

# Geldwerter Vorteil: Konflikte effizient lösen

Konflikte sind ein heikles Thema. Keiner mag sie. Auf der Beliebtheitskala rangieren sie ungefähr in der Höhe von Wurzelbehandlungen und Fußpilz. Besonders im Job sind zwischenmenschliche Reibereien nicht nur lästig, sondern halten auch vom Arbeiten ab. Unschöner Nebeneffekt: Dadurch kosten sie Unternehmen richtig Kohle!

**D**enn verärgerte Kunden und Stress zwischen den Mitarbeitern führen zu entgangenen Aufträgen, schlechter Teamarbeit und Zeitverzögerungen an allen Ecken und Enden. Höchste Zeit, endlich einzugreifen! Der Haken an der Sache: Viele Führungskräfte wollen nicht in die Grabenkämpfe hineingezogen werden und tun deswegen gar nichts. Doch Konflikte lösen sich leider nicht in Luft auf. Die gute Nachricht: Mit der richtigen Strategie gelingt es Ihnen, zukünftig Konflikte zeitnah zu lösen, bevor sie das komplette Unternehmen lähmen.

## Unzufriedene Kunden sind am teuersten

Bekanntlich gibt es zwei Arten, den Gewinn zu steigern: Umsatz erhöhen oder Kosten reduzieren. In beiden Fällen ist die Bearbeitung von Konflikten eine echte Geldgrube! Denn wer Konflikte angeht, hält langfristig Mitarbeiter und Kunden bei der Stange, kann sich auf positive Mundpropaganda und Likes verlassen – und mit Folgekäufen rechnen.

## Richtig reagieren bei Pleiten, Pech und Pannen

„Nein, tut mir leid – da kann ich Ihnen nicht weiterhelfen. Wir können Ihnen erst einen Ersatz schicken, wenn Ihre Retoure bei uns eingegangen ist und geprüft wurde.“ Kommt Ihnen das bekannt vor? Wer so ein „Service“-Team in seinem Unternehmen hat, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Kunden das Weite suchen. Gerade im Reklamationsmanagement ist Konfliktlösungskompetenz das A und O! Wenn Ihre Mitarbeiter auf wütende Kunden verständnisvoll eingehen, anstatt alle Schuld von sich zu weisen, kompetentes Feedback geben und einen guten Lösungsvorschlag machen, sieht die Welt schnell ganz anders aus. Konflikt gelöst, Kunde glücklich.

## Ein Wort zu den Konfliktkosten

Aber nicht nur verlorene Kunden mindern den Umsatz gewaltig – auch Ärger, Missverständnisse und Reibereien innerhalb der Firma kosten viel Geld. Die KPMG-Konfliktkostenstudie von 2009/2012

geht davon aus, dass 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht werden und dass sich die Summe der Konfliktkosten auf mindestens 20 Prozent der gesamten Personalkosten beläuft. Pro Jahr!

## Die Konfliktformel: Ordnen Sie Konflikte richtig ein!

Die gute Nachricht: Konflikte sind gar nicht so unbezwingbar, wie wir oft denken. Egal, wie verwickelt Ihnen die Situation auch vorkommt – letztendlich lassen sich alle Konflikte nach dem gleichen Schema lösen. Genauer gesagt, mit der „Konfliktformel“. Sie ist zwar keine mathematische Gleichung, in die eins zu eins Zahlen eingetragen werden können. Allerdings hilft sie Ihnen bei der Reflexion über die Auseinandersetzungen in Ihrem Unternehmen – gleich, ob es um reklamierende Kunden, Stunk zwischen zwei Teammitgliedern oder üble Nachrede in der Kaffeeküche geht.

## Die Konfliktformel:

**Konflikt (Debatte, Spiel oder Kampf) =**

Umfeld (Firma + Gesellschaft +\_privat)

Personen × (Gehirn + Emotion) × ((Rhetorik + Muster) + (Stimme + Körpersprache))

Zuerst ein paar Worte zur Formel links vom Gleichheitszeichen: Zu Anfang gilt es, die innere Haltung zu Konflikten zu überdenken und deren toxische Bestandteile neu einzuordnen. Dafür gibt es eine einfache Kategorisierung, mit der Sie Konflikte zu 80 Prozent sofort steuern können: Indem Sie sie in die Kategorien **Debatte**, **Spiel** oder **Kampf** einordnen.

Eine Debatte bezeichnet laut Duden eine lebhaft Diskussion oder ein Streitgespräch. Die Debatte ist beendet, wenn eine Seite die Argumentation der anderen übernimmt. Ein Spiel ist hingegen ein Kräftemessen nach vereinbarten Regeln, die festlegen, wer gewinnt. Bei einem Kampf handelt es sich um eine Auseinandersetzung ohne Regeln, die mit

## ! HINWEIS

So unterschiedlich sie auch sein können, im Grunde genommen besteht ein Konflikt immer aus den gleichen „Zutaten“: Pannen, Problemen und Emotionen. Unter dem Strich sind Konflikte emotionale Krisen. Das bedeutet: Je besser Sie und auch Ihre Mitarbeiter die eigenen Gefühle in den Griff bekommen, umso leichter werden Sie zukünftig Konflikte lösen, anstatt sie in sich hineinzufressen.

