

Krach im Team

Wenn die täglichen Konflikte im Team und mit den Mitarbeitern an Ihren Kräften zehren: Konflikt-Management leicht gemacht

Egal, in welchem Unternehmen Sie Ihre Nase hinter die Kulissen stecken, Sie werden erschüttert sein. Vielmehr: Sie werden nicht erschüttert sein. Denn an das gestresste Klima, die aufgeladene Atmosphäre, die täglichen Nicklichkeiten und die latenten Konflikte haben wir uns alle schon so gewöhnt, dass wir glauben, das sei normal. Nach dem Motto: Job ist Job und Schnaps ist Schnaps. Das mag sein. Doch die Folgen sind gravierend.



Die bitteren Konsequenzen

Sozialforscher, Controller und Organisationspsychologen gehen davon aus, dass einem wenig positiven Arbeitsklima bis zu 80% der Kreativität, bis zu 40% der Arbeitsleistung und bis zu 100% des Engagements der Mitarbeiter zum Opfer fallen. Über 50% der krankheitsbedingten Fehlzeiten gehen auf das Konto des Klimas. Warum unternehmen dann die meisten Führungskräfte so wenig gegen die täglichen Reibereien? Weil ihnen exakt diese Zahlen fehlen. Sie wissen, dass die ständigen kleinen Kräche nicht gut sind für die Arbeit. Doch weil ihnen der quantitative Überblick fehlt, ahnen sie meist nicht, wie hoch die Kosten der Kräche sind, dass diese ständigen latenten Konflikte ihr Unternehmen buchstäblich ausbluten.

Wer sich zofft, tut wenig anderes

Dabei bräuchten wir diese ganzen Zahlen noch nicht einmal. Der gesunde Menschenverstand tut's auch: Warum geht denn in vielen Unternehmen alles derart zäh von der Stelle, sind die Mitarbeiter zwar eifrig bei der Sache, aber die Ergebnisse nicht so gut, wie man sich das wünscht? Weil die Mitarbeiter die anstehenden Aufgaben und Probleme nicht mit voller Kraft anpacken. Sie packen sie buchstäblich nur mit halber Kraft an. Denn die andere Hälfte ihres Engagements, ihrer Kreativität und Arbeitsleistung benötigen sie, um sich mit den Kollegen zu zanken, sich gegen Attacken zu wehren und selbst Attacken zu reiten. Was hierbei an Energie verloren geht! Es ist grad so, also ob man mit angezogener Handbremse fahren würde.

Vier beliebte Holzwege

Wie reagieren Führungskräfte auf diese täglichen Reibereien? Unerfahrene Führungskräfte ignorieren sie: „Das wird schon wieder. Die vertragen sich auch wieder.“ Das ist Wunschdenken, wie wir aus jeder Beziehung wissen: Wenn man Krach miteinander hat, muss man sich aussprechen. Vom Unter den Teppich-Kehren wird's nicht besser. Das wissen die meisten Führungskräfte. Deshalb ergreifen sie Initiative. Sie ergreifen zum Beispiel das Instrument des Appells: „Leute, vertragt euch wieder und macht eure Arbeit!“ Resultat?



Kennen wir alle: Die Leute geben vordergründig Ruhe und bekabbeln sich weiter, wenn der Chef weg guckt.

Deshalb greifen viele Führungskräfte eskalierend zur Drohung: „Wenn jetzt nicht endlich Ruhe im Karton ist, dann ...!“ Ergebnis? Der Konflikt taucht noch tiefer in den Untergrund ab. Denn die Drohung hat ihn ja nicht gelöst – lediglich verboten. Also spricht der Chef, die Chefin irgendwann ein Machtwort: „Das wird jetzt so und so gemacht, damit endlich Ruhe ist.“ Weil man es aber niemals allen recht machen kann, produziert man dabei (mindestens) einen Verlierer, der auf Rache sinnt und deshalb einen neuen, anderen Konflikt vom Zaun bricht. Die wirkungslosen Instrumente der Konfliktbewältigung:

- Laissez-faire
- Appell
- Drohung
- Machtwort

Von den Besten lernen

Dass diese Instrumente wirkungslos sind, haben wir alle schon bemerkt. Warum verwenden sie dann so viele Führungskräfte trotzdem weiter? Das hat einige Gründe. Der vordergründige ist der offensichtliche Mangel an Personalentwicklung. Wenn Sie also dafür sorgen wollen, dass aus Ihrem Haufen zerstrittener Individualisten ein Erfolgsteam wird, dass alle an einem Strang ziehen und zwar in dieselbe Richtung, dass alle miteinander und nicht ständig gegeneinander arbeiten, dass sich alle auf die Arbeit und nicht auf Streitereien konzentrieren, dann müssen Sie nichts weiter tun, als dieses Prinzip an zu wenden. Das tun wir jetzt.



Die Wurzel aller Konflikte

Warum nützt es nichts, wenn man an Streitende Appelle, Drohungen oder Machtworte richtet? Wir ahnen es: Weil dadurch der Konflikt nicht gelöst wird. Nehmen wir ein typisches Beispiel: Sylvia und Petra streiten sich mal wieder darum, wer die Ablage zu machen hat. Sylvia sagt: „Ich habe Besseres zu tun, als Ordner zu schleppen, schließlich bringe ich hier den Umsatz!“ Petra erwidert: „Ich bin doch hier nicht der Hiwi vom Dienst!“ Deklinieren Sie für dieses Beispiel mal die drei Holzwege durch:

Appell: „Mädels, vertragt euch wieder!“

Drohung: „Wenn die Ablage nicht in zehn Minuten gemacht ist, dann ...“

Machtwort: „Petra, jetzt stell dich nicht so an, mach die Ablage!“

Welche dieser drei Lösungen halten Sie für befriedigend? Keine, denn keine löst den Konflikt. Nach jeder dieser drei Interventionen besteht der Konflikt weiter, meist sogar schlimmer als zuvor. Warum? Weil es im Grunde gar nicht um die Ablage geht: *In einem Konflikt geht es niemals um das, worum es zu gehen scheint.* In unserem Beispiel geht es nicht um Ablage, sondern um die Position im Team: Wer von uns beiden ist wichtiger?

Das universelle Lösungsprinzip: Interessen

Sie können einen Konflikt erst dann lösen, wenn Sie wissen, worum es eigentlich geht. Logisch, nicht? Die meisten Führungskräfte wollen genau das nicht. Warum nicht? Weil es sie nicht *interessiert*. Sie wollen ihre Ruhe, und zwar schnell. Deshalb appellieren oder drohen sie. Leider ist die Welt nicht so konstruiert. Wer seine Ruhe will, wird sie nicht kriegen. Wer dagegen dem Konflikt auf den Grund geht, hat schnell seine Ruhe. Was liegt am Grunde jedes Konfliktes? Ablage? Nein, Interessen. Sylvia ist daran interessiert, zu zeigen, wer die Umsatzkönigin ist. Petra ist daran interessiert, dass sie nicht herumgeschubst wird. *Wer Konflikte lösen will, muss die versteckten Interessen offenbaren.*

Interessen offenbaren

Viele Führungskräfte haben eine gute Intuition. Sie ahnen, worum es bei einem Konflikt geht: „Hört endlich damit auf! Keine von euch beiden ist was Besseres! Keine ist zu gut dafür, die Kataloge auf zu füllen!“ Interessen erkannt? Ja. Konflikt gelöst? Nein. Eine gute Intuition ist zwar etwas Schönes, ersetzt aber weder den gesunden Menschenverstand noch Konfliktkompetenz. Denn was machen Menschen, denen Sie ihre geheimen Interessen vorhalten? Sie stellen auf stur. Sie leugnen. Sie zeigen Widerstand. Jedem seine Interessen vor zu halten ist Konfrontation. Und Konfrontation löst keine Konflikte. Weil sie Widerstände auslöst. Welches Führungsinstrument löst keine Widerstände aus? Fragen. „Sylvia, warum möchtest du keine Ablage machen?“

