

Konfliktmanagement: So läuft es

WORAUF **CHEF UND TEAM** ACHTEN MÜSSEN, WENN ES IM JOB MEINUNGSVERSCHIEDENHEITEN GIBT

Lasst uns das mal klären!

KONFLIKTE GEHÖREN ZUM ALLTAG IM JOB. WER SIE AKTIV MANAGT, BRINGT SEIN TEAM NACH VORN

Eine Unternehmensabteilung ist oft ein Schmelztiegel: Unterschiedliche Typen, Generationen und Geschlechter in den verschiedensten Lebenssituationen treffen aufeinander und sollen dennoch gut und effektiv zusammenarbeiten. Timo Müller, Leiter des Instituts für Konfliktmanagement und Führungskommunikation (IKuF), kennt die häufigsten Gründe, die es im Büro ganz schön knistern lassen: Von kleineren Meinungsverschiedenheiten bis zu handfesten Streitereien unter den Kollegen ist alles möglich.

„Konflikte im Büro entstehen meist auf Grund von unterschiedlichen Auffassungen zu Sachthemen, kommunikativen Fehlritten oder bei Veränderungsprozessen, die den Betroffenen Angst machen“, erklärt Timo Müller. Viele sehen zudem oft nur ihre eigene Situation. Trainer Müller betont: „Jeder denkt, er handle richtig, und kommt nicht auf die Idee, einmal die Perspektive zu wechseln und zu hinterfragen, warum sein

Gegenüber so seltsam reagiert.“ Die Folgen unterschwelliger oder auch offen ausgetragener Konflikte können mitunter erheblich sein. Sie vergiften oftmals das Betriebsklima nachhaltig und demotivieren die Mitarbeiter. Es kommt zu Fehlzeiten, schlechteren Leistungen, längeren Bearbeitungsprozessen oder auch inneren Kündigungen der Beschäftigten.

Das muss nicht sein, denn mit gezieltem Konfliktmanagement können vor allem Führungskräfte schlechter Stimmung oder Streit in ihren Bereichen vorbeugen. „Sie müssen eine Störung möglichst wahrnehmen und aktiv

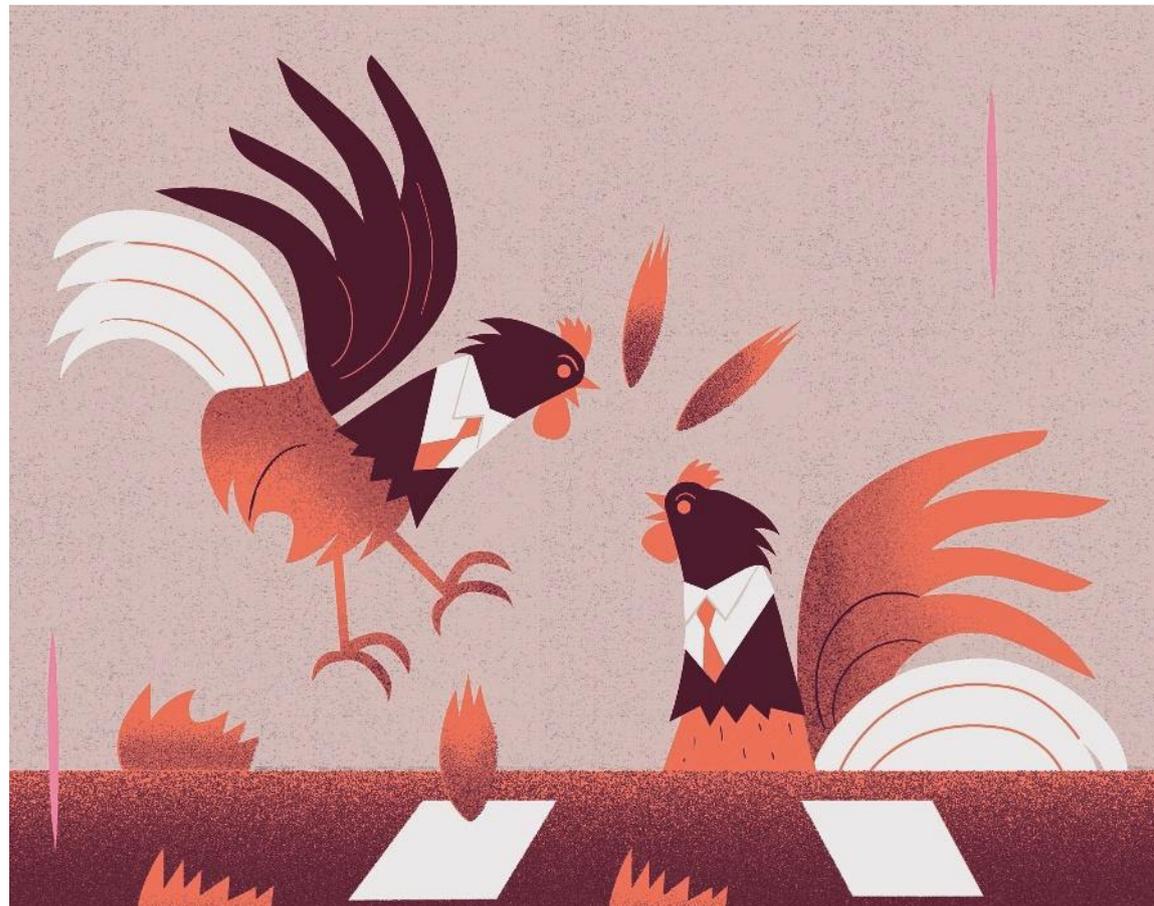
damit umgehen“, erklärt die Münchner Konfliktberaterin Ursula Wawrzinek.

