

Führungskonflikt / Führungskräftekonflikt

[Wissensmanagement](#) » Sie befinden sich auf einer Archivseite. Generationskonflikte umfassen meist mehrere Konfliktdimensionen. Hier geht es darum, wie diese Konflikte einzuordnen und zu handhaben sind.

[Konflikt Konfliktdimensionen](#) [Generationenkonflikte](#) [Beziehungskonflikte](#) [Konfliktanalyse](#) [Verzeichnis](#)

Abstract: Es ist ein weiteres Thema. Ganz allgemein handelt es sich um einen Konflikt der, mit der oder durch die Führungskraft ausgelöst wird. Irgendwie klemmt es im Getriebe, wobei die Führungskraft eine irgendwie geartete Rolle spielt. Worum geht es dabei und wie geht die Mediation mit solchen Konflikten um?

Übersicht

Wer führt denn hier

- [Worum geht es?](#)
- [Führungskonflikt](#)
- [Erscheinungsformen](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn ...](#)

wen, wohin oder vor?

[Buchinhalt Themen](#) > [Konfliktanalyse](#)

Einführung und Inhalt: Fest steht, dass der Führungs- oder der Führungskräftekonflikt etwas mit der Führung von Menschen, einem Projekt oder Unternehmen zu tun hat, woran Menschen beteiligt sind. Der Konflikt kann innerhalb der Führung als ein Führungsdilemma auftreten oder mit der Führung oder der Führungskraft.

Worum geht es?

Behringer führt Führungskonflikte auf ein falsch verstandenes Harmoniebedürfnis zurück. Seiner Auffassung nach entstehen Führungskonflikte, wenn eine Führungskraft ihre Interessen gegen Mitarbeiter durchsetzt, ohne ausreichend konfliktverfahren zu sein. Er führt aus:¹

“

Führungskräfte, die aus falsch verstandenem Harmoniebedürfnis passiv führen, haben oftmals nie den professionellen Umgang mit Konflikten gelernt. Sie haben deshalb in der Regel erhebliche Schwierigkeiten bei der Durchsetzung von Unternehmensinteressen. Ausgerechnet Führungskräfte, die nicht streiten wollen, tragen dazu bei, dass Konflikte nicht geklärt werden und somit bis zur nächsten kritischen Situation nur noch verstärkt werden.

Unter dem Oberbegriff [Führungskonflikte](#) versteht *Heymann* schlichtweg Konflikte durch (oder in) Führung. Er differenziert den Führungskonflikt, indem er sich aus der hierarchischen Über- und Unterordnung löst und Führung auf das Hinwirken von Zielen versteht, bei dem die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielen.² Auch wenn *Heymann* dieses Verständnis von Führung im Schulbereich ansiedelt, kommt es doch der Vorstellung einer modernen, agilen Führung nahe. Bereits diese beiden Zitate zeigen die Vielseitigkeit der mit Führung im Zusammenhang stehenden Konflikte auf.

Führungskonflikt

Es würde sowohl am Thema wie an den Besonderheiten dieses Konfliktphänomens vorbeiführen, wenn Führungskonflikte auf persönliche Defizite der Führungskraft reduziert werden. Der Mensch steht nicht alleine im sozialen Gefüge eines Unternehmens. Er ist ein Element des Systems, das er selbst beeinflussen kann, das aber auch vielen Einflüssen unterliegt. Nicht immer ist ein einzelner Mensch in der Lage, die Defizite des ihn umgebenden Systems zu kompensieren. Der Begriff *Führungskonflikt* lenkt also in einen Fokus, der dem Konfliktgeschehen möglicherweise nicht gerecht wird. Anders formuliert: Selbst wenn der Führungskonflikt als eine eigenständige Konfliktart begriffen wird, muss berücksichtigt werden, dass er mit anderen Konflikten einhergehen kann und meist nicht alleine in der unterstellten Isoliertheit vorkommt. Die [Konfliktanalyse](#) sollte herausarbeiten, was genau der [Konfliktmotor](#) ist. Der sogenannte Führungskonflikt ist möglicherweise nur ein Symptom für ein anderes Problem.

Die für die Mediation durchaus ausreichende Untersuchung der **Konfliktdimensionen** öffnet den Blick auf das Konfliktgeschehen und verzichtet auf jede Art der Stigmatisierung oder gar der Pönalisierung. Konfliktdimensionen erübrigen die Einteilung nach Konfliktarten. Sie stellen einen inhaltlichen Konfliktbezug her. Der Führungskonflikt findet sich dann in Sach-, Beziehungs- und Wertekonflikten sowie in strukturellen und systemischen Konflikten wieder. Auch innere Konflikte finden Beachtung. Eine **Konfliktanalyse** verdeutlicht die Ebenen (Dimensionen), die auf den Konflikt Einfluss nehmen.

