

Als Führungskraft Konflikte klären

Ein Beitrag von Korina Schulz



Korina Schulz, Trainerin, Coach und Mediatorin, ist spezialisiert auf Konfliktlösung und Teamentwicklung in Institutionen und mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus verfügt sie über Erfahrungen in der betrieblichen Personalentwicklung und dem Projektmanagement in Verbänden, davon acht Jahre in Führungspositionen.

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es auch, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu klären. Nach einer Studie der KPMG AG verbringen Führungskräfte 30-50 % ihrer Arbeitszeit direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten und Konfliktfolgen.

Und dennoch scheuen sich mitunter auch Führungskräfte, Konflikte anzugehen – in der Hoffnung, sie klären sich von selbst. Doch mei-

stens haben Konflikte die Tendenz, sich zu verhärten und zu eskalieren. Daher sollte möglichst zeitnah auf einen Konflikt reagiert werden. Eine Eskalation des Konfliktes kann sich nämlich nicht nur negativ auf die Gesundheit der Beteiligten auswirken, sondern verursacht zudem hohe Kosten.

Denn es entstehen Reibungsverluste, beispielsweise durch Mitarbeiterfluktuation, Abfindungen, Krankheit oder durch Ausfalltage von resignierten Mitarbeitern, aber auch durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge und Kundenfluktuation.

In Unternehmen kann man davon ausgehen, dass pro Mobbing-Fall Kosten in Höhe von rund 60.000 € anfallen. Für unverarbeitete Konflikte entstehen bei 100 Mitarbeitern jährlich ca. 80.000 bis 100.000 € an Kosten.

Auch wenn sich diese Zahlen nicht eins zu eins auf Kirche bzw. kirchliche Organisationen übertragen lassen, macht dies doch deutlich, dass Konfliktkosten ein ernst zu nehmender Faktor sind.

Wie kann nun eine Führungskraft konstruktiv mit einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern umgehen?

Sichtweisen

Um sich ein Bild von der Situation zu machen, ist es zunächst wichtig, die Sichtweisen beider Beteiligten anzuhören. Wendet sich nur einer der Konfliktbeteiligten an Sie als Führungskraft, klären Sie, ob der andere Konfliktpartner darüber informiert ist. Ist dies nicht der Fall, so sollten Sie das Gespräch mit dem zuerst erwähnten Mitarbeiter zunächst zurückstellen. Ansonsten könnte sich der zweite Mitarbeiter

übergangen fühlen und irritiert bzw. verärgert reagieren. Und es wäre besser, direkt ein klärendes Gespräch zu dritt zu führen.

Dies erleichtert es der Führungskraft, die Neutralität bzw. Allparteilichkeit zu wahren, die für eine konstruktive Klärung hilfreich ist. Stellen nun die Konfliktpartner ihre Sichtweisen dar, gilt es in einem ersten Schritt herauszuarbeiten, was tatsächlich passiert ist und wie die Beteiligten es bewerten. Beklagt sich beispielsweise ein Mitarbeiter über die Unzuverlässigkeit seines Kollegen, stellt sich bei genaueren Nachfragen vielleicht heraus, dass der Kollege einen Bericht zwei Wochen nach dem zugesagten Termin noch nicht fertig gestellt hat. Und der Grund ist vielleicht, dass der Kollege vorrangig eine wichtige Kundenanfrage bearbeitet hat.

Dieser Kunde hat den Kollegen sicherlich als zuverlässig erlebt. Ist somit der objektive Sachverhalt und das störende Verhalten herausgearbeitet, ist dies eine gute Basis, um die konkrete Situation zu klären. Ein Streit darüber, ob der Kollege unzuverlässig ist oder nicht, wäre weniger zielführend.

Gefühle

Beziehen Sie auch die Gefühle Ihrer Mitarbeiter mit ein. Denn Gefühle weisen darauf hin, was einem Menschen wichtig ist. Und vielleicht können Sie auch mit heftigen Gefühlen Ihrer Mitarbeiter besser umgehen, wenn Sie sich bewusst machen, dass dies auch ein Zeichen von hohem Engagement ist. Denn ein Mitarbeiter, der innerlich schon gekündigt hat, engagiert sich auch emotional nicht mehr übermäßig.

Außerdem können Menschen Gefühle eher loslassen, wenn sie mer-

ken, dass ihr Gegenüber diese Gefühle auch wahrnimmt. Spiegeln Sie also beispielsweise: „Sie sind richtig sauer!“ Oder: „Ihnen platzt gleich der Kragen!“, wenn sie das Gefühl nicht explizit aussprechen möchten.

