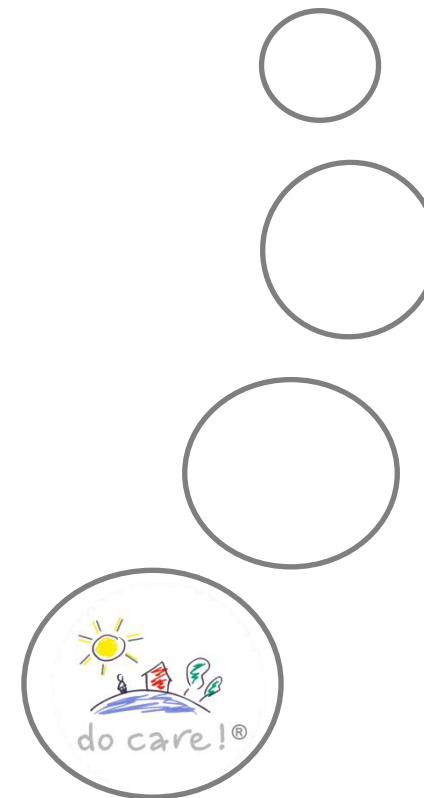


Führungs-flashlight_10

Konflikte



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana
Rundum gut betreut.

*Willkommen zum 10. Führungs-flashlight!
Heute geht es in ca. 15 Minuten um die Frage,
wie Sie auch in Konflikten empathisch und
somit lösungsorientiert bleiben.*



Worum geht es heute? Und wie wirkt das?

- Ein Teamleiter, seit fünfzehn Monaten in dieser Position tätig, hat einen Mitarbeiter, der häufig immer gerade dann fehlt, wenn Not am Mann ist. Eines Tages entdeckt der Teamleiter in einer Zeitschrift einen Artikel zum Thema „Die Tricks der Blaumacher“. Der Artikel enthält u.a. eine Liste von Erkrankungen, die auch der betreffende Mitarbeiter schon oft als Erklärung für seine Fehlzeiten angegeben hat. Der Teamleiter schneidet die Liste aus und legt sie dem Mitarbeiter kommentarlos ins Fach.
- Ein Mitarbeiter fühlt sich durch die Führungskraft zu niederen Aufgaben abkommandiert und weit unter seiner Qualifikation beschäftigt. Er wagt nicht, Kritik zu üben, sondern rächt sich durch schlampige Aufgabenerledigung.

Dass Konflikte zum Leben dazugehören, wissen wir im Grunde alle. Trotzdem reagieren wir oft pseudo-sachlich (wir setzen ein Pokerface auf) oder spontan aggressiv, statt Emotionen und Interessen auf den Grund zu gehen. Dieses Führungskräfte-flashlight gibt Tipps zum Wertschätzend-Bleiben in Konflikt-Situationen – und zur Konflikt-Prävention im Team.

Zusammenleben geht nie ohne Konflikte

Wo Menschen zusammen leben und arbeiten, gibt es hin und wieder Konflikte.

Konflikt = Unvereinbarkeit von widersprüchlichen Interessen

Problematisch wird es erst, wenn ein Konflikt nicht ausgetragen wird oder wenn das Austragen eskaliert. Dann fällt es schwer, weiterhin wertschätzend zu bleiben. Aber wenn man sich einmal klarmacht, wodurch ein zwischenmenschlicher Konflikt zum Konflikt wird, liegt auch die Lösung schnell auf der Hand. Natürlich gibt es auch «echte» Sachkonflikte: Da streiten sich zwei Menschen ohne emotionale Beteiligung darüber, wie in einer Angelegenheit am besten zu verfahren sei; sie stellen sich gegenseitig ihre Argumente vor und entscheiden im gegenseitigen Einvernehmen für eine Vorgehensweise.

Das ist selten!

Konflikte sind nichts grundsätzlich Negatives. Aber sie werden es, wenn sie eskalieren

Bei den meisten Konflikten sind Emotionen im Spiel

Sehr oft werden Argumente nicht sachlich neutral, sondern mit Emotionen vertreten. Man will die eigenen Vorstellungen durchsetzen, weil man sich mit seinen Argumenten identifiziert und wertet die Argumente des Gesprächspartners ab.

In dem Moment handelt es sich nicht mehr um einen Sachkonflikt – auch wenn es nach aussen hin immer noch um die Sache geht – in Wirklichkeit ist die Sache inzwischen aber nur noch vorgeschobene Spielwiese, sie ist Austragungsort für einen Konflikt auf der Beziehungsebene geworden.

WAS
KÖNNEN
SIE
TUN?

KONFLIKTE
LASSEN SICH AM
BESTEN LÖSEN,
SOLANGE SIE
NOCH HEISS
SIND. ALSO
NICHT ERKALTEN
LASSEN!

Die folgenden **Mini-Tipps**
mit konflikt-reduzierender Wirkung
können Sie direkt am Arbeitsplatz
ausprobieren:



1. ■

Fragen Sie sich „wozu macht die / der das?“ – fragen Sie nicht „warum“!

Die Frage nach dem Wozu erforscht den Zweck eines Verhaltens – und von hier aus lassen sich deutlich leichter alternative Lösungen finden: Wie kann dieser Zweck so erreicht werden, dass sich niemand auf die Füße getreten fühlt? Nur durch aktives Sich-in-den-anderen-Hineinversetzen lassen sich Konflikte lösen. Dazu (zur Empathie) hat man keine Lust, wenn man sich angegriffen fühlt; deshalb: Schritt 2!

2. ■


Gehen Sie kurz (wenigstens innerlich) auf Distanz!

Sobald Sie sich emotional getroffen fühlen, ist eine sofortige Konfliktlösung unmöglich. Sie müssen erst innerlich auf Abstand gehen, zumindest mental, vielleicht aber auch räumlich / zeitlich („Ich merke gerade, dass mich das trifft; das muss ich erst mal 5 Minuten sacken lassen – bis gleich!“). Das ist ein erwachsener Umgang mit Konflikten: Nicht mit Rückzug, Gegenangriff, gespielter Sachlichkeit reagieren. Sondern kurz innehalten, die beteiligten Emotionen und Bedürfnisse reflektieren – und dann zu Schritt 3 übergehen.

3. ■

Verzichten Sie aufs Pokerface! Geben Sie Rückmeldung!

Zeigen Sie auch in Ihrem Gesicht, wie Ihre emotionale Haltung gegenüber aktuellen Entwicklungen oder Anordnungen ist. Wenn Ihnen etwas nicht passt oder Sie sich beispielsweise ungerecht behandelt fühlen, sollten Sie den Ärger nicht herunterschlucken (das macht nur Magengeschwüre), sondern in Worte fassen, welches Ihrer Bedürfnisse dadurch unbefriedigt bleibt. Wichtig: Sagen Sie auch deutlich, was genau Sie sich wünschen!



Wertschätzung
(im Voraus, im großzügigen Umfang)
ist das beste
Mittel
zur Konflikt-
Prävention.

„Wer sich nicht wertgeschätzt fühlt, revanchiert sich durch fehlende Überstundenbereitschaft, Dienst nach Vorschrift, rein körperliche Anwesenheit.“ Mit anderen Worten: Das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden oder zu wenig Anerkennung zu erhalten, erhöht das Konfliktpotential.

**Das Einzige, worum Führungskräfte sich nicht kümmern müssen,
sind Konflikte.**

Die entstehen von allein.

Peter Drucker

KONFLIKT-GESETZE:

- Die meisten Konflikte entstehen durch Mängel in der Kommunikation.
- Ein Konflikt kann ins Negative kippen, sobald die Beziehungsebene wichtiger wird als die Sachebene. Reine Sachkonflikte sind selten.
- Die wenigsten Konflikte lösen sich von selbst. Je früher man aktiv wird, desto besser.
- Wir alle haben Bedürfnisse. Wenn wir unseren Blick auf die Bedürfnisse hinter dem Verhalten des anderen richten, finden wir leichter eine Lösung.
- In den meisten Konflikten haben beide Partner ein bisschen Recht.
- Konflikte können ebenso in der Organisation begründet sein wie im einzelnen. Sie entstehen und eskalieren leichter, wenn die Situation ohnehin belastend ist.



