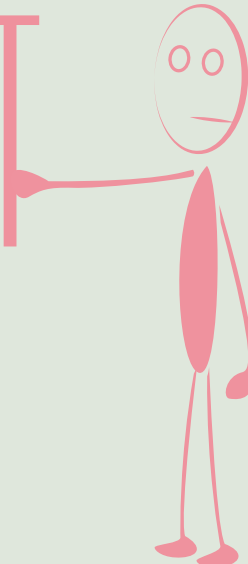


„EIN KONFLIKT
KANN NEUE



„LÖSUNGEN
HERVORBRINGEN“



Unterschiedliche Interessen, andere Arbeitsweisen, missverständliche Kommunikation – wer im Team arbeitet, muss mit Konflikten klarkommen. Konfliktmoderator Timo Müller weiß, wie ein Konflikt nicht im Streit endet und sogar das Team stärkt.

Interview Silvia Schumacher

Illustration: Anna Spinnen-Riemath

didacta: Herr Dr. Müller, streiten Sie sich gerne?

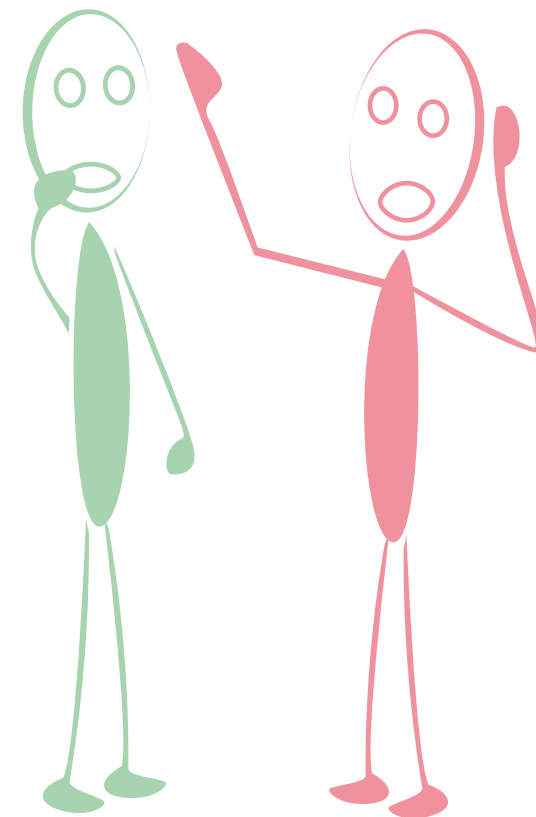
Dr. Timo Müller: Streiten nicht, aber ich trage Konflikte gerne aus, wenn sie bedeutsam sind.

Können Sie das näher erläutern?

Streiten ist als Begriff eher negativ besetzt. Wenn jemand sagt: „Ich hatte mit einer Kollegin einen Streit“, denkt man an einen lauten und aggressiven Tonfall, an wutverzerrte Mimiken, an einen Kampf mit Worten. Was häufig übersehen wird: Ein Konflikt ist etwas anderes als ein Streit. Tatsächlich kann ein Konflikt ein Streit sein. Es ist aber auch möglich, dass ein Konflikt sachlich-konstruktiv ausgetragen wird und zu keinem Zeitpunkt zum Streit wird.

Was macht also einen Konflikt aus?

Beim zwischenmenschlichen Konflikt geht es um unterschiedliche Interessen, die aufeinander treffen – und um unerfüllte Bedürfnisse. Wie sich Personen eines Konfliktes verhalten, wie also die Konfliktaustragung aussieht, liegt dabei in den Händen der jeweiligen Konfliktparteien. Bei Führungskräften oder Mitarbeitern, bei denen nur die eigene Meinung zählt, kann er eskalieren.



Das heißt konkret?

Ein solcher Mensch hört sich andere Perspektiven gar nicht oder nicht ernsthaft an. Er wertet außerdem andere Einschätzungen ab und attackiert diese offen. Donald Trump ist ein gutes Beispiel für diesen Typus. Er fühlt sich als Nabel der Welt und denkt, er wüsste alles besser als andere. Eine solche Person geht in einen Konflikt, um zu gewinnen und den anderen zum Verlierer zu machen. Eine gemeinsame Konfliktlösung wird nicht anvisiert. Auf Dauer demotiviert ein solches Verhalten Mitarbeiter und Kollegen. Bessere und damit wertvolle Ideen werden nicht als solche erkannt und verpuffen.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Konfliktursachen?

In meinen Konfliktmoderationen geht es häufig um die Frage, was der beste Weg zum Ziel ist. Beide Seiten sind beispielsweise sehr engagiert – das ist positiv –, haben aber unterschiedliche Vorstellungen zum fachlichen, beziehungsweise organisatorischen Vorgehen. Ein weiteres Feld, in dem es oft zu Konflikten kommt, ist die Kommunikation. Präziser: die Art, wie kommuniziert wird. In der Praxis sieht es oft so aus: Eine Seite fühlt sich nicht respektvoll behandelt und die andere Seite wird als übergriffig oder aggressiv erlebt. Der Ton macht die Musik. Konflikte entstehen auch dann, wenn eine Person eine andere „falsch“ kritisiert. Es fehlen Kenntnisse, wie professionell, ohne den anderen zu stressen, Feedback gegeben werden kann. Dies belegt exemplarisch die Studie des Instituts für Konfliktmanagement und Führungskommunikation aus dem Jahr 2013: Jeder dritte direkte Vorgesetzte besitzt nicht die Kompetenz, angemessen Feedback zu geben. Fazit: Es reicht

Timo Müller hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und im Feld der Konfliktforschung promoviert. Er ist Trainer und Konfliktmoderator am IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. www.ikuf.de



nicht aus, wenn Kritik mit guter Absicht gegeben wird. Die Kritik muss auch professionell kommuniziert werden.

Ist der Konflikt erst einmal da, ist es oft nicht einfach, dem Gegenüber souverän zu begegnen. Welchen Tipp haben Sie?

Kommen Sie mit Ihrem Konfliktgegenüber ins Gespräch, um diesen zu verstehen und gemeinsam eine Lösung zu finden. Lassen Sie sich bei einem eskalierten Konflikt durch einen Konfliktmoderator unterstützen. Bleiben Sie zudem immer sachlich und freundlich in Ihrer Kommunikation. Und: Lernen Sie, Störendes richtig anzusprechen. Professionelles Feedbackgeben wird Ihnen in Ihrem gesamten Alltag weiterhelfen – insbesondere bei Konflikten am Arbeitsplatz.

Gibt es auch unlösbare Konflikte?

Die Kernfrage ist: Was wird als Lösung verstanden. Wenn zwei Personen sich am Arbeitsplatz dauerhaft anschweigen, ist das eventuell eine akzeptable Lösung für die beiden Mitarbeiter. Für die Schule beziehungsweise das Unternehmen ist es wirtschaftlich und unter Effektivitätsgesichtspunkten eine Katastrophe. Die Folgen eines solchen Konflikts können sich unterschiedlich ausprägen: eine wenig effektive Zusammenarbeit, mehr Fehlzeiten, Unzufriedenheit im gesamten Team bis hin zum Verlust von kompetenten Mitarbeitern durch Kündigungen. Vor diesem Hintergrund kann ein Konflikt zwischen Mitarbeitern aus Organisationssicht durchaus ein Konflikt sein, der im Sinne einer produktiven Lösung unlösbar ist. Ich rate daher, früh am Konflikt anzusetzen.

Wann sollten Vorgesetzte oder Außenstehende eingreifen?

Bei eskalierten Konflikten unter Mitarbeitern hat die Führungskraft die besondere Aufgabe, als Konfliktmoderator zu intervenieren. Das wissen leider die wenigsten Vorgesetzten. Die gute Nachricht: Konflikte erfolgreich zu moderieren und in Konflikten konstruktiv zu kommunizieren, kann man lernen. Wer die spezifischen Prozesse eines Konfliktes versteht, ist diesen weniger ausgeliefert – und damit fähiger, Konflikte produktiv zu lösen. Wenn ein Konflikt eskaliert ist, ist es sinnvoll,

einen Konfliktmoderator einzuschalten, der die Streithähne an einen Tisch bringt und den Prozess bis zur Konfliktlösung unterstützt.

Bieten Team-Konflikte auch Chancen?

Der Gesellschaftswissenschaftler Ralf Dahrendorf hat einmal formuliert, dass Konflikte „Motoren des Wandels“ seien. Bedeutenden gesellschaftlichen Veränderungen gingen Konflikte voraus. Diese Logik lässt sich auch auf Arbeitsgruppen übertragen. Wichtig ist, wie diese Konflikte im Team ausgetragen werden. Die Austragungsform sollte nicht zu einer dauerhaften Disharmonie im Team führen. Grundsätzlich kann ein Konflikt neue Problemlösungen sowie optimierte Verfahrensprozesse hervorbringen. Wird der Konflikt zusammen erfolgreich gelöst, kann sich dadurch am Ende sogar der Teamzusammenhalt verbessern.

