



Konfliktklärung als Führungskraft mit der Herausforderung: Beide Seiten haben recht!

Was würden Sie als Führungskraft in dieser Situation tun: Vor Ihnen sitzen zwei Ihrer Mitarbeitenden – sie diskutieren über eine Problemsituation mit einem wichtigen Stakeholder, an dem der Zugang zu dringend benötigten finanziellen Mitteln und weiteren Kooperationen hängt, der aber auch konkurriert und oft unzuverlässig ist.

Projektleitung A: „Das Angebot hätten wir abliefern müssen – dann hätten wir den Stakeholder überzeugen und uns vorteilhaft für kommende Gelegenheiten aufstellen können.“

Projektleitung B: „Der Stakeholder ist unzuverlässig, so oder so – die Zeit und Energie konnten wir sparen und in wichtigere Aufgaben stecken.“

Sie werden gebeten, zwischen beiden zu entscheiden: „Wer hat Recht?“

Sie sollen einschätzen, wer einen Fehler gemacht hat und was jetzt als nächstes zu tun sei. Sie ahnen irgendwie – indirekt geht es um mehr.

Anmerkung: Es geht hier im Artikel um [Schlichtung](#), also eine Entscheidung von Ihnen, nicht um Mediation. Der Fokus liegt auf der Einschätzung der Gesamtlage, nicht auf der Herleitung der Konfliktursachen oder der Stärkung der Konfliktlösungskompetenzen der Mitarbeitenden.

Was tun Sie? Welche Kriterien und welche Ziele leiten Sie?

Analyse:

Das Schlüsselwort ist „Ambiguität“. Genau deshalb steckt die Situation voller Interpretationsspielräume und Potenzial für sowohl Konflikt als auch Beziehungsstärkung. Sie bietet mögliche Chancen, aber auch Risiken, und es geht um finanzielle Mittel, also indirekt um Existenz – das verursacht Stress. Es gibt kaum ein richtig oder falsch. Das heißt, es gibt keine Standardantwort.

Fallen:

- **Oberflächlich und als Autorität antworten – nur die konkrete Situation entscheiden aus einer Position der „besser Wissenden“ heraus.** Am besten noch ohne Argumentation. Die Frage ist vom Tisch, fertig, weitermachen. Problem: Es wird wiederkommen. Dem liegt Gewohnheitsdenken zugrunde: Sie haben die Situation als Routine eingeschätzt, wertvoller ist, sie als eine neue unklare Situation, als Wachstumschance, zu sehen. Dem liegt aber auch Ignoranz zugrunde, weil Sie mehr als die Hälfte der Signale Ihrer Mitarbeitenden ignoriert haben. Der Vorteil des Lernens ist, Sie können nach einer ersten Investition auf

dem aufbauen, sich neuen Herausforderungen widmen und somit Ihr Ziel der Mittelakquise effektiver verfolgen. Das macht es für die Mitarbeitenden interessant, da sie sich in ihren Rollen entwickeln können. Ohne das – bleiben Sie in ihren alten Routinen, Selbstvertrauen und Bindung werden geschwächt: „Ein Problem tritt auf, meine Führungskraft sieht mich nicht mehr.“

- **Einer Seite recht geben:** Dem liegt eine Fehleinschätzung zugrunde, dass es eine einfache Antwort gibt, ein richtig oder falsch. Die Situation ist aber von Ambiguität gekennzeichnet. Wie der Stakeholder sich verhalten wird, wie viel Einfluss Sie haben, ist abhängig von vielen Faktoren, viele werden Sie nie kennen. Das heißt Sie machen den Mitarbeitenden vor, man könne mit verzerrten Hypothesen zu einer guten Lösung kommen. Zum zweiten stärken Sie damit eine Seite, während für künftige Einschätzungen beide Seiten wichtig sind – jede hat einen Teil der Komplexität verstanden. Sie könnten Eifersucht auslösen, da eine Seite sich benachteiligt von Ihnen sieht, obwohl beide ja exzellente Arbeit machen. Diesen zusätzlichen Stress brauchen Sie alle nicht.
- **Alles wieder zurückdelegieren** – Fragen stellen, nach Informationen fragen, den Projektleitungen sagen, sie könnten das allein oder die Sache in ein riesiges Forschungsprojekt verwandeln, das alle auslaugt und Ressourcen bindet. Das sieht nach Scheu aus, Verantwortung zu übernehmen und Angst vor der Ambiguität – es sieht nach Aktion aus, aber in Wirklichkeit laufen Sie wieder vor ihr weg.
- **Alles an sich reißen:** Wenn eine Situation so komplex ist, kann das nur die Führung, da sie sich selbst als kompetenter einschätzt als ihre Mitarbeitenden...? Die Falle ist Selbstüberschätzung, die Unruhe in sämtliche Aspekte der Fragen bringt. Sollen künftig Prozesse der Projektleitungen immer von der Führungskraft übernommen werden? Sicherlich nicht, also ist das auch keine nachhaltige Lösung. Sie sieht aus wie Verantwortungsübernahme und Vereinfachung, aber bringt alles durcheinander – Rollen, Selbstvertrauen, Beziehungen, Prozesse. Das führt dazu, dass Mitarbeitende künftig mit Angst oder gar nicht Lösungen finden und auch Sie als Leitung heimlich kritisieren, da Sie sie kleiner machen und für die Offenheit und das Vertrauen in Sie, durch Entzug von Verantwortung bestrafen. Mitarbeitende, wenn sie nicht explizit sagen „ich gebe das an Dich ab“ möchten selbst Herausforderungen lösen und möchten selbstständig ihr Arbeitsgebiet führen – Sie dürfen hier nur behutsam unterstützen.

