. 238-239, 300

¹⁷⁶ Vgl. Haeske, (2014), S.99-102

¹⁷⁷ Vgl. Haeske, (2014), S.99-102

¹⁷⁸ Vgl. Haeske, (2014), S.99-102

¹⁷⁹ Vgl. Haeske, (2014), S.99-102

¹⁸⁰ Vgl. Haeske, (2014), S.99-102

Von den 4 Grundpositionen ist alleine die „Ich bin ok.- du bist o.k.“ Position dafür geeignet, um Konflikte richtig lösen zu können. Die anderen Positionen weisen ein erhöhtes Konfliktpotential auf und können mitunter selbst der Grund dafür sein, dass ein Konflikt entstanden ist. Die Haltung, welche die meisten Konflikte aufweist ist die „Ich bin o.k -Du bist nicht o.k.“- Haltung. Es ist dabei sehr schwierig bei unterschiedlichen Meinungen eine Akzeptanz für das Gegenüber zu empfinden.¹⁸¹

8.2 Die Wirkung der 4 Konfliktstile

Inwiefern die Konfliktstile mit der Grundhaltung der Transaktionsanalyse in Verbindung stehen, wird im anschließenden Kapitel näher erläutert. Um darauf eingehen zu können, müssen jedoch zuerst die Konfliktstile näher erläutert werden.¹⁸²

1. Aufgeben:

So wie der Name bereits sagt, geht es bei diesem Konfliktstil um das Aufgeben. Es kommt zu einem Rückzug, da davon ausgegangen wird, dass das Ziel ohnehin nicht erreicht werden kann.¹⁸³

2. Durchsetzen:

Bei diesem Konfliktstil geht es nur um die Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen. Anderen Meinungen wird hierbei keine Beachtung geschenkt.¹⁸⁴

3. Beschwichtigen:

Ziel bei diesem Konfliktstil ist es, Spannungen nicht entstehen zu lassen. Um das gute Arbeitsklima aufrecht zu erhalten, wird auch auf die eigenen Ziele und Bedürfnisse verzichtet.¹⁸⁵

4. Probleme lösen:

Probleme zu lösen, steht hier an erster Stelle. Jedoch soll der Weg zur Konfliktlösung mit einem guten Arbeitsklima einhergehen und die eigenen Ziele und Bedürfnisse sollen dennoch nicht vernachlässigt werden. Kompromisse kommen hier öfters zu Stande.¹⁸⁶

Nun wird näher darauf eingegangen, welchen Zusammenhang es zwischen den Konfliktstilen und den Grundpositionen gibt. Es wurde herausgefunden, dass die

¹⁸¹ Vgl. Haeske, (2014), S.100-102

¹⁸² Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

¹⁸³ Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

¹⁸⁴ Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

¹⁸⁵ Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

¹⁸⁶ Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

Grundpositionen einem Konfliktstil zugeordnet werden können. Eine Person, welche die Grundhaltung „Ich bin o.k.- Du bist o.k.“ aufweist handelt meist problemlösungsorientiert. Personen, die die Grundposition „Ich bin nicht o.k.- Du bist nicht o.k.“ verkörpern neigen dazu, aufzugeben. Die Haltung „Ich bin o.k.- Du bist nicht o.k. führt zu einer erhöhten Durchsetzung und Personen, welche die Haltung „Ich bin nicht o.k.- Du bist o.k. aufweisen tendieren dazu Situationen zu beschwichtigen. Die Grundhaltungen treten nicht immer in Zusammenhang mit diesen Konfliktstilen auf, jedoch kann dies häufig beobachtet werden.

187

8.3 Die Persönlichkeitsebenen der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse versucht menschliches Verhalten verständlich darzustellen und zu verstehen. Sie geht davon aus, dass jeder Mensch 3 Persönlichkeitskreise, nämlich das Erwachsenen-Ich, das Eltern-Ich und das Kindheits-Ich besitzt. ¹⁸⁸

Das Kindheits-Ich:

Das Kindheits-Ich setzt uns zurück in die Vergangenheit, als wir selbst noch ein Kind waren. Wir fühlen und reagieren, wie wir als Kinder reagiert und gefühlt haben. Kommt es zu Situationen, oder Konflikten, die uns fremd sind, so ist beobachtbar, dass die Persönlichkeit des Kindheits-Ich angenommen wird. Das Kindheits- Ich spiegelt die Art und Weise wieder, wie ein Kind in den ersten fünf Lebensjahren der Mutter antworten würde. In das Kindheits- Ich fallen Menschen vor allem, wenn sie mit Situationen konfrontiert werden, die ihnen Angst machen, sie Beschuldigungen ausgesetzt sind oder in die Enge gedrängt werden. ¹⁸⁹

Das Eltern- Ich :

Das Eltern-Ich entsteht aus all den Erfahrungen und Reaktionen, die ein Kind bei seinen Eltern erlebt oder beobachtet hat. Das Kind hat damals die Aussagen der Eltern so angenommen wie sie waren, ohne diese in Frage zu stellen. Die Position des Eltern- Ichs wird daher anerzogen und erlernt. Das Eltern- Ich ist ebenfalls fürsorglich, bestimmend, individuell und einflussreich. Bei Äußerungen von Kritik oder Lob schlüpft die Person, die

¹⁸⁷ Vgl. Haeske, (2014), S.106-110

¹⁸⁸ Vgl. Harris, Harris, (2002), S. 25-35

¹⁸⁹ Vgl. Harris, Harris, (2002), S. 25-35

das Lob oder die Mahnung äußert in die Rolle des Eltern-Ichs und spricht Lob und Mahnungen genauso aus, wie er es in seiner Kindheit von den Eltern gehört hat.¹⁹⁰

Das Erwachsenen- Ich:

Das Erwachsene -Ich setzt sich aus eigenen Absichten zusammen. Es entsteht durch die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Diese Persönlichkeit wird der Kindheit verdankt und der Neugier, welche durchlebt wurde. Mit steigendem Alter werden die Behauptungen der Eltern überprüft und daraus bildet sich im späteren Verlauf das Erwachsenen-Ich.¹⁹¹

Je nachdem in welcher der Persönlichkeiten eine Person gerade ist, kann beobachtet werden, dass sich die Haltung, die Stimme und die Körpersprache anpasst. Bei Konflikten sollte darauf geachtet werden, nicht in die Rolle des Kindes zu fallen, sondern beim Erwachsenen- Ich zu bleiben um die Gefühle unter Kontrolle zu haben. Ein Sprung von einer Rolle in die andere kann innerhalb von Sekunden passieren. Durch Beobachtungen des Gegenübers kann sehr schnell erkannt werden in welcher Rolle es sich gerade befindet und wie darauf eingegangen werden muss, um die Person aus der Rolle herauszuholen, oder in eine andere Rolle hineinzubringen. Sowohl in der Berufswelt, als auch im täglichen Leben passiert es, dass wir bei Konflikten in alte Verhaltensweisen zurückfallen und genauso reagieren, wie wir es aus der Vergangenheit kennen. Beim Lösen von Problemen kann es von Vorteil sein, zuerst die Situation zu analysieren, in der sich das Gegenüber gerade befindet, um darauf passend reagieren zu können.¹⁹²

8.4 Lösungsansätze mittels der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg

Marshall B. Rosenberg nennt 4 Komponenten der gewaltfreien Kommunikation:

1. Beobachtungen

Bevor auf eine Situation reagiert werden kann, soll sie laut Rosenberg zuerst beobachtet werden. Diese Beobachtungen sollen ohne Wertungen durchgeführt werden und dem Gegenüber ebenso neutral geschildert werden. So erhält das Gegenüber einen wertneutralen Einblick in das Geschehen.¹⁹³

2. Gefühle

¹⁹⁰ Vgl. Harris, Harris, (2002), S. 25-35

¹⁹¹ Vgl. Harris, Harris, (2002), S. 25-35

¹⁹² Vgl. Harris, Harris, (2002) S. 25-35

¹⁹³ Vgl. Rosenberg, (2016), S.22-25

Im zweiten Schritt geht es um die eigenen Gefühle. Diese sollen dem Gegenüber vermittelt werden und mit den Beobachtungen in Zusammenhang gebracht werden.

¹⁹⁴

3. Bedürfnisse

In diesem Schritt werden die Bedürfnisse erklärt, welche hervorgebracht wurden.¹⁹⁵

4. Bitten

Die 4. Komponente gibt darüber Auskunft, was von der anderen Person erwartet wird, denn es handelt sich um eine Bitte dieser Person gegenüber. Das Lösen der Bitte würde zu einer Problemlösung beitragen.¹⁹⁶

„Diese 4 Komponenten sollen Personen dabei helfen, anderen Personen ihre Beobachtungen und Sichtweise zu zeigen und dabei helfen an Lösungen zu kommen. Die gewaltfreie Kommunikation soll für einen respektvollen Umgang miteinander sorgen.“¹⁹⁷

8.4.1 Der Einsatz von gewaltfreier Kommunikation bei Konflikten

Die Schritte der gewaltfreien Kommunikation werden bei der Lösung von Konflikten bereits von Rosenberg über Jahrzehnte getestet. Anwendung findet sie sowohl bei Gruppen, Familien, Paaren und im Berufsleben. Mithilfe seiner Methoden ist es möglich Konflikte jeglicher Art zur größten Zufriedenheit der Beteiligten zu lösen.¹⁹⁸

8.5 Mediation

Die Mediation ist ein bekanntes und altes Verfahren, welches sich in Nordamerika entwickelt hat. Die Zuhilfenahme einer dritten neutralen Person, welche als Vermittler dient wurde bereits von Chinesen und Japanern genutzt. Auch in der Bibel gibt es Stellen, in denen eine weitere Person um Rat gebeten wurde. Damals war es noch nicht unter Mediation bekannt, doch die Vorgehensweise war schlichtweg dieselbe. In Amerika ist Mediation in Familienangelegenheiten und Scheidungen sehr gefragt. Früher führten Scheidungen zu einer hohen Auslastung von Gerichten und so musste eine andere Lösung gefunden werden, um mit Probleme der Trennung umzugehen.¹⁹⁹

¹⁹⁴ Vgl. Rosenberg, (2016), S.22-25

¹⁹⁵ Vgl. Rosenberg, (2016), S.22-25

¹⁹⁶ Vgl. Rosenberg, (2016), S.22-25

¹⁹⁷ Vgl. Rosenberg, (2016) S. 22-25

¹⁹⁸ Vgl. Rosenberg, (2016) S.152-154

¹⁹⁹ Vgl. Proksch, (2014) S. 52-53

8.5.1 Die Phasen der Mediation

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es mit Konflikten umgehen zu können. Dort wo unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen, können Konflikte nie ausgeschlossen werden. Mediation ist hier oft das richtige Mittel der Wahl, um an Lösungen zu kommen. Das Phasenmodell der Mediation soll dabei helfen, Konflikte zu einer Lösung zu leiten. Es hat den Vorteil, dass es eine Orientierung bei Konflikten bietet und die fortlaufenden Schritte angibt. Außerdem lassen sich mit dem Modell Fehler vermeiden. Das Phasenmodell der Mediation gliedert sich in 5 Phasen: ²⁰⁰

- **Rahmenphase:**

In dieser Phase werden die Regeln für ein gemeinsames Zusammenarbeiten festgelegt. Vertrauen und Transparenz sind wichtige Faktoren, auf welchen das Zusammenarbeiten aufbauen soll. Bevor gestartet werden kann, muss noch abgeklärt werden ob es den Mitgliedern an nichts fehlt, Schreibmaterial, Kaffee, damit sie sich wohl fühlen und vollkommen auf die weiteren Schritte konzentrieren können. ²⁰¹

- **Themensammlung:**

In dieser Phase soll näher auf die Thematik eingegangen werden und es soll näher besprochen werden, welche Probleme sich im Laufe der Zeit ergeben könnten. Jeder Mitarbeiter soll Themengebiete aufzeigen, welche ihm wichtig sind und welche er gerne behandeln würde. Diese Phase wird auch als Strukturierungsphase bezeichnet. Mit Hilfe einer Tafel oder eines Flipcharts sollen alle gesammelten Themen aufgeschrieben werden um sie nach der Reihe zu besprechen und abzuarbeiten. ²⁰²

- **Konfliktbearbeitungsphase:**

Diese Phase soll aufzeigen, welche Motive und Probleme hinter den Konflikten stecken. Jeder Beteiligte erhält die Gelegenheit die anderen Mitglieder an seiner Sichtweise teilnehmen zu lassen. So können die Teilnehmer Konflikte aus dem

²⁰⁰ Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

²⁰¹ Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

²⁰² Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

Blickwinkel der anderen kennenlernen. Wenn verstanden wird, worin das eigentliche Problem liegt, ist der Weg zur Problemlösung um einiges einfacher.²⁰³

- **Die Suche nach Lösungen:**

Nachdem die Konflikte für jeden verständlich dargelegt wurden, beginnt die gemeinsame Suche nach Lösungen. Mittels eines Brainstormings werden alle Lösungen der Mitglieder auf einer Tafel übersichtlich festgehalten. Hier darf der Kreativität freier Lauf gelassen werden. Wichtig ist in dieser Phase alle Lösungsvorschläge vorerst zu akzeptieren und den Mitarbeitern zuzuhören.²⁰⁴

- **Vereinbarung:**

Der Mediator hält alle Lösungen auf einer Tafel fest. Die Lösungen werden nach Abstimmung bewertet und es wird argumentiert warum, welche Lösung als die Richtige gewählt wurde. Die Lösung, auf welche sich die Mitarbeiter schlussendlich entscheiden, wird mittels einer Vereinbarung festgehalten und von den Mitgliedern unterschrieben. Nach der Durchführung ist es sinnvoll noch ein Treffen zu vereinbaren, um zu kontrollieren, ob die Lösung sich bewährt hat und wie das Team miteinander agiert. Diese Schritte können beim Ablauf von Konflikten helfen, eine Übersicht zu erhalten und alle wesentlichen Punkte bis zur Lösung abzuarbeiten.²⁰⁵

²⁰³ Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

²⁰⁴ Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

²⁰⁵ Vgl. Proksch (2014) S. 55-60

9 Forschungsstand

In diesem Kapitel wird auf den Forschungsstand eingegangen, dieser ist das Fundament, auf welchem die Forschung im Anschluss aufgebaut wird. Der Forschungsstand wird anhand verschiedener Theorien und Ansätze für diese Forschung gebildet. Wichtig für die weitere Forschung sind folgende Themengebieten:

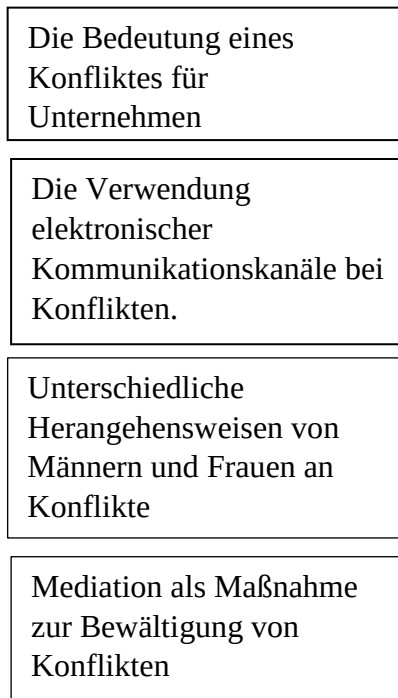


Abbildung2: Themengebiete der Forschung

9.1 Die Bedeutung eines Konflikts für das Unternehmen

Unternehmen geben nicht gerne zu, dass sie mit Konflikten zu kämpfen haben. Laut Stephan Proksch weisen Konflikte auf Störungen im Arbeitsprozess, abweichende Interessen und Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens hin. Konflikte seien unangenehm und Führungskräfte würden es bevorzugen diese so schnell als möglich aus dem Weg zu schaffen.²⁰⁶ Die negative Bedeutung von Konflikten begründet Schwarz damit, dass Konflikte meist mit Emotionen verbunden sind und sie auf Fehler hinweisen. Führungskräfte möchten ungern mit Fehlern in Verbindung gebracht werden und dies ist der Grund, weshalb Konflikte ignoriert oder gemieden werden.²⁰⁷

²⁰⁶ Vgl. Proksch, (2014), S.16

²⁰⁷ Vgl. Schwarz, (2014), S. 20-26

Doch Schwarz sieht dies als Fehler, denn so werden auch die positiven Aspekte der Konflikte gemieden. Ohne Konflikte gäbe es keine Veränderung und viele wissenschaftliche Durchbrüche gäbe es heute nicht. Es käme zu einem Stillstand würde es keinerlei Konflikte geben und niemand würde das Bestehende in Frage stellen. Auch Gruppen, in welchen es Gegenmeinungen gibt wären erfolgreicher, da dies andere Gruppenmitglieder dazu bringt auf andere Perspektiven einzugehen und nachzudenken.²⁰⁸

In dieser Forschung werden Führungskräfte zu der Bedeutung von Konflikten befragt. Auch aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist dieses Thema interessant, da ein negativ besetzter Begriff zu einem anderen Ergebnis führen könnte, als ein positiv besetzter Begriff. So könnte sich aufgrund der negativen Besetzung des Wortes Konflikt bereits zu Beginn an eine Abwehrreaktion einstellen und diese gäbe es vielleicht nicht, wäre der Begriff positiv besetzt.

9.2 Die Verwendung nonverbaler Kommunikationskanäle bei Konflikten:

Stephan Proksch spricht in seinem Buch „Konfliktmanagement im Unternehmen“ davon, dass mit Hilfe elektronischer Hilfsmittel Konflikte vermieden werden können. So sollten Missverständnisse verringert werden, wenn mündliche Kommunikation durch elektronische Kommunikation ersetzt werden würde.²⁰⁹ Neuere Studien besagten jedoch das Gegenteil und so betont Knill, dass mehr Missverständnisse durch das Fehlen nonverbaler Signale auftreten und er rät dazu dringend umzudenken und das persönliche Gespräch vorzuziehen.²¹⁰

In dieser Forschung soll herausgefunden werden welche Erfahrungen Führungskräfte mit elektronischen Kommunikationskanälen verzeichnen konnten und welche Kanäle sie im Falle von Konflikten wählen würden.

9.3 Die unterschiedlichen Herangehensweisen von Männern und Frauen an Konflikte

Maria Boltuch erforschte Unterschiede beim Umgang von Männern und Frauen in Konfliktsituationen. Sie kam zu dem Ergebnis, dass Frauen Konflikte persönlicher

²⁰⁸ Vgl. Schwarz, (2014), S. 22-33

²⁰⁹ Vgl. Proksch, (2014), S.22

²¹⁰ Vgl. Knill, (2002), In: <http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

nehmen würden, als Männer. Frauen wären emotionaler und würden im Konflikt das 4-Augengespräch bevorzugen. Männer hingegen möchten dieses meiden. Sie sehen Konflikte als eine Konkurrenzsituation, in der die Personen sich messen können, während Frauen Konflikte eher als eine unangenehme Rivalitätssituation betrachten.²¹¹

In dieser Arbeit werden sowohl Männer, als auch Frauen befragt um zu sehen, ob und welche Unterscheide sie den Geschlechtern zuordnen würden.

9.4 Mediation, als Maßnahme zur Bewältigung von Konflikten

Ein Mediator ist meist sehr teuer und daher häufig nicht die erste Wahl bei der Lösung von Konflikten. Meist sind die Konflikte bereits zu weit vorangeschritten und alle Möglichkeiten wurden ausgeschöpft, bis ein Mediator miteinbezogen wird.