Wichtigste Regel: Konflikte haben immer etwas mit aufgewühlten Emotionen zu tun. Daher reicht es so gut wie nie aus, einfach eine Lösung anzuordnen oder darauf zu vertrauen, dass die Streitparteien das schon selbstständig untereinander regeln. Die Führungskräfte müssen zunächst ein ganz anderes Ziel verfolgen: „Als Konfliktmoderatoren müssen sie die Situation erst emotional deeskalieren, bevor die Parteien sie dann anschließend sachlich klären können“, sagt Wawrzinek.

47%

der Arbeitnehmer klagen darüber, dass ihre Vorgesetzten in Konflikten persönlich und unsachlich werden

Quelle: Ergebnisse Umfrage Rochus Mummert



am Arbeitsplatz rund

Erste Hilfe bei Bürozooff

Zum wiederholten Mal kanzelt der Chef seinen Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft ab. Aus Sicht des Mitarbeiters zu Unrecht.

Schreien oder Beleidigen muss sich der Mitarbeiter nicht gefallen lassen. Er kann das im Zweiergespräch mit dem Chef ansprechen. Dabei schildert er seinem Vorgesetzten, wie dessen Verhalten bei ihm ankommt, und bittet um einen respektvolleren Umgang. Wichtig: „Nicht unvorbereitet ins Gespräch gehen, besser einmal darüber schlafen und sachlich bleiben“, betont Konfliktberaterin Wawrzinek. Gleichzeitig sollte der Mitarbeiter die Kritik des Chefs ernst nehmen und darauf eingehen.

Der Chef gibt unklare Anweisungen oder ordnet Sachen an, die aus Sicht des Mitarbeiters keinen Sinn machen.

Er hat das Gefühl, er arbeitet für den Papierkorb.

Der Mitarbeiter kann dem Chef in einem Gespräch sachlich schildern, wie eine sinnvollere Unterstützung aus seiner Sicht aussieht und er an die Sache herangehen würde. „Der Chef wiederum muss so souverän sein, dass er sich auch andere Lösungsvorschläge anhört“, sagt Konfliktmanagement-Experte Müller. Am Ende des Tages entscheidet aber der Vorgesetzte, das wiederum muss der Mitarbeiter akzeptieren.

Im Team kommt Ärger über einen Kollegen auf, der nicht richtig mitzieht. Statt zu helfen, behindert er das Projekt durch Nichtstun oder permanente Nörgeleien.