PRÄVENTIVES FÜHRUNGSVERHALTEN IN BEZUG AUF KONFLIKTE IM TEAM

Führungskräfte können viele Dinge präventiv tun, um Konflikteskalation zu vermeiden:

- für Transparenz sorgen durch Kommunikation und frühzeitige Information
- Lob und Wertschätzung glaubwürdig vermitteln
- belastete Mitarbeiter durch Gespräche entlasten
- emotional positiv gefärbten Kontakt zu allen („wie war das Wochenende?“)
- regelmässige Klimatreffen (nicht nur Klimagipfel – also schon bevor es brennt!)
- Konfliktregeln im Team (z.B. kein Lästern; Ich-Aussagen: „Das stört mich“)
- bewusste Integration von Neuen (z.B. durch Patensysteme)

Damit es Ihnen leichter fällt, Konflikte frühzeitig zu erkennen und Sie nicht von einer Eskalation überrollt werden, finden Sie auf der nächsten Folie eine Checkliste mit möglichen Früh-Warn-Signalen.

Konflikte
entstehen selten
von Jetzt auf
Gleich.

KONFLIKT- PRÄVENTION ABER WIE?

4 Grundprinzipien zur Konfliktprävention

- “Ich bin okay, du bist okay“ (Wertschätzung als Grundhaltung)
- „Sprich per ich – und sprich!“ (Selbstverantwortung und mit Mut ins Gespräch)
- „Jeder hat ein bisschen Recht“ (Kompromissfähigkeit und Empathie)
- „Zeigen Sie Herz und Gesicht“ (Authentizität)

Checkliste: Gibt es diese Konfliktarten in Ihrem Team?

- Stellen Sie **kalte Freundlichkeit** fest, also dass Ihre Mitarbeiter/innen nur noch Höflichkeiten austauschen und in Floskeln sprechen, statt tatsächlich aneinander interessiert zu sein?
- Gibt es eine „Tendenz zur **Verschriftlichung**“ von Kommunikation?
- Herrscht in unserer Teamrunde grosses **Schweigen**? Wird auf Fragen nicht mehr geantwortet?
- Nehmen an Gemeinschaftsaktionen plötzlich Leute nicht mehr teil, die früher immer mitgemacht haben, sich heute aber **zurückziehen**?
- Gibt es Leute, die früher Wortführer waren, und die sich heute nicht mehr äußern sondern nur noch **Dienst nach Vorschrift** zu machen scheinen?
- Werden Kollegen/ Kolleginnen herabgesetzt durch **Lästerei**? Gibt es Gerüchte über einzelne?
- Sind Ihnen **Unterstellungen** zu Ohren gekommen („Die hat wieder...“)?
- Kommt es vor, dass einige im Team die Augenbrauen hochziehen oder sich abwenden, sobald ein/e bestimmte/r Kollege/Kollegin etwas in der Teamrunde äussert?
- Gibt es „**Fürstentümer**“, also den Trend weg von der Zusammenarbeit hin zur Einzelarbeit? Oder eine Tendenz zur **Cliquenwirtschaft**, wo man die Köpfe zusammensteckt, um sich als Teilgruppe zu formieren?
- **Kommt es vor, dass Ihre Mitarbeiter/innen einander nicht mehr zuhören, dass also z.B. Absprachen nicht eingehalten werden?**

Angenommen, Sie haben ein Warnsignal wahrgenommen und möchten dies zum Thema machen, auch wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie richtig liegen. Dann sollten Sie auf folgende vier Punkte achten:

1. Wertfrei beschreiben: „Mir ist aufgefallen, dass ...“
2. Weichmacher erlaubt: „Vielleicht irre ich mich ja auch; es ist ja nicht immer leicht, bei so vielen Leuten den Überblick zu behalten“
3. Standpunkt beziehen: „Aber es ist mir wichtig, das angesprochen zu haben“
4. Gesprächsbereitschaft signalisieren: „Falls Ihnen etwas in der Richtung auffällt, ...“

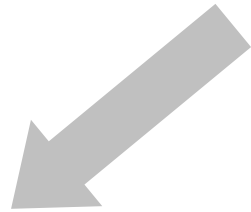


Die Botschaft dieses Gesprächs lautet:

„Ich habe das mitbekommen, und es ist mir nicht egal.“

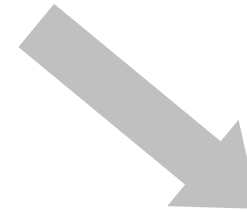
Falls sich keine Veränderung feststellen lässt, gilt für das zweite Gespräch, entschieden klar zu machen: „Ich dulde das nicht in meinem Team und ich wünsche mir Folgendes ...“. Formulieren Sie positiv: Sagen Sie nicht, was Sie nicht (mehr) wollen, sondern was Sie stattdessen wollen. Auf Folie 18 finden Sie für den Extremfall Tipps zum Mediationsgespräch.