²¹²

In dieser Forschung soll erforscht werden, ob Führungskräfte einen Mediator als eine effiziente Lösung betrachten würden und ob sie selber schon mal die Rolle eines Mediators einnehmen mussten.

10 Forschungsinteresse

Die Idee zu der Forschung entwickelte sich aus der Praxis mit Konflikten in Unternehmen und der Umgangsweise von Führungskräften mit dem Begriff Konflikt. Für die Kommunikationswissenschaft ist dies von Bedeutung, da der Begriff sehr negativ besetzt ist und dies auch den Umgang beeinflussen könnte. Studien bestätigen jedoch, dass Konflikte durchaus positiv sein können, dennoch gibt es immer wieder Abwehrreaktionen bei der Frage nach Konflikten.

In Büros verläuft die Kommunikation sehr häufig über elektronische Kommunikationskanäle. Auch konfliktthaltige Themen werden immer öfters per E-Mail kommuniziert. In dieser Studie soll herausgefunden werden, was Führungspersonen von diesem Vorgang halten und ob sie der Meinung sind, dass Missverständnisse mittels elektronischer Kanäle verringert werden, oder ob sie das Gegenteil befürchten. Ebenfalls

²¹¹ Vgl. Schwarz, 2014, S. 230-236

²¹² Vgl. Proksch, Jansch, Kastner, (2004), S.9

der unterschiedliche Umgang der Geschlechter mit Konflikten ist für diese Studie interessant und ob im Konfliktfall Mediatoren herangezogen werden.

Mittels einer Befragung von Führungspersönlichkeiten soll die Bedeutung von Konflikten erforscht werden, welche Kommunikationskanäle sie anwenden, ob sie den Geschlechtern unterschiedliche Herangehensweisen zuordnen würden und inwiefern ein Mediator für sie in Frage kommen würde.

Das Ziel ist es auf Basis der Theorie und den Erkenntnissen die Forschung aufzubauen und neue Ergebnisse zu erhalten.

Für diese Arbeit werden Führungspersonen aus unterschiedlichen Unternehmen herangezogen und befragt. Die Experten weisen jeweils langjährige Erfahrung als Führungsperson auf und sind für mindestens zwei Mitarbeiter verantwortlich.

11 Forschungsfragen und Hypothesen

Abgeleitet aus der Theorie und dem Forschungsinteresse ergeben sich für diese Forschung folgende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1

Welche Bedeutung hat der Begriff Konflikt für eine Führungskraft?

Hypothese 1

Wenn von Konflikten die Rede ist, dann sehen Führungskräfte dies als etwas Negatives.

Forschungsfrage 2

Inwiefern trägt das Nichtvorhandensein nonverbaler Signale bei der Verwendung elektronischer Kommunikationskanäle zur Entstehung von Konflikten bei?

Hypothese 2

Wenn bei der Kommunikation nonverbale Signale fehlen, entstehen häufiger Missverständnisse.

Forschungsfrage 3

Inwiefern gibt es Unterschiede im Umgang mit Konflikten bei Männern und Frauen?

Forschungsfrage 4

Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte um Konflikte zu lösen?

12 Empirische Untersuchung

12.1 Methode und Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel wird die Methode, welche für die Forschung verwendet wird erläutert und der Ablauf wird näher beschrieben.

12.1.1 Ablauf und Methode:

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine Befragung von Experten mittels Leitfadens durchgeführt. Zu Beginn des Interviews wird jeder Interviewpartner über den Verwendungszweck der Befragung aufgeklärt und es wird erläutert, dass das geführte Interview dem alleinigen Zweck der Masterarbeit dient. Persönliche Daten werden vertraulich behandelt und nicht veröffentlicht. Aufnahmen mittels Tonband geschehen nur mit Zustimmung und sind nicht zwingend notwendig. Das Interview wird in einer angenehmen Atmosphäre, mittels eines Leitfadens durchgeführt. Nach Abschluss der geführten Interviews werden diese transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring(2015) analysiert. Die Interviewpassagen werden paragrafisiert und es werden Kategorien gebildet. Zur leichten Analyse und Auswertung erhalten einige Kategorien eine Wertung. Die Ergebnisse werden mittels Tabellen und Diagrammen dargestellt und im Anschluss interpretiert. Zum Schluss werden die gewonnenen Ergebnisse diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet.

12.1.2 Das Leitfadeninterview:

Bei diesem Interviewtyp wird zur Vorbereitung ein Fragenkatalog angefertigt. Dieser dient als roter Faden des Gesprächs. Das Leitfadeninterview soll einem natürlichen Gespräch

entsprechen, bei dem die Ansichten des Interviewpartners erfragt werden. Die Rollenverteilung zwischen den Interviewer und dem Interviewpartner wird zu Beginn festgelegt, jedoch steht es dem Interviewpartner zu eine Antwort zu verweigern, wenn er diese nicht beantworten möchte. Der Leitfaden kann in diesem Fall Alternativfragen bereithalten, um dennoch an gewünschte Ergebnisse zu kommen. Trotz genauer Vorbereitung muss sich der Interviewer bewusst sein, dass nicht alles Steuerbar ist. Denn es können immer wieder Situationen auftreten, welche unvorhersehbar sind. Das erfordert eine gewisse Spontaneität und Gelassenheit, damit das Interview nicht entgleitet und wieder in die vorgesehene Bahn zurückgeführt werden kann. Um Verständnisprobleme der Interviewfragen vorzubeugen empfiehlt es sich vor der Befragung einen Pretest durchzuführen.²¹³

12.1.3 Der Leitfaden

In dieser Forschung wird der Leitfaden in vier Blöcke gegliedert.

Jeder Block dient dazu eine Forschungsfrage abzuhandeln. Dies hat den Vorteil, dass die Themen nicht vermischt werden und ein Thema nach dem anderen abgehandelt wird. Zwischen den Blöcken gibt es fließende Übergänge, um den Gesprächsfluss nicht negativ zu beeinflussen.

Interviewblock 1 :

Forschungsfrage 1:

Welche Bedeutung hat der Begriff Konflikt für eine Führungskraft:

Hypothese:

Wenn von Konflikten die Rede ist, dann sehen Führungskräfte diese als etwas Negatives.

- Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken.
- Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken

²¹³ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 110-113

und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?

- Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?

Interviewblock 2:

Forschungsfrage 2:

Inwiefern trägt das Nichtvorhandensein nonverbaler Signale bei der Verwendung elektronischer Kommunikationskanäle zur Entstehung von Konflikten bei?

Hypothese 2:

Wenn bei der Kommunikation nonverbale Signale fehlen, entstehen häufiger Missverständnisse.

- Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- Welcher Kommunikationskanal birgt Ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?

Interviewblock 3:

Forschungsfrage 3:

Inwiefern gibt es Unterschiede im Umgang mit Konflikten bei Männern und Frauen?

- Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?

- Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen? Nennen Sie jeweils eine.
- Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?

Interviewblock 4:

Forschungsfrage 4:

Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Konflikte zu lösen?

- Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.

12.2 Der Pretest

Bevor die Interviews beginnen wird ein Pretest durchgeführt. Dieser dient dazu, das Interview zu testen. Verständnisprobleme der Fragen können beseitigt werden und auch die Länge des Interviews kann dadurch besser eingeschätzt werden. Dies hilft bei der Vorbereitung auf die Befragung. In dieser Forschung entstand die Gliederung der Fragen nach dem Pretest. Der Pretest half dabei die Fragen richtig anzuordnen und schöne Übergänge zu finden. Ebenfalls wurden einige Fragen zum besseren Verständnis verändert.

12.3 Transkription

Nach dem Führen der Interviews werden die Inhalte vollständig unter Anwendung der Transkriptionsregeln transkribiert. Hintergrundgeräusche werden bei der Transkription nicht berücksichtigt, da sich der Fokus ausschließlich auf die Aussagen der Interviewpartner bezieht.²¹⁴

²¹⁴ Vgl. Gläser, Laudel, (2010), S. 193

12.3.1 Transkriptionsregeln nach Jefferson (1984)²¹⁵

Unter der Berücksichtigung folgender Transkriptionsregeln wird die Transkription vorgenommen:

Symbol	Bezeichnung	Gebrauch
[Text]	Eckige Klammer	Start- und Endpunkt von überlappendem Sprechen
=	Gleichheitszeichen	Unterbrechung und anschließende Fortsetzung einer Äußerung
(.)	Kurze Pause	Sprechpause, welche kürzer als 0,2 Sekunden ist
-	Bindestrich	Apruptes Anhalten oder Unterbrechen einer Äußerung
(#Sekunden)	Zeitlich definierte Pause	Die Pause wird durch die Angabe der Sekunden zeitlich definiert.
>Text<	Größer als/kleiner als Symbol	Der Text zwischen den Symbolen wurde schneller als für den Sprecher üblich gesprochen.
<Text>	Kleiner al/größer als Symbol	Der Text zwischen den Symbolen wurde schneller als für den Sprecher üblich gesprochen.
°	Grad Symbol	Der Text wurde geflüstert.

²¹⁵ Gail Jefferson (1984). Transcription Notation. In J. Atkinson & j. Heritags (Hrsg.), Structures of Social Interaction: New York: Cambridge University Press.

ALLES GROSS	Großbuchstaben	Sehr lautes Sprechen/schreien
<u>Text</u>	Unterstrichener Text	Betonte Äußerung
(hhh)		Hörbares Ausatmen
(.hhh)		Hörbares Einatmen
(Text)	Text in runder Klammer	Zweifelhafte oder fehlende Wortstellen
↑	Pfeil nach oben	Steigende Tonhöhe
↓	Pfeil nach unten	Fallende Tonhöhe
((<i>kursiver Text</i>))	Nonverbale Äußerungen wie ((lacht)), ((stöhnt)) werden mit doppelter Klammer und kursiven Text gekennzeichnet.	Nonverbale Aktivität
(unv.)	Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet.	Unverständliche Wörter
I	Die interviewende Person wird mit dem Kürzel I gekennzeichnet.	Kürzel der interviewenden Person
B	Der/die Befragte wird mit dem Kürzel B1,2,3, 4,... gekennzeichnet	Kürzel für die befragten Personen.

Tabelle: Transkriptionsregeln nach Jefferson²¹⁶

²¹⁶ Gail Jefferson, (1984). Transcription Notation. In J. Atkinson & j. Heritage (Hrsg.), Structures of Social Interaction: New York: Cambridge University Press.

12.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse muss konkret auf den Gegenstand der Forschung angepasst werden und ist kein Instrument, welches immer gleich verläuft. In dieser Forschung wird folgendes Ablaufmodell der Inhaltsanalyse angewendet: ²¹⁷

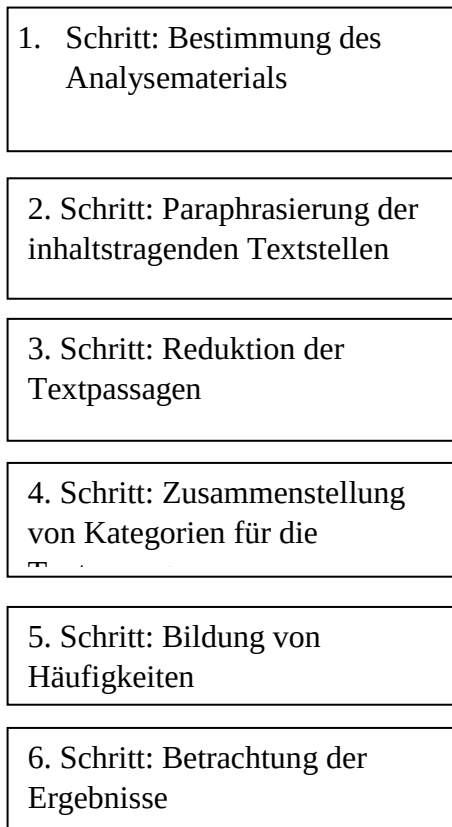


Abb. 3: Ablaufmodell²¹⁸

Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse:

Schritt 1: Bestimmung des Analysematerials:

Im ersten Schritt werden alle Textpassagen, aus den Transkripten, welche für die Analyse relevant sind niedergeschrieben.²¹⁹

Schritt 2: Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen:

²¹⁷ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-70

²¹⁸ Vgl. Mayring, (2015), S. 67-72

²¹⁹ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-73

Im folgenden Schritt werden nichtrelevante Textpassagen, wie Ausschmückungen weggelassen. Die Texte werden in gekürzter Form wiedergegeben, um für die Forschung relevante Inhalte hervorzuheben.²²⁰

Schritt 3: Reduktion der Textpassagen:

In diesem Schritt werden Textpassagen erneut selektiert und inhaltsgleiche Passagen werden gestrichen. Ebenso können für die Forschung unwichtige Passagen und Aussagen aus der Analyse genommen werden. Dieser Schritt findet jedoch nur Anwendung, wenn die Textpassagen umfangreich genug sind.²²¹

Schritt 4: Zusammenstellung von Kategorien für die Textpassagen

In Schritt 4 werden Kategorien gebildet. Die Kategorien ergeben sich aus den Antworten der Befragten.²²²

Schritt 5: Häufigkeiten und Analyse

Um die Analyse zu erleichtern werden die Häufigkeiten der Kategorien dargestellt. So kann ausgezählt werden, wie häufig eine Kategorie auftritt und dies hilft bei der Fragenanalyse.²²³

Schritt 6: Betrachtung der Ergebnisse:

Die Ergebnisse werden mittels einer Tabelle oder eines Diagramms dargestellt und anschließend analysiert und bewertet.²²⁴

²²⁰ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-73

²²¹ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-70

²²² Vgl. Mayring, (2015), S. 60-70

²²³ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-70

²²⁴ Vgl. Mayring, (2015), S. 60-70

13 Darstellung der Ergebnisse

13.1 Soziodemographische Daten

In dieser Forschung wurden 7 Experten mit folgenden soziodemographischen Daten interviewt:

Bezeichnung:	Geschlecht:	Alter:	Position:	Anzahl der Mitarbeiter:
B1:	männlich	47	Regionalleiter	8
B2:	männlich	60	Kontraktmanager	4
B3:	weiblich	56	Projektmanager	2
B4:	weiblich	58	Finanzleiterin	7
B5:	weiblich	30	Produktmanagerin	2
B6:	männlich	33	Regionalleiter	7
B7:	männlich	37	Head of Controlling	5

14 Betrachtung der Ergebnisse

Interviewblock 1:

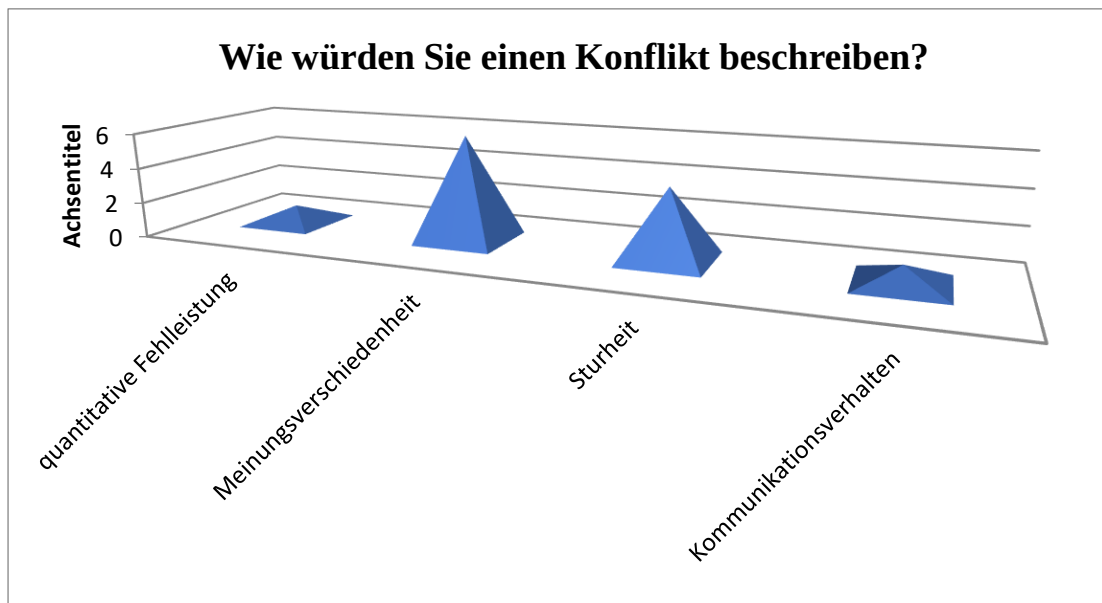


Abbildung 4:Konfliktbeschreibung

quantitative Fehlleistung	1
Meinungsverschiedenheit	6
Sturheit	4
falsches Kommunikationsverhalten	1

Die Frage: „Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?“ wird von den Befragten in die Kategorien quantitative Fehlleistung, Meinungsverschiedenheit, Sturheit und Kommunikationsverhalten gegliedert. Die Experten beschreiben Konflikte vorrangig als Meinungsverschiedenheiten, in welcher die beteiligten Personen stur reagieren und es Probleme in der Kommunikation gibt.

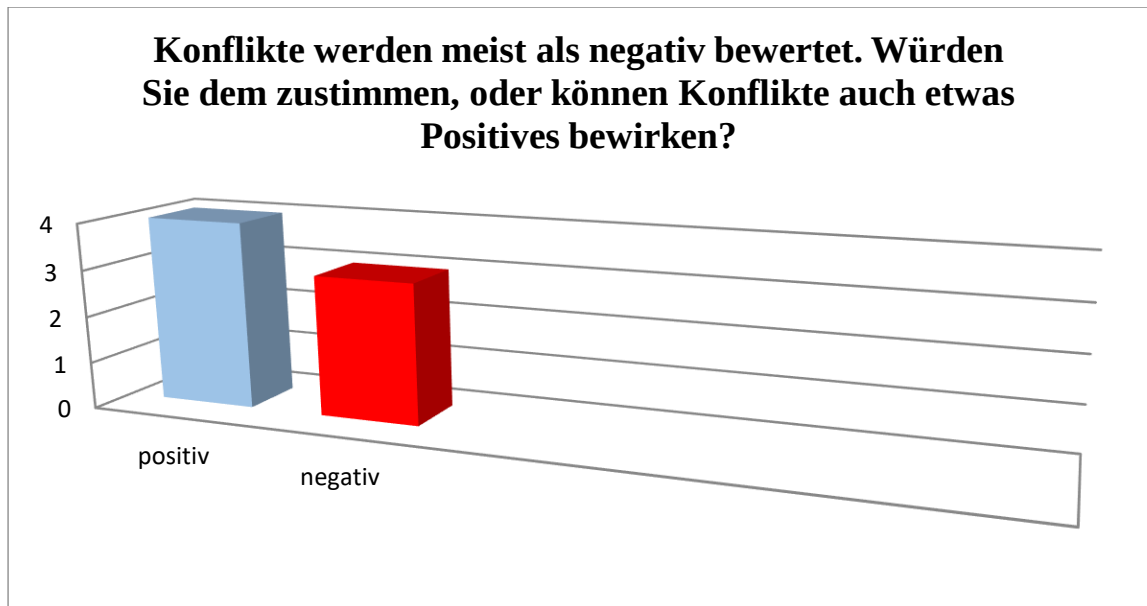


Abbildung 5: Konfliktbewertung

positiv	4
negativ	3

Die Mehrheit der Experten ist der Meinung, dass Konflikte durchaus auch etwas Positives bewirken können. Bei den positiven Aspekten nennen die Befragten die Chance auf Verbesserung und das Lernen aus Fehlern.