Erscheinungsformen

Konflikte im Zusammenhang mit der Führung (Art und Weise der Zielverwirklichung) können ganz unterschiedlich in Erscheinung treten. Sie machen sich oft in einer spürbaren, wechselseitigen Ablehnung oder gar in einer offenen Verweigerungshaltung bemerkbar. Der **Personalisierungseffekt** sorgt dafür, dass die gefühlte Ablehnung eine persönliche Note bekommt. Sie wird durch den **fundamentalen Attributionsfehler** verstärkt. Wie üblich zeigt der Konflikt die falschen Symptome und lenkt von der eigentlichen Konfliktursache ab. Natürlich kann es sein, dass die harmoniebedürftige Führungskraft, wie eingangs erwähnt, nicht gut mit Konflikten umgehen kann.

Beispiel 11671 - Dem Unternehmen steht eine Psychologin aus den 60-igern vor. Das Hippie-Flair ist ein Teil ihres Führungsstils. Als es um ihre Nachfolge geht, treten Spannungen auf. Unter den Mitarbeitern kommt es zum Mobbing. Die Chefin meint, dass jetzt Autorität gefragt sei. Weil sie die Autorität im Grunde ihres Herzens ablehnt, kann sie damit nicht umgehen. Es kommt zu autoritären Exzessen ihrerseits, die schnell dazu führen, dass die Mitarbeiter die Vorzüge ihres Führungsstils vergessen.

Es kann auch vorkommen, dass die Kultur mit der Führung kollidiert. Die Männlichkeitskultur etwa muss eine weibliche Führung akzeptieren können, so wie die Weiblichkeit mit dem durchaus unterschiedlichen männlichen Hierarchieverhalten zurechtkommen muss, ohne die Vorzüge der Weiblichkeit einzubüßen.

Beispiel 11672 - Die weibliche Führungskraft will ihre Autorität zeigen, indem sie männliche Autoritätsmuster verwendet. Sie wirkt dabei nicht authentisch.

In einer sich verändernden, multikulturellen Gesellschaft spielt das Verständnis von Hierarchie eine durchaus wichtige Rolle, wenn es darum geht, das Verhalten der einen oder anderen Seite korrekt einzuschätzen. Es gibt aber auch Fälle, wo die Führung mit Werten kollidiert, die das Selbstverständnis der Mitarbeiter prägt.

Beispiel 11673 - In einem Unternehmen, das von Sozialarbeitern besetzt war, kam es zu ständigen Reibereien mit der Führungskraft. In der Mediation stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter generell jede Form von Führung (personenunabhängig) ablehnten und die Rolle des Leiters nicht als Privileg verstanden haben. Von außen betrachtet wurde der Leiter aber verantwortlich gemacht und als dementsprechend privilegiert angesehen. Die Führungskraft wurde zum Spielball der Kräfte und hat sich daran aufgezehrt.

Schließlich spielen die äußeren Rahmenbedingungen und die Erwartungen eine wichtige Rolle.

Beispiel 11674 - Der neue Chef soll neue Standards zur Qualitätssicherung durchdrücken. Er wird für den Erfolg verantwortlich gemacht. Gleichzeitig besteht ein außerordentlich großer Zeitdruck. Der neue Chef glaubt nicht, dass er die Verantwortung teilen kann und muss. Die Reformen sind sinnvoll, werden von den Mitarbeitern aber nicht umgesetzt, weil sie die Notwendigkeit bei der akuten Arbeitsbelastung nicht erkennen. Sie setzen andere Prioritäten, was dazu führt, dass sie die Maßnahmen des neuen Chefs in Frage stellen, was der wiederum als eine Verweigerung interpretiert.

Natürlich spielen die äußeren Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle bei der Frage, wie der Führungsstil anzulegen ist und von den Mitarbeitern akzeptiert werden kann. Ein modernes Unternehmen will kreative Mitarbeiter, die selbst Verantwortung übernehmen. Sind das Unternehmen und die Führungskraft aber darauf vorbereitet, wenn die Hierarchie nicht mehr eindeutig ist? Hier sind oft Rollenkonflikte angesagt.

Beispiel 16042 - A ist als Koordinator für das Mitarbeiterteam eingesetzt. Er hat jedoch keine Direktionsbefugnis. Von oben bekommt er den Auftrag eine Aufgabe zu erfüllen, bei der er auf die Mitarbeit der Kollegen im Team angewiesen ist. Die sehen ihn aber nicht als ein Leiter, der ihnen Anweisungen geben darf. Er ist ja nur ein Koordinator. Die Vorgesetzten meinen aber, dass er als Koordinator der Vorgesetzte ist. Rolle, Verantwortung und Hierarchie sind nicht geklärt. Der Koordinator wird zerrieben. Er hält die Spannungen nicht mehr aus und meldet sich krank.

Die Beispiele zeigen, wie falsch es sein kann, die Schwäche immer in der Person der Führungskraft zu sehen.

