

# Kein Konflikt ohne Emotionen

Die Anerkennung von Konflikten reduziert Konflikte

Ingrid Kösten\*

Wo immer Menschen miteinander arbeiten, sind Konflikte vorprogrammiert. Sie sind sogar notwendig und sinnvoll, wenn sie produktiv genutzt werden. Zumeist besteht jedoch die Tendenz, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder sie als unangenehme Störung zu empfinden. Deshalb sind Konfliktvermeidungsstrategien sehr viel ausgeprägter als konstruktive Lösungsstrategien.

Vor allem können wir beim Verdrängen einer Reihe unangenehmer Gefühle aus dem Weg gehen. Denn noch immer haben wir es mit dem Irrglauben zu tun, dass es in einem Unternehmen rational, sachlich und funktional zugehen müsse. Emotionen haben dabei vermeintlich keinen Platz. Doch Gefühle im Unternehmen sind genau so real wie Bilanzen.

Konfliktlösungskompetenz zu besitzen bedeutet auch, Gefühle, wie sie mit jedem Konflikt verbunden sind, anzunehmen und auf einen produktiven Dialog hinzusteuern. Versuche, einen Konflikt mit reiner „Sachorientierung“ zu bewältigen, sind zum Scheitern verurteilt. Denn unwillkürlich vermischt sich bei den Konfliktbeteiligten die Sachebene mit persönlicher Betroffenheit, Verletztheit, Ärger, Wut, Interessen und anderen Faktoren.

Wer Konflikte als Chance nützen möchte, muss genau an jenem Punkt Kommunikation aufbauen, an dem er dazu neigt, Kommunikation abzubauen. Bei einem Konfliktfall zwischen Mitarbeitern ist demnach zuerst eine tragfähige Kommunikationsbasis herzustellen, damit das Sachproblem angegangen

werden kann. Um als kompetente Führungskraft im Konfliktfall erfolgreich zu sein, sind emotionale Stabilität, mentale Flexibilität und soziale Kompetenz Voraussetzungen, um nützliche Lösungen für alle am Konflikt Beteiligten herbeizuführen. Denn 40 bis 60 Prozent an Arbeitseffizienz gehen laut dem deutschen Institut für Konfliktforschung an Reibungsverlusten durch unausgetragene Konflikte verloren.

## BUSINESS BEHAVIOUR



\*Ingrid Kösten ist Geschäftsführerin von womansuccess.  
[www.womansuccess.at](http://www.womansuccess.at)