

FÜR DEN HOTELIER, GASTRONOMEN UND KÜCHENCHEF

GASTRONOMIE

DAS UNTERNEHMER-MAGAZIN

11

2007

NOVEMBER

A 8109

HUSS-MEDIEN GmbH
10400 Berlin

Porzellan
Für festliche
Auftritte

Kombi-Dämpfer
Alleskönner
mit Profil

Gemüse
Gesundes
aus der Kälte

Hotelsoftware

Darauf kommt
es an



FÜR DEN HOTELIER, GASTRONOMEN UND KÜCHENCHEF
GASTRONOMIE
DAS UNTERNEHMER-MAGAZIN

Beruf & Zukunft

IN DIESEM HEFT:

Sicher ist sicher - Lebensmittelvergiftungen	III
Unser täglich' Brot	VI
Nüsse - was man wissen sollte	VIII
Innovative Technik- Kaffeemaschinen für Profis	IX
Der Balkan und seine Weine	X
Vielfalt im Überblick- Fleischverarbeitung	XII
Übungsaufgaben Wirtschafts- und Sozialkunde	XIV
Prüfungsaufgaben für gastgewerbliche Berufe	XV



Zur Begrüßung erhielten die 10 neuen Auszubildenden im Mercure Hotel Kongress Wetzlar symbolisch eine Zuckertüte.

IM INTERESSE DER SACHE

KONFLIKTE LÖSEN - ABER WIE?

Konflikte unter Kollegen sollten stets ausdiskutiert werden und zwar so, dass beide Seiten damit zufrieden sind. Das ist eine weit verbreitete Meinung. Doch Win-Win-Lösungen sind oft nicht möglich. Dann gilt es, Kompromisse zu schließen oder zuweilen gar mit dem Konflikt zu leben.

Was ist ein Konflikt? Ist es schon ein Konflikt, wenn Koch Schaffer oft Überstunden macht, seine Kollegin Frohgemut aber stets Punkt 17.00 Uhr nach Hause geht? Nein. Zumindest so lange nicht, wie beide dies okay finden.

Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früher Feierabend machen. Hierfür müsste aber Frau

Frohgemut länger bleiben. Doch sie sagt: „Das geht nicht wegen meiner Kinder.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn Herr Schaffer dies akzeptiert.

Zum Konflikt wird der Interessensgegensatz erst, wenn Herr Schaffer denkt: „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.“ Denn nun behindern sich die Kollegen nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, Herr Schaffer fühlt sich von Frau Frohgemut mit seinen Bedürfnissen auch nicht ernst genommen. Er ist verletzt.

Elemente eines Konfliktes:

- Gegenseitige Zielbehinderung,
- unterschiedliche Meinungen, Absichten oder Verhaltensweisen,
- wechselseitige Abhängigkeit und
- Verletzungen auf der Beziehungsebene.

Ein weiteres Merkmal von Konflikten ist: Sie beginnen oft harmlos. Herr Schaffer bekommt zum Beispiel eine Bemerkung von Frau Frohgemut über seine Überstunden in den falschen Hals: „Die glaubt, ich arbeite nicht effizient.“ Dafür revanchiert er sich mit einer schnippischen Bemerkung darüber, dass man nach ihr die Uhr stellen könne - so pünktlich, wie sie Feierabend mache.

Dieses »Konflikt-Pflänzchen« wird in der Folgezeit fleißig begossen. Die Kollegen fangen an, sich gegenseitig zu bäugeln und zu misstrauen. Die Zahl der Streitpunkte nimmt zu. Bald geht es nicht mehr nur um die Arbeitszeit, sondern auch um den Umgang mit Informationen und das adäquate Wahrnehmen von Aufgaben.

Der andere erscheint in einem immer schlechteren Licht. „Die Frohgemut macht sich einen faulen

Lenz, während ich mich zu Tode schufte“, denkt Schaffer. Und Frohgemut: „Der Schaffer bleibt nur so lange hier hocken, um sich beim Chef einzuschleimen.“ Ebenfalls charakteristisch: Beide Parteien nehmen nur noch wahr, was ihr negatives Bild bestätigt.

Eskaliert ein Konflikt, werden mit der Zeit immer mehr Personen in ihn hineingezogen - als Sympathisanten oder Gegner. Es bilden sich Koalitionen - die Kinderlosen gegen die Eltern. Oder die Jungen gegen die Alten.

Die Fronten verhärten sich. Selbst ein Entgegenkommen wird als »taktisches Manöver« abgetan, und bei versehentlichen Problemen wird dem anderen stets Absicht unterstellt.