Interessen würdigen

Sylvias Antwort kennen wir. Vielen Führungskräften würde dabei der Kragen platzen: „Hör mal, bloß weil du hier den dicksten Umsatz hast, kannst du doch nicht die Kollegen ausnutzen!“ Was ist das? Gut erkannt, ein Eigentor. Klar, das passiert Ihnen und mir gelegentlich auch mal. Aber das heißt nicht, dass man es zur Gewohnheit machen soll. *Interessen beurteilt man nicht, Interessen würdigt man, indem man Verständnis zeigt.* Und weil das einige Führungskräfte immer noch verwechseln: Verständnis heißt nicht Zustimmung – Verständnis heißt Respekt vor dem Interesse eines anderen. Denn gegen das Interesse eines anderen können Sie ohnehin nichts machen. Probe gefällig? Sie trinken gerne Wein, Bier oder Tee? Dann lassen Sie das doch! Sehen Sie? Kein Mensch lässt sich seine Interessen ausreden. Also versuchen Sie es auch nicht bei Mitarbeitern. Denn neueste Studien haben ergeben, dass auch Mitarbeiter Menschen sind.

Gemeinsame Interessen finden

Nun stehen Sie also mit zwei unvereinbaren Interessen da: Keine der beiden will die Ablage machen. Eine Pattsituation? Nein. Denn es gibt für alle Menschen übergeordnete Interessen. Finden Sie sie. Das ist Ihre Aufgabe als Führungskraft. Sie können das provokant machen: „Also dann machen wir die Ablage eben nicht mehr auf, damit ihr beide eure Ruhe habt!“ Sie können es auch neutral machen. Richtig, neutral heißt fragend: „Können wir die Ablage einfach weglassen?“ Darauf werden beide Nein antworten, wenn auch vielleicht widerstrebend. Warum? Weil ihr gemeinsames Interesse ist: Umsatz zu machen. Zu diesem gemeinsamen Interesse führen Sie sie hin.

Lösung delegieren

Viele Führungskräfte sabotieren ihre Konfliktlösung in letzter Sekunde: „Seht ihr, wie wichtig die Ablage ist? Also wechselt euch eben ab beim Ablage machen!“ Eine Katastrophe. Denn was der Chef sagt, wird niemals so befolgt wie das, was man selber für richtig hält. Also geben Sie um Himmels willen keine Lösung vor. Lösen Sie nicht. Lassen Sie lösen: „Überlegt euch mal, wie wir das mit der Ablage machen können. Schafft ihr das bis morgen früh? Ja? Dann informiert mich einfach kurz.“ Erster Vorteil: Sie müssen sich nicht den Kopf zerbrechen. Zweiter Vorteil: Diese Lösung wird eher, besser und motivierter umgesetzt als Ihre, weil kein Mitarbeiter seine eigene Lösung kaputtmacht.



Warum funktioniert das?

In 99 Prozent der Fälle löst die (korrekt angewandte!) Interessen-Methode Konflikte in Wohlgefallen auf. Warum? Weil Konflikte immer nur wegen Unausgesprochenem entstehen können. Sobald jedoch die Kontrahenten ihre unausgesprochenen Interessen ausgesprochen haben, die ihnen meist selbst bislang nicht klar waren, löst sich der Konflikt auf. Alles, was ausgesprochen wird, ist lösbar. Sie brauchen nur vier Schritte dafür:

- 1) Interessen erfragen
- 2) Interessen würdigen
- 3) Gemeinsames Interesse ergründen
- 4) Lösung delegieren

Warum es sich lohnt

Es gibt sie, diese Unternehmen, wo man die Tür aufmacht und nach drei Schritten schon merkt: Hier weht ein anderer Geist! Das Klima ist prima, die Leute sind alle gut drauf, verstehen sich glänzend und setzen sich daher auch voll für den Kunden ein, weshalb der wirtschaftliche Erfolg nicht auf sich warten lässt. Hinter diesem Erfolg steht immer ein Chef, eine Chefin, die konfliktkompetent ist. Wann weht in Ihrer Firma/Abteilung dieser Geist?

Schreiben Sie mir Ihr Feedback: feedback@woelkner.de
oder per Fax: 07031 4 61 69 29