

UMSETZUNGSHILFE Nr. 13

Konflikte managen

August 2010

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Freunde können Sie sich aussuchen – Kollegen nicht. Deshalb prallen in Teams unterschiedliche Charaktere mit unterschiedlichen Zielen aufeinander. Damit aus diesen Zweckgemeinschaften erfolgreiche Teams werden, ist der geeignete Umgang mit Konflikten Voraussetzung.

Oft werden Konflikte als Kampfsituationen wahrgenommen. Schnell wird ein Punkt erreicht, an dem keine konstruktive Lösung mehr möglich scheint. Signale hierfür sind das Beharren auf Positionen und Polemik in der Kommunikation. Die beteiligten Parteien glauben häufig, dass Ihre Konflikte Nullsummenspiele seien und ein Sieg immer zulasten der Gegenpartei gehe. Die Möglichkeit einer Win-win-Situation wird nicht erkannt.

Durch Schaffen von Tatsachen verschärft sich der Konflikt zusehends. Achten Sie auf dieses Signal, sonst entwickelt sich der noch einfach lösbare Sachkonflikt zum Beziehungskonflikt. Dann ist die Wahrnehmungsfähigkeit der Beteiligten eingeschränkt. Dieser Konflikt kann häufig nur durch Hilfe von außen gelöst werden.

Nutzen Sie die folgenden fünf Tipps – dann landen Ihre Konflikte nicht in der Sackgasse.

Lösen und vermeiden Sie Konflikte:

1. Reden Sie miteinander – nicht übereinander
2. Führen Sie regelmäßig Eigen- und Fremdbeurteilungen durch
3. Decken Sie vorhandene Konflikte auf
4. Schulen Sie das Konfliktverhalten Ihrer Mitarbeiter
5. Führen Sie transparent

1. Reden Sie miteinander, nicht übereinander

Mitarbeiter Brügge kommt in Ihr Büro und beklagt sich über den Kollegen Nörzig. Was ist Ihre erste Reaktion?

Fragen Sie Brügge, was Nörzig zu seiner Klage gesagt hat. Wenn die beiden bereits erfolglos miteinander gesprochen haben, führen Sie unbedingt ein Dreiergespräch mit Ihnen als Moderator und nicht als Konfliktlöser. Wenn Sie diesen Konflikt lösen, lösen Sie in Zukunft alle Konflikte zwischen Ihren Mitarbeitern.

Stellen Sie Fragen und machen Sie keine Aussagen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass mit Ihnen als Führungskraft miteinander und nicht übereinander gesprochen wird.

2. Führen Sie regelmäßig Eigen- und Fremdbeurteilungen durch

Eigen- und Fremdbeurteilungs-Workshops funktionieren ähnlich wie 360-Grad-Feedbacks.

Sämtliche Teammitglieder – inklusive des Vorgesetzten dieser Gruppe – bewerten sich untereinander anhand eines frei gewählten oder firmenspezifischen Kompetenzmodells. Während des Workshops stellen sich die Teammitglieder ihre Bewertungen gegenseitig vor und diskutieren sie mit der Gruppe. Dabei sind alle gegenseitigen Bewertungen transparent und auf Wunsch des Feedback-Empfängers zu erläutern.

Damit können Sie vorhandene Konflikte innerhalb des Teams bereits zu einem frühen Zeitpunkt erkennen und auflösen. So wird die Beziehung nicht durch spätere Eskalation zerstört.

3. Decken Sie vorhandene Konflikte auf

Wenn Konflikte im Team bereits die Leistung hemmen, machen Sie diese Konflikte transparent. Dabei kann Ihnen entweder ein externer Mediator helfen oder Sie erstellen eine bilaterale Beziehungsmatrix. Dazu werden auf einem Teamworkshop sämtliche Beziehungen zwischen zwei Personen (alle möglichen Kombinationen) durch alle Anwesenden mithilfe einer Kreuztabelle bewertet.

Leiten Sie aus diesem Ergebnis Konsequenzen ab, und vereinbaren Sie mit den Teammitgliedern, deren Beziehungen belastet sind, die weitere Vorgehensweise. Selbstheilung gibt es nur in unseren Wunschträumen. Wer auf Selbstheilung hofft, schiebt die Enttäuschung über die zerstörte Beziehung seiner Mitarbeiter nur auf.

4. Schulen Sie das Konfliktverhalten Ihrer Mitarbeiter

In der Praxis hat es sich bewährt, mit Mitarbeitern, die häufig in Konflikte verwickelt sind, anhand von Fallstudien über das Konfliktverhalten anderer zu diskutieren.

Durch diese projektive Vorgehensweise erhöhen Sie die Bereitschaft zur Kommunikation im Konfliktfall. Unbeteiligten fällt es leichter, richtiges Verhalten im Konfliktfall zu erkennen und zu besprechen.

Wir empfehlen für eine solche Übung die Fallstudie Kesselwerke von Friedrich Glasl.

5. Führen Sie transparent

Zahlreiche Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind Vergangenheit, wenn Sie Ihre Mitarbeiter transparent führen. Doch Vorgesetzte machen häufig folgende Fehler:

1. Sie verhalten sich nicht vorbildlich
2. Sie äußern Ihre Erwartungen nicht oder nicht eindeutig
3. Sie handeln inkonsequent

Erläutern Sie Ihre Erwartungen und halten Sie sich selbst an Ihre Erwartungen und reagieren Sie konsequent bei abweichendem Verhalten.

Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Glasl, Friedrich (2009): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 9. aktualisierte und ergänzte Auflage, Freies Geistesleben.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Impressum:

Autoren & Herausgeber: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.