

# BERUF UND KARRIERE

Süddeutsche Zeitung

Samstag/Sonntag, 19./20. Mai 2007 | Nr. 114

## Interview

### Der Chef als Streitschlichter

Soll der Chef in einen Konflikt eingreifen? Und wenn ja, wann und wie? Vor diesen Fragen stehen Führungskräfte häufig, wenn Mitarbeiter nicht miteinander klar kommen. Thomas Fischer arbeitet als Trainer für die Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal und weiß, wie ein Vorgesetzter die Rolle als Moderator am besten meistert.

*SZ: Wo Menschen zusammenarbeiten, prallen unterschiedliche Interessen aufeinander. Aber wann wird aus Interessens-Gegensatz ein echter Konflikt?*

**Fischer:** Einen Konflikt kennzeichnen folgende drei Elemente: eine gegenseitige Zielbehinderung, eine wechselseitige Abhängigkeit und eine Verletzung auf der Beziehungsebene. Ein Beispiel: Kundenbetreuer Schaffer macht regelmäßig Überstunden, seine Kollegin geht Punkt 16 Uhr. Das ist kein Konflikt, wenn beide dies okay finden. Ein Konflikt besteht erst, wenn Herr Schaffer denkt: „Immer muss ich auf diese Egoistin Rücksicht nehmen.“ Denn nun behindern sich die Kollegen wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, und Herr Schaffer fühlt sich mit seinen Bedürfnissen nicht ernstgenommen und ist verletzt.

*SZ: Wann soll der Chefeingreifen?*

**Fischer:** Als Führungskraft müssen Sie primär dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter die geforderte Leistung bringen. Sie sollten daher auch nur intervenieren, wenn die Arbeitsergebnisse gefährdet sind. Klären Sie, ob die Betroffenen sich des Konflikts bewusst sind. Und falls ja, ob Sie als Moderator erwünscht sind. Sa-



Thomas Fischer

Foto: privat

gen 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 also selbst den Konflikt lösen.

*SZ: Was tun, wenn ich als Chef moderieren soll?*

**Fischer:** Dann sollten Sie einen Termin für ein Konfliktgespräch vereinbaren und sicherstellen, dass es ungestört verläuft. Machen Sie zu Beginn klar, was das Ziel des Treffens ist - nämlich die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wiederherzustellen. Definieren Sie anschließend Regeln für das Gespräch - zum Beispiel, dass jeder den anderen ausreden lässt.

*SZ: Und wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind?*

**Fischer:** Dann beginnt die Konfliktbearbeitung. Dazu sollte zunächst Kollege A schildern, wie er die Situation erlebt, und Kollege B stellt Verständnisfragen. Dann tauschen A und B die Rollen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte jeder Mitarbeiter in eigenen Worten beschreiben, wie sein Kollege den Konflikt sieht. So ermitteln die Beteiligten gemeinsam die Ursachen des Konflikts.

*SZ: Wie lässt sich der Konflikt denn konkret lösen?*

**Fischer:** Da 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 gibst du, wenn ich dir . . .“. Als Moderator sollten Sie darauf achten, dass keine Lösungen vereinbart werden, die zu Lasten Dritter oder der Organisation gehen.

*SZ: Und wie klopfe ich die Ergebnisse anschließend fest?*

**Fischer:** Nach dem Aushandeln sollten Sie die Vereinbarungen und deren Umsetzung schriftlich festhalten. Außerdem, was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden. Wichtig ist es auch, gleich einen Folgetermin zu vereinbaren, um zu kontrollieren, ob die Konfliktlösung im Arbeitsalltag greift. Noch ein Tipp: Falls es emotional zu hoch hergehen sollte, legen Sie eine kleine Pause ein, damit sich die Gemüter wieder beruhigen können.

Interview: Jutta Göricke