Die Folge: Das Arbeitsklima wird immer mehr verpestet. Deshalb sollte man Konflikte früh angehen - bevor die Arbeit zur Qual wird.

Manchmal besserschweigen

Verfallen Sie nicht in Aktionismus, nicht jeden Konflikt müssen Sie sofort bearbeiten. Fragen Sie sich zu nächst:

- Ist der Konflikt nur vorübergehend? Z. B., weil das Thema eigentlich unwichtig ist oder beide Parteien einen schlechten Tag haben.
- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher? Z. B., weil nächste Woche eine Aufgabe erledigt sein muss.
- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell größer als der Nutzen? Z. B., weil durch das Benennen des Konflikts die Arbeitsbeziehung dauerhaft belastet werden könnte.

Wenn Sie eine der drei vorgenannten Fragen mit »Ja« beantworten, sollten Sie den Konflikt (zumindest vorläufig) ignorieren. Doch Vorsicht: Belügen Sie sich nicht selbst, nur weil Sie die Auseinandersetzung scheuen.

Beantworten Sie alle drei Fragen mit »Nein«, sollten Sie das Gespräch suchen: „Herr Schaffer, ich habe das Gefühl, dass unsere Zusammenarbeit zurzeit nicht einfach ist. Wenn Sie das auch so sehen, würde ich mich gerne mit ihnen zusammensetzen, um ...“ Klagen Sie nicht an, sondern reden Sie von sich und Ihren Empfindungen. Ihr Partner hat zwei Möglichkeiten:

Er negiert den Konflikt:

„Ich habe kein Problem mit Ihnen.“ Dann können Sie antworten: „Dann ist ja alles gut.“ Zugleich sollten Sie ihm ein Angebot unterbreiten: „Wenn Sie mal etwas stört, würde ich mich freuen, wenn Sie mich ansprechen...“ Dies ist sinnvoll, weil viele Menschen einen Konflikt zunächst verneinen, wenn sie unverhofft auf ihn angesprochen werden.

Er bestätigt den Konflikt.

Ihre Erwiderung: „Dann ist ja gut, dass ich Sie angesprochen habe. Wir sollten uns zusammensetzen, um...“ Vereinbaren Sie unmittelbar einen Termin.

Vorbereitung hilft

Bereiten Sie sich auf das Gespräch gut vor - emotional und inhaltlich. Überlegen Sie sich:

- was Sie konkret am Verhalten Ihres Kollegen stört,
- in welchen Situationen Ihr Kollege das Verhalten zeigte,
- warum Sie dieses Verhalten störte.

- warum Ihr Kollege ein solches Verhalten zeigen könnte,
- warum Sie den Konflikt gerne lösen möchten,
- was Ihr Anteil am Konflikt ist und
- was Sie bereit sind, hierfür zu tun.

Achtung: Wenn im Gespräch die Emotionen hoch kochen, könnten neue Verletzungen hinzukommen. Dann ist eine konstruktive Konfliktbearbeitung meist nicht mehr möglich.

Vertrauen aufbauen

Sehr wichtig für den Erfolg ist der Gesprächseinstieg. Hier gilt es zunächst Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt am einfachsten, wenn man offen Hoffnungen und Befürchtungen artikuliert: „Wenn wir so weitermachen, dann macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr. Deshalb hoffe ich, dass wir eine Lösung finden.“ Danach sollten Sie sich mit Ihrem Partner auf Regeln für das Gespräch verständigen. Zum Beispiel, dass zunächst jeder aus seiner Sicht schildert, wie er Situationen erlebt. Und dann schaut man, worin sich die Sichtweisen unterscheiden. Vereinbaren Sie auch ein Ziel des Gesprächs - z. B.: „Am Ende soll eine Vereinbarung stehen, wie wir uns künftig verhalten, damit...“

Verständniszeigen

Nun sollte die Diskussion beginnen. Dabei geht es noch nicht um die Lösung des Konflikts, sondern da-

rum, das Verhalten des anderen zu verstehen. Stellen Sie Fragen, haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht nachvollziehen können. Schildern Sie auch, welche Folgen das Verhalten für Sie hatte - anhand konkreter Beispiele. Fügen Sie Ihrer Schilderung eine »Ich-Botschaft« hinzu: „Das hat mir nicht gefallen.“ Eine so formulierte Kritik ist für den anderen am leichtesten zu ertragen. Formulieren Sie Ihre Probleme offen und ehrlich. Kritisieren Sie aber nur das Verhalten, nicht die Person: Lassen Sie sich nicht zu Äußerungen hinreißen wie: „Auf Sie ist kein Verlass.“ Formulieren Sie: „Sie haben vier Mal das Frühstück zu spät aufgebaut, und ich habe den Kopf dafür hingehalten. Das gefällt mir nicht.“