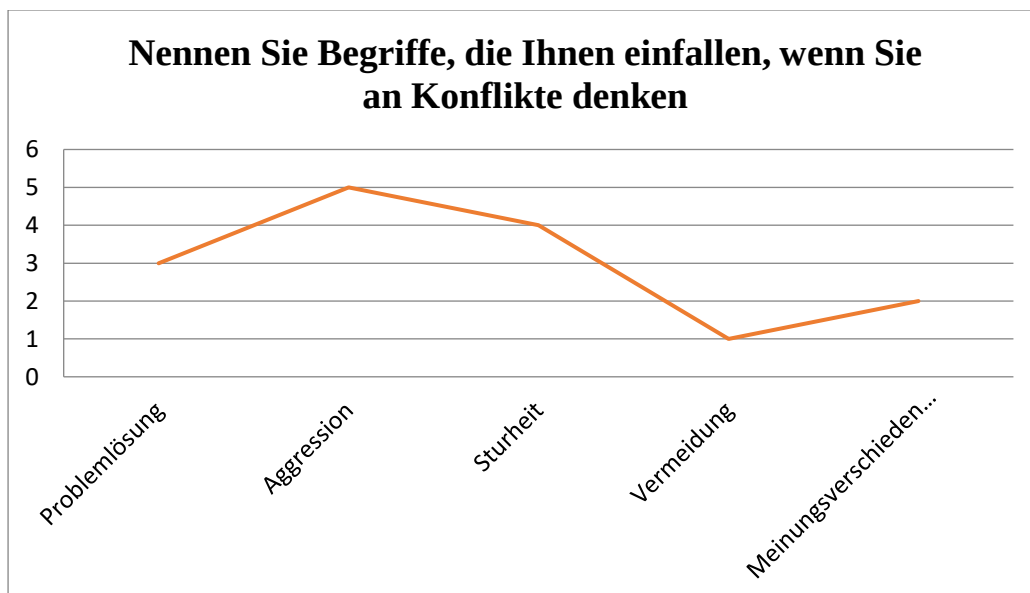


Abbildung 6: Begriffe zu Konflikten

Problemlösung	3
Aggression	5
Sturheit	4
Vermeidung	1
Meinungsverschiedenheit	2

Folgende Begriffe werden von den Experten in Bezug auf Konflikte genannt: Problemlösung, Aggression, Sturheit, Vermeidung, Meinungsverschiedenheit. Bei den Antworten ist auffällig, dass überwiegend negative Begriffe genannt werden. Obwohl die Experten der Meinung sind, dass Konflikte durchaus positiv sein können, liefern sie aus dem stehgreif negative Begriffe.

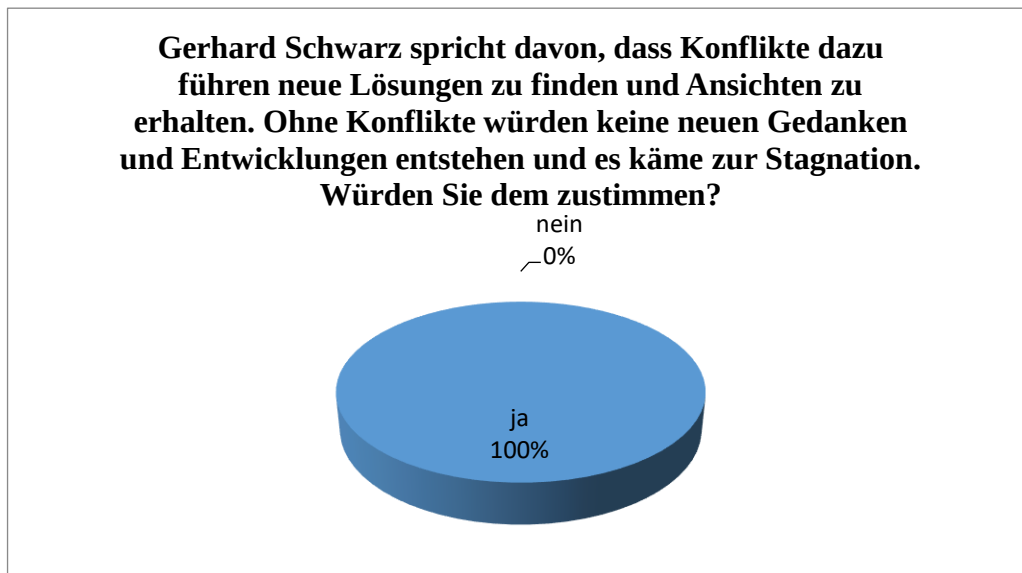


Abbildung 7: Konfliktbedeutung nach Gerhard Schwarz

ja	7
nein	0

Die Mehrheit der Befragten stimmen Gerhard Schwarz zu und sind der Meinung, dass ohne Konflikte keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen können. Sie sehen durchaus, dass die Überwindung von Konflikten zu Erfolgen führen kann. Einige der Befragten betrachten Konflikte auch als eine Chance.

Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?

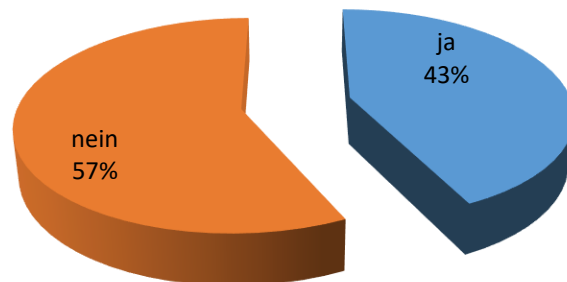


Abbildung 8: Konflikte anheizen um positive Ergebnisse zu erzielen

ja	3
nein	4

In dieser Forschung würden 57 Prozent der Befragten keinen Konflikt anheizen um positive Ergebnisse zu erzielen. Die anderen 43 Prozent sind der Meinung, dass manche Mitarbeiter ein wenig angetrieben werden müssen um aktiv zu werden.

Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?

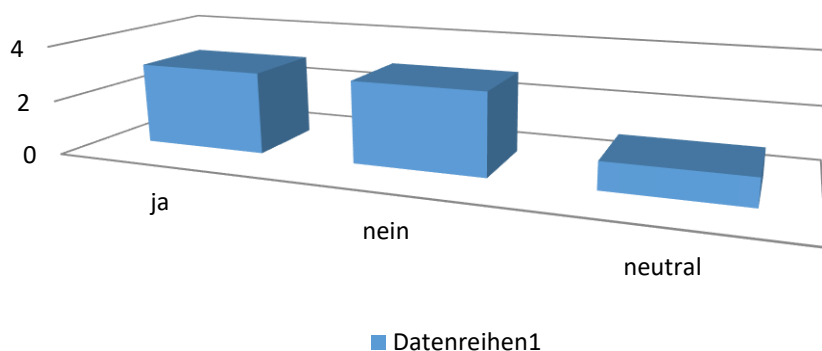


Abbildung 9: Konflikte und Gruppen

ja	3
nein	3
neutral	1

Bei dieser Frage ist auffällig, dass die Expertinnen Personen, welche miteinander Konflikte eingehen könnten nicht in dieselbe Gruppe geben würden, trotz möglicher positiven Ergebnisse. Die Männer hingegen wären eher dazu bereit für positive Ergebnisse Konflikte zu riskieren und würden die Personen in eine gemeinsame Gruppe geben. Gesamt gesehen ist das Ergebnis jedoch ausgewogen.

Interviewblock 2:

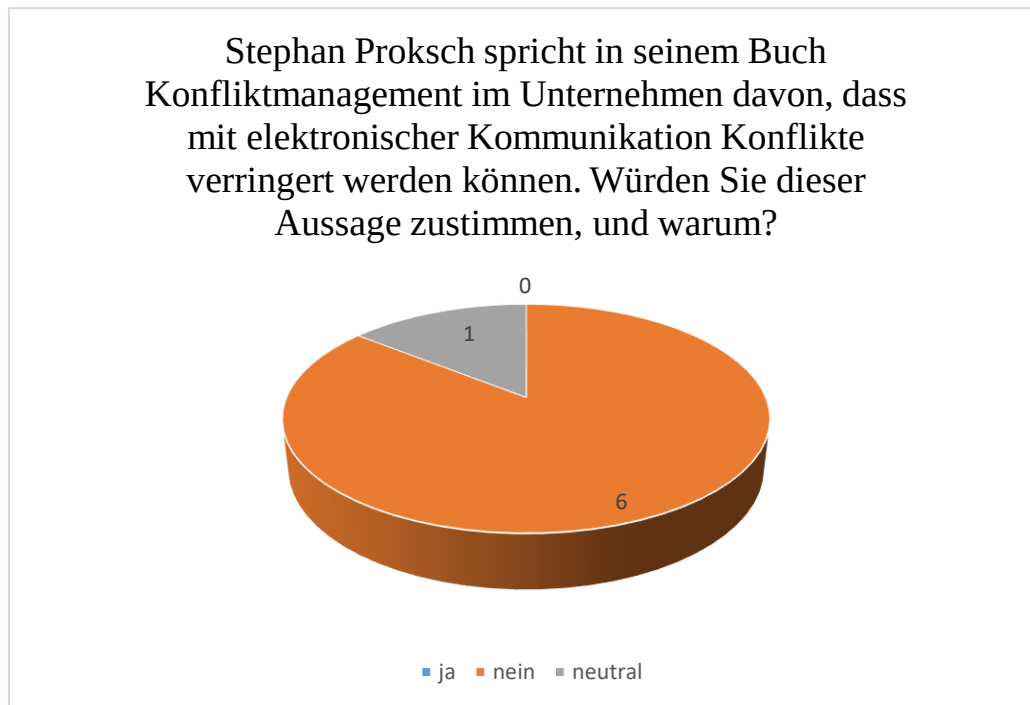


Abbildung 10: Elektronische Kommunikation und Konflikte

ja	0
nein	6
neutral	1

Die Behauptung, dass elektronische Kommunikation Konflikte verringert wird von 6 der 7 Experten nicht geteilt. Einige der Experten sind der Meinung, dass elektronische Kommunikation bei Konflikten sogar Schäden anrichten können. Bei Problemen sind sich 6 der 7 Befragten einig, dass ein persönliches Gespräch das Mittel erster Wahl sein sollte.

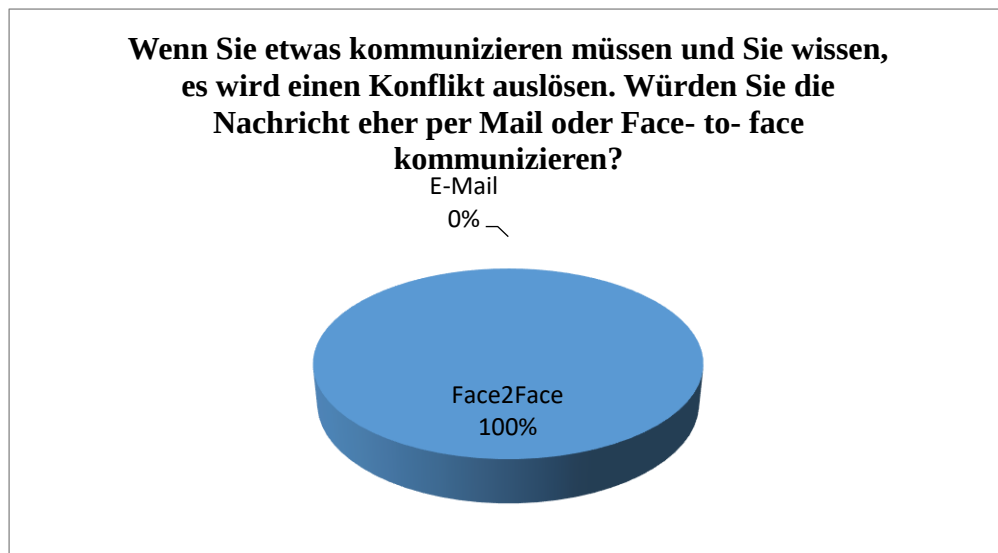


Abbildung 11: Nachrichtenübermittlung

Face2Face	7
E-Mail	0

Bei dieser Frage sind sich alle Teilnehmer der Studie einig, dass heikle Themen immer persönlich besprochen werden müssen.

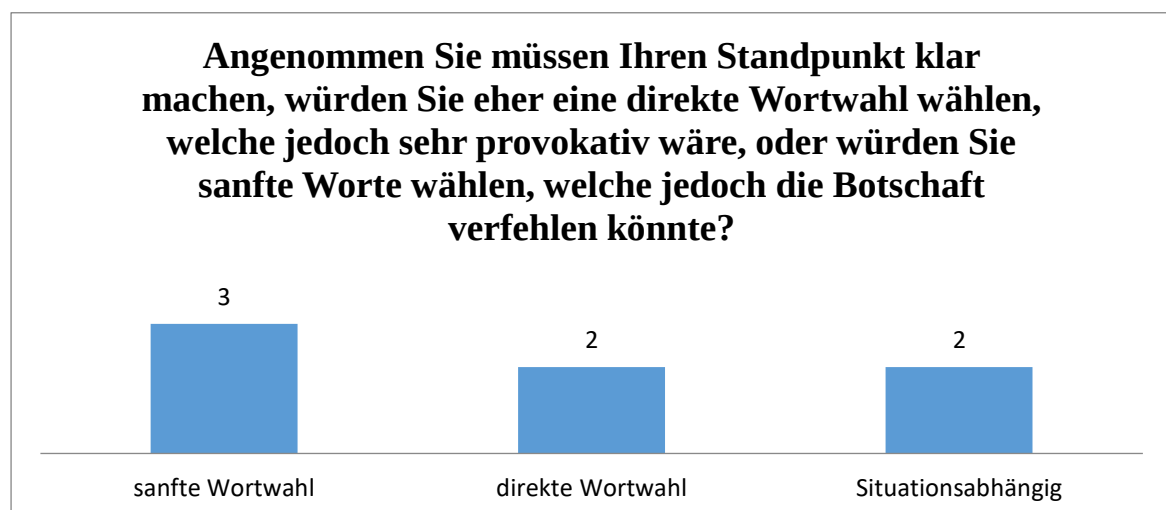


Abbildung 12: Standpunkte

sanfte Wortwahl	3
direkte Wortwahl	2
Situationsabhängig	2

In der Befragung wählen 3 von 7 Experten die sanfte Wortwahl. Sie sind sich einig, dass zuerst die sanfte Methode angestrebt werden sollte. 2 der 7 Experten meinen, dass direkte Worte schnellere Ergebnisse bringen würden. Die restlichen 2 Teilnehmer der Studie empfinden es als situationsabhängig welche Wortwahl gewählt wird.

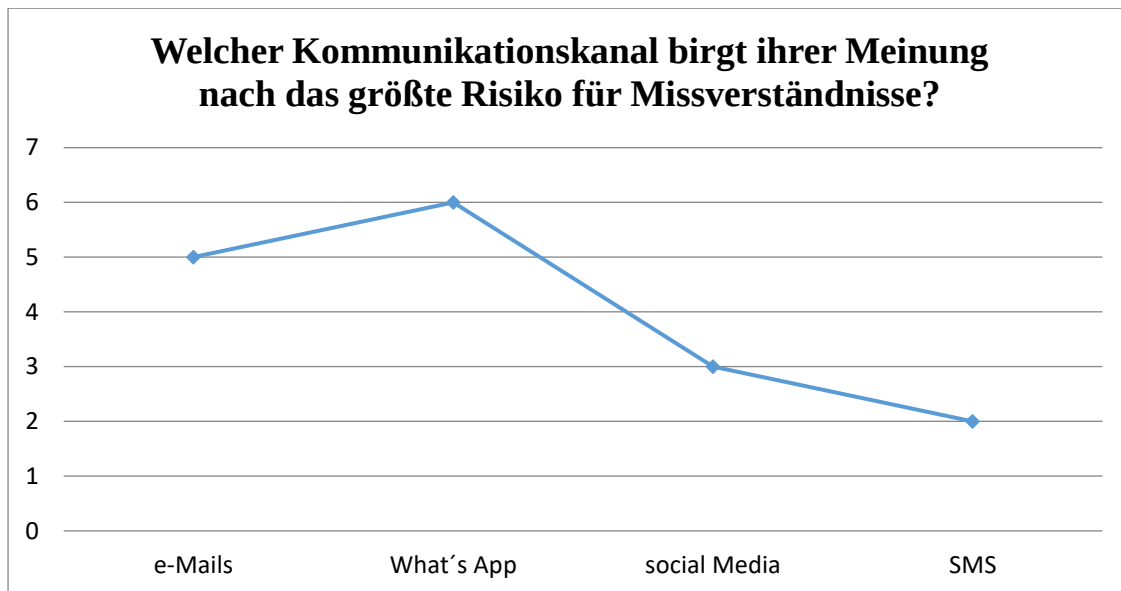


Abbildung 13: Kommunikationskanal und Risiko für Missverständnisse

e-Mails	5
What's App	6
social Media	3
SMS	2

Die Experten nennen als Kommunikationskanal mit dem größten Risiko für Missverständnisse an häufigsten What's App Nachrichten, gefolgt von E- Mails, sozialen Netzwerken und SMS. Dabei ist interessant, dass auch bei Führungskräften What's App als Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz verwendet wird.

Interviewblock 3

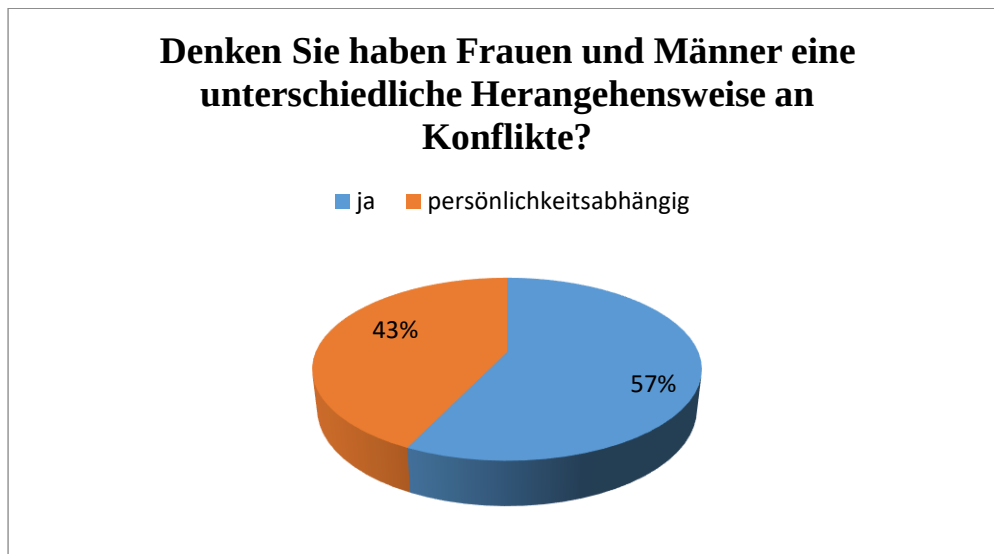


Abbildung 14: Herangehensweisen von Männern und Frauen an Konflikte

Von den 7 Experten waren 57 Prozent der Meinung, dass es unterschiedliche Herangehensweisen von Männern und Frauen im Umgang mit Konflikten gibt. 43 Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass die Herangehensweise an Konflikte nicht mit dem Geschlecht, sondern mit der Persönlichkeit zu tun hat.

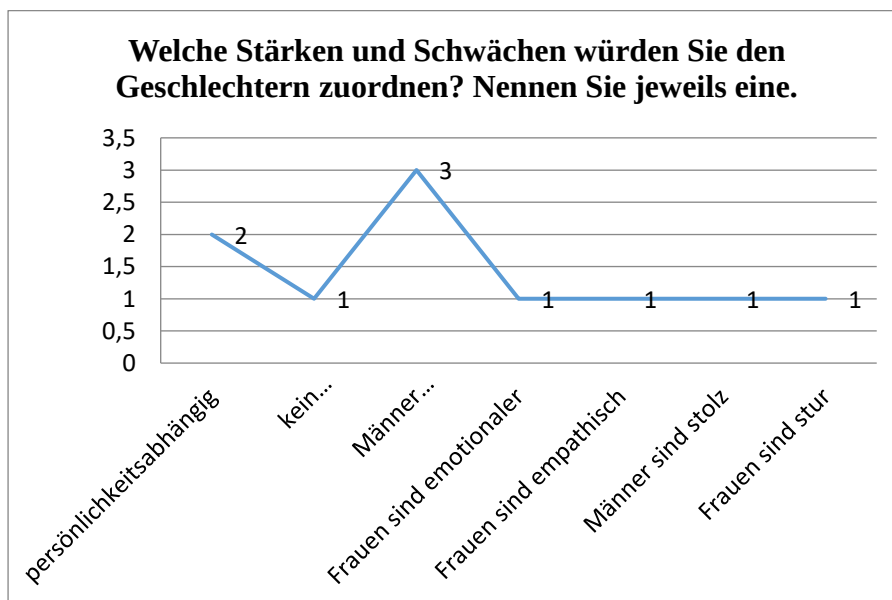


Abbildung 15: Stärken und Schwächen von Männern und Frauen

persönlichkeitsabhängig	2
kein geschlechtsspezifischer Unterschied	1
Männer kommunizieren direkter	3
Frauen sind emotionaler	1

Frauen sind empathisch	1
Männer sind stolz	1
Frauen sind stur	1

Bei der Frage nach den Stärken und Schwächen der Geschlechter im Umgang mit Konflikten werden folgende Eigenschaften genannt:

Frauen werden als emotional, empathisch und stur bezeichnet und Männer wird nachgesagt, dass sie stur und direkter sind. Jedoch gibt es auch Teilnehmer, welche betonen, dass es keine geschlechterspezifischen Unterschiede gibt und es von der Persönlichkeit abhängt, wie eine Person im Konflikt reagiert.

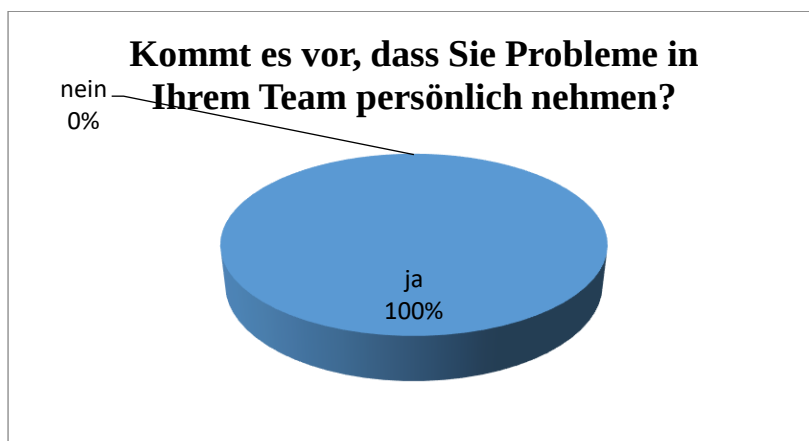


Abbildung 16: Konflikte persönlich nehmen

Auf die Frage, ob die Teilnehmer Probleme im Team persönlich nehmen würden antworteten 100 Prozent mit Ja. Einige Teilnehmer nennen auch, dass es häufig schwierig etwas nicht persönlich zu nehmen, wenn es das eigene Team betrifft.

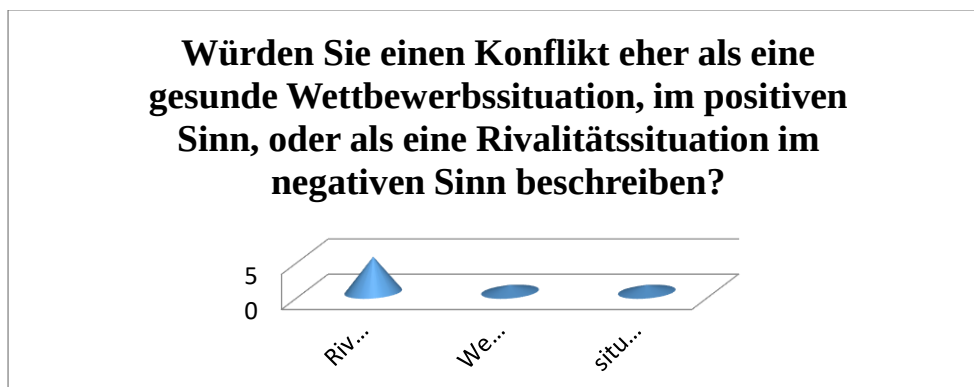


Abbildung17 : Konflikt als Wettbewerb oder Rivalitätssituation

Rivalitätssituation	5
Wettbewerbssituation	1
situationsabhängig	1

In dieser Studie wird häufiger angegeben, dass Konflikte eher als eine negative Rivalitätssituation betrachtet werden, im Gegensatz zu einem positiven Wettbewerb. Einer der 7 Experten ist der Meinung das Empfinden wäre situationsabhängig.

Interviewblock 4:

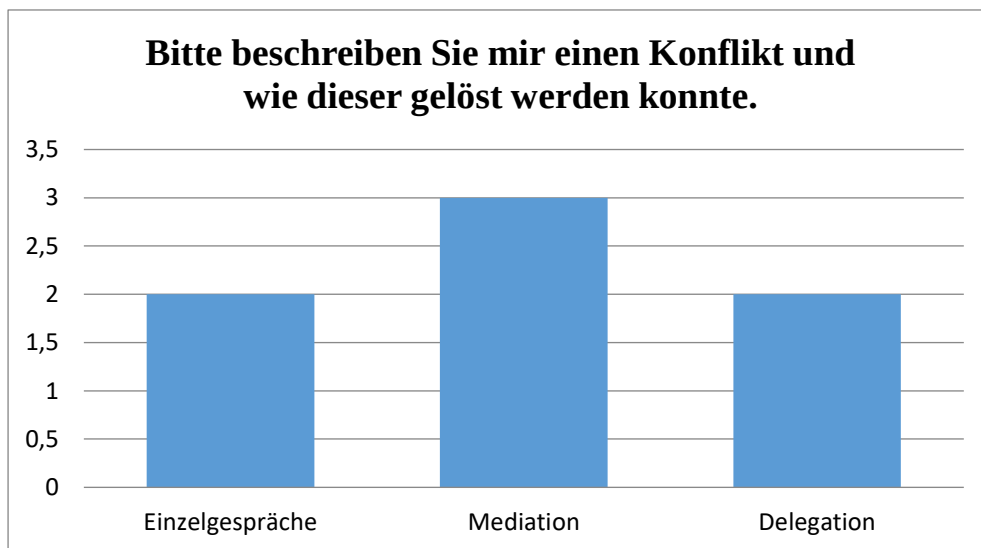


Abbildung 18: Konfliktschilderung

Einzelgespräche	2
Mediation	3
Delegation	2

Von den 7 Experten geben 2 Personen an den Konflikt mittels eines Einzelgesprächs lösen zu können. 3 Personen nehmen die Rolle des Mediators bei der Konfliktlösung ein und es gelingt ihnen als Vermittler die Probleme in den Griff zu bekommen. Die restlichen 2 Teilnehmer kommen durch Delegation zum Erfolg, da sie Aufgaben im Team anders verteilen und auf diese Weise den Konflikt schlichten.

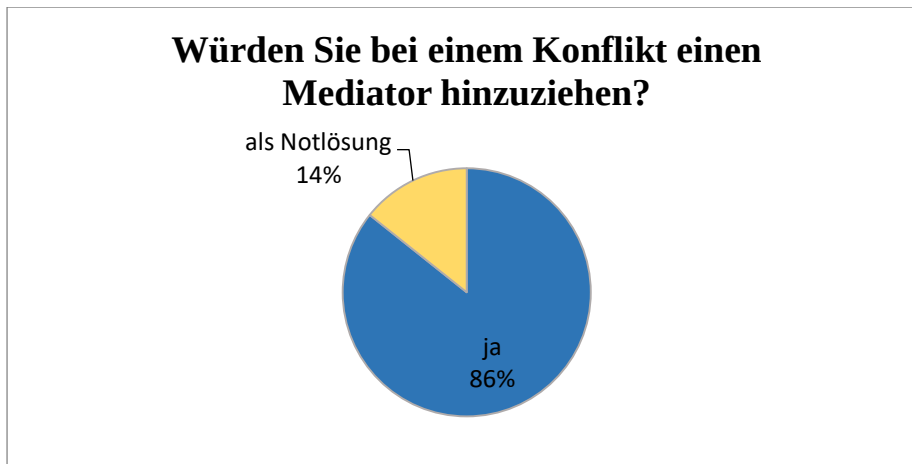


Abbildung 19: Konflikt und Mediator

Bei dieser Frage stimmen 86 Prozent der Befragten dafür einen Mediator bei Problemen hinzuzuziehen. 14 Prozent der Teilnehmer sehen einen Mediator nur als absolute Notlösung, wenn alle anderen Versuche versagt haben und das Problem nicht mehr lösbar scheint. Jedoch kann es dann bereits zu spät sein.

15 Diskussion der Ergebnisse:

Mit Hilfe der Diskussion sollen im Anschluss die Forschungsfragen beantwortet werden.

Forschungsfrage 1:

Welche Bedeutung hat der Begriff Konflikt für eine Führungskraft?

Hypothese 1:

Wenn von Konflikten die Rede ist, dann sehen Führungskräfte dies als etwas Negatives.

Zusammenfassung der Ergebnisse:

Die Befragten assoziieren mit Konflikten Meinungsverschiedenheiten, Fehlleistungen, Sturheit und schlechtes Kommunikationsverhalten und besetzten den Begriff Konflikt mit eher negativen Attributen. Auch bei der spontanen Nennung von Eigenschaften in Bezug auf Konflikte spiegelt sich die negative Haltung mit Nennungen wie Aggression, Sturheit und Konfliktvermeidung wieder. Entsprechend ihrer Führungsposition verbunden mit Schulungen in Führungskompetenzen erkennen sie auch das Potential für Veränderung, Chance auf Problemlösung und einen Lerneffekt. Daher lässt sich aus diesen Ergebnissen ableiten, dass die Hypothese über die negative Konnotation von Konflikten von Führungskräften bestätigt wird.

Forschungsfrage 2:

Inwiefern trägt das Nichtvorhandensein nonverbaler Signale bei der Verwendung elektronischer Kommunikationskanäle zur Entstehung von Konflikten bei?

Hypothese 2:

Wenn bei der Kommunikation nonverbale Signale fehlen, entstehen häufiger Missverständnisse.

Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktkommunikation im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können.²²⁵ In dieser Studie sind jedoch alle 7 Experten der Meinung, dass aufgrund des Interpretationsspielraums elektronische Medien nicht geeignet sind sensible Botschaften zu transportieren. Konfliktträchtige Inhalte sollten immer im persönlichen Gespräch

²²⁵ Vgl. Proksch, 2014, S.22

kommuniziert werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Anhand der Befragung wird der Theorie von Proksch widersprochen. Damit wird die Hypothese, dass fehlende nonverbale Signale in der Kommunikation zu Missverständnissen führen können bestätigt.

Forschungsfrage 3:

Inwiefern gibt es Unterschiede im Umgang mit Konflikten bei Männern und Frauen?

Sowohl die männlichen als auch die weiblichen Befragten stimmen in dieser Studie darüber überein, dass es einen Unterschied im Umgang mit Konflikten zwischen Männern und Frauen gibt. Dabei werden Männer als direkter und pragmatisch kommunizierend dargestellt, während Frauen mit den Attributen Emotion, Empathie und Sturheit bezeichnet werden.

Forschungsfrage 4:

Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte um Konflikte zu lösen?

86 Prozent der Experten würden bei Konflikten einen Mediator hinzuziehen und 3 der 7 Befragten konnten mittels Mediation bereits selbst Konflikte lösen. In ihrer bisherigen Erfahrung mit Konflikten haben die Befragten entweder durch Einzelgespräche oder durch Vermittlung die Konflikte zu lösen versucht und 2 der Experten haben die Rolle als Vermittler an andere delegiert.

16 Fazit und Ausblick

Anschließend soll ein Fazit der Studie gebildet werden und zukünftige Studien besprochen werden.

Die korrekte Kommunikation bei Konflikten ist vor allem in der Arbeitswelt ein wichtiges Thema. Trotz neuer Kommunikationskanäle wird die Verständigung nicht einfacher, denn elektronische Kommunikationskanäle lassen einen großen Spielraum für Interpretationen. Die Experten bestätigen in der Befragung, dass das persönliche Gespräch, vor allem in heiklen Themen durch kein anderes Kommunikationsmittel zu ersetzen ist. Ebenfalls sind sie der Meinung, dass die meisten Missverständnisse durch die Übermittlung mittels elektronischer Kommunikationskanäle verursacht werden, da nonverbale Signale fehlen. Interessant ist der Aspekt, dass fast alle Führungskräfte dieser Befragung What's App Gruppen als Kommunikationskanal mit dem größten Risiko für Missverständnisse nennen und What's App dennoch im Berufsleben verwenden.

Bei der Beschreibung des Konfliktbegriffs ist zu erkennen, dass einige Führungskräfte diesem sehr offen gegenüberstehen und bereits versuchen positive Aspekte aus einem Konflikt zu gewinnen. Einige Experten sprechen hier bereits von einer Chance auf Veränderung. Interessant ist jedoch, dass bei der spontanen Nennung von Begriffen, welche ihnen zu Konflikten einfallen überwiegend negative Begriffe genannt werden. Dies kann bedeuten, dass sie bereits durch Schulungen und anhand ihrer Erfahrung gelernt haben, Konflikte auch positiv zu betrachten. Doch spontan konnten nur negative Assoziationen zu dem Begriff Konflikt genannt werden. Daher ist zu erkennen, dass der Begriff Konflikt unterbewusst immer noch negativ besetzt ist.

Trotz dem Aspekt, dass in der Berufswelt versucht wird Männer und Frauen nicht mehr nach dem Geschlecht zu beurteilen sind sich die Experten der Forschung einig, dass es Unterschiede im Umgang von Konflikten zwischen den Geschlechtern gibt und dass Männer und Frauen unterschiedliche Stärken und Schwächen haben. Bei unlösbaren Konflikten sind sich Männer und Frauen jedoch einig und würden einen Mediator hinzuziehen um den Konflikt zu lösen.

Diese Studie zeigt interessante Einblicke in Bezug auf den Konfliktbegriff und den Umgang mit Konflikten. Ebenfalls werden Kommunikationskanäle im beruflichen Alltag näher durchleuchtet und kritisiert. Die Befragungen werden mit Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen durchgeführt und es werden einige

kommunikationswissenschaftlich relevante Themen genannt, welche in Folgestudien untersucht werden könnten. Da jedoch, wie aus dieser Studie ersichtlich mittels elektronischer Kommunikation Missverständnisse aufgrund von Interpretationen entstehen können empfiehlt es sich Folgestudien ebenfalls mittels eines persönlichen Gesprächs durchzuführen.

17 Quellenverzeichnis

17.1 Literaturquellen

Amy Björk Harris, Thomas A. Harris (2002): Einmal o.k. immer o.k.. Transaktionsanalyse für den Alltag. Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.

Friedrich Glasl (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Hauptverlag. Verlag Freies Geistesleben Stuttgart.

Friedemann Schulz von Thun (1997): Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.

Frank R. Pfetsch (2004): Konflikt. Springer Verlag. Berlin Heidelberg New York.

Gail Jefferson (1984). Transcript notation. In J. Maxwell Atkinson & John. Heritage (Hrsg.), Structures of Social Action: New York: Cambridge University Press.

Gerhard Schwarz (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Jochen Gläser, Grit Laudel (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Karl-Heinz Risto (2003): Konflikte lösen mit System. Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse. Ein Handbuch! Junfermann Verlag Paderborn.

Marshall B. Rosenberg (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag, Paderborn

Paul A. (1998). Von Affen und Menschen. Verhaltensbiologie der Primaten. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Paul Watzlawick (2016): Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch Hogrefe Verlag Bern.

Philipp Mayring (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag Weinheim und Basel.

Prof. Dr. Arnold Picot Prof. Dr. Ralf Reichwald (1984): Bürokommunikation Leitsätze für den Anwender, CW-Publikationen, München

Stephan Proksch (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Springerverlag Berlin Heidelberg

Udo Haske (2014): Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich führen- Konflikte konstruktiv lösen. Cornelsen Verlag.

17.2 Internet Quellen

Berner, Winfried (2005): Unternehmenskultur – Ein weicher Faktor mit harten Folgen; In:

<https://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/unternehmenskultur.php>

[22.04.2018]

Walter B.Walser,; Vergleich E-Mail versus Telefon. In: [https://kundennutzen.ch/mail-](https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php)

[versus-telefon.php](https://kundennutzen.ch/mail-versus-telefon.php), [12.05.2018]

Marcus Knill, (2002): Elektronische Kommunikation und ihre Grenzen In:

<http://www.rhetorik.ch/EKommunikation/EKommunikation.html> , [12.05.2018]

Hans Jürgen Walter (2010): Neue Studie: 50% aller E-Mails werden falsch interpretiert.

