

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER KONFLIKTFÄHIGKEIT



### EINE GESCHICHTE ÜBER KONFLIKTFÄHIGKEIT

Ich höre den Streit, bevor ich ihn sehe. Er liegt wie ein scharfes Geräusch in der Luft, obwohl niemand laut ist. Ein Flüstern, das sich wie Sand zwischen Zahnrädern schiebt.

Es ist 6:20 Uhr. Die Frühschicht ist gerade dabei, die ersten Teile einzuspannen. Maschinen warmen sich auf, der Geruch von Öl und Metallstaub ist wieder da, als wäre er gestern nicht weggegangen. Weihnachten ist nah, aber in der Halle ist davon nichts zu spüren. Hier ist Jahresenddruck. Und Druck macht alles dünner, auch Nerven.

Am Rand von Station 2 stehen Sven und Marco. Beide groß, beide seit Jahren dabei, beide stark. Und seit Wochen wie zwei Pole, die sich abstoßen. Der Konflikt hat sich hochgeschaukelt, Stück für Stück, in kleinen Sätzen, Blicken, Korrekturen. Bis er jetzt mitten in der Schicht steht.

„Wenn Du den Ablauf wieder änderst, ohne es zu sagen, kannst Du's auch gleich allein machen“, zischt Sven.

„Ich hab's geändert, weil Dein Weg Ausschuss produziert“, zischt Marco zurück.

„Vielleicht produziert er Ausschuss, weil Du immer meinst, Du wärst der Einzige, der nachdenkt.“

„Vielleicht wäre ich's nicht, wenn Du jeden Vorschlag abbügeln würdest!“

Menschen um sie herum schauen auf ihre Teile, tun so, als hörten sie nichts. Jeder kennt das Spiel: Wenn zwei Alpha-Leute kollidieren, wird der Rest leise, damit er nicht getroffen wird. Man arbeitet in Deckung.

Mein Reflex steht schon bereit: schnell Ruhe herstellen, beide einzeln sprechen, eine Lösung moderieren. Ich habe das früher oft gemacht. Es hat eine Weile funktioniert – und den Konflikt in den Untergrund gedrückt. Dort ist er gewachsen.

Ich denke an die Coachin aus einem Führungssparring neulich. Sie hatte mich gefragt:

„**Florian, willst Du Frieden oder Klärung?**“

Damals hatte ich gelacht. Heute spüre ich, wie ernst das ist.

Ich gehe dazwischen. „Stopp.“ Meine Stimme ist klarer, als ich mich innerlich fühle. „Kommt bitte beide mit.“

Sven schnaubt, Marco rollt mit den Augen. Aber sie folgen mir. Noch folgen sie mir. Das ist wichtig.

Im Besprechungsraum setze ich mich nicht an den Kopf des Tisches. Ich setze mich zwischen die beiden. Ich will sichtbar machen, dass ich nicht Partei ergreife. Ich halte den Raum für beide – und für das Team.

Ich lasse einen Moment Stille zu. Es ist schwer für mich. Stille fühlt sich wie Kontrollverlust an, wenn Du Angst hast, dass gleich jemand explodiert.

„Ich sehe, dass Ihr Euch seit Wochen reibt“, beginne ich. „Und ich sehe, dass es das Team kostet. Wir klären das jetzt. Nicht später.“

Marco zieht die Augenbrauen hoch. „Was gibt's da zu klären? Ich sage nur, wie's besser läuft.“

Sven schiebt den Stuhl zurück. „Und ich sage nur, dass wir nicht jeden Tag neu erfinden können.“

„Okay“, sage ich ruhig. „Dann fangen wir bei der Sache an. Was ist Euer gemeinsames Ziel an Station 2?“

Sven ohne Zögern: „Qualität.“

Marco ebenso schnell: „Durchsatz.“

Da ist der Kern. Zwei Ziele, die zusammengehören – aber zu Waffen geworden sind.

„Beides stimmt“, sage ich. „Und beides gehört uns. Aber im Moment benutzt Ihr die Ziele gegeneinander. Und das macht Euch blind.“

Sven will einhaken. Ich hebe die Hand. „Warte kurz. Ich will eine andere Ebene aufmachen.“ Ich schaue von einem zum anderen. „Was passiert, wenn Ihr so weiter macht?“

Sven knirscht: „Dann geht hier gar nichts mehr.“

Marco: „Dann such Dir halt einen anderen Schichtführer.“

Der Satz hängt im Raum wie ein Schlag. Ich lasse ihn hängen. Konfliktfähigkeit heißt manchmal, nicht sofort zu glätten, was weh tut.

