ARBEITSBLATT · 15 MINUTEN · 4 TEILE

Konflikte im Führungsalltag: *früh lesen, klar entscheiden.*

Konflikte kosten selten an dem Tag, an dem es knallt. Sie kosten in den Wochen davor: in Meetings, die zäh werden, in Mails, die du dreimal liest, und in Entscheidungen, die liegen bleiben. Dieses Arbeitsblatt hilft dir, einen konkreten Konflikt einzuordnen, bevor er dich steuert.

Wähle einen Konflikt, der dich gerade beschäftigt: mit Team, Mitgründer:in, Kund:in, Lieferant:in oder Investor:in. Beschreibe ihn in einem Satz.

1 · Wo steht der Konflikt? nach Friedrich Glasl

Konflikte eskalieren in Stufen. Mit jeder Stufe sinkt die Chance, dass ihr ihn allein lösen könnt. Kreuze an, wo dein Konflikt gerade steht.

Stufe 1–3 · Beide können noch gewinnen	Selbst klären ist realistisch.		
1	**Verhärtung**	Die Standpunkte werden fester, die Stimmung gereizter. Beide glauben aber noch an eine gemeinsame Lösung.	☐
2	**Debatte und Polemik**	Es geht ums Rechthaben. Argumente werden zur Munition, Zwischentöne verschwinden.	☐
3	**Taten statt Worte**	Reden scheint sinnlos, also werden Fakten geschaffen. Das Misstrauen wächst.	☐
Stufe 4–6 · Eine Seite soll verlieren	Eine neutrale dritte Person ist meist sinnvoll.		
4	**Sorge um Image und Koalition**	Es werden Verbündete gesucht. Das Gegenüber wird zur Schublade statt zum Menschen.	☐
5	**Gesichtsverlust**	Jemand wird vor anderen bloßgestellt. Das Vertrauen ist grundlegend beschädigt.	☐
6	**Drohstrategien und Erpressung**	Ultimaten, Fristen, Druck. Jede Seite will die andere zum Nachgeben zwingen.	☐
Stufe 7–9 · Alle verlieren	Hier braucht es Profis: Mediation, Schlichtung, rechtliche Schritte.		
7	**Begrenzte Vernichtungsschläge**	Schaden beim Gegenüber gilt schon als Erfolg, auch wenn es selbst etwas kostet.	☐
8	**Zersplitterung, totale Zerstörung**	Ziel ist, die andere Seite zu zerstören.	☐
9	**Gemeinsam in den Abgrund**	Der eigene Untergang wird in Kauf genommen, Hauptsache, der andere fällt mit.	☐

Je früher du einen Konflikt bemerkst, desto billiger wird er. Auf Stufe 2 kostet er ein ehrliches Gespräch. Auf Stufe 6 kostet er Anwält:innen, gute Mitarbeitende oder im schlimmsten Fall die Firma.

2 · Wie reagierst du automatisch? nach Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann

Jeder Mensch hat einen Lieblingsstil. Das Problem ist nicht der Stil, sondern der Autopilot. Kreuze an, wie oft du in **diesem** Konflikt so reagierst (1 = nie, 5 = fast immer).

STIL	PASST, WENN …	KOSTET DICH, WENN …	WIE OFT?
Durchsetzen Meine Lösung zählt	schnell entschieden werden muss und du die Verantwortung trägst.	es zur Gewohnheit wird. Dein Team hört auf zu widersprechen.	1 2 3 4 5
Nachgeben Deine Lösung zählt	dir das Thema wenig bedeutet, die Beziehung aber viel.	du es nur für die Harmonie tust. Der Ärger kommt später zurück.	1 2 3 4 5
Vermeiden Lieber nicht jetzt	das Thema klein ist oder du erst Abstand brauchst.	das Thema wichtig ist. Vermiedenes eskaliert im Stillen weiter.	1 2 3 4 5
Kompromiss Jede:r gibt etwas ab	beide Seiten ähnlich stark sind und die Zeit knapp ist.	eine bessere Lösung möglich wäre. Beide bleiben halb zufrieden.	1 2 3 4 5
Zusammenarbeiten Wir suchen das Beste	viel auf dem Spiel steht und genug Vertrauen da ist.	die Zeit fehlt oder das Thema den Aufwand nicht wert ist.	1 2 3 4 5

Welcher Stil wäre in diesem Konflikt klüger als dein Autopilot?

3 · Frühwarnsignale: Wann entscheidest du nicht mehr klar?

Unter starker Anspannung schaltet der Körper auf Kampf, Flucht oder Erstarren. Dann wird aus Führen ein Reagieren. Kreuze an, was du von dir kennst.

- ☐ Mein Puls geht hoch, mir wird warm.
- ☐ Kiefer oder Schultern spannen sich an.
- ☐ Meine Stimme wird lauter oder leiser.
- ☐ Ich unterbreche mein Gegenüber.
- ☐ Ich formuliere schon die Antwort, während der andere noch redet.
- ☐ Nachts kreisen die Gedanken um den Konflikt.
- ☐ Ich werde einsilbig und ziehe mich zurück.
- ☐ Ich will nur noch, dass es vorbei ist.

Mein persönliches Stoppsignal: _____ → dann: Pause, Raum wechseln oder Gespräch vertagen.

4 · Fünf Fragen vor dem nächsten schwierigen Gespräch

1. Was will ich wirklich erreichen, jenseits von Rechtbehalten?
2. Was könnte meinem Gegenüber wichtig sein, das ich noch nicht kenne?
3. Was ist mein eigener Anteil, auch wenn er klein ist?
4. Ist das ein Konflikt zwischen uns oder ein Fehler im System, etwa bei Rollen, Zuständigkeiten oder Zielen?
5. Woran würde ich in vier Wochen merken, dass es besser geworden ist?

DEIN MIKRO-HEBEL FÜR DIESE WOCHE

Führe **ein** Gespräch zu diesem Konflikt, bevor er eine Stufe weiterrutscht. Starte mit einer Beobachtung statt einem Urteil: „Mir ist aufgefallen, dass …“ statt „Du immer …“.

Mein Termin dafür: _____

Abgrenzung: Dieses Arbeitsblatt ist ein Werkzeug zur Selbstreflexion im unternehmerischen Kontext. Es ersetzt keine Mediation, Rechtsberatung oder Psychotherapie. In akuten Krisen wende dich bitte an Ärzt:innen oder Therapeut:innen.

Quellen: Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. 13., aktualisierte Auflage, Haupt Verlag 2024 (Stufenbezeichnungen nach Glasl). Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), 1974; kilmanndiagnostics.com. Beschreibungen, Fragen und Mikro-Hebel: NeuroCEO.

© 2026 NeuroCEO · Hans-Peter Manzenreiter · neuroceo.at · Klarheitsgespräch: neuroceo.at/termin/