Konfliktpotenziale



in der Organisation

- Belastungen
- zu grosse Führungsspanne
- Unklarheit der Zielformulierungen
- ungleiche Verteilung von Kompetenzen



im einzelnen Menschen

- geringes Selbstbewusstsein/
Selbstwertgefühl
- Sehnsucht nach Anerkennung
- Unsicherheit über eigene Leistungen

**Stress macht
Konflikte. Konflikte
machen Stress.**

Psychologischer Hintergrund von Konflikten auf der Beziehungsebene

Wir haben den Eindruck, dass jemand in unseren Tanzbereich eindringt, unseren Raum irgendwie begrenzt oder betreten hat, dass wir uns verteidigen müssten, sprich: Unser Selbstwertgefühl ist angegriffen, es fühlt sich bedroht. Das geht bei manchen Menschen schneller als bei anderen – Sie ahnen schon, wovon das abhängt: Je schwächer das Selbstwertgefühl, desto schneller fühlt es sich angegriffen und glaubt, in Verteidigungshaltung gehen zu müssen.

Wie kommt nun beim Gegenüber diese Verteidigungshaltung an?

Ganz klar, als Aggression, als „Betreten seines Tanzbereichs“, als Bedrohung seines Selbstwertgefühls – und schon eskaliert der Konflikt. Natürlich können Konflikte ganz unterschiedliche Ursachen haben, aber die Basis ist in der Regel ein bedrohtes Selbstwertgefühl.

Wir können nicht gut damit leben, dass unser Selbstwertgefühl angegriffen wird – fast schon reflexartig gehen wir in Angriff über, um unser Selbstwertgefühl wieder aufzurichten, quasi das Minus auf unserem Wertschätzungskonto wieder auszugleichen.

Als Führungskraft haben Sie wenig Einfluss auf die Kränkungsanfälligkeit von Mitarbeitenden. Aber Sie können sie durch Anerkennung (Lob und Wertschätzung) stärken.



Konfliktprävention auf Organisationsebene:

- geringe Belastungen
- hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- offenes Klima
- funktionierende Arbeitsmittel
- realistische Ziele

WENN NICHTS MEHR GEHT: DAS MEDIATIONSGESPRÄCH

Sofern Sie als Führungskraft oder Personalverantwortlicher einen Konflikt im Betrieb lösen sollen, z.B. zwischen zwei zerstrittenen Parteien, empfiehlt sich ein Mediationsgespräch in folgenden Schritten: Laden Sie die Konfliktpartner ein (Transparenz und Neutralität bei: Thema, Dauer, Wahl des Ortes). Wichtigste Regel: Beide Kontrahenten sprechen nur über Sie und zu Ihnen, sie sprechen nie direkt zu einander! Sie als Moderator strukturieren das Gespräch und stellen die Fragen.

Ablaufplan:

Konflikt benennen („Sprich per ich“)

Persönliche Ebene bearbeiten (Bedürfnisse nennen, dem anderen zuhören)

Inhaltliche Ebene bearbeiten (Ideen sammeln mit Brainstorming; nicht bewerten)

Gesammelte Ideen bewerten (gemeinsames Vorgehen)

Beste Lösung auswählen (Einigung, Kompromiss, alle im Boot)

Lösung umsetzen und kontrollieren (wer was bis wann, Zielkriterium)

Damit Sie nicht enttäuscht sind nach einem Mediationsgespräch, ist wichtig: Verfeindete Konfliktparteien werden sich nach so einem Gespräch nicht lieben.

Streben Sie daher nicht Harmonie an, sondern Frieden!

*Wir wünschen Ihnen bis zum nächsten
flashlight einen friedlichen Monat (mit vielen
Möglichkeiten, die vorgestellten Tipps
umzusetzen...)!*

Bis zum nächsten Mal!