Bedeutung für die Mediation

Die Praxis neigt dazu, die Führungskraft zum Sündenbock zu machen und ihr die Verantwortung zuzuschreiben, wenn etwas nicht funktioniert. Dann hat man einen Angriffspunkt und fühlt sich selbst entlastet. Wenn die Führungskraft alles falsch macht, muss der Mitarbeiter sich selbst nicht ändern. Auch die Vorgesetzten der Führungskraft oder die Firmeneigner müssen nichts ändern. Möglicherweise könnte die Situation viel besser sein, wenn die Führungskraft etwas an sich ändert. Würde das Problem aber tatsächlich gelöst sein, wenn sie ausgetauscht wird?

Die zuvor erwähnten Beispiele deuten daraufhin, dass es auf das Zusammenspiel der Kräfte ankommt. Die Mediation geht deshalb nicht nur der vordergründigen Frage nach der Eignung der Führungskraft auf den Grund. Sie bezieht alle Mitarbeiter mit ein, sodass ein Führungskonflikt in der Konfliktbehandlung meistens als eine [innerbetriebliche Mediation](#) auszuführen ist. Sie berücksichtigt, dass wie bei einer Kommunikation nicht nur der Sender, sondern auch der Empfänger der Information, also der Akteur wie der Reakteur für einen reibungslosen Ablauf verantwortlich sind. Im Unternehmen müssten die Mitarbeiter in der Lage sein, ihre Bedürfnisse zu äußern. Die Führungskraft sollte ein Interesse daran haben, die Bedürfnisse (nicht die Kritik!) zu erfahren. Der Mediator wird sich dafür interessieren, warum dieser Austausch und die darauf zurückzuführende Gestaltung des Miteinanders nicht möglich sind.

Bei der Durchführung einer derartigen Mediation ist darauf zu achten, dass der Vorgesetzte als Mediand auftritt. Innerhalb der Mediation gibt es keine [Hierarchie](#). Der Mediator hat deshalb die Aufgabe, die gleiche Augenhöhe herzustellen.³ Die Mediation darf auch nicht dazu führen, dass die Offenheit der Mitarbeiter zu Repressalien missbraucht werden kann. Der Mediator wird Vorkehrungen zu treffen haben, damit diese Anforderungen erfüllt werden. Die Mediation sollte gut vorbereitet sein.

[Beispiel 11675](#) - Der Mediator kann in vorbereitenden Einzelgesprächen die Konfliktanalyse herausarbeiten, die Medianden auf das Gespräch einstellen und ausloten, ob besondere Regelungen zu treffen sind, die die Gesprächsführung sicherstellen. Möglich sind auch Fragebogenaktionen, wenn die Zahl der Teilnehmer besonders groß ist.

Von dem Vorgesetzten wird nicht nur erwartet, dass er die Interessen der Mitarbeiter, sondern auch des Unternehmens verwirklicht. Hinzu kommt, dass die Unternehmensinteressen mit seinen eigenen, ganz persönlichen (Karriere-)Interessen kollidieren. Es hilft, wenn nicht nur die Interessen der Mitarbeiter, sondern auch die des Unternehmens herausgearbeitet und zu den persönlichen Interessen der Führungskraft abgegrenzt werden. Das Unternehmen könnte dabei als ein Abstraktum wie eine eigene Partei in die Mediation eingebunden werden. Innerhalb der Mediation müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, Kritik zu äußern, ohne dass sie missverstanden wird. Um das konstruktive Feedback herauszuarbeiten, muss der Mediator eine Kommunikationsform wählen, die es den Medianden erlaubt, sich zu öffnen und die Bedürfnisse hinter den Angriffen herauszuhören.

[Beispiel 11676](#) - Möglich sind anonyme Kartenumfragen, Einzelgespräche, direkte Rückmeldungen in der Gruppe der Medianden usw.

Eine gut geführte Mediation ist in der Lage, eine Emergenz herzustellen, die ein Miteinander ermöglicht ohne dass es zu Entlassungen kommt. Die Mediation könnte auch zur Konfliktvermeidung eingesetzt werden, bevor es überhaupt zum Konflikt kommt, in dem sich die ungelösten Spannungen austragen.

Was tun wenn ...

- [Der Chef ist während der Mediation anwesend](#)
- [Der Mediator übersieht das Machtgefälle](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

→ [Innerbetriebliche Mediation](#) ↑ [Konfliktdimensionen](#)

Hinweise und Fußnoten

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#).

Bearbeitungsstand: 2023-10-05 19:30 / Version 29.

Alias: [Unternehmensleitung](#), [Führungskonflikt](#)

Siehe auch: [Dialogische Führung](#), [innerbetriebliche Mediation](#)

Prüfvermerk: -

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

[1 Behringer \(Führungskonflikt\)](#) - 2021-06-17

[2 Heymann \(Führungskonflikte\)](#) - 2021-06-17

[3 Die Aufgabe wird im Aufgabenverzeichnis erfasst als gleiche Augenhöhe herstellen](#) (Relevanz: Pflicht)