„Wichtig ist, wie Konflikte im Team ausgetragen werden.“

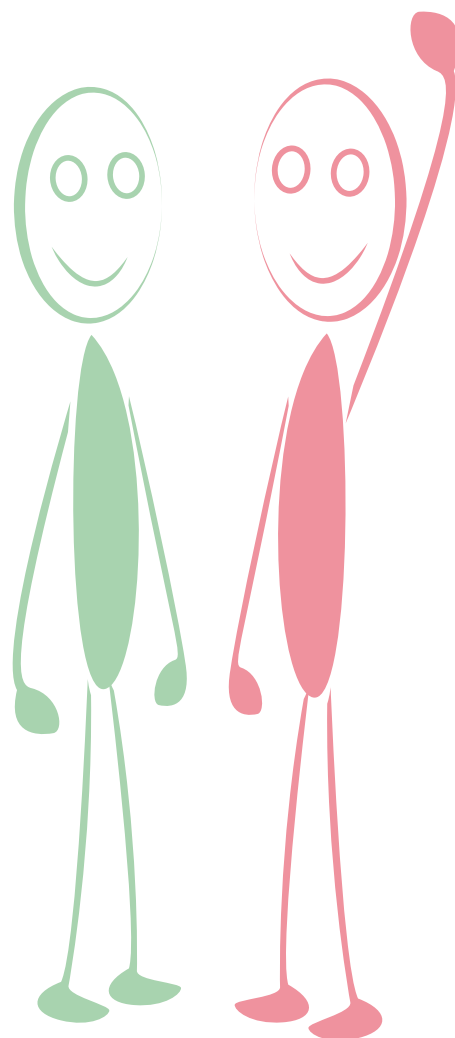


Illustration: Anna Spinnen-Riemath; Infokasten: © IKnF 2016

TIPPS ZUM UMGANG MIT KONFLIKTEN

| Situation/Fall | Vorgehen im Konflikt |
|---|--|
| <p>„Kleiner“ Mitarbeiter-Mitarbeiter-Konflikt</p> <p>„Kleiner“ Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konflikt</p> | <p>Konfliktparteien tragen den Konflikt sachlich-konstruktiv aus und suchen gemeinsam eine Lösung</p> |
| <p>Eskalierter Mitarbeiter-Mitarbeiter-Konflikt</p> <p>Die beiden Beteiligten können den Konflikt nicht mehr angemessen austragen und erfolgreich lösen.</p> <p>Anzeichen (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> › Dauer-Vorwürfe, Beleidigungen, verbale Aggressionen im Umgang › Bildung von Konfliktlagern › vermehrte Fehlzeiten › schwächere Arbeitsleistungen <p>Arbeitseffektivität und Wirtschaftlichkeit sind bedroht. Versetzung bzw. Kündigung soll verhindert werden.</p> | <p>Neutralen Konfliktmoderator hinzuziehen</p> <p>1. Wahl: Der direkte Vorgesetzte</p> <p>Konflikte erfolgreich zu managen, ist Führungsaufgabe, da sie wirtschaftlich relevant sind.</p> <p>Wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Die Führungskraft gestaltet die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien und unterstützt diese bei der Lösungsfindung. Denn: Von der Führungskraft verordnete Lösungen sind oft nicht nachhaltig. <p>2. Wahl: Experte von außen</p> <p>Wenn der Vorgesetzte im Konfliktmanagement wenig kompetent und kaum erfahren ist, team-beziehungsweise abteilungsfremden Konfliktmoderator einschalten: Experte aus Personalabteilung oder Experte von externem Unternehmen</p> |
| <p>Eskalierter Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konflikt</p> <p>(siehe „Eskalierter Mitarbeiter-Mitarbeiter-Konflikt“)</p> | <p>Konfliktmoderator von außen hinzuziehen</p> <p>Team-beziehungsweise abteilungsfremden Konfliktmoderator einschalten: Experte aus Personalabteilung oder Experte von externem Unternehmen</p> <p>Die Einwilligung des Vorgesetzten in das Vorgehen ist zentral.</p> |

Notebook-Beamer-Kofferlösung

Nur ein Netzkabel einstecken und die Präsentation kann beginnen.

- aktives Soundsystem 80 Watt
- Notebook Toshiba Satellite Pro A30 Core i5/8GB/500GB HD
- Beamer Epson EB-1771W
- Wireless Presenter mit Mouse-Funktion
- 1x Digitaler Foliensatz Ihrer Wahl
- Einzellizenz Dr. Kaiser PC-Wächter Drive



NEU
9,9 kg / 3.000 ANSI-Lumen

€ 3.295,- Set-Preis
inkl. MwSt.
inkl. Versand / Transportversicherung

Notebook-Multimedia-Center Ultraleichtes mobile IT Klassenzimmer.

- Epson EB-W29 Beamer, Sound
- BlueRay Player
- 17 x Lenovo E50-80 Notebook
- 300 Mbit WLAN, zentrales Laden



€ 13.495,- Set-Preis
inkl. MwSt.
inkl. Versand / Transportversicherung

Weitere Produkte und Infos:

Telefon 089 / 45 10 83-60
www.mobile-it-systems.de