In: [http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-](http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/)

[interpretiert/](http://www.visionintoaction.de/neue-studie-50-aller-e-mails-werden-falsch-interpretiert/) [12.05.2018]

18 Anhang

18.1 Auswertung der Ergebnisse

Block 1:

Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorie	Häufigkeit
B1: (.) also in meinem Bereich ist ein Konflikt immer oder sehr oft verbunden mit einer Performanceleistung, also mit einer quantitativen Fehlleistung sozusagen.	Ein Konflikt ist eine Performanceleistung, eine quantitative Fehlleistung.	Fehlleistung	Fehlleistung: 1
			Meinungsverschiedenheit: 6
			Sturheit:4
			Kommunikationsverhalten
B2: Ein Konflikt ist, wenn zwei oder mehrere Personen durch eine unterschiedliche Meinung oder unterschiedliche Persönlichkeiten nicht miteinander klarkommen oder persönliche Gefühle einbringen in eine Situation,	Unterschiedliche Meinungen und Persönlichkeiten führen zu nicht kompatibelem Verhalten.	Meinungsverschiedenheiten	

welche nicht emotional sein sollte. Wenn ein Mix aus Emotionen und ein Verhalten, welches nicht geeignet ist gute Arbeit zu leisten aufeinandertreffen können keine guten Leistungen erzielt werden.			
B3: Prinzipiell, wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt und wenn es beim Beharren auf den eigenen Standpunkt Emotional wird. Vor allem wenn Aggressionen und Untergriffigkeiten verbal oder nonverbal hinzukommen.	Meinungsverschiedenheiten, welche durch verbale und nonverbale Untergriffigkeiten ausgetragen werden und zu emotionalen Reaktionen führen.	Meinungsverschiedenheiten, Kommunikationsverhalten	
B4: Ja,.. Menschen, das können zwei oder	Menschen, welche unterschiedliche Standpunkte haben	Meinungsverschiedenheit, Sturheit	

auch eine Gruppe sein, haben unterschiedliche Standpunkte, die sie mit aller Kraft vertreten wollen, ohne Kompromisse einzugehen.	und keine Bereitschaft zu Kompromissen zeigen		
B5: Okay, (.) also, wenn zwei Personen verschiedener Meinung sind und es nicht schaffen, durch diskutieren zu lösen, oder es nicht wollen und die zwei es nicht schaffen darüber reden zu können, also es gibt dann ein Problem in der Kommunikation, dass es nicht lösbar ist.	Meinungsverschiedenheiten von Menschen, ohne Lösungsfindung.	Meinungsverschiedenheit, Sturheit,	
B6: Konflikt ist, wenn zwei oder mehrere Personen ein Problem versuchen zu lösen, aber auf	Meinungsverschiedenheiten, bei denen beide Parteien keine Kompromisse schließen möchten,	Meinungsverschiedenheit, Sturheit	

verschiedenen Wegen und jeder glaubt, dass sein Weg der bessere ist und deswegen kommt es zu einem Konflikt zum Beispiel.	da sie der Meinung sind die einzige Lösung zu haben.		
B7: Ein Konflikt ist, wenn mindestens zwei Personen einen unterschiedlichen Standpunkt haben und sie keinen gemeinsamen Nenner finden wollen.	Unterschiedliche Standpunkte, zum vorhandenen Problem wird keine Lösung gefunden.	Meinungsverschiedenheit, Sturheit	

Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Konflikte, wenn man sie richtig bespricht, (.) können durchaus positiv sein, sie können mittelfristig zu einer wirklichen	Konflikte können bei richtiger Anwendung positiv sein und zu einer Verbesserung führen.	Positiv	

Verbesserung der Zusammenarbeit führen.			
B2: Konflikte in sich selbst ist negativ bewertet. Das Wort selbst impliziert, dass es nicht-produktivität enthält oder Negativität. Wenn es um Personen geht, die zusammenarbeiten und sie verstehen, dass sie ein gemeinsames Ziel haben, dann kann es durchaus positiv auch sein.	Konflikt beinhaltet eine nicht-produktivität oder Negativität	Negativ	
B3: Prinzipiell sind Konflikte etwas Positives, wenn sie konstruktiv ausgetragen werden und faire Spielregeln eingehalten werden. Konflikte schaffen oft	Konflikte sind etwas Positives, wenn sie konstruktiv ausgetragen werden und Spielregeln beachtet werden. Sie schaffen oft Änderung und Verbesserung.	Positiv	

Änderung und auch Verbesserung vorausgesetzt sie sind konstruktiv, sachlich, auf einer Erwachsenen Ebene.			
B4: Wenn der Konflikt gelöst werden kann, dann ist er im Prinzip etwas Konstruktives, das kommt aber auch darauf an, wie man dem Konflikt begegnet. Wenn da halbwegs ein respektvoller Umgang ist, dann ist es etwas, was einen weiterbringen kann in der Entwicklung.	Bei Lösung des Konflikts kann eine Weiterentwicklung erfolgen.	Positiv	
B5 Es ist eher negativ, das stimmt außer, wenn man es schafft den Konflikt zu lösen,	Es ist eher negativ, das stimmt.	negativ	

dann ist es super positiv, denn man lernt viel mehr über sich selbst und den anderen, man muss halt Kompromisse eingehen.			
B6: Konflikte können auch was Positives bewirken, weil durch Konflikte neue Lösungen gesucht werden und vielleicht andere Wege gegangen werden um eine Lösung zu finden.	Konflikte können etwas Positives sein, weil neue Lösungen gefunden werden können.	Positiv	
B7: Konflikte können durchaus auch positive Aspekte haben, denn aus Konflikten kann man lernen und zukünftige Fehler vermeiden.	Konflikte helfen dabei aus Fehlern zu lernen.	Positiv	

Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken:

Antworten	Paraphrasieren	Kategorie	Häufigkeit:
B1: Vermeidung, Einsicht, Problemlösung	Vermeidung, Einsicht, Problemlösung	Problemlösung, Vermeidung	Problemlösung: 3 Vermeidung: 1 Sturheit: 4 Aggression: 5 Meinungsverschiedenheit: 2
B2: schreien, sprechen ohne zuzuhören, (..) Sturheit und Stolz	schreien, sprechen ohne zuzuhören, (..) Sturheit und Stolz	Sturheit, Aggression	
B3: Chance, Streit, Emotionen	Chance, Streit, Emotionen	Problemlösung, Aggression	
B4: Erm, schlechte Stimmung, Aggression, <u>Starrsinn</u> , naja doch etwas negativ besetzt.	schlechte Stimmung, Aggression, Starrsinn,	Aggression, Sturheit	
B5: Unterschiedliche Meinungen, Kommunikationsprobleme, Ärger	Unterschiedliche Meinungen, Kommunikationsprobleme, Ärger	Aggression, Meinungsverschiedenheiten	
B6: Meinungsverschiedenheiten, Fehlerbewältigung, Sturheit	B6: Meinungsverschiedenheiten, Fehlerbewältigung, Sturheit	Meinungsverschiedenheiten, Problemlösung, Sturheit	
B7: Sturheit, Aggressivität, Wut	B7: Sturheit, Aggressivität, Wut	Aggression, Sturheit	

Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit
B1: Zur Hälfte Ja, (.) denn es muss nicht immer ein Konflikt der Auslöser für Weiterentwicklung sein, besser ist es aus meiner Sicht, wenn die Neugierde der Auslöser ist für Weiterentwicklung.	Ja, doch es wäre besser, wenn Neugierde der Auslöser für Weiterentwicklung wäre	Ja	Ja: 7 Nein:0
B2: Ich würde dem wahrscheinlich zustimmen, weil wenn alle die gleiche Meinung hätten wurde es nur eine Lösung zu dem Problem geben und alle würden dem zustimmen. Ich denke Wachstum entsteht durch unterschiedliche Meinungen und Kreativität.	Ja, ich würde dem zustimmen, denn Wachstum entsteht durch unterschiedliche Meinungen.	Ja	
B3: Dem würde ich zustimmen, Konflikte können	Dem würde ich zustimmen, Konflikte können	Ja	

der Ausgangspunkt für Chance, Lösungen und Verbesserung sein, vorausgesetzt sie sind sachlich.	der Ausgangspunkt für Chance, Lösungen und Verbesserung sein.		
B4: <u>Ja!!</u>	Ja	Ja	
B5: Ja, stillstand,(..) wenn man nicht weiterkommt.	Ja	Ja	
B6: Ja	Ja	Ja	
B7:Ja, schon	Ja	Ja	

Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit
B1: Das ist schwierig, also ich würde (5Sekunden), ich nenne das nicht Konflikt, sondern ich nenne das eher die Mitarbeiter kitzeln, also nicht	Ja, aber ich nenne es die Mitarbeiter kitzeln.	Ja	Ja: 3 Nein: 4

unbedingt Konflikt, sondern ein bisschen provokant zu sein um sie aus der Komfortzone herauszuholen um gegebene Grenzen zu beschreiten.			
B2: Nein das würde ich nicht.	Nein	Nein	
B3: Nein, keinen Wegs, der Schuss würde nach hinten los gehen, weil es das Klima vergiftet und demotiviert.	Nein, der Schuss würde nach hinten losgehen.	Nein	
B4: <u>Nein</u> , es gibt andere Möglichkeiten.	Nein	Nein	

B5: (hhh) Eher nicht, das fände ich zu riskant. Denn wenn der Versuch schief geht können negative Effekte auftreten, welche die Arbeit erschweren und für schlechte Stimmung sorgen.	Nein, das wäre zu riskant.	Nein	
B6: Anheizen finde ich das falsche Wort, eher anregen, ja.	Ja, anregen	Ja	
B7: Manche Menschen brauchen die Konfrontation, um aktiv zu werden und erreichen nur durch den Wettbewerb Spitzenleistungen. Es ist von der Person abhängig, aber wenn ich weiß diese braucht das, dann schon.	Ja, wenn der Person das gut tut, dann schon.	Ja	

Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit
B1: Also, (3Sekunden) ich habe ja einige Beispiele auch gehabt, wo es um Gruppenarbeiten gegangen ist, wo man zwei schwierige Persönlichkeiten in eine Gruppe gegeben hat und gehofft hat, dass sich das befruchtet. Meine Erfahrung war, (.) also eher nicht das heißt ich splitte eher schwierige Persönlichkeiten aus der Gruppe hinaus. Oder es ist eine kleine Geschichte und dann geht es mit	Laut meiner Erfahrung funktioniert es eher nicht, ich splitte schwierige Persönlichkeiten.	Nein	Ja:3 Neutral: 1 Nein: 3

mir als Mediator dazwischen. Alleine in einer Gruppe, eher nicht.			
B2: Ja würde ich, weil es darum geht wie diese Personen organisiert sind und die Situation managen können, und oft in Situation die scheinen als würden sie sich nicht verstehen und ich bin auch oft so aber am Ende weiß ich, weil ich weiß, dass sie Respekt vor einander haben können und zusammen ist das Endresultat positiv und ich vertraue darauf, dass im Ende die Konflikte managebar sind.	Ja, würde ich, denn es ist nur eine Frage des Managements.	Ja	
B3: Wenn ich einen guten Moderator habe für das Team, der schaut dass die	Wenn ich einen guten Moderator habe für das Team, der schaut dass die Konflikte gut	Neutral	

Konflikte gut gelenkt werden, dann können neue Ideen entstehen, aber dies kann auch gefährlich sein. Da muss jemand hinzugezogen werden der sehr geschult ist, damit die Konflikte nicht aus der Bahn laufen.	gelenkt werden, dann können neue Ideen entstehen, aber dies kann auch gefährlich sein.		
B4: Nur dann, wenn ich glaube, dass die Beiden zusammen auf ein kollegial und konstruktives Zusammenarbeiten konditioniert werden können und sich darauf einigen können, also nur um des Outputs Willen würde ich das nicht machen, sondern die beiden sollen auch im menschlichen Sinn	Nein, außer wenn ich sicher gehen kann, dass ein kollegiales und konstruktives Zusammenarbeiten möglich ist.	Nein	

etwas davon haben dann.			
B5: Das würde ich nur, wenn beide damit einverstanden sind, weil wenn die zwei, wenn es für sie mühsam ist immer und sie gegeneinander stoßen dann nicht. Es gibt aber Menschen und ich kenne ein paar, (.) die eben das brauchen, um weiter zu gehen und wenn sie einander respektieren, dann passt es eh, aber ich würde es nie ohne ihre Zustimmung tun, denn es könnte sehr mühsam werden für die Betroffenen.	Nein, außer, wenn beide Parteien damit einverstanden sind. Manche Menschen brauchen das auch, um weiterzukommen.	Nein	
B6: Ja, wenn etwas Positives	Ja, wenn etwas Positives	Ja	

herauskommt und sie professionell bleiben und nicht persönlich werden.	herauskommt und sie professionell bleiben und nicht persönlich werden.		
B7: Ja, wenn sie managen können, dass sie ihre Emotionen im Griff haben und aus Erfahrungen gute Ergebnisse dabei erzielt werden konnten, finde ich es okay.	Ja, wenn sie ihre Emotionen in den Griff bekommen.	Ja	

Block 2:

Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können.

Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit
B1: <u>Also ganz im Gegenteil!</u> Meine Erfahrung ist, dass elektronische Mails, auch Feedbackmails zu viel Spielraum für Interpretation	<u>Also ganz im Gegenteil!</u>	Nein	Ja: 0 Neutral:1 Nein: 6

lassen, also es hat immer was mit Sender und Empfänger zu tun und der Mitarbeiter liest es immer völlig anders, als ich es gemeint habe, und <u>das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen!</u>			
B2: Nein würde ich nicht. Wissen Sie warum? Ich denke, dass elektronische Kommunikation ein Element der Anonymität besitzt und Personen leichter aggressiv oder (..) respektlos sind, wenn sie nicht direkt einer Person gegenüberstehen. Sie tendieren dazu sich hinter dem	Nein, da elektronische Kommunikation sehr viel Anonymität besitzt und Personen leichter aggressiv, oder respektlos miteinander umgehen, als wenn sie einer Person gegenüberstehen.	Nein	

unpersönlichen Gerät zu verstecken und denken dadurch können sie ihren Gefühlen Lauf lassen, da sie nicht im Gegenzug verletzt oder persönlich herausgefordert werden können.			
B3: Nein glaube, ich nicht, weil ich denke, dass in elektronischen Medien die nonverbale Schiene wegfällt uns sehr viel Raum für Interpretation gegeben ist und unter Umständen auch gewissen Hemmungen fallen, weil ich dem Anderen nicht gegenüber stehe und man direkter schreibt, als wenn man der	Nein glaube, ich nicht, weil ich denke, dass in elektronischen Medien die nonverbale Schiene wegfällt uns sehr viel Raum für Interpretation gegeben ist.	Nein	

Person gegenüber steht.			
B4: Nein, weil wenn ich an E-Mails denke, dann ist das so wunderbar anonym, da kann man so wunderbar etwas hinfetzen, was man dem Gegenüber persönlich so nie ins Gesicht sagen würde. Das ist eher gefährlich denke ich.	Nein, aufgrund der Anonymität.	Nein	
B5: Ha, <u>Absolut nicht!</u> Ganz im Gegenteil (hh). Darf ich weitererzählen? (lacht) Also im Gegenteil, wenn du was schriftlich liest, je nachdem wie du dich fühlst wird es anders interpretiert, egal	Absolut nicht! Ganz im Gegenteil. Wenn du etwas schriftlich liest, je nachdem wie du dich fühlst wird es anders interpretiert, wenn du in einer schlechten Stimmung bist, auch wenn der andere es ganz neutral gesagt hat.	Nein	

was der andere schreibt, wenn du in einer schlechten Stimmung bist, wirst du es schlecht interpretieren auch wenn der andere es ganz neutral gesagt hat, wie so ein Rufzeichen wird man als aggressiv deuten, obwohl es eigentlich gar nicht der Fall war. Also nein! Überhaupt nicht! Alleine telefonieren finde ich schon viel besser als schreiben zum Beispiel. Du hörst zu wenigstens in welcher Stimmung der andere ist.			
B6: Naja ist schwierig, ich	In persönlichen Angelegenheiten	Neutral	

sehe es so, dass wenn man etwas schriftlich hat man Beweise hat und nicht im Nachhinein etwas Gegenteiliges von dem Gesagten behauptet werden kann. In persönlichen Angelegenheiten sollte man immer das Gespräch wählen.	sollte man immer das Gespräch wählen.		
B7: Nein ich denke das mit elektronischer Kommunikation viele Nachrichten missverstanden werden, da man das Gesicht nicht dazu sieht. Ich bin generell der Meinung dass das persönliche Gespräch erste Wahl sein sollte.	Nein ich denke das mit elektronischer Kommunikation viele Nachrichten missverstanden werden,	Nein	

Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit
B1: Erster Schritt, (.) ich würde nie davon ausgehen, dass es einen Konflikt auslöst, denn damit blockiere ich mich schon mal selber, also so ist das Problem schon mal in meinem Kopf, was nicht sein soll und das zweite ist, (..) auf jeden Fall das persönliche Gespräch.	(..) auf jeden Fall das persönliche Gespräch.	Face to Face	<u>Face to Face: 7</u>
B2: Es könnte eine Kombination aus beiden sein. Ich würde eine Mail voraus schicken um die Mitarbeiter zu informieren oder	ein Manager sollte es auf einer Face to Face Basis klären können.	Face to Face	

langsam ein unangenehmes Thema anzukündigen, aber ein Manager sollte so etwas auf einer Face to Face Basis klären können.			
B3: Face to Face	Face to Face	Face to Face	
B4: <u>Auf jeden Fall Face to Face</u>	Face to Face	Face to Face	
B5: Face to Face, nur.	Face to Face	Face to Face	
B6: Face to Face auf jeden Fall. Anders ist es doch unpersönlich.	Face to Face auf jeden Fall.	Face to Face	
B7: Face to Face	Face to Face	Face to Face	

Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Auch etwas, was ich gelernt	Auch etwas, was ich gelernt habe	Situationsabhängig	Direkte Wortwahl: 2

habe nach einigen Jahren, (.) für jede Person etwas anderes. Also man muss fähig sein, meiner Meinung nach als Führungskraft, dass du dich auf verschiedene Gesprächspartner einstellst und sozusagen das Gegenüber so bespielst, wie es für das Gegenüber am besten passt. Es gibt durchaus Mitarbeiter, die brauchen sogar die harte Ansprache, manche wieder gar nicht. .	nach einigen Jahren, (.) für jede Person etwas anderes.		Sanfte Wortwahl:3 Situationsabhängig:2
B2: Ich habe sehr oft mit Situationen zu tun in denen es sehr wichtig ist, dass ich extrem direkt bin, damit es unter	Ich habe sehr oft mit Situationen zu tun in denen es sehr wichtig ist, dass ich extrem direkt bin, damit es unter keinen	Direkte Wortwahl	

keinen Umständen Missverständnisse geben kann. Und manchmal gibt es keine sanfte Art dies zu tun. Das ist Business to Business. Es muss aber dennoch taktvoll, respektvoll von sich gehen, damit in die heikle Situation keine unnötigen Emotionen einfließen	Umständen Missverständnisse geben kann. Und manchmal gibt es keine sanfte Art dies zu tun.		
B3: Also ich würde eher die sanfte Methode wählen. Weil ich nicht der Typ bin würde ich versuchen so zu kommunizieren, dass die Botschaft ankommt ohne Zuviel Porzellan zu zerbrechen	Also ich würde eher die sanfte Methode wählen.	Sanfte Wortwahl	
B4Also ich versuche mich da	Also ich versuche mich da wirklich in	Sanfte Wortwahl	

wirklich in der Mitte zu bewegen, ganz offen gesagt. Am Anfang eher sanfter um Verständnis zu zeigen, aber wenn dann großer Widerstand kommt, dann kommt meistens die Autorität durch:	der Mitte zu bewegen, ganz offen gesagt. Am Anfang eher sanfter um Verständnis zu zeigen.		
B5: Je nachdem mit wem ich rede. Wenn ich mit jemanden rede, wo ich weiß, ich muss mich durchsetzen, weil sonst werde ich nicht gehört oder respektiert, dann würde ich eher starke Worte wählen. (.) Aber sonst bei Assistenten, wenn ich weiß sie verstehen mich, dann würde ich sanft vorgehen	Je nachdem mit wem ich rede.	Situationsabhängig	

B6: Ja auf jeden Fall würde ich zuerst versuchen ruhig zu bleiben, doch ich denke effektiver ist sicher die direkte Methode, also Klartext	Ich würde zuerst versuchen ruhig zu bleiben, doch ich denke effektiver ist sicher die direkte Methode, also Klartext	Direkte Wortwahl	
B7: Ich würde zuerst immer sanft vorgehen. Lauter werden kann man bei Bedarf immer noch, doch ich denke es sollte möglich sein ohne den Ton erheben zu müssen und direkt zu werden.	Ich würde zuerst immer sanft vorgehen. Lauter werden kann man bei Bedarf immer noch.	Sanfte Wortwahl	

Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?