Lesen Sie weiter auf Seite 3: Eigentlich steckt in der Aufgabe und in den Aussagen mehr...

Die Mitarbeitenden suchen in Ihnen aufgrund der hohen Unsicherheit und Relevanz der Situation Hinweise auf ganz verschiedenen Ebenen:	Ihrer Antwort...
Entscheidungsmaßstab: Die Situation wird sich wiederholen. Die Frage lautet auch: Wie gehen wir ab jetzt damit um? Die Frage lautet auch: Was hat für uns einen Wert? Was macht Sinn? Sie sollen als Philosophin eine kluge Antwort über einen guten Maßstab und über Werte liefern und als Strategin beinah einen Mini-Strategie-Workshop abhalten.	
Feedback: Bestätigung dafür, dass sie ihre Aufgabe gut machen – oder ihnen einen wichtigen Hinweis geben zu einer nötigen Veränderung, einem blinden Fleck. Sie sollen als Vertrauensperson und Personalentwicklerin Impulse für Verhaltensweisen und Kompetenzen geben.	
Beziehungsklärung: Sie sollen als Mediatorin zwischen den Mitarbeitenden vermitteln – welche Eigenschaften sind wichtiger, wer hat mehr Führungsvermögen oder sind sie weiterhin gleichberechtigt? Daneben (siehe Feedback) die Beziehung zu Ihnen als Führungskraft neu bewerten.	
Prozessexpertise: Sie suchen auch Ihren Rat als Prozessexpertin – wie künftig gemeinsam dem Stakeholder gegenüberzutreten, welche Schritte gehen, welche Entscheidungsfindungsprozesse, Aufgabenverteilung...?	

So könnte eine Antwort aussehen:

„Ihr habt beide Recht, und künftig solltet Ihr beide noch enger zusammenarbeiten, um eine vollständige Antwort auf die von Ambiguität geprägte Situation zu finden. Wir wissen nicht, ob in diesem Fall der unzuverlässige Stakeholder anders reagiert hätte, wenn wir das Angebot abgeliefert hätten. Eventuell ja - auch unser Verhalten prägt umgekehrt die Erwartungen des anderen, und wenn wir auch unzuverlässig werden, gerät die Kooperation in eine Abwärtsspirale. Eventuell nein – es ist richtig, dass ein unzuverlässiger Stakeholder oft viel zu viele Ressourcen bindet, die verschwendet werden – hier sollten wir unbedingt Zeit sparen und mit Augenmaß agieren. Ihr solltet künftig jedes Mal neu einschätzen: Wie realistisch ist die Chance auf ein angenommenes Angebot dieses Mal? Wie können wir mit einem Minimum an Anstrengung ein Maximum an Effekt erzielen? Und vor allem: Welche völlig anderen Möglichkeiten haben wir noch übersehen, die wir nutzen können, um unser Ziel – neue finanzielle Mittel erschließen – zu erreichen, so dass wir unabhängiger von diesem Stakeholder werden? Ihr seid beide exzellent qualifiziert und ergänzt euch perfekt, ihr braucht einander nicht weniger, sondern mehr, und ihr solltet eure Einschätzungen künftig zu einer noch besseren Reaktion kombinieren. Danke, dass Ihr mich in Eure Klärung einbezieht.“

