

HR SERVICES



Die Welt der Personaldienstleistungen

3/2007 Mai

www.datakontext-press.de

**Konzerninterne
Personal-Service-
Gesellschaften**

**Sanierung als
Kernaufgabe**

**Analyse: Online-
Assessments**

**Headhunter jagen
jetzt Ihresgleichen**

**Outplacement:
Trennung
als Chance**

**Zeitarbeit:
Leistung top –
Image flop**

**Übersicht: Berater
und Dienstleister**

Interim-Management

Deutschland holt auf

Büro für Bildung & Kommunikation
Herrn Bernhard Kuntz
Eichbergstr. 1
64285 Darmstadt

Leserservice HR SERVICES 65341 Eltville
PVSt, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt
54546#31-162-340 F 1#3/07 92
DAT-HRS

Konflikte

Eingreifen oder beobachten?

Soll ich in einen Konflikt eingreifen? Und wenn ja, wie? Vor diesen Fragen stehen Führungskräfte häufig, wenn Mitarbeiter „nicht miteinander können“.

Wo Menschen zusammen arbeiten, prallen oft unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinander. Also gibt es auch Reibereien. Deshalb sollten Sie als Führungskraft wissen: Wann liegt ein „echter“ Konflikt und wann nur ein Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit vor?

Ein Beispiel: Kundenbetreuer Schaffer macht regelmäßig Überstunden, seine Kollegin Frohgemut geht stets Punkt 16 Uhr. Das ist kein Konflikt, wenn beide dies okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früh gehen und Frau Frohgemut müsste dafür länger bleiben. Sie weigert sich aber „wegen der Kinder.“ Auch dann liegt kein Konflikt vor, wenn Herr Schaffer dies akzeptiert. Ein Konflikt besteht erst, wenn Herr Schaffer denkt: „Immer muss ich auf diese Egoistin Rücksicht nehmen.“ Denn nun behindern sich die Kollegen wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele und Herr Schaffer fühlt sich mit seinen Bedürfnissen nicht ernst genommen. Deshalb ist er verletzt.

Einen Konflikt kennzeichnen folgende drei Elemente: eine gegenseitige Zielbehinderung, eine wechselseitige Abhängigkeit und eine Verletzung auf der Beziehungsebene. Greifen Sie als Führungskraft nur in Konflikte ein - und zwar solche, die leistungsmindernd sind. Denn als Führungskraft müssen Sie primär dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen.

Klären Sie, bevor Sie eingreifen, zunächst, ob die Betroffenen sich des Konflikts bewusst sind. Und falls ja, ob Sie als Moderator erwünscht sind. Sagen die Mitarbeiter „nein“, dann stellen Sie klar, dass Sie Konflikte, die sich negativ auf die Leistung auswirken, auf Dauer nicht akzeptieren. In diesem Fall müssen die Mitarbeiter also selbst den Konflikt lösen.

Regeln für das Gespräch vereinbaren

Werden Sie als Moderator akzeptiert, dann sollten Sie einen Termin für ein Konfliktgespräch vereinbaren und sicherstellen, dass

das Gespräch ungestört verläuft. Machen Sie zu dessen Beginn klar, was das Ziel des Treffens ist - nämlich die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wieder herzustellen. Definieren Sie anschließend Regeln für das Gespräch - zum Beispiel, dass jeder den anderen ausreden lässt.

Erst danach beginnt die Konfliktbearbeitung. Dazu sollte zunächst Kollege A schildern, wie er die Situation erlebt und Kollege B stellt Verständnisfragen. Dann tauschen A und B die Rollen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte anschließend jeder Mitarbeiter in eigenen Worten beschreiben, wie sein Kollege den Konflikt sieht.

Anhand dieser unterschiedlichen Sichtweisen ermitteln sie gemeinsam die (realen) Ursachen des Konflikts. Erst danach sollte

die Lösungssuche beginnen. Hierbei hat sich folgendes Vorgehen bewährt. Bitten Sie die Mitarbeiter zu formulieren, welches Verhalten sie sich vom Kollegen wünschen und was sie selbst bereit wären zu tun, damit der Konflikt gelöst wird. Ist dies klar, kann das Aushandeln der Konfliktlösung beginnen - gemäß der Maxime „Was gibt du, wenn ich dir...“ Als Moderator sollten Sie unter anderem darauf achten, dass keine Lösungen vereinbart werden, die zu Lasten Dritter oder der Organisation gehen.

Nach dem Aushandeln der Konfliktlösung sollten Sie die Vereinbarungen und deren Umsetzung schriftlich festhalten. Außerdem was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden sowie einen Folgetermin, um dies alles zu kontrollieren.

Noch ein Tipp: Das vorgestellte Vorgehen trägt dazu bei, dass das Gespräch sachlich verläuft. Trotzdem können die Emotionen mal hochkochen. Versuchen Sie dann, das Gespräch so schnell wie möglich wieder auf die sachliche Ebene zurückzuführen.

Autor: Thomas Fischer arbeitet als Trainer für die K-Akademie. www.k-akademie.de.

13 Tipps

1. Greifen Sie als Führungskraft nur in Konflikte zwischen Mitarbeitern ein, die sich (kurz-, mittel- oder langfristig) negativ auf die Leistung oder das Klima im Team auswirken.
2. Klären Sie, ob sich die Mitarbeiter des Problems bewusst und zur Konfliktlösung bereit sind.
3. Machen Sie den Mitarbeitern klar: Der Konflikt muss zumindest insoweit gelöst werden, dass er keine negativen Folgen für die Leistung und das Klima mehr hat - ansonsten hat dies auch negative Konsequenzen für die Mitarbeiter.
4. Drängen Sie sich jedoch nicht als Moderator auf. Lassen Sie dies die Mitarbeiter entscheiden.
5. Sorgen Sie dafür, dass sie während des Gesprächs nicht gestört werden.
6. Schaffen Sie zum Einstieg eine entspannte Atmosphäre, indem Sie das Gespräch positiv deuten, zum Beispiel: „Ich finde es prima, dass Sie bereit sind, zusammen eine Lösung zu finden.“
7. Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für das Gespräch. Zum Beispiel, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden. Achten Sie auf die Einhaltung dieser Regeln.
8. Lassen Sie die Konfliktparteien nacheinander ihre Sicht der Dinge schildern: Kollege A beginnt, Kollege B stellt anschließend Verständnisfragen. Dann erst schildert B seine Sicht und A stellt Verständnisfragen.
9. Bitten Sie nach der Konfliktschilderung die Mitarbeiter, mit eigenen Worten zu beschreiben, wie ihr Kollege den Konflikt sieht. So vermeiden Sie Missverständnisse.
10. Erarbeiten sie gemeinsam eine Lösung. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass die Lösung ein wechselseitiges Geben **und** Nehmen ist.
11. In Konfliktgesprächen kochen ab und zu die Emotionen hoch - das ist normal. Versuchen Sie dann, das Gespräch wieder **auf** eine sachliche Ebene zurückzuführen. Oder schlagen Sie eine kurze Pause vor.
12. Notieren Sie die getroffenen Absprachen schriftlich: die Lösung, wie die Umsetzung kontrolliert wird und was geschieht, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.
13. Vereinbaren Sie ein Folgegespräch, um zu überprüfen, ob der Konflikt tatsächlich gelöst ist.

Thomas Fischer