



Tatort Büro: Wenn Mitarbeiter nicht miteinander können, ist ein Schlichter gefragt

Foto: Imago

Der Chef als Moderator

Konflikte am Arbeitsplatz können sich auf Dauer negativ auf die Leistung auswirken

STUTTGART. Soll ich in einen Konflikt eingreifen? Und wenn ja, wie? Vor diesen Fragen stehen Führungskräfte häufig, wenn Mitarbeiter „nicht miteinander können“.

Einen Konflikt kennzeichnen drei Elemente: eine gegenseitige Zielbehinderung, eine wechselseitige Abhängig-

keit und eine Verletzung auf der Beziehungsebene. Bevor eine Führungskraft eingreift, sollte sie wissen, ob ein „echter“ Konflikt oder nur ein Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit vorliegt? Dann ist zu klären, ob die Betroffenen sich des Konfliktes bewusst sind. Und falls ja, ob

Sie als Moderator erwünscht sind. Sagen die Mitarbeiter „nein“, dann stellen Sie klar, dass Sie Konflikte, die sich negativ auf die Leistung auswirken, auf Dauer nicht akzeptieren. In diesem Fall müssen die Mitarbeiter den Konflikt selbst lösen.

Werden Sie als Moderator akzep-

tiert, dann sollten Sie einen Termin für ein Konfliktgespräch vereinbaren. Machen Sie zu dessen Beginn klar, was das Ziel des Treffens ist - nämlich die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wieder herzustellen. Definieren Sie anschließend Regeln für das Gespräch.

Erst danach beginnt die Konfliktbearbeitung. Dazu sollte zunächst Kollege A schildern, wie er die Situation er-

Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an:

ahgz@matthaes.de

lebt, und Kollege B stellt Verständnisfragen. Dann tauschen A und B die Rollen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte anschließend jeder Mitarbeiter in eigenen Worten beschreiben, wie sein Kollege den Konflikt sieht. Anhand dieser unterschiedlichen Sichtweisen sind die Ursachen des Konflikts zu ermitteln. Erst danach sollte die Lösungssuche beginnen.

Hierbei hat sich folgendes Vorgehen bewährt: Bitten Sie die Mitarbeiter zu formulieren, welches Verhalten sie sich vom Kollegen wünschen und was sie selbst bereit wären zu tun, damit der Konflikt gelöst wird. Ist dies klar, kann das Aushandeln der Konfliktlösung beginnen - gemäß der Maxime „Was gibt Du, wenn ich Dir ...“. Als Moderator sollte man darauf achten, dass keine Lösungen vereinbart werden, die zu Lasten Dritter gehen.

Nach dem Aushandeln der Konfliktlösung werden die Vereinbarungen schriftlich festgehalten. Außerdem muss klar sein, welche Sanktionen verhängt werden, wenn der Vertrag nicht eingehalten wird. Das Festlegen eines neuen Gesprächstermins ist sinnvoll.

Noch ein Tipp: Das vorgestellte Vorgehen trägt dazu bei, dass das Gespräch sachlich verläuft. Trotzdem können die Emotionen mal hochkochen. Versuchen Sie dann, das Gespräch so schnell wie möglich wieder auf die sachliche Ebene zurückzuführen.

Thomas Fischer

Der Autor ist Trainer bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal