

PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte


DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Good
Job!



WERTSCHÄTZEN IST EIN WERT

Schwerpunkt Werte
Kollektives Arbeitsrecht
Mit Geld führt man nicht

SCHWERPUNKT WERTE

KONFLIKTEN BEWUSST BEGEGNEN

von Stefan Häseli



Stefan Häseli

Es gibt sie überall, wo Menschen zusammen leben und arbeiten: Konflikte. Werden diese kooperativ gelöst, bieten sie große Chancen für eine positive Entwicklung und sind wertvolle Quelle betrieblicher Fortschritte. Werden Konflikte allerdings nicht erkannt oder sogar falsch gehandhabt, entstehen sie immer wieder von Neuem und richten oft verheerende Schäden an. Führungskräfte, die beispielsweise unpopuläre Entscheidungen mit entsprechendem Konfliktpotenzial verkünden und umsetzen müssen, sollten deshalb in der Lage sein, Signale rechtzeitig zu erkennen und eine wertschöpfende Lösung für alle Beteiligten zu begleiten.

Wann sprechen wir überhaupt von einem „Konflikt“? Ist er „nur“ ein akutes Problem zwischen zwei Menschen unterschiedlicher Meinung? Eine immer wieder offensichtliche Spannung? Oder eher eine unterschwellige Angelegenheit, die Betroffene untereinander klären müssen? Konflikte können lange oder kurz andauern, sie können sachlich oder aggressiv ausgetragen sowie offen angesprochen oder indirekt angegangen werden. Trotz dieser Vielfalt lassen sich Vorgänge finden, die für das Verständnis aller Konflikte wichtig sind. Tritt ein Konflikt auf, so folgt er meistens vier Phasen:

1. Konflikte sind „Zusammenstöße“

Sind die eigenen Meinungen, Interessen und Wünsche nicht mit den Ansichten der anderen Partei zu vereinbaren, gibt es einen „Zusam-

menstoß“. Beide Seiten möchten die eigenen Ziele und Bedürfnisse durchsetzen. Konflikte sind daher umso wahrscheinlicher, je

- verschiedenartig die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der potenziellen Konfliktparteien sind,
- je unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen für die Beteiligten sind und
- je weniger die Ziele präzisiert, bekannt und verstanden werden.

Manchmal sind Konflikte unvermeidbar. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte darauf achten, dass Ziele und Positionen stets – auch wenn (noch) kein erkennbarer Konflikt vorliegt – klar dargestellt werden. So wissen Gesprächspartner genau, woran sie sind.

2. Konflikte erkennen und bewusst wahrnehmen

Menschen nehmen Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven wahr. Eine sachlich richtige Beurteilung der Konfliktsituation ist dadurch oftmals schwierig. Woran aber können Führungskräfte Konflikte erkennen, bevor diese eskalieren oder verfahren sind? Einige typische Konfliktsignale sind

- schlechte Teamstimmung (aggressiver Kommunikationsstil, verhärtete Diskussionen, Killerphrasen, Themen werden zerredet, fehlende Kompromissbereitschaft).
- sich zurückziehen (Weigerung, Aufgaben zu übernehmen, und Verweis auf andere, Abwesenheit, Unaufmerksamkeit, Passivität, Vermeidung von Augenkontakt, Flucht in andere Arbeiten außerhalb des Projektes).
- nicht eingehaltene Vereinbarungen (Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit).

Umso wichtiger ist es, als Führungskraft Warnsignale ernst zu nehmen, bevor es zur Eskalation kommt. Frühzeitiges Eingreifen vermeidet eine Überhitzung der Gemüter oder ein Festfahren des Konfliktgegenstands.

3. Konflikte analysieren und ergründen

Sobald ein Konflikt wahrgenommen wird, ist eine gründliche Analyse erforderlich:

- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Wie wichtig ist die Streitfrage?

Die persönlichen Einschätzungen der Führungskraft nehmen einen großen Einfluss auf das Verhalten aller Beteiligten. Wichtig ist, die verschiedenen Handlungsweisen differenziert wahrzunehmen und die Konfliktursache realistisch zu beurteilen. Führungskräfte sollten sich davor hüten, einen Konflikt nur vom eigenen Standpunkt aus zu betrachten. Ein Perspektivenwechsel ermöglicht Verständnis für die unterschiedlichen Situationen und Sichtweisen aller Konfliktpartner. Oftmals eröffnen sich Führungskräfte dadurch ganz andere, neue Lösungsansätze.

4. Konflikte regulieren

Konflikte lassen sich generell auf drei Arten regulieren:

- mit Hilfe von Macht (d.h., der mächtigere Konfliktpartner oder eine Drittpartei erzwingt eine Lösung; zu deren Durchsetzung stehen Machtmittel wie Hierarchie und Beziehungen zur Verfügung).
- mit Hilfe des Rechts (d.h., es wird entschieden, wer aufgrund geltender Bestimmungen im Recht ist; herangezogen werden neben gesetzlichen Vorschriften auch Auflagen der Gewerbeaufsicht, der Berufsgenossenschaft, Gerichtsentscheidungen sowie tarifvertragliche Regelungen).
- Unter Berücksichtigung von Interessen (d.h. gemeinsam mit den Konfliktpartnern werden die tiefer liegenden Wünsche, Ansprüche, Bedürfnisse eruiert und auf dieser Basis ein Interessenausgleich erarbeitet).

Ungelöste Konflikte stellen ein fortwährendes Problem dar. Die beste Lösung eines Konflikts ist stets der Konsens. Führungskräfte sollten deshalb – wenn möglich – versuchen, eine gangbare Lösung für alle Beteiligten zu finden. Um neue Konflikte zu vermeiden, erwägen Führungskräfte immer auch, dass sich durch eine Lösung für bis dato am Konflikt Unbeteiligte keine Nachteile ergeben. —

Kontakt: www.stefanhaeseli.ch

Stefan Häseli regt als Infotainer dazu an, wirkungsvolle Kommunikation mit Spaß zu erleben. Er ist als Coach und Trainer für Führungs-, Verkaufs- und Kommunikationsthemen tätig.