„Gut“, sage ich nach einem Moment. „Dann machen wir's konstruktiv. Jeder von Euch beantwortet zwei Fragen:“

1. Was respektierst Du am anderen?
2. Was brauchst Du konkret, damit Ihr zusammenarbeiten könnt?“

Sie schauen mich an, als hätte ich ihnen eine peinliche Übung aufgebrummt. Ich halte ihren Blick aus. Das ist mein Teil.

Sven atmet schwer. „Marco ist schnell. Und er sieht Dinge, die ich manchmal übersehe.“

Marco reibt sich über den Nacken. „Sven hat ein gutes Auge für Details. Und er hält die Leute zusammen.“



Ein Millimeter weniger Spannung im Raum. Nicht viel. Aber echt.

„Was brauchst Du?“ frage ich Sven.

„Vorwarnung, wenn er Abläufe ändert. Nicht erst, wenn ich beim nächsten Teil merke, dass alles anders ist.“

„Und Du, Marco?“

„Dass Sven nicht alles blockiert, nur weil's neu ist. Manchmal zieht er zu früh die Bremse.“

Ich wiederhole beide Sätze. „Verstanden. Beides valide.“

Wir gehen konkrete Situationen durch. Nicht um Schuld zu verteilen, sondern um Muster sichtbar zu machen. Ich stoppe jedes Mal, wenn ein Etikett fällt. „Keine Charakter-Urteile. Beobachtungen.“

Nach zwanzig Minuten haben wir die Dinge auf dem Tisch, die vorher nur als Stichelei durch die Halle liefen. Das Team draußen würde staunen, wie banal Konflikte sind, wenn man sie entwirrt.

Wir formulieren drei klare Vereinbarungen:

1. Änderungen am Ablauf werden vor Schichtbeginn im Schichtbuch notiert, mit kurzer Begründung.
2. Einmal pro Woche 15 Minuten gemeinsamer Rückblick: Daten statt Bauch. Was hat Qualität verbessert? Was Durchsatz? Wo ist der Trade-off?
3. Wenn Ihr Euch uneinig seid, eskaliert Ihr früh – nicht auf dem Hallenboden.

Ich sehe, wie beide innerlich prüfen, ob sie das halten können. Dann nickt Marco. Kurz. Sven etwas zögerlicher, aber er nickt.

„Und noch was“, sage ich. Meine Stimme ist ruhig, aber ich spüre ihre Bedeutung. „Die Abwertung endet heute. Ihr seid Vorbilder. Wenn Ihr Euch reibt, reibt Ihr Euch fair. Mit Respekt. Alles andere ziehe ich konsequent raus.“

Sven schaut mich an. „Okay.“

Marco: „Okay.“

Als wir zurück in die Halle gehen, spüre ich noch die Spannung. Konflikte sind nicht weg, nur weil man sie benennt. Aber sie haben eine Form bekommen. Und Form verhindert, dass sie das Team vergiften. In der Pause kommt Jule zu mir. „Gut, dass Du nicht wieder nur Frieden gemacht hast“, sagt sie leise. Ich nicke. „Ich hab verstanden, dass Frieden ohne Klärung nur Pause vor dem nächsten Knall ist.“ Konfliktfähigkeit ist nicht weich. Sie ist das Gegenteil von Wegsehen.

# Impuls zum Mitnehmen

## Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit bedeutet, Reibung nicht zu glätten, sondern sie in einen fairen Klärungsraum zu bringen, bevor sie das Team vergiftet. Wer Konflikte früh, respektvoll und konkret bearbeitet, schützt Zusammenarbeit und Leistung gleichermaßen.

Wenn Du einen Konflikt spürst, hol ihn früh **in einen geschützten Raum** — mit der Ansage: „Wir klären das jetzt fair.“ Je früher Du Konflikte sichtbar machst, desto weniger zerstörerisch werden sie.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER KONFLIKTFÄHIGKEIT FÜR DICH

1. Welchen Konflikt schiebe ich gerade, weil ich Harmonie will?
2. Welche Angst verhindert, dass ich ihn offen anspreche?
3. Welchen konkreten Klärungsraum setze ich in den nächsten 7 Tagen?



Ihre Ansprechpartnerin ist:  
Victoria Beckers  
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com  
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH  
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich  
+49 (0)2161 93 72 820 |  
[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)