Interessen

Starke Gefühle wie Ärger, Wut oder Enttäuschung weisen auf unerfüllte Bedürfnisse oder Interessen hin. Dies können beispielsweise Verlässlichkeit, Klarheit, Planbarkeit, Wertschätzung oder Unterstützung sein. Versuchen Sie, in einem Gespräch herauszufinden, worum es Ihren Mitarbeitern wirklich geht. Denn nur wenn klar ist, welches Bedürfnis hinter einer Forderung steckt oder aus welchem Grund ein Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten zeigt, kann es gelingen, eine passende Lösung zu finden. Eine Lösung, die möglichst die Interessen beider Konfliktpartner erfüllt – denn das ist die Voraussetzung dafür, dass diese Lösung auch langfristig greift.

Eine wertschätzende Haltung beider Konfliktparteien gegenüber fällt Ihnen sicherlich leichter, wenn Sie die Sichtweise haben, dass hinter jedem Verhalten ein guter Grund steckt.

Vereinbarungen

Stellen Sie sich folgendes Beispiel vor: zwei Mitarbeiter/innen eines Teams haben schon seit längerer Zeit einen Konflikt, und die anderen Teammitglieder haben schon alles Mögliche versucht, damit die beiden Streitenden endlich wieder miteinander kommunizieren. Bei der Konfliktklärung stellt sich heraus, dass die eine Mitarbeiterin einfach nur ungestört arbeiten möchte, da ihre Aufgaben eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordert.

Der andere Mitarbeiter hingegen sucht einen Partner fürs Brainstorming zum gemeinsamen Entwickeln von Ideen. Nachdem dies klar ist, findet sich schnell eine Lösung: ein anderer Mitarbeiter stellt sich als Brainstorming-Partner zur Verfügung. Und die beiden Kontrahenten müssen sich nicht mehr streiten. Eine passende Lösung kann also nur gefunden werden, wenn klar ist, worum es den Beteiligten wirklich geht; wenn es also gelingt, die Bedürfnisse herauszuarbeiten.

Sind sich die Mitarbeiter ihrer Bedürfnisse und auch der Interessen ihres Konfliktpartners bewusst, können Sie beide fragen: „Was sind Sie bereit zu tun, um die Bedürfnisse Ihres Kollegen zu erfüllen? Und was wünschen Sie sich von dem anderen?“ Das heißt, Sie können das Finden von Lösungen ruhig Ihren Mitarbeitern überlassen. Die Lösung hat dann auch einen höheren Verpflichtungs-Charakter, als wenn Sie die Lösung vorge schlagen hätten.

Die Vereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden, um später ihre Umsetzung besser überprüfen zu können.

Systemische Betrachtung

Bei der Betrachtung eines Konfliktes kann es hilfreich sein, den Fokus etwas weiter zu fassen: vordergründig persönliche Konflikte können ihre Ursache auch an anderen Stellen des Systems (Organisation oder Unternehmen) haben. Sind beispielsweise Abläufe, Zuständigkeiten, Befugnisse oder Strukturen unklar definiert, birgt dies Konfliktpotenzial. Aber auch eine uneinheitliche Strategie in verschiedenen Bereichen der Organisation oder unterschiedliche Werte in verschiedenen Unternehmensteilen können der Grund für einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern sein.

Eine Lösung des Konfliktes ist dann nur möglich, wenn dieser organisationale Hintergrund mit berücksichtigt wird. Manchmal lassen sich diese organisationalen Widersprüche jedoch nicht auflösen, so dass auch der Konflikt, der diesen Widerspruch abbildet, nicht gelöst werden kann. Ein möglicher Widerspruch besteht beispielsweise zwischen Wirtschaftlichkeit und Werten: einerseits ist der wirtschaftliche Erfolg wichtig, andererseits soll sich die Organisation an inhaltlichen Werten orientieren.

Ein weiterer Widerspruch ist der zwischen Leistungsempfängern und Zahlern: in Nonprofit-Organisationen werden – im Gegensatz zu Dienstleistungsunternehmen – die Leistungen oft nicht von den Empfängern bezahlt. Und die Interessen der finanzierenden Institutionen können durchaus andere sein als die der Klienten.

In solchen Fällen ist es umso wichtiger, im Gespräch zu bleiben, die Situation zu reflektieren und Raum für die Austragung des Konfliktes zu schaffen.

Empfehlung

Entlastend ist es sicherlich, wenn Konflikte als normale Arbeitsschwierigkeit akzeptiert werden können: Konflikte bedeuten nicht zwingend das Versagen von Personen. Statt nach Möglichkeiten zu suchen, wie Konflikte vermieden werden können, kann es sinnvoller sein, nach einem konstruktiven Umgang mit Konflikten zu suchen.

Bei eskalierten Konflikten kann es hilfreich sein, die Unterstützung eines externen Mediators/Mediatorin in Anspruch zu nehmen. Denn der Blick „von außen“ auf eine Konfliktsituation fällt ihr/ihm leichter als einem Mitglied der Organisation.