## 🕒 EXPERTENTIPP

Sicher haben Sie auch schon mal vom Beschwerde-Paradoxon gehört, oder? Es besagt, dass Kunden, die etwas reklamieren, nach erfolgreicher Abwicklung sogar zufriedener mit dem Unternehmen sind als Kunden, die bisher nie Grund zur Unzufriedenheit hatten. Das ist die Chance für Ihre Mitarbeiter, zu zeigen, was sie wirklich draufhaben. Klarer Fall: Konfliktlösungskompetenz entscheidet hier in hohem Maße über Gewinn oder Verlust.

der Unterwerfung oder Zerstörung des Verlierers endet.

### Die Wirk- und Einflussfaktoren

Und was bedeutet die Formel rechts vom Gleichheitszeichen? Generell gilt zum besseren Verständnis: Wenn der Zähler größer ist (Wert über dem Strich), ist auch der Konflikt größer. Ist hingegen der Nenner größer (Wert unter dem Strich), ist der Konflikt entsprechend kleiner.

Beim Zähler geht es hauptsächlich um Werte, Normen und Regeln, die das Zusammenleben bestimmen. Je größer die Ansammlung innerhalb der sozialen Kohorte ist, umso mehr Konfliktpotenzial kann es geben. Das „Personen“ im Nenner steht für die Anzahl der Beteiligten. Mathematiker fällt sofort auf, dass das bedeutet: Der Konflikt wird kleiner, je mehr Leute beteiligt sind. Eine Erklärung dieser Unschärfe ist ein gruppendynamisches Phänomen.

Kurz zu den einzelnen Bestandteilen des Nenners:

- Gehirn: Hier sind Intelligenz, Gedächtnis, logisches Denken und das Querdenken verortet.
- Emotion: Beim Aufpoppen einer Emotion wird eine Gruppe von Neuronen, Schlüsselreizen, aktiviert.
- Rhetorik: Unter „Rhetorik“ versteht man die Kunst der Rede.
- Muster: Unter der Nutzung von Mustern werden in diesem Zusammenhang Manipulationstechniken verstanden, um Menschen zu beeinflussen. Sie sind Automatismen, die uns das Deuten von sozialen Kontexten erleichtern. So erscheint uns ein Bewerber im Anzug kompetenter als ein Baseballkappenträger mit einer drei Nummern zu großen Hose.
- Stimme: Unsere Stimme ist immer Ausdruck unserer Persönlichkeit und ein exzellenter Seismograf für die Stimmungen Ihres Gegenübers.
- Körpersprache: Körpersprachliche Signale machen gerade bei Konflikten einen großen Teil der Kommunikation aus und müssen erkannt und gelesen werden.

### Und wie funktioniert die Konfliktformel?

Jetzt haben wir die einzelnen Elemente der Konfliktformel beisammen. Falls Sie gedacht haben, dass die Gleichung mathematisch eindeutig erklärt, wie ein Konflikt beschaffen ist, muss ich Sie

leider enttäuschen. Allerdings stellt sie eine gute Grundlage dar, um Konflikte besser einzuordnen. Der Erkenntniswert resultiert aus den Wirkmechanismen und den damit verbundenen Hebelwirkungen der Bestandteile. Vor allem kühlt sie die Konfliktgegner erst einmal runter, wenn sich beide die Zeit nehmen, über die Auseinandersetzung nachzudenken und darüber, wie sie sie angehen.



### BEISPIEL

Kommen Sie zum Beispiel zu dem Schluss, dass der vorliegende Konflikt eine Debatte ist, so werden Sie den rechten Teil anders ausfüllen als bei den anderen Konfliktkategorien. Sie werden Ihr Verhalten auf das Umfeld abstimmen, eher konservativ oder innovativ, auf moralischen Grundsätzen oder Ehre basieren lassen, die visionären Anteile vor potenziellen Investoren besonders betonen oder auf die Tränendrüse drücken.

Bei der Konfliktkategorie Spiel tritt das Regelwerk des angesprochenen Umfelds in den Vordergrund. Hierbei sind Rhetorik und Körpersprache von beiläufiger Wertigkeit, da Sie selbst mit brillanter Wortakrobatik und großen Gesten nicht gegen die vorhandenen Muster ankommen. Dies sind hier zum Beispiel Traditionen, überlieferte Glaubenssätze und ideologisch begründetes Verhalten.

In der dritten Kategorie, dem Kampf, treten Stimme und Körpersprache in den Vordergrund. Das Regelwerk ist bei dieser Form der Auseinandersetzung stark eingeschränkt – erlaubt ist, was zum Erfolg/Sieg führt. ■

**Autor:** Christoph Maria Michalski ist seit 2010 Selbst-Unternehmer und als Konfliktnavigator und Gesellschafter von Start-ups zur Digitalen Transformation aktiv.



### BUCH-TIPP

**CHRISTOPH MARIA MICHALSKI**  
Die Konflikt-Bibel  
Wie der Konflikt in die Welt kam und wie Sie ihn steuern



### VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

**Sicher motivieren**  
Das Gegenteil von Autorität darf nicht Ponyhof sein!

**Innovativ führen**  
Bringen Sie Teams in Bewegung

**Richtig kommunizieren**  
Recruiting: So werden Sie für Fachkräfte attraktiv

### IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Römerstraße 4, 86438 Kissing  
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400  
E-Mail: service@weka.de  
Internet: www.weka.de

#### Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

#### Geschäftsführung:

Stephan Behrens, Michael Bruns,  
Werner Pehland

#### Chefredakteur:

Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.),  
Anschrift siehe oben

**Objektleitung:** Corinna Haas

**Satz:** comtex mediendesign, Augsburg

**Druck:** WIRmachenDRUCK GmbH, Mühlbachstr. 7,  
71522 Backnang

**Erscheinungsweise:** monatlich  
ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.