Antworten	Paraphrieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: E- Mails und What's Apps Ja, denn wir arbeiten in der letzten Zeit sehr viel mit What's App und es ist einfach nur verkürzte Darstellung der Dinge. Da	E- Mails und What's Apps	E- Mails What's Apps	<u>E- Mails:5</u> <u>What's Apps:6</u> <u>Social Media:3</u>

nonverbale Signale fehlen geht viel verloren. .			<u>SMS:2</u>
B2: Offensichtlich manche social Media Kanäle die eine limitierte Anzahl an Charakter aufweisen, und Personen sich nicht ausdrücken können oder ohne nachzudenken kommunizieren. Aber auch E- Mail ist keine gute Kommunikationsmethode, wenn man eine wichtige Nachricht überbringen möchte. Im Allgemeinen alle Kommunikationskanäle, welche keine nonverbalen Signale beinhalten vor allem übers Internet, wo viele Missverständnisse entstehen	Offensichtlich manche social Media Kanäle die eine limitierte Anzahl an Charakter aufweisen, und Personen sich nicht ausdrücken können oder ohne nachzudenken kommunizieren. Aber auch E- Mail ist keine gute Kommunikationsmethode. Im Allgemeinen alle Kommunikationskanäle, welche keine nonverbalen Signale beinhalten.	Social Media Kanäle E- Mails	
B3: Ich denke eher alles was in Richtung E- mail oder social Media, auch What's App	E- mail oder social Media, auch What's App	E- Mails Social Media What's App	
B4 Ich denke halt schon E- Mail oder Whats App Gruppen oder so.:	E- Mail oder Whats App Gruppen	E- Mails What's App	

B5: SMS, schreiben What's App, alles mit Kurznachrichten, wenn kein Emoji dabei ist. Mit Emoji kann man schon einiges rüberbringen, aber nur reiner Text ist voll schlecht, finde ich	SMS, What's App, Kurznachrichten, wenn kein Emoji dabei ist	SMS, What's App	
B6: SMS, Whats App-Gruppen	SMS, Whats App-Gruppen	SMS, What's App	
B7: E-Mails, What's App und Facebook	E-Mails, What's App und Facebook	E- Mails What's App Social Media	

Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Also, ich arbeite in meiner Situation mit mehr Frauen in meinem Team, (lacht) muss ich mir mehr Gedanken machen, aber ich glaube	Ich denke es ist eher eine Sache der Persönlichkeit .	Persönlichkeitsabhängig	Persönlichkeitsabhängig : 3 Ja: 4

nicht. Ich denke es ist eher eine Sache der Persönlichkeit . Ich denke nicht, dass es gegendert ist. Es gibt durchaus Frauen, die stärker sind, als viele Männer und auch eine direkte Ansprache benötigen und es gibt auch Männer, die sensibler sind als manche Frauen. Wie gesagt ich denke, es ist eher eine Frage der Persönlichkeit .			
B2: Erm, Ich denke jedes Individuum	Es kommt auf die	Persönlichkeitsabhängig	

sollte unterschiedlic h behandelt werden, wenn es um Konflikte geht. Manchmal ja bin ich direkter mit Männern, aber es kommt auf die Persönlichkeit an. Wenn ein Mann ein ungutes Verhalten an den Tag legt wäre ich wahrscheinlic h strenger, als bei einer Frau, aber um ehrlich zu sein sollte ein Manager transparent in seinem Umgang sein und nicht Männer oder Frauen	Persönlichkeit an.		
--	-----------------------	--	--

differenzieren, aber es kommt dann doch auf die Persönlichkeit an			
B3: Ja das denke ich schon	Ja das denke ich schon	Ja	
B4: Würde ich schon meinen Ja	Ja	Ja	
B5:Ja	Ja	Ja	
B6: Ja	Ja	Ja	
B7: Ich denke das ist schwierig zu sagen. Es gibt Männer welche sensibel sind und auch Frauen, welche sehr dominant sind. Ist von Person zu Person unterschiedlic h würde ich meinen.	Ist von Person zu Person unterschiedlic h würde ich meinen.	Persönlichkeitsabhängi g	

Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen? Nennen Sie jeweils eine.

Antworten	Paragraphieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Nochmal, ich setze mich eher nicht auf die Geschlechterthematik. Für mich ist es eher eine Frage der Persönlichkeit. In der neuen Gesellschaft, der Gesellschaft Y finde ich kommt es nicht mehr auf das Geschlecht an. .	Ist es eher eine Frage der Persönlichkeit	Persönlichkeitsabhängig	Persönlichkeitsabhängig: 2 Kein Geschlechtsspezifischer Unterschied: 1 Männer kommunizieren direkter 3 Frauen sind emotionaler:1 Frauen sind empathisch:1 Männer sind stolz:1 Frauen sind stur: 1
B2 Ich denke Situationen können entstehen, wenn es keinen guten Ausgleich zwischen Männern und Frauen im Unternehmen gibt. Ebenfalls denke ich in gewissen Positionen wird	Ich würde die Geschlechter nicht unterschiedlich sehen	Keine Geschlechtsspezifischer Unterschied	

Frauen von Männern weniger zugetraut und dann kommen sie mit Konflikten auch nicht klar. Oder Männer versuchen Frauen anders zu behandeln als Männer und das ist auch nicht korrekt. Ich würde die Geschlechter nicht unterschiedlich sehen:			
B3 Ich glaube Männer kommunizieren unter Umständen ehrlicher als Frauen, grad heraus ohne Rücksicht auf Verluste. Frauen reden nicht direkt, eher hinter dem Rücken. Frauen könnte ich mir vorstellen sind eher diplomatischer. Wobei es gibt wahrscheinlich solche und solche. Frauen sind	Ich glaube Männer kommuniziere n unter Umständen ehrlicher als Frauen, grad heraus ohne Rücksicht auf Verluste. Frauen reden nicht direkt, eher hinter dem Rücken.	Männer kommunizieren direkter Frauen sind emotionaler	

wahrscheinlich emotionaler:			
B4: Naja bei Frauen ist auf der positiven Seite letztendlich doch so etwas wie Empathie oder der Wunsch nach Harmonie würde ich meinen steht im Vordergrund, auf der negativen Seite ist, dass da Emotion sehr viel mitschwingt. Bei Männern positiv ist in meinen Augen, dass sie einen eher pragmatischen Zugang haben und das persönliche leichter aussparen können, das kann auf der anderen Seite aber auch negativ sein, da sie mitunter hart vorgehen	Naja bei Frauen ist auf der positiven Seite letztendlich doch so etwas wie Empathie oder der Wunsch nach Harmonie würde ich meinen steht im Vordergrund, auf der negativen Seite ist, dass da Emotion sehr viel mitschwingt.	Frauen sind empathisch Männer direkter	
B5: Bei Männern würde ich als negativ Stolz sagen	Bei Männern würde ich als negativ Stolz	Männer sind stolz. Frauen sind stur.	

bei Frauen Sturheit. Und positiv: Bei Frauen geht es mehr um Gefühle und Kommunikation, bei Männer bleibt es eher sachlich, auch wenn du einen Konflikt hast. Sie werden es nicht nachtragen. Sie sehen es halt als ja gelöst, ab vorbeibrauch ma nicht mehr darüber reden.	sagen bei Frauen Sturheit. Und positiv: Bei Frauen geht es mehr um Gefühle und Kommunikation, bei Männer bleibt es eher sachlich, auch wenn du einen Konflikt hast.		
B6: Ja Männer sind eher direkter und Frauen sind gerne indirekt und sagen nicht immer das, was sie denken und sind dann beleidigt. Positiv ist, dass Frauen geduldiger sind und Männer eher ungeduldig	Ja Männer sind eher direkter.	Männer sind direkt	
B7: Ich denke wie bei der Frage zuvor, dass die	Ich denke wie bei der Frage zuvor, dass die	Persönlichkeitsabhängig	

Eigenschaften nicht unbedingt vom Geschlecht abhängen.	Eigenschaften nicht unbedingt vom Geschlecht abhängen.		
--	--	--	--

Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Manches Mal Ja, man ist glaube ich nie ganz frei davon. Man versucht es zwar schon auf eine professionelle Ebene zu heben, aber wirkliche Probleme beschäftigen einen aber schon länger.	Ja, man ist glaube ich nie ganz frei davon.	Ja	Ja: 7

B2Wenn ich versagt habe einen Konflikt zu erkennen oder ihn falsch behandelt habe, dann würde ich es definitiv persönlich nehmen, denn das würde bedeuten ich würde meinen Job nicht richtig machen und hätte versagt:	B2Wenn ich versagt habe einen Konflikt zu erkennen oder ihn falsch behandelt habe, dann würde ich es definitiv persönlich nehmen.	Ja	
B3: Ja sehr oft sogar	Ja	Ja	
B4:Ja	Ja	Ja	
B5:Ja	Ja	Ja	
B6: Ja sicher kann das vorkommen	Ja	Ja	
B7: Natürlich. Wenn man mit Leib und Seele beim Job ist, dann nimmt man es sich auch zu Herzen, wenn etwas nicht so gut läuft oder es Schwierigkeiten gib.	Ja	Ja	

--	--	--	--

Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?

Antworten	Paragraphieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: (Denkt laut nach) (.) Also, a echter Konflikt wäre für mich eher als negativ zu sehen, die Rivalität, die interne Energie kostet und nichts nach außen bringt. Wettbewerb ist wieder was anderes, den versucht man zu schüren, denn der ist positiv, Konflikt ist eher als negativ.	Also, a echter Konflikt wäre für mich eher als negativ zu sehen, die Rivalität, die interne Energie kostet und nichts nach außen bringt.	Rivalitätssituation:	Rivalitätssituation:5 Wettbewerbssituation :1 Situationsabhängig:1
B2: Nur den Namen nach Konflikt heißt es eine Partei ist gegen die andere und in einer negativen Situation	Konflikt heißt eine Partei ist gegen die andere und in einer negativen Situation sehe	Rivalitätssituation	

sehe ich nicht, dass etwas Positives dabei herauskommt	ich nicht, dass etwas Positives dabei herauskommt.		
B3: Hm, (..) Im Optimalen Fall Wettbewerbsfördern d, doch in der Praxis gesehen eher als Rivalitätssituation im negativen Sinn	In der Praxis gesehen eher als Rivalitätssituation im negativen Sinn	Rivalitätssituation	
B4: Eher das Zweite, also negativ	Eher das Zweite, also negativ	Rivalitätssituation	
B5: Das finde ich hängt sehr oft von der Situation ab. Und sowieso auch von den Endergebnissen	Das finde ich hängt sehr oft von der Situation ab	Situationsabhängig	
B6: Eher als einen Wettbewerb	Eher als Wettbewerb	Wettbewerbssituation	
B7: Ich denke Konflikt ist eher mit Stress verbunden daher würde ich eher negative Rivalitätssituation sagen. Mit Wettbewerb verbinde ich eher etwas anderes.	Ich denke Konflikt ist eher mit Stress verbunden daher würde ich eher negative Rivalitätssituation sagen.	Rivalitätssituation	

Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.

Antworten	Paragraphieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1: Aha, (..) Im Team oder? Zwei Mitarbeiterinnen konnten nicht miteinander, aus persönlichen Gründen, mussten aber auf Tagungen eine Woche miteinander in einem Hotel eingesperrt sein und mussten zusammenarbeiten. Und da kann es in der einen oder anderen Situation zu Konflikten kommen, beim Essen zum Beispiel und dann wurde ein Verhalten an den Tag gelegt, was nicht akzeptabel war. Für mich war es wichtig im Einzelgespräch dies zu besprechen und	Für mich war es wichtig im Einzelgespräch dies zu besprechen und mit Verständnis zu versuchen. Wenn das nichts half musste mit Trennung gearbeitet werden.	Einzelgespräch e	Einzelgespräche: 2 Mediation: 3 Delegation: 2

mit Verständnis zu versuchen. Wenn das nichts half musste mit Trennung gearbeitet werden. Die Situation hat sich aber im Laufe der Woche aufgelöst und es wurde dann doch noch eine gute Tagung. .			
B2: Okay. Ich habe realisiert, dass in der Firma in einem Meeting 2 Personen aus dem Saal gebeten wurden, damit für andere Gäste Platz war. Als ich hörte die 2 Personen wären aus eigener Aussage wie Möbel behandelt worden und gebeten worden zu gehen und ihnen die Tür gezeigt wurde, da realisierte ich, dass	Ich wollte sofort den Mann anrufen und ihn zurechtweisen, da ich sowieso nicht viel von ihm halte. Aber besser war es mit dem Direktor zu reden und ihm das Problem zu schildern. Als ich das tat rief er sofort den General Manager weil er die Situation verstand und dann wurden die Geschichte besprochen	Delegation	

meine Assistenten gedemütigt wurden. Was ich dagegen tat war die Frage? Ich wollte sofort den Mann anrufen und ihn zurechtweisen, da ich sowieso nicht viel von ihm halte. Aber besser war es mit dem Direktor zu reden und ihm das Problem zu schildern. Als ich das tat rief er sofort den General Manager weil er die Situation verstand und dann wurden mit den Mädchen zusammen die Geschichte besprochen und der Mann hatte sich dann bei den Beiden für sein Verhalten entschuldigt.			
B3: Es hat zwischen zwei Leuten einen Konflikt gegeben,	Ich habe versucht zwischen den Parteien zu	Mediation	

es ging darum, dass in einem Vorgesetzten im Haus gewissen Verhaltensweisen des Mitarbeiters nicht gefallen haben. Jedoch hatte der Vorgesetzte einen stark autoritären Führungsstil und sein Mitarbeiter wollte sich nicht alles gefallen lassen. Der Mitarbeiter wollte sogar kündigen. Ich habe versucht zwischen den Parteien zu vermitteln und im Endeffekt gelang mir dies und der Konflikt konnte überbrückt werden	vermitteln und im Endeffekt gelang mir dies und der Konflikt konnte überbrückt werden		
B4: Also in meinem Team ist eine Kollegin der Meinung, dass die andere Kollegin zu wenig macht und sich zu wenig einbringt und sie	Also eigentlich hatten die zwei Frauen einen Konflikt und ich bin dazwischen gegangen und habe es gut lösen können	Mediation	

hat hinterrücks die Aufgaben an jemanden anderen delegiert. Dann war meine Rolle, mich hat das selber auch sehr geärgert, weil ich das nicht leiden kann und es war eine Fehldelegation, denn die Kollegin ist selber genug mit Aufgaben eingedeckt und dann habe ich der zugestimmt, die das aufgebracht hat und mit der anderen hab ich dann... ich habe der dritten Person geschrieben, dass sie die Aufgaben nicht machen soll und ich werde das anders lösen und ich habe dann mit der die delegiert hat gesprochen, und zwar in einer wirklich kollegialen Art, dass sie das annehmen hat			
--	--	--	--

können. Ich hab gesagt, ich weiß du willst was weiterbringen und weil du Teilzeit bist versuchst du andere Aufgaben weiterzugeben, aber das ist leider in der Konstellation nicht machbar und die Mitarbeiterin hat das dann annehmen können. Also eigentlich hatten die zwei Frauen einen Konflikt und ich bin dazwischen gegangen und habe es gut lösen können			
B5: Also als Führungskraft? (...) Es war vor einiger Zeit, vor ein paar Jahren, als ich das erste Mal eine Assistentin hatte. Bis dahin hatte ich immer alles selber gemacht (hhh) und dann auf einmal hatte ich eine Assistentin, aber	Dann haben wir geredet was jeder erwartet und braucht, denn sie erwartet auch eine Zusammenarbeit und es war ein langes Gespräch und eigentlich sehr gutes Gespräch. Und dann die zwei Jahre die wir dann zusammengearbeite	Einzelgespräch e	

ich habe trotzdem weitergemacht wie damals, sprich ich habe ihr zu wenig abgegeben und sie hat sich voll unterschätzt gefühlt und sie war nicht eingebunden in Projekte und ich habe es nicht so gemerkt aber es ist dann eine gewisse Spannung daraus entstanden. Naja bis sie dann zum Weinen gegangen ist und gesagt hat: Ja es gibt Probleme, denn sie würde gerne mehr machen, aber ich lasse es nicht zu. Und ja dann hat mich meine Chefin darauf hingewiesen, dass da vielleicht etwas gelöst werden sollte. Dann haben wir geredet was jeder erwartet und braucht, denn sie erwartet auch eine	t haben waren super, wirklich und es hat mir auch sehr geholfen		
--	--	--	--

Zusammenarbeit und es war ein langes Gespräch und eigentlich sehr gutes Gespräch. Und dann die zwei Jahre, die wir dann zusammengearbeitet haben waren super, wirklich und es hat mir auch sehr geholfen wirklich und sie hat auch davon profitiert, weil dann war sie in viele Projekte eingebaut und hat viel gelernt und mittlerweile ist sie auch Projektmanagerin geworden			
B6: Erm, bei uns im Team kommt es häufig vor, dass andere kritisiert werden dass sie ihre Arbeit nicht ordentlich machen bzw. nicht schnell genug. Doch die Personen haben meist genug zu tun,	Ich habe dann versucht den anderen zu erklären, dass der Mann bereits alles gibt und man als Team nicht gegeneinander arbeiten sollte	Mediation	

dass sie überfordert sind und schon genug machen und eben manchmal zu Sachen nicht kommen. Ich habe dann versucht den anderen zu erklären, dass der Mann bereits alles gibt und man als Team nicht gegeneinander arbeiten sollte			
B7: Meine Mitarbeiter hatten gestritten, weil eine überfordert war und die andere ihrer Meinung nach zu viel Zeit hatte und sich Zeit lassen konnte. Daraufhin habe ich mir die Aufgabengebiete der Damen angesehen und einzelne Teile neu strukturiert. Das war der richtige Schritt, denn seitdem läuft es	Daraufhin habe ich mir die Aufgabengebiete der Damen angesehen und einzelne Teile neu strukturiert. Das war der richtige Schritt, denn seitdem läuft es wieder sehr gut im Team.	Delegation	

wieder sehr gut im Team.			
--------------------------	--	--	--

Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?

Antworten	Paraphrasieren	Kategorien	Häufigkeit:
B1:Ja .	Ja	Ja	Ja: 6 Als Notlösung: 1
B2: Wenn es ein Konflikt zwischen zwei Firmen wäre wo ich keinen Erfolg sehe, dann würde das Sinn machen, dann würde ich direkt eine dritte Partei rufen. Wenn ich denken würde, dass es sich nichts bringt, dann würde ich es bleiben lassen, denn das wäre nur Geldverschwendung.	Wenn ich keinen Erfolg sehe, dann schon.	Ja	
B3: Ja das würde ich. Ich denke das macht Sinn, wenn der Mediator gut ist	Ja, ich denke das macht Sinn, wenn der Mediator gut ist	Ja	
B4: Also ich muss sagen, ich hab das	Es kann Situationen geben, da empfinde	Ja	

Glück dass ich das jetzt in meiner Führungsfunktion in der Bank eigentlich noch nie die Notwendigkeit gehabt habe, aber es kann Situationen geben, da empfinde ich das als wirklich sinnvoll	ich das als wirklich sinnvoll.		
B5: Ich glaube man braucht es in vielen Fällen nicht, nur wenn es wirklich zu einem Stillstand kommt und die Leute nicht mehr miteinander können dann hilft es, wenn jemand dazwischen eingeschaltet wird	In vielen Fällen ist es nicht nötig, aber wenn es zu einem Stillstand kommt kann es schon helfen, wenn jemand dazwischen eingeschaltet wird.	Als Notlösung	
B6: Ja würde ich und ich finde man sollte immer etwas in Richtung Teambuilding tun, um die einzelnen Personen zueinander zuführen	Ja würde ich und ich finde man sollte immer etwas in Richtung Teambuilding tun.		