Auch wenn sich die Kollegen noch so sehr ärgern, sie können sich untereinander nichts vorschreiben. Dennoch kann jeder Einzelne dem Kollegen Feedback geben und ihm dabei schildern, wie sein Verhalten die eigene Arbeit behindert. Im besten Fall kommen die Parteien gemeinsam zu einer Lösung. Geht die Sache die ganze Gruppe etwas an, ist sie ein Thema für das

nächste Team-Meeting. „Geht der Kollege weder auf Gespräche noch auf Vorschläge ein, sollte man unbedingt den Chef als Schiedsrichter einschalten“, empfiehlt Wawrzinek.

Die Führungskraft muss eine unpopuläre Entscheidung verkünden und durchsetzen. Misstimmung scheint programmiert.

Umstrukturierung, Mehrarbeit, Kündigungen, aufwendige Prozessänderungen – kein Chef verkündet solche Sachen gern. Wichtig ist in solchen Situationen immer Transparenz. „Gerüchte gilt es, im Keim zu ersticken“, hebt Müller hervor. Zudem sollte sich die Führungskraft vorab klarmachen, welche Gefühle diese Änderungen im Team auslösen, und diese auch offen benennen. Beispiel: „Ich kann mir vorstellen, dass euch die neue Situation erst einmal verunsichert.“ Letztlich muss er aber auch vermitteln, dass es derzeit keinen anderen Weg gibt. Experte Müller: „Ideal ist es, wenn mit den Veränderungen eine positive Vision verbunden werden kann.“ *rüb*

Leitfaden für sinnvolle Kritik im Job

- Gedanken ordnen**
Was genau stört mich, welche Gedanken und Gefühle entstehen dazu bei mir? Worum geht es mir?
- Die Basis für das Gespräch bereiten**
Dem Gegenüber ankündigen, worüber man sprechen möchte, und den passenden Zeitpunkt für das Gespräch erwischen.
- Den anderen abholen**
Die Situation, die einen stört, sachlich und ohne jegliche Interpretation beschreiben.
- Konsequenzen benennen**
Sachlich beschreiben, welche Folgen das Verhalten des anderen für einen selbst hat.
- Ich-Botschaften**
Nicht sagen, was der andere falsch macht, sondern das eigene Befinden und die geordneten Gedanken (s. Punkt 1) schildern.

- Redepause**
Dem Gegenüber Zeit für Reaktionen geben.
- Keine Lösung vorgeben**
Es reicht aus, das eigene Anliegen darzustellen. Der andere hat nun die Chance, darauf zu reagieren.

- Eigene Ideen**
Reagiert er nicht oder überzeugt seine Lösung nicht, eigene Ideen als Wunsch formulieren.

Quelle: Ursula Wawrzinek

Klassisches Konfliktpotenzial

THEMEN IN UNTERNEHMEN, DIE UNTER MITARBEITERN SOWIE ZWISCHEN VORGESETZTEN UND BESCHÄFTIGTEN HÄUFIG STREIT AUSLÖSEN, MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH

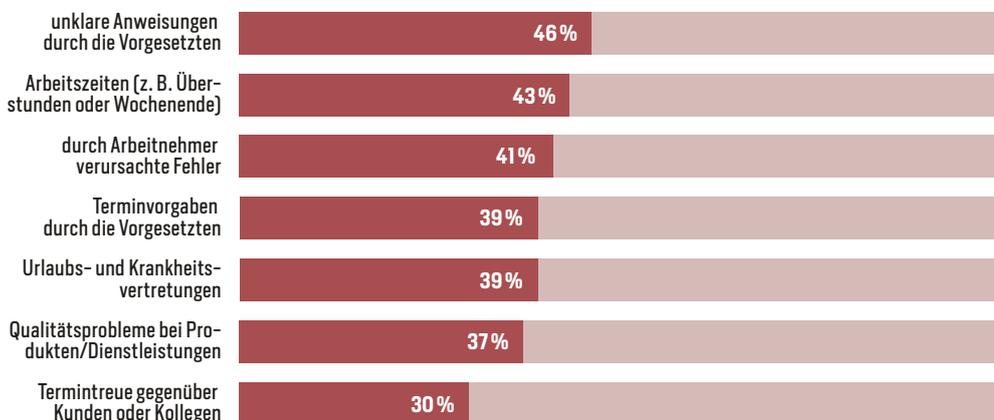


Illustration: Orlando Hoetzel für FOCUS-Business

Quelle: Rochus Mummert