Suche nach Hinweisen auf ganz verschiedenen Ebenen:	Die o.g. Antwort:
Entscheidungsmaßstab: Die Situation wird sich wiederholen. Die Frage lautet auch: Wie gehen wir ab jetzt damit um? Die Frage lautet auch: Was hat für uns einen Wert? Was macht Sinn? Sie sollen als Philosophin eine kluge Antwort über einen guten Maßstab und über Werte liefern und als Strategin beinahe einen Mini-Strategie-Workshop abhalten.	Ziel erreichen – finanzielle Mittel erschließen – hat oberste Priorität. Stakeholder ist ein wichtiger Baustein. Die Situation ist eine von Ambiguität geprägte – d.h. Komplexität, Unsicherheit, es gibt kein richtig oder falsch, sondern das ist das Feld einer groben Positionierung und in den Details Abwägen und evtl. eines „sowohl als auch ermöglichen“. Werte: Zielorientierung, Effizienz Kooperation.
Feedback: Bestätigung dafür, dass sie ihre Aufgabe gut machen – oder ihnen einen wichtigen Hinweis geben zu einer nötigen Veränderung, einem blinden Fleck. Sie sollen als Vertrauensperson und Personalentwicklerin Impulse für Verhaltensweisen und Kompetenzen geben.	Vertrauenserklärung an beide Projektleitungen – beide sind kompetent und Sie trauen ihnen das weiterhin zu. Das bedeutet auch gelebte Fehlerkultur – es lief nicht optimal, beide haben es gemerkt, sich offen an Sie gewendet und sind lernbereit - daher der Dank am Schluss. Ja, sie hätten eher kommen können – aber das selber Ausprobieren und der Fehler führen mittelfristig zu tieferem Lernen als wenn sie Sie einfach sofort hätten entscheiden lassen. Der Hinweis auf einen blinden Fleck: Mehr Kooperation, mehr Annahme der Komplexität – daraus Chancen ziehen - Arbeit zielorientiert organisieren.
Beziehungsklärung: Sie sollen als Mediatorin zwischen den Mitarbeitenden vermitteln – welche Eigenschaften sind wichtiger, wer hat mehr Führungsvermögen oder sind sie weiterhin gleichberechtigt? Daneben (siehe Feedback) die Beziehung zu Ihnen als Führungskraft neu bewerten.	Siehe oben – beide sind zu wichtig, als dass sie miteinander konkurrieren sollten, sie sollen enger zusammenarbeiten, da beide Eigenschaften und Einschätzungen richtig sind und gebraucht werden. Bestätigung des Status Quo – beide sind gleichberechtigt, Beziehung zur Führungskraft bleibt auch unverändert. Veränderungshinweis: künftig gemeinsam die Ambiguität analysieren und Einschätzungen ergänzen zu einer noch kompletteren Lösung.
Prozessexpertise: Sie suchen auch Ihren Rat als Prozessexpertin – wie künftig gemeinsam dem Stakeholder gegenüberzutreten, welche Schritte gehen, welche Entscheidungsfindungsprozesse, Aufgabenverteilung...?	Effizient Lösungen finden und mit der übrigen Zeit mehr Batnas erschließen (Alternativen). Z.B. ein Routineangebot abliefern. Dazu evtl. Fragen an den Stakeholder stellen, um evtl. doch noch mehr oder neue Infos zu bekommen. Recherchen nach weiteren Stakeholdern oder nach dem Hebel, mit dem der

	Stakeholder eventuell doch zu beeinflussen wäre. Aufgaben sortieren: Prio hat finanzielle Mittelausschüttung – geben wir dem insgesamt genug Raum, Zeit, Kapazität? Sonst nochmal neu Aufgaben Personal zuteilen/Zeit dafür freischaufeln.
--	--

Was hätten Sie getan?

Was denken Sie über diesen Vorschlag?

Trauen Sie so etwas Ihren Mitarbeitenden zu oder überfordert sie das und sie brauchen hier Ihre genaue Aufgabenzuteilung?

Was fehlt hier?

Was sind Ihre Konfliktlösungsstrategien in komplexen Situationen?

Zögern Sie nicht, mit mir in Verbindung zu treten, wenn Sie Fragen haben, mehr wissen möchten oder Unterstützung brauchen!

Karoline.caesar@gmail.com

Herzliche Grüße

Karoline Caesar

Möchten Sie informiert werden, wenn der nächste Blog-Artikel erscheint?

Newsletter abonnieren