B7: Ja, fände ich sinnvoll, bevor die Situation kippt.	Ja	Ja	
--	----	----	--

18.2 Interviewleitfaden

Interviewblock 1:

- Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken.:
- Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?

Interviewblock 2:

- Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- Face kommunizieren?
- Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?

Interviewblock 3:

- Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen? Nennen Sie jeweils eine.
- Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?

Interviewblock 4:

- Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.

18.3 Interview- Transkripte

Interview 1 am 20.06.2018

Ort: Caféhaus, daher werden Hintergrundgeräusche nicht berücksichtigt.

Vor jedem Interview wurde erklärt, dass die Daten anonymisiert werden und das Interview nur für die Magisterarbeit verwendet wird. Angaben, welche von den Interviewpartnern entnommen wurden sind: Alter, Geschlecht, Berufsbezeichnung und Anzahl der Mitarbeiter.

Interviewer: I1

Befragter: B1

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B1: (.) also in meinem Bereich ist ein Konflikt immer oder sehr oft verbunden mit einer
- 03 Performanceleistung, also mit einer quantitativen Fehlleistung sozusagen.
- 04 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- 05 B1: Konflikte, wenn man sie richtig bespricht, (.) können durchaus positiv sein,
- 06 sie können mittelfristig zu einer wirklichen Verbesserung der Zusammenarbeit führen.
- 07 I: Bitte nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen spontan einfallen, wenn Sie das Wort Konflikt hören.
- 08 B1(..)Vermeidung, Einsicht, Problemlösung.
- 09 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden
- und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- 10 B1: Zur Hälfte Ja, (.) denn es muss nicht immer ein Konflikt der Auslöser für Weiterentwicklung sein, besser ist es aus meiner Sicht, wenn die Neugierde der Auslöser ist für Weiterentwicklung.
- 11 (..)oder neuen Einsichten.

- 12 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- 13 B1: Das ist schwierig, also ich würde (5Sekunden), ich nenne das nicht Konflikt, sondern ich nenne das eher die Mitarbeiter kitzeln, also nicht unbedingt Konflikt, sondern ein bisschen provokant zu sein um sie aus der Komfortzone herauszuholen um gegebene Grenzen zu beschreiten.
- 14 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 15 Also, (3Sekunden) ich habe ja einige Beispiele auch gehabt, wo es um Gruppenarbeiten gegangen ist, wo man zwei schwierige Persönlichkeiten in eine Gruppe gegeben hat und gehofft hat, dass sich das befruchtet. Meine Erfahrung war, (.) also eher nicht das heißt ich splitte eher schwierige Persönlichkeiten aus der Gruppe hinaus. Oder es ist eine kleine Geschichte und dann geht es mit mir als Mediator dazwischen. Alleine in einer Gruppe, eher nicht.
- 16 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 17 B1: Also ganz im Gegenteil! Meine Erfahrung ist, dass elektronische Mails, auch Feedbackmails zu viel Spielraum für Interpretation lassen, also es hat immer was mit Sender und Empfänger zu tun und der Mitarbeiter liest es immer völlig anders, als ich es gemeint habe, und das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen!
- 18 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- 19 B1: Erster Schritt, (.) ich würde nie davon ausgehen, dass es einen Konflikt auslöst, denn damit blockiere ich mich schon mal selber, also so ist das Problem schon mal in meinem Kopf, was nicht sein soll und das zweite ist, (..) auf jeden Fall das persönliche Gespräch.
- 20 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 21 B1: Auch etwas, was ich gelernt habe nach einigen Jahren, (.) für jede Person etwas anderes. Also man muss fähig sein, meiner Meinung nach als Führungskraft, dass

- du dich auf verschiedene Gesprächspartner einstellst und sozusagen das Gegenüber so bespielst, wie es für das Gegenüber am besten passt. Es gibt durchaus Mitarbeiter, die brauchen sogar die harte Ansprache, manche wieder gar nicht.
- 22 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 23 B1: E- Mails und What's Apps.
- 24 I: What's Apps?
- 25 B1: Ja, denn wir arbeiten in der letzten Zeit sehr viel mit What's App und es ist einfach nur verkürzte Darstellung der Dinge. Da nonverbale Signale fehlen geht viel verloren.
- 26 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 27 B1: Also, ich arbeite in meiner Situation mit mehr Frauen in meinem Team, (lacht) muss ich mir mehr Gedanken machen, aber ich glaube nicht. Ich denke es ist eher eine Sache der Persönlichkeit. Ich denke nicht, dass es gegendert ist. Es gibt durchaus Frauen, die stärker sind, als viele Männer und auch eine direkte Ansprache benötigen und es gibt auch Männer, die sensibler sind als manche Frauen. Wie gesagt ich denke, es ist eher eine Frage der Persönlichkeit.
- 28 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 29 B1: Manches Mal Ja, man ist glaube ich nie ganz frei davon. Man versucht es zwar schon auf eine professionelle Ebene zu heben, aber wirkliche Probleme beschäftigen einen aber schon länger.
- 30 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern im Umgang mit Konflikten zuordnen?
- 31 B1: Nochmal, ich setze mich eher nicht auf die Geschlechterthematik. Für mich ist es eher eine Frage der Persönlichkeit. In der neuen Gesellschaft, der Gesellschaft Why finde ich kommt es nicht mehr auf das Geschlecht an.
- 32 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 33 B1: (Denkt laut nach) (.) Also, a echter Konflikt wäre für mich eher als negativ zu sehen, die Rivalität, die interne Energie kostet und nichts nach außen bringt. Wettbewerb ist wieder was anderes, den versucht man zu schüren, denn der ist positiv, Konflikt ist eher als negativ.
- 34 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.

- 35 B1: Aha, (..) Im Team oder? Zwei Mitarbeiterinnen konnten nicht miteinander, aus persönlichen Gründen, mussten aber auf Tagungen eine Woche miteinander in einem Hotel eingesperrt sein und mussten zusammenarbeiten. Und da kann es in der einen oder anderen Situation zu Konflikten kommen, beim Essen zum Beispiel und dann wurde ein Verhalten an den Tag gelegt, was nicht akzeptabel war. Für mich war es wichtig im Einzelgespräch dies zu besprechen und mit Verständnis zu versuchen. Wenn das nichts half musste mit Trennung gearbeitet werden. Die Situation hat sich aber im Laufe der Woche aufgelöst und es wurde dann doch noch eine gute Tagung.
- 36 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 37 B1: Ja!
- 38 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 39 B1: Wie besprochen auf Tagung, das ist immer ein Thema, oder bei einem Konflikt mit einem Kunden. Da ist es immer wichtig neutral in die Situation hineinzugehen und die Situation neutral zu bewerten und im nächsten Schritt einleiten.
- 40 I: Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.
- 41 B1: Ich danke ebenfalls und wenn Sie noch etwas brauchen können Sie sich gerne melden. Viel Erfolg!

Interview 2 am 22.06.2018

Ort: In einem Büro

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B2: Ein Konflikt ist, wenn zwei oder mehrere Personen durch eine unterschiedliche Meinung oder unterschiedliche Persönlichkeiten nicht miteinander klarkommen oder persönliche Gefühle einbringen in eine Situation, welche nicht emotional sein sollte. Wenn ein Mix aus Emotionen und ein Verhalten, welches nicht geeignet ist gute Arbeit zu leisten aufeinandertreffen können keine guten Leistungen erzielt werden.
- 03 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?

- 04 B2: Konflikte in sich selbst ist negativ bewertet. Das Wort selbst impliziert, dass es nicht-produktivität enthält oder Negativität. Wenn es um Personen geht, die zusammenarbeiten und sie verstehen, dass sie ein gemeinsames Ziel haben, dann kann es durchaus positiv auch sein.
- 05 I: Bitte nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen spontan einfallen, wenn Sie das Wort Konflikt hören.
- 06 B2: schreien, sprechen ohne zuzuhören, (..) Sturheit und Stolz
- 07 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- B2: Ich würde dem wahrscheinlich zustimmen, weil wenn alle die gleiche Meinung hätten wurde es nur eine Lösung zu dem Problem geben und alle würden dem zustimmen. Ich denke Wachstum entsteht durch unterschiedliche Meinungen und Kreativität.
- 08 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- 09 B2: Nein das würde ich nicht.
- 10 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 11 B2: Ja würde ich, weil es darum geht wie diese Personen organisiert sind und die Situation managen können, und oft in Situation die scheinen als würden sie sich nicht verstehen und ich bin auch oft so aber am Ende weiß ich, weil ich weiß, dass sie Respekt vor einander haben können und zusammen ist das Endresultat positiv und ich vertraue darauf, dass im Ende die Konflikte managebar sind.
- 12 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 13 B2: Nein würde ich nicht. Wissen Sie warum? Ich denke, dass elektronische Kommunikation ein Element der Anonymität besitzt und Personen leichter aggressiv oder (..) respektlos sind, wenn sie nicht direkt einer Person gegenüberstehen. Sie tendieren dazu sich hinter dem unpersönlichen Gerät zu

verstecken und denken dadurch können sie ihren Gefühlen Lauf lassen, da sie nicht im Gegenzug verletzt oder persönlich herausgefordert werden können.

- 14 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per E- Mail oder Face- to- Face kommunizieren?
- 15 B2: Es könnte eine Kombination aus beiden sein. Ich würde eine Mail voraus schicken um die Mitarbeiter zu informieren oder langsam ein unangenehmes Thema anzukündigen, aber ein Manager sollte so etwas auf einer Face to Face Basis klären können.
- 16 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 17 B2: Ich habe sehr oft mit Situationen zu tun in denen es sehr wichtig ist, dass ich extrem direkt bin, damit es unter keinen Umständen Missverständnisse geben kann. Und manchmal gibt es keine sanfte Art dies zu tun. Das ist Business to Business. Es muss aber dennoch taktvoll, respektvoll von sich gehen, damit in die heikle Situation keine unnötigen Emotionen einfließen.
- 18 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 19 B2: Offensichtlich manche social Media Kanäle die eine limitierte Anzahl an Charakter aufweisen, und Personen sich nicht ausdrücken können oder ohne nachzudenken kommunizieren. Aber auch E- Mail ist keine gute Kommunikationsmethode, wenn man eine wichtige Nachricht überbringen möchte. Im Allgemeinen alle Kommunikationskanäle, welche keine nonverbalen Signale beinhalten vor allem übers Internet, wo viele Missverständnisse entstehen.
- 20 I: Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 21 B2: Erm, Ich denke jedes Individuum sollte unterschiedlich behandelt werden, wenn es um Konflikte geht. Manchmal ja bin ich direkter mit Männer, aber es kommt auf die Persönlichkeit an. Wenn ein Mann ein ungutes Verhalten an den Tag legt wäre ich wahrscheinlich strenger, als bei einer Frau, aber um ehrlich zu sein sollte ein Manager transparent in seinem Umgang sein und nicht Männer oder Frauen differenzieren, aber es kommt dann doch auf die Persönlichkeit an.
- 22 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?

- 23 B2: Wenn ich versagt habe einen Konflikt zu erkennen oder ihn falsch behandelt habe, dann würde ich es definitiv persönlich nehmen, denn das würde bedeuten ich würde meinen Job nicht richtig machen und hätte versagt.
- 24 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern im Umgang mit Konflikten zuordnen?
- 25 B2: Ich denke Situationen können entstehen, wenn es keinen guten Ausgleich zwischen Männern und Frauen im Unternehmen gibt. Ebenfalls denke ich in gewissen Positionen wird Frauen von Männern weniger zugetraut und dann kommen sie mit Konflikten auch nicht klar. Oder Männer versuchen Frauen anders zu behandeln als Männer und das ist auch nicht korrekt. Ich würde die Geschlechter nicht unterschiedlich sehen.
- 26 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 27 B2: Nur den Namen nach Konflikt heißt es eine Partei ist gegen die andere und in einer negativen Situation sehe ich nicht, dass etwas Positives dabei herauskommt.
- 28 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 29 B2: Okay. Ich habe realisiert, dass in der Firma in einem Meeting 2 Personen aus dem Saal gebeten wurden, damit für andere Gäste Platz war. Als ich hörte die 2 Personen wären aus eigener Aussage wie Möbel behandelt worden und gebeten worden zu gehen und ihnen die Tür gezeigt wurde, da realisierte ich, dass meine Assistenten gedemütigt wurden. Was ich dagegen tat war die Frage? Ich wollte sofort den Mann anrufen und ihn zurechtweisen, da ich sowieso nicht viel von ihm halte. Aber besser war es mit dem Direktor zu reden und ihm das Problem zu schildern. Als ich das tat rief er sofort den General Manager, weil er die Situation verstand und dann wurden mit den Mädchen zusammen die Geschichte besprochen und der Mann hatte sich dann bei den Beiden für sein Verhalten entschuldigt.
- 30 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 31 B2: Wenn es ein Konflikt zwischen zwei Firmen wäre wo ich keinen Erfolg sehe, dann würde das Sinn machen, dann würde ich direkt eine dritte Partei rufen. Wenn ich denken würde, dass es sich nichts bringt, dann würde ich es bleiben lassen, denn das wäre nur Geldverschwendung.
- 32 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.

- 33 B2: (.) Ich habe im Ausland mit einem Team gearbeitet und ein Chinese wollte im Team erklären, dass er mit der Meinung des Österreichers nicht übereinstimmt und er sagte. Sie sind ein Lügner. Ich wusste sofort, dass es die falsche Ausdrucksweise aufgrund der Sprache war und ihn sicher nicht beschimpfen wollte. Der Österreicher war sehr wütend darüber und er verstand nicht, dass der Konflikt aufgrund der Sprache bestand und niemand respektlos sein wollte. (.) Ich musste daher als Mediator eintreten und bei der Situation helfen und das sprachliche Missverständnis aufklären.

Interview 3 am 25.06.2018

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B3: Prinzipiell, wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt und wenn es beim Beharren auf den eigenen Standpunkt Emotional wird. Vor allem wenn Aggressionen und Untergriffigkeiten verbal oder nonverbal hinzukommen.
- 03 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- 04 B3: Prinzipiell sind Konflikte etwas Positives, wenn sie konstruktiv ausgetragen werden und faire Spielregeln eingehalten werden. Konflikte schaffen oft Änderung und auch Verbesserung vorausgesetzt sie sind konstruktiv, sachlich, auf einer Erwachsenen Ebene.
- 05 Bitte nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen spontan einfallen, wenn Sie das Wort Konflikt hören.
- 06 B3: Chance, Streit, Emotionen
- 07 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- 08 B3: Dem würde ich zustimmen, Konflikte können der Ausgangspunkt für Chance, Lösungen und Verbesserung sein, vorausgesetzt sie sind sachlich.
- 09 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?

- 10 B3: Nein, keines Wegs, der Schuss würde nach hinten los gehen, weil es das Klima vergiftet und demotiviert.
- 11 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 12 B3: Wenn ich einen guten Moderator habe für das Team, der schaut, dass die Konflikte gut gelenkt werden, dann können neue Ideen entstehen, aber dies kann auch gefährlich sein. Da muss jemand hinzugezogen werden der sehr geschult ist, damit die Konflikte nicht aus der Bahn laufen.
- 13 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 14 B3: Nein glaube, ich nicht, weil ich denke, dass in elektronischen Medien die nonverbale Schiene wegfällt uns sehr viel Raum für Interpretation gegeben ist und unter Umständen auch gewissen Hemmungen fallen, weil ich dem Anderen nicht gegenüber stehe und man direkter schreibt, als wenn man der Person gegenüber steht.
- 15 I:_Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- 16 B3: Face to Face.
- 17 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 18 B3: Also ich würde eher die sanfte Methode wählen. Weil ich nicht der Typ bin würde ich versuchen so zu kommunizieren, dass die Botschaft ankommt ohne Zuviel Porzellan zu zerbrechen.
- 19 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 20 Ich denke eher alles was in Richtung E- mail oder social Media, auch What's App.
- 21 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?

- 22 B3: Ja das denke ich schon.
- 23 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 24 B3: Ja sehr oft sogar.
- 25 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern im Umgang mit Konflikten zuordnen?
- 26 B3: Ich glaube Männer kommunizieren unter Umständen ehrlicher als Frauen, grad heraus ohne Rücksicht auf Verluste. Frauen reden nicht direkt, eher hinter dem Rücken. Frauen könnte ich mir vorstellen sind eher diplomatischer. Wobei es gibt wahrscheinlich solche und solche. Frauen sind wahrscheinlich emotionaler.
- 27 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 28 B3: Hm, (..) Im Optimalen Fall Wettbewerbsfördernd, doch in der Praxis gesehen eher als Rivalitätssituation im negativen Sinn.
- 29 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 30 B3: Es hat zwischen zwei Leuten einen Konflikt gegeben, es ging darum, dass einem Vorgesetzten im Haus gewissen Verhaltensweisen des Mitarbeiters nicht gefallen haben. Jedoch hatte der Vorgesetzte einen stark autoritären Führungsstil und sein Mitarbeiter wollte sich nicht alles gefallen lassen. Der Mitarbeiter wollte sogar kündigen. Ich habe versucht zwischen den Parteien zu vermitteln und im Endeffekt gelang mir dies und der Konflikt konnte überbrückt werden.
- 31 Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 32 B3: Ja, das würde ich. Ich denke das macht Sinn, wenn der Mediator gut ist.
- 33 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 34 B3: Da würde ich wieder das Beispiel von oben nehmen.

Interview 4 am 30.06.2018

Ort: Caféhaus, daher werden Hintergrundgeräusche nicht berücksichtigt.

Interviewer: I1

Befragter: B4

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B4: Ja, Menschen, das können zwei oder auch eine Gruppe sein, haben unterschiedliche Standpunkte, die sie mit aller Kraft vertreten wollen, ohne Kompromisse einzugehen.
- 03 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- 04 B4: Wenn der Konflikt gelöst werden kann, dann ist er im Prinzip etwas Konstruktives, das kommt aber auch darauf an, wie man dem Konflikt begegnet. Wenn da halbwegs ein respektvoller Umgang ist, dann ist es etwas, was einen weiterbringen kann in der Entwicklung.
- 05 I: Bitte nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen spontan einfallen, wenn Sie das Wort Konflikt hören.
- 06 B4: Erm, schlechte Stimmung, Aggression, Starrsinn, naja doch etwas negativ besetzt. (lacht)
- 07 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- 08 B4: Ja!!
- 09 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- 10 B4: Nein, es gibt andere Möglichkeiten.
- 11 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 12 B4: Nur dann, wenn ich glaube, dass die Beiden zusammen auf ein kollegial und konstruktives Zusammenarbeiten konditioniert werden können und sich darauf einigen können, also nur um des Outputs Willen würde ich das nicht machen, sondern die beiden sollen auch im menschlichen Sinn etwas davon haben dann.

- 13 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 14 B4: Nein, weil wenn ich an E- Mails denke, dann ist das so wunderbar anonym, da kann man so wunderbar etwas hinfetzen, was man dem Gegenüber persönlich so nie ins Gesicht sagen würde. Das ist eher gefährlich denke ich.
- 15 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- Face kommunizieren?
- 16 B4: Auf jeden Fall Face to Face.
- 17 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte und harte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 18 B4: Also ich versuche mich da wirklich in der Mitte zu bewegen, ganz offen gesagt. Am Anfang eher sanfter um Verständnis zu zeigen, aber wenn dann großer Widerstand kommt, dann kommt meistens die Autorität durch.
- 19 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 20 B4: Ich denke halt schon E- Mail oder What's App Gruppen oder so.
- 21 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 22 B4: Würde ich schon meinen Ja.
- 23 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 24 B4: Ja
- 25 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern im Umgang mit Konflikten zuordnen?
- 26 B4: Naja bei Frauen ist auf der positiven Seite letztendlich doch so etwas wie Empathie oder der Wunsch nach Harmonie würde ich meinen steht im Vordergrund, auf der negativen Seite ist, dass da Emotion sehr viel mitschwingt. Bei Männern positiv ist in meinen Augen, dass sie einen eher pragmatischen Zugang haben und das persönliche leichter aussparen können, das kann auf der anderen Seite aber auch negativ sein, da sie mitunter hart vorgehen.

- 27 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 28 B4: Eher das Zweite, also negativ.
- 29 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 30 B4: Also in meinem Team ist eine Kollegin der Meinung, dass die andere Kollegin zu wenig macht und sich zu wenig einbringt und sie hat hinterrücks die Aufgaben an jemanden anderen delegiert. Dann war meine Rolle, mich hat das selber auch sehr geärgert, weil ich das nicht leiden kann und es war eine Fehldelegation, denn die Kollegin ist selber genug mit Aufgaben eingedeckt und dann habe ich der zugestimmt, die das aufgebracht hat und mit der anderen hab ich dann... ich habe der dritten Person geschrieben, dass sie die Aufgaben nicht machen soll und ich werde das anders lösen und ich habe dann mit der die delegiert hat gesprochen, und zwar in einer wirklich kollegialen Art, dass sie das annehmen hat können. Ich habe gesagt, ich weiß du willst was weiterbringen und weil du Teilzeit bist versuchst du andere Aufgaben weiterzugeben, aber das ist leider in der Konstellation nicht machbar und die Mitarbeiterin hat das dann annehmen können. Also eigentlich hatten die zwei Frauen einen Konflikt und ich bin dazwischengegangen und habe es gut lösen können.
- 31 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 32 B4: Also ich muss sagen, ich habe das Glück dass ich das jetzt in meiner Führungsfunktion in der Bank eigentlich noch nie die Notwendigkeit gehabt habe, aber es kann Situationen geben, da empfinde ich das als wirklich sinnvoll.
- 33 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 34 B4: Eh wie in dem vorigen Beispiel, als ich den Konflikt zwischen meinen Mitarbeiterinnen lösen musste.
- 35 I: Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.

Interview 5 am 04.07.2018

Ort: Caféhaus, daher werden Hintergrundgeräusche nicht berücksichtigt.

Interviewer: I1

Befragter: B5

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B5: Einen Konflikt beschreiben?
- 03 I: Ja wie würden Sie den Begriff für sich definieren?
- 04 B5: Okay, (.) also, wenn zwei Personen verschiedener Meinung sind und es nicht schaffen, durch diskutieren zu lösen, oder es nicht wollen und die zwei es nicht schaffen darüber reden zu können, also es gibt dann ein Problem in der Kommunikation, dass es nicht lösbar ist.
- 05 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- 06 B5: Es ist eher negativ, das stimmt außer, wenn man es schafft den Konflikt zu lösen, dann ist es super positiv, denn man lernt viel mehr über sich selbst und den anderen, man muss halt Kompromisse eingehen.
- 07 I: Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken.
- 08 B5: Unterschiedliche Meinungen, Kommunikationsprobleme, Ärger
- 09 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken
und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- 10 B5: Ja, Stillstand, (..) wenn man nicht weiterkommt.
- 11 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- 12 B5: (hhh) Eher nicht, das fände ich zu riskant. Denn wenn der Versuch schief geht können negative Effekte auftreten, welche die Arbeit erschweren und für schlechte Stimmung sorgen.
- 13 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 14 B5: Das würde ich nur, wenn beide damit einverstanden sind, weil wenn die zwei,.. wenn es für sie mühsam ist immer und sie gegeneinander stoßen dann nicht. Es gibt aber Menschen und ich kenne ein paar, (.) die eben das brauchen, um weiter zu gehen und wenn sie einander respektieren, dann passt es eh, aber

ich würde es nie ohne ihre Zustimmung tun, denn es könnte sehr mühsam werden für die Betroffenen.

- 15 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 16 B5: Ha, Absolut nicht! Ganz im Gegenteil (hh). Darf ich weitererzählen? (lacht) Also im Gegenteil, wenn du was schriftlich liest, je nachdem wie du dich fühlst wird es anders interpretiert, egal was der andere schreibt, wenn du in einer schlechten Stimmung bist, wirst du es schlecht interpretieren auch wenn der andere es ganz neutral gesagt hat, wie so ein Rufzeichen wird man als aggressiv deuten, obwohl es eigentlich gar nicht der Fall war. Also nein! Überhaupt nicht! Alleine telefonieren finde ich schon viel besser als schreiben zum Beispiel. Du hörst zu wenigstens in welcher Stimmung der andere ist.
- 17 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- 18 B5: Face to Face! Nur.
- 19 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 20 B5: Je nachdem mit wem ich rede. Wenn ich mit jemanden rede, wo ich weiß, ich muss mich durchsetzen, weil sonst werde ich nicht gehört oder respektiert, dann würde ich eher starke Worte wählen. (.) Aber sonst bei Assistenten, wenn ich weiß sie verstehen mich, dann würde ich sanft vorgehen.
- 21 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 22 B5: SMS, schreiben What's App, alles mit Kurznachrichten, wenn kein Emoji dabei ist. Mit Emoji kann man schon einiges rüberbringen, aber nur reiner Text ist voll schlecht, finde ich.
- 23 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 24 B5: Ja

- 25 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen?
Nennen Sie jeweils eine.
- 26 B5: Bei Männern würde ich als negativ Stolz sagen bei Frauen Sturheit. Und positiv: Bei Frauen geht es mehr um Gefühle und Kommunikation, bei Männer bleibt es eher sachlich, auch wenn du einen Konflikt hast. Sie werden es nicht nachtragen. Sie sehen es halt als ja gelöst, ab vorbei- brauch ma nicht mehr darüber reden.
- 27 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 28 B5: Ja.
- 29 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 30 B5: Das finde ich hängt sehr oft mit der Situation ab. Und sowieso auch von den Endergebnissen.
- 31 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 32 B4: Also als Führungskraft? (...) Es war vor einiger Zeit, vor ein paar Jahren, als ich das erste Mal eine Assistentin hatte. Bis dahin hatte ich immer alles selber gemacht (hhh) und dann auf einmal hatte ich eine Assistentin, aber ich habe trotzdem weitergemacht wie damals, sprich ich habe ihr zu wenig abgegeben und sie hat sich voll unterschätzt gefühlt und sie war nicht eingebunden in Projekte und ich habe es nicht so gemerkt aber es ist dann eine gewisse Spannung daraus entstanden. Naja bis sie dann zum weinen gegangen ist und gesagt hat: Ja es gibt Probleme, denn sie würde gerne mehr machen, aber ich lasse es nicht zu. Und ja dann hat mich meine Chefin darauf hingewiesen, dass da vielleicht etwas gelöst werden sollte. Dann haben wir geredet was jeder erwartet und braucht, denn sie erwartet auch eine Zusammenarbeit und es war ein langes Gespräch und eigentlich sehr gutes Gespräch. Und dann die zwei Jahre die wir dann zusammengearbeitet haben waren super, wirklich und es hat mir auch sehr geholfen wirklich und sie hat auch davon profitiert, weil dann war sie in viele Projekte eingebaut und hat viel gelernt und mittlerweile ist sie auch Projektmanagerin geworden.
- 33 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?

- 34 B5: Ich glaube man braucht es in vielen Fällen nicht, nur wenn es wirklich zu einem stillstand kommt und die Leute nicht mehr miteinander können dann hilft es, wenn jemand dazwischen eingeschalten wird.
- 35 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 36 B5: Also zwei Persönlichkeiten in der Arbeit waren komplett verschieden. Die eine sehr laut und die andere sehr leise und in ein Zimmer gegeben worden sind und es war sehr sehr schwierig. Eben ihnen zu sagen dass sie miteinander reden sollen und einen Kompromiss finden müssen. Wir haben ihnen gesagt wir wissen es ist nicht einfach und sie sollten wissen, dass sie gehört werden, dass wir uns auch bemühen und ich musste arrangieren, dass sie sich halbwegs arrangieren konnten.
- 37 I: Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.
- 38 B5: Danke ebenfalls. Ich hoffe ich konnte helfen.

Interview 6 am 04.08.2018

Ort: Büro

Interviewer: I1

Befragter: B6

- 01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?
- 02 B6: Konflikt ist wenn zwei oder mehrere Personen ein Problem versuchen zu lösen, aber auf verschiedenen Wegen und jeder glaubt, dass sein Weg der bessere ist und deswegen kommt es zu einem Konflikt zum Beispiel.
- 03 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?
- 04 B6: Konflikte können auch was Positives bewirken, weil durch Konflikte neue Lösungen gesucht werden und vielleicht andere Wege gegangen werden um eine Lösung zu finden.
- 05 I: Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken.
- 06 B6: Meinungsverschiedenheiten, Fehlerbewältigung, Sturheit

- 07 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?
- 08 B6: Ja
- 09 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?
- 10 B6: Anheizen finde ich das falsche Wort, eher anregen, ja.
- 11 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?
- 12 B6: Ja, wenn etwas Positives herauskommt und sie professionell bleiben und nicht persönlich werden.
- 13 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 14 B6: Naja ist schwierig, ich sehe es so, dass wenn man etwas schriftlich hat man Beweise hat und nicht im Nachhinein etwas Gegenteiliges von dem Gesagten behauptet werden kann. In persönlichen Angelegenheiten sollte man immer das Gespräch wählen.
- 15 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- 16 B6: Face to Face auf jeden Fall. Anders ist es doch unpersönlich.
- 17 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 18 B6: Ja auf jeden Fall würde ich zuerst versuchen ruhig zu bleiben, doch ich denke effektiver ist sicher die direkte Methode, also Klartext.
- 19 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?

- 20 B6: SMS, Whats App- Gruppen.
- 21 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 22 B6: Ja
- 23 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen? Nennen Sie jeweils eine.
- 24 B6: Ja Männer sind eher direkter und Frauen sind gerne indirekt und sagen nicht immer das, was sie denken und sind dann beleidigt. Positiv ist, dass Frauen geduldiger sind und Männer eher ungeduldig.
- 25 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 26 B6: Ja sicher kann das vorkommen.
- 27 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 28 B6: Eher als einen Wettbewerb.
- 29 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 30 B6: Erm, bei uns im Team kommt es häufig vor, dass andere kritisiert werden, dass sie ihre Arbeit nicht ordentlich machen bzw. nicht schnell genug. Doch die Personen haben meist genug zu tun, dass sie überfordert sind und schon genug machen und eben manchmal zu Sachen nicht kommen. Ich habe dann versucht den anderen zu erklären, dass der Mann bereits alles gibt und man als Team nicht gegeneinander arbeiten sollte.
- 31 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 32 B6: Ja würde ich und ich finde man sollte immer etwas in Richtung Teambuilding tun, um die einzelnen Personen zueinander zuführen.
- 33 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 34 B6: Wie bereits gesprochen ich habe mit dem Team geredet und versucht die Aufgaben ein wenig anders zu verteilen.
- 35 I: Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.
- 36 B6: Danke ebenfalls

Interview 7am 14.08.2018

Ort: Büro

Interviewer: I1

Befragter: B7

01 I: Wie würden Sie einen Konflikt beschreiben?

02 B7: Ein Konflikt ist wenn mindestens zwei Personen einen unterschiedlichen Standpunkt haben und sie keinen gemeinsamen Nenner finden wollen.

03 I: Konflikte werden meist als negativ bewertet. Würden Sie dem zustimmen, oder können Konflikte auch etwas Positives bewirken?

04 B7: Konflikte können durchaus auch positive Aspekte haben, denn aus Konflikten kann man lernen und zukünftige Fehler vermeiden.

05 I: Nennen Sie drei Begriffe, die Ihnen einfallen, wenn Sie an Konflikte denken.

06 B7: Sturheit, Aggressivität, Wut

07 I: Gerhard Schwarz spricht davon, dass Konflikte dazu führen neue Lösungen zu finden und Ansichten zu erhalten. Ohne Konflikte würden keine neuen Gedanken

und Entwicklungen entstehen und es käme zur Stagnation. Würden Sie dem zustimmen?

08 B7: Ja, schon.

09 I: Würden Sie einen Konflikt anheizen, um positive Ergebnisse aus den Mitarbeitern zu erzielen?

10 B7: Manche Menschen brauchen die Konfrontation, um aktiv zu werden und erreichen nur durch den Wettbewerb Spitzenleistungen. Es ist von der Person abhängig, aber wenn ich weiß diese braucht das, dann schon.

11 I: Würden Sie zwei Personen, welche miteinander gerne Konflikte eingehen in eine Gruppe stecken, wenn Sie wüssten, dass positive Ergebnisse erzielt werden könnten?

12 B7: Ja, wenn sie managen können, dass sie ihre Emotionen im Griff haben und aus Erfahrungen gute Ergebnisse dabei erzielt werden konnten, finde ich es okay.

13 I: Stephan Proksch spricht in seinem Buch Konfliktmanagement im Unternehmen davon, dass mit elektronischer Kommunikation Konflikte

- verringert werden können. Würden Sie dieser Aussage zustimmen, und warum?
- 14 B7: Nein ich denke das mit elektronischer Kommunikation viele Nachrichten missverstanden werden, da man das Gesicht nicht dazu sieht. Ich bin generell der Meinung dass das persönliche Gespräch erste Wahl sein sollte.
- 15 I: Wenn Sie etwas kommunizieren müssen und Sie wissen, es wird einen Konflikt auslösen. Würden Sie die Nachricht eher per Mail oder Face- to- face kommunizieren?
- 16 B7: Face- to Face
- 17 I: Angenommen Sie müssen Ihren Standpunkt klar machen, würden Sie eher eine direkte Wortwahl wählen, welche jedoch sehr provokativ wäre, oder würden Sie sanfte Worte wählen, welche jedoch die Botschaft verfehlen könnte?
- 18 B7: Ich würde zuerst immer sanft vorgehen. Lauter werden kann man bei Bedarf immer noch, doch ich denke es sollte möglich sein ohne den Ton erheben zu müssen und direkt zu werden.
- 19 I: Welcher Kommunikationskanal birgt ihrer Meinung nach das größte Risiko für Missverständnisse?
- 20 B7: E-Mails, What's App und Facebook
- 21 Denken Sie haben Frauen und Männer eine unterschiedliche Herangehensweise an Konflikte?
- 22 B7: Ich denke das ist schwierig zu sagen. Es gibt Männer welche sensibel sind und auch Frauen, welche sehr dominant sind. Ist von Person zu Person unterschiedlich würde ich meinen.
- 23 I: Welche Stärken und Schwächen würden Sie den Geschlechtern zuordnen? Nennen Sie jeweils eine.
- 24 B7: Ich denke wie bei der Frage zuvor, dass die Eigenschaften nicht unbedingt vom Geschlecht abhängen.
- 25 I: Kommt es vor, dass Sie Probleme in Ihrem Team persönlich nehmen?
- 26 B7: Natürlich. Wenn man mit Leib und Seele beim Job ist, dann nimmt man es sich auch zu Herzen, wenn etwas nicht so gut läuft oder es Schwierigkeiten gib.

- 27 I: Würden Sie einen Konflikt eher als eine gesunde Wettbewerbssituation, im positiven Sinn, oder als eine Rivalitätssituation im negativen Sinn beschreiben?
- 28 B7: Ich denke Konflikt ist eher mit Stress verbunden daher würde ich eher negative Rivalitätssituation sagen. Mit Wettbewerb verbinde ich eher etwas anderes.
- 29 I: Bitte beschreiben Sie mir einen Konflikt und wie dieser gelöst werden konnte.
- 30 B7: Meine Mitarbeiter hatten gestritten, weil eine überfordert war und die andere ihrer Meinung nach zu viel Zeit hatte und sich Zeit lassen konnte. Daraufhin habe ich mir die Aufgabengebiete der Damen angesehen und einzelne Teile neu strukturiert. Das war der richtige Schritt, denn seitdem läuft es wieder sehr gut im Team.
- 31 I: Würden Sie bei einem Konflikt einen Mediator hinzuziehen?
- 32 B7: Ja, fände ich sinnvoll, bevor die Situation kippt.
- 33 I: Bitte geben Sie mir ein Beispiel wo Sie in einem Konflikt die Rolle des Mediators eingenommen haben mit positivem Effekt.
- 34 B7: Ich habe die Aufgaben wie bereits erwähnt neu verteilt, da meine Mitarbeiterin sich überfordert fühlte. Nun sind sie gleichermaßen ausgelastet und arbeiten wieder einigermaßen zufrieden.
- 35 I: Vielen lieben Dank für das Interview und, dass Sie so spontan Zeit hatten.
- 36 B7:

19 Abstract

19.1 Deutsches Abstract:

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Konfliktkommunikation auf Führungsebene. Der Fokus liegt dabei auf der Bedeutung von Konflikten für Führungskräfte, der Kommunikation bei Konflikten und der Lösung von Konflikten. Dabei wird näher auf die negative Behaftung des Konfliktbegriffs, die Kommunikation mittels digitaler Kommunikationsmittel, die Konfliktlösung mittels Mediation und der unterschiedliche Konfliktumgang von Männern und Frauen eingegangen.

Die Untersuchung wird anhand einer Befragung von Experten durchgeführt und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015) aufbereitet und analysiert.

Die Ergebnisse dieser Forschung zeigen, dass die befragten Führungskräfte in Konflikten zwar Chancen, Lerneffekte und Veränderungen erkennen, dennoch Konflikte mit negativen Attributen besetzen. Bei der Kommunikation von Konflikten bevorzugen die Befragten trotz neuer digitaler Möglichkeiten das persönliche Gespräch und würden bei Bedarf einen Mediator der Konfliktlösung hinzuziehen. Da die Experten bei Konflikten einen unterschiedlichen Umgang zwischen Männern und Frauen erkennen empfiehlt es sich bei Problemen immer individuell vorzugehen.

19.2 Englisches Abstract:

This master's thesis deals with conflict communication at a management level. The focus is on the importance of conflicts for executives, communication in conflicts and resolution of conflicts. It deals in detail with the negative connotation of the concept of conflicts, communication through digital communication channels, conflict resolution through mediation and the different ways in which men and women engage in conflicts.

The study is conducted on the basis of a survey of experts and prepared and analyzed by means of a qualitative content analysis according to Philipp Mayring (2015).

The results of this research show that the interviewed executives recognize opportunities, learning effects and changes in conflicts, but still often fail to see the opportunities that can be achieved through proper conflict recognition and resolution. In the communication of

conflicts, the respondents, recognize new digital possibilities, but still prefer the personal conversation and would, if necessary, consult a mediator for conflict resolution. Since the experts recognize a different relationship between men and women in conflicts, it is always advisable to tackle problems individually.