Ursachen ermitteln

Und denken Sie immer daran: Bei der Diskussion geht es darum, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, um zu den Ursachen des Konflikts vorzudringen. Ist das geschehen, ergeben sich oft überraschende Lösungsmöglichkeiten. So könnten die »Streithähne« erkennen, dass sie zu wenig über die Arbeit des jeweils anderen wissen. Oder dass Kollege Müller sich auf Grund von Vorgaben nicht anders verhalten kann.

Ist das Problem definiert und sind dessen Auswirkungen und Ursachen erkannt, sollten Sie die Zwischenergebnisse gemeinsam zusammenfassen. Nun können Sie auch

für sich entscheiden: Welche Strategie verfolgen Sie beim Bearbeiten des Konflikts? Win-Win-Lösungen, mit denen beide Parteien vollkommen zufrieden sind, lassen sich nicht immer erzielen.

Sinnvollen Lösungsweg finden

Beim Bearbeiten eines Konflikts können Sie vier Strategien verfolgen:

- nachgeben,
 - auf einen Kompromiss hinarbeiten,
 - sich durchsetzen oder
 - eine Win-Win-Lösung anstreben.
- Bei der Wahl Ihrer Strategie sollten Sie berücksichtigen:
- Wie wichtig ist das Thema für mich?
 - Wie wichtig ist es für meinen Konfliktpartner?
 - Welche Art von Beziehung habe ich zu meinem Partner und wie wichtig ist sie für mich?

Generell sollten Sie aber darauf achten, dass Sie das Tischtuch zwischen sich und Ihrem Kollegen nicht zerschneiden. Dies ist nur möglich, wenn auch Ihr Partner mit der vereinbarten Lösung leben kann. Also sollten Sie zu Zugeständnissen bereit sein.

Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs möglichst schriftlich fest. Fixieren Sie, welche Vereinbarungen getroffen wurden, wie die Umsetzung kontrolliert wird und was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden.

Dies müssen keine Sanktionen sein. Sie können sich auch darauf einigen: „Wir sprechen uns künftig gleich darauf an - statt den Ärger runterzuschlucken.“ Und vereinbaren sie einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob noch Handlungsbedarf besteht.

TIPP Geraten Sie nicht in Panik, wenn Emotionen hoch kochen. Das geschieht in Konfliktgesprächen oft. Kommen Sie aber so schnell wie möglich auf eine konstruktive Ebene zurück: „Entschuldigung. Sie merken, wie stark mich das Thema belastet. Ich möchte einen Vorschlag machen...“ Ähnlich könnte Ihr Partner reagieren.

Wichtig: Manchmal ist ein Konflikt emotional so beladen, dass die Betroffenen ihn allein nicht lösen können. Dann sollte man eine dritte Person als Moderator hinzuziehen.

Thomas Fischer
Trainer und Berater

TIPPS FÜR KONFLIKTGESPRÄCHE

- Bereiten Sie sich gut vor. Werden Sie sich über das Problem und Ihre Ziele klar.
- Bleiben Sie gelassen. Versuchen Sie, vor dem Gespräch zu entspannen.
- Sprechen Sie über Zahlen, Daten und Fakten. Bleiben Sie nicht allgemein, sondern arbeiten Sie mit konkreten Beispielen.
- Sagen Sie »Ich« statt »Du«/»Sie«: „Ich habe das Gefühl, dass...“ „Bei mir ist das so angekommen...“.
- Emotionen dosiert einsetzen. Aber bleiben Sie einigermaßen ruhig: Wenn Sie die Kontrolle verlieren, schweben Sie in Gedanken in eine Ecke des Raums und betrachten Sie die Situation von außen. Oder machen Sie eine kurze Pause.
- Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Schockieren Sie dabei aber nicht.
- Kritisieren Sie das Verhalten, nicht die Person.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Je mehr Vorschläge Sie besprechen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer geeignet ist.
- Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und fragen Sie nach, ob die Zusammenfassung richtig war. So beugen Sie Missverständnissen vor.
- Sorgen Sie für möglichst konkrete Vereinbarungen. Halten Sie diese schriftlich fest und kontrollieren Sie sie.
- Wenn die Situation eskaliert oder die Zeit knapp wird: Vertagen Sie das Gespräch.
- Vereinbaren Sie einen Folgetermin zur Kontrolle.