

Konfliktintelligenz: Wie Sie Ihre Konfliktkompetenz ausbauen und Kontroversen gezielt regulieren

Konflikte gelten in vielen Unternehmen nach wie vor als Störfaktor: lästig, zeitfressend, teambelastend. Für Konfliktforscher Klaus Eidenschink sind Auseinandersetzungen keine Fehlfunktion des Systems, sie sind das System. Sie zeigen an, wo Rollen, Erwartungen oder Abläufe nicht mehr passen. Und sie eröffnen Chancen, die sonst verborgen bleiben würden. Für Sie als Führungskraft bedeutet das: Wenn Sie Kontroversen regulieren, führen Sie mit Konfliktintelligenz.

Konflikte liefern die notwendige Reibung, die erst sichtbar macht, wo Systeme festgefahren sind oder wo Veränderung unausweichlich wird. Deshalb sollten Sie sich genau anschauen, um welchen Auseinandersetzung es sich handelt. Dabei sollten Sie sich vorab Gedanken darüber machen, auf welcher Konfliktebene die Probleme liegen. Unterschiedliche Konfliktebenen erfordern unterschiedliche Lösungsansätze. Unterscheiden Sie die drei Dimensionen:

- **Sachkonflikte:** Worum geht es in der Sache wirklich?
- **Beziehungskonflikte:** Wer fühlt sich nicht gesehen, wer bedroht?
- **Zeitliche Konflikte:** Welche Vergangenheit, Erwartungen oder Zukunftsängste hängen daran?

Jede dieser Dimensionen hat ihre eigene Logik und Dynamik. Manche Konflikte lassen sich faktisch klären, andere wurzeln tiefer z. B. in Identität, Selbstwertgefühl, Zugehörigkeit oder Macht. Und wieder andere hängen davon ab, ob man sie zu früh erstickt oder zu spät angeht. Als Führungskraft sollten Sie diese Dimensionen auseinanderhalten. Das hat für Sie und Ihr Team den Vorteil, dass Sie Konflikte „entwirren“ können, bevor Sie sie bearbeiten.

So lösen Sie Sachkonflikte

Zwei Teams benötigen gleichzeitig ein spezielles Analyse-Tool. Beide argumentieren, dass ihre Projekte priorisiert werden müssen.

Was wirklich dahintersteckt:

Ziele, Deadlines und Ressourcenzuteilungen widersprechen sich. Das sind die objektiven Rahmenbedingungen, es gibt kein persönliches Problem.

Wirksamer Führungsansatz:

- Machen Sie die Kriterien für die Priorisierung transparent (Impact, Risiko, Kundennutzen).
- Leiten Sie die Entscheidung nachvollziehbar her.
- Prüfen Sie Alternativen (z. B. externe Kapazitäten).

Nutzen:

Der Konflikt beruhigt sich, weil Klarheit entsteht und nicht Personen, sondern Kriterien entscheiden.

Wie Sie Beziehungskonflikte entspannen

Eine Mitarbeiterin zieht sich zurück, seit ein Kollege im Meeting für eine Idee gelobt wurde, die sie maßgeblich vorbereitet hatte. Die Zusammenarbeit stockt.

Was wirklich dahintersteckt:

Das Bedürfnis nach Anerkennung und Fairness ist verletzt. Es geht nicht um die Idee, sondern um Zugehörigkeit und Status.

Wirksamer Führungsansatz:

- Erkennen Sie die verletzte Wahrnehmung an, „*Ich sehe, Ihren Anteil an dem Ergebnis und dass das für Sie bedeutsam ist.*“
- Klären Sie die Perspektiven, ohne Schuld zuzuweisen. („*Aus Sicht von Herrn Meier hat er auf Ihren Ideen aufgebaut, aus Ihrer Sicht kam der wesentliche Ansatz von Ihnen. Ich sehe den Impact von Ihnen beiden.*“)
- Etablieren Sie Teamregeln, welche die Beiträge der Einzelnen sichtbar machen. Fragen Sie zum Wochenaufakt: „*An welchen Projekten und Ideen arbeiten Sie gerade?*“

Nutzen:

Die Beziehung zwischen Ihren Mitarbeitenden entspannt sich, weil Wertschätzung sichtbar und strukturell verankert wird.

So entschärfen Sie zeitliche Konflikte

Ein Mitarbeiter reagiert übermäßig defensiv auf Feedback. Frühere Vorgesetzte hatten Kritik oft als Machtinstrument genutzt.

Was wirklich dahintersteckt:

Vergangenheitserfahrungen, Misstrauen, Zukunftsangst („*Wohin führt dieses Gespräch?*“). Sachlich geht es um Performance, emotional um Schutz.

Wirksamer Führungsansatz:

- Schaffen Sie Sicherheit: Geben Sie einen klaren Rahmen vor, machen Sie eine konstruktive Absicht transparent.
- Bauen Sie peu á peu Vertrauen auf, dosieren Sie Feedback.
- Entwerfen Sie gemeinsam die Zukunft, statt in der Vergangenheit zu verharren.

Nutzen:

Der Konflikt verliert seine Schärfe, weil er zeitlich „entkoppelt“ wird. Die alte Geschichte bestimmt nicht mehr das heutige Miteinander.

So bauen Sie Ihre Konfliktintelligenz auf

Wollen Sie Ihre Konfliktintelligenz ausbauen, können Sie lernen, dem Impuls zu widerstehen, den Konflikt zu glätten oder schnell lösen zu wollen. Stattdessen sollten Sie sich darauf einlassen, Konflikte zu steuern und zu regulieren. Das funktioniert, indem Sie

- Präsenz behalten,
- Ambiguität z. B. gegensätzliche Standpunkte aushalten,
- Verantwortung klären,
- Grenzen ziehen,
- Eskalation bewusst nutzen oder entschärfen.

Das heißt auch, dass Sie nicht jeden Konflikt austragen sollten. Manche Auseinandersetzungen können Sie einfach entscheiden beenden, manche offenhalten, bis der richtige Moment zur Klärung gekommen ist, und wieder andere zwischen extremen Polen austarieren.

Konfliktintelligenz durch Aufmerksamkeit

Konflikte entstehen dort, wo Aufmerksamkeit verengt, fixiert oder überfrachtet ist. Die Kunst besteht für Sie als Führungskraft darin, das Team aus der starren Wahrnehmungslogik herauszuführen. Denn jede Verengung befeuert die Polarisierung. Lenken Sie daher den Fokus bewusst, um den Konflikt zu regulieren. Öffnen Sie alternative Perspektiven und machen Sie unterschiedliche Deutungen sichtbar. Schaffen Sie Räume für Reflexion, in denen Emotionen benannt und Interessen geklärt werden können. So verwandelt sich Aufmerksamkeit von einem Eskalations-treiber in ein wirksames Führungsinstrument.

Konfliktintelligenz zwischen Nähe und Distanz

Konflikte eskalieren wegen gestörter Kontakte. Wollen Sie einen Konflikt regulieren, navigieren Sie zwischen Nähe und Distanz.

Beispiel:

Im Team herrscht frostige Stimmung, weil zwei Bereiche gegensätzliche Interessen verfolgen. Beide Gruppen sprechen übereinander, aber nicht miteinander. Regulieren Sie den Kontakt, indem Sie:

- klare Gesprächsformate schaffen,
- Sicherheit herstellen (Motto: Hier hat jede Sicht Platz),
- Konfrontation zulassen.

Konfliktintelligenz zwischen Absolutheit und Unsicherheit

Bewertungen sind der Motor jeder Eskalation. Sie können: verabsolutieren („So ist es nun einmal!“) oder verunklaren („Man weiß ja nie ...“) Beides verhindert die Verständigung. Konfliktintelligente Führung erkennt, wann das Team in einer bewertenden Starre steckt. Relativieren Sie die Bewertungen, ohne sie zu entwerten:

- Welche Annahmen liegen hinter dieser Bewertung?
- Welche Alternativdeutung ist denkbar?
- Welche Informationen fehlen?

Konfliktintelligenz zwischen reagieren und agieren

In Krisen reagieren manche Teams oft überstürzt, andere erstarren. Erkennen Sie die Polarität zwischen Reaktion und Aktion. Bei Überreaktion sollten Sie das Tempo verlangsamen, den Lösungsprozess strukturieren und priorisieren. Bei Lähmung sollten Sie fokussieren und Entscheidungen einfordern. Führen Sie das Team dahin, wo Entscheidungen möglich werden.

- Was müssen wir jetzt unbedingt tun?
- Welche Informationen brauchen wir für eine Entscheidung?
- Welche Szenarien sind möglich?

Konfliktintelligenz zwischen Macht und Zugehörigkeit

Viele Konflikte sind verdeckte Machtkämpfe oder Zugehörigkeitskrisen. Teams streiten über Prozesse, Prioritäten, Werte, doch darunter liegen oft die Fragen: „Wer gehört dazu? Wer bestimmt? Wer verliert?“ Es geht also darum, Macht des anderen zu verhindern oder ihm aus einer Machtposition heraus zu drohen.

Für Sie als Führungskraft bedeutet das:

- Vermeiden Sie Macht nicht, sondern machen Sie sie transparent.
- Machen Sie Einflussprozesse sichtbar.
- Verhandeln Sie Zugehörigkeit im Dialog aus.

FAZIT



Wenn Sie als Führungskraft Konfliktintelligenz entwickeln, regulieren Sie zwischen den Polen und gewinnen Klarheit im Team, reifere Entscheidungen, mehr Dialog, weniger Machtspiele und eine Kultur, die Konflikte nutzt, indem Sie Spannungen produktiv regulieren.

Ein Beitrag von Anne Sengpiel