

## Wie Konflikte richtig gelöst werden

Im Arbeitsalltag treten oft Konflikte auf. In den meisten Spannungen zwischen Mitarbeitern liegt aber eine Chance – wenn man sie erkennt und richtig nutzt.

VON Tina Groll | 03. März 2011 - 13:12 Uhr

Als der 36-jährige Oliver Zencke zum Teamleiter in seiner Firma befördert wurde, war plötzlich alles anders. Statt seinen Kollegen auf Augenhöhe zu begegnen, musste er Anweisungen erteilen und dafür sorgen, dass alle ihre Zielvorgaben erfüllen. Konflikte, das hatte der 36-Jährige geahnt, sind da vorprogrammiert.

"Führung ohne Konflikte gibt es nicht. Überall, wo Menschen miteinander agieren, reiben sie sich auch aneinander", sagt Susanne Klein, Coach für Performance Management. Sie hat das Buch *Wenn die anderen das Problem sind* geschrieben. Das Buch gibt Führungskräften Tipps für ein erfolgreiches Konfliktmanagement. "Viele Konflikte sind Teil des Arbeitsalltags", sagt Klein. Beispielsweise da, wo sie schon durch die Unternehmensstruktur angelegt seien. "Dass Außen- und Innendienst häufig unterschiedliche Interessen haben, ist strukturbedingt", so Klein. Eine Vielzahl an Konflikten entsteht jedoch durch mangelnde Transparenz, fehlende Kommunikation oder weil Sach- und Beziehungsebene miteinander vermischt werden.

An sich negativ sind Konflikte jedoch nicht. "Sie sind immer auch die Chance zur Veränderung und Verbesserung. Auch haben sie eine wichtige Funktion, wenn Teams aufgebaut werden", sagt die Beraterin.

Diese Erfahrung hat auch Oliver Zencke gemacht. Sein Aufstieg in die Leitungsfunktion bedingte eine Neustrukturierung der Abteilung. Für manche war das ein schwieriger Prozess. "Für meine Kollegen kam die Entscheidung, dass ich die Teamleitung übernehme, eher überraschend", erzählt Zencke. Einige Kollegen distanzieren sich von ihm. Und dann kamen mit der Umstrukturierung auch noch zwei neue Mitarbeiter an Bord. Die Karten wurden neu gemischt, jeder in der Abteilung musste seinen Platz neu finden, was für einige schmerzhaft war.

Teambildung vollzieht sich gewöhnlicherweise in vier Phasen: Zunächst gibt es eine Orientierungsphase, in der sich die Mitglieder beschnuppern und besser kennenlernen. Sie stellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede fest. Darauf folgt die Phase der Abgrenzung, die mit Konflikten verbunden ist. "Es ist wichtig, dass Führungskräfte diese Phase als solche erkennen und in ihrer Funktion verstehen", sagt Klein. Rivalitäten und Positionskämpfe sind während dieser Zeit nicht unüblich. Erst danach kann es zu einer Klärung kommen, in der sich der Zusammenhalt festigt, weil alle ihre neue Rolle gefunden haben. Anschließend tritt das Team mit einem neuen Wir-Gefühl in die Arbeitsphase ein.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter während dieser Phasen unterstützen, Impulse von außen geben, aber sich auch zurücknehmen. Entscheidend ist eine klare Kommunikation. Wenn der Vorgesetzte eindeutige Anweisungen gibt und Zuständigkeiten deutlich benennt, kann jeder seinen Platz in der Gruppe schneller finden. "Gute Kommunikation ist immer eine Hol- und Bringschuld", sagt Klein. Heißt: Nicht nur der Vorgesetzte muss kommunizieren, die Mitarbeiter müssen Informationen einfordern und sagen, was sie auf dem Herzen haben. Wird die konfliktreiche Abgrenzungsphase jedoch zu früh abgebrochen, kann sich kein produktives Wir-Gefühl entwickeln. Die Konflikte schwelen dann im Untergrund weiter – und belasten oftmals die Zusammenarbeit.

Manchmal ist die Situation aber so verfahren, dass Kommunikation und Zusammenarbeit erst wieder gelernt werden müssen. In einem Team, erzählt die Beraterin, schwelten seit 17 Jahren ungelöste Konflikte. "Nach einer so langen Zeit ist es natürlich völlig unsinnig, der Ursache für die Probleme auf den Grund zu gehen. In solchen Situationen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter überhaupt wieder lernen, positiv miteinander umzugehen." Um ein so zerstrittenes Team wieder zusammenzuführen, braucht es viel Geduld und Expertise von außen. In den ersten Wochen gab Susanne Klein den Mitarbeitern die Aufgabe, wieder miteinander zu sprechen. Sie sollten sich mal einen Kaffee mitbringen oder etwas für einen Kollegen vom Drucker holen. "Natürlich stieß dieser Vorschlag zunächst auf Unwillen. Aber nachdem die Mitarbeiter es ausprobierten, hatten sie erstmals seit Jahren wieder positive Erfahrungen miteinander", berichtet die Coach.

Die meisten Konflikte sind jedoch alltäglicher Natur. Meist sei es gar nicht erforderlich, dass sich der Vorgesetzte sofort einmischt, betont die Managementtrainerin. "Vieles regelt sich von allein. Man sollte auch auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertrauen, Konflikte selbst zu lösen."

Das hat auch Oliver Zencke erlebt. Sein Aufstieg verärgerte besonders einen Kollegen, der selbst auf die Leitungsposition gehofft hatte. Fortan gab es mit ihm Probleme . Der Mitarbeiter schien den neuen Teamleiter über vieles nicht zu informieren, traf eigenmächtige Entscheidungen und zog sich immer wieder mit Kollegen in Gespräche zurück, die Zencke als "konspirativ" wahrnahm. Sprach Zencke den Mitarbeiter auf sein Verhalten an, reagierte dieser unwirsch. Der Konflikt eskalierte, als der Mitarbeiter kurzfristig Urlaub haben wollte. Es kam zum Streit. Zencke warf seinem Untergebenen destruktives Verhalten vor, der Mitarbeiter dem Chef überzogene Kontrolle und einen Mangel an Wertschätzung. Als dann auch noch eine weitere Kollegin Kritik äußerte, fühlte sich Zencke in seiner Autorität untergraben.

"Ich habe mich hilflos gefühlt, weil ich spürte: Diese Mitarbeiter akzeptieren mich nicht in der Rolle als Vorgesetzter", erinnert sich Oliver Zencke. Er suchte schließlich Rat bei einem Coach und lernte, dass es vor allem seine eigene Unsicherheit und Angst war, die den Konflikt hatte so groß werden lassen. Tatsächlich fühlte sich Zencke den ehemaligen Kollegen gegenüber unsicher und hatte Zweifel, ob er der Führungsposition wirklich gewachsen ist. Aber statt sich damit auseinanderzusetzen, fokussierte Zencke seine

Aufmerksamkeit auf das Verhalten des Mitarbeiters, den er als seine stärkste mögliche Konkurrenz wahrnahm.

Zencke erkannte im Coaching, dass er souveräner und selbstsicherer auftreten musste, wollte er den Konflikt lösen. Schließlich suchte er das Gespräch. Es kam zur Aussprache, in der der Teamleiter die Meinung seines Mitarbeiters einforderte, aber auch seine Führungsprinzipien deutlich machte und eine transparentere Arbeitsweise und bessere Kommunikation von seinem Mitarbeiter forderte. "Wenn eine Führungskraft selbst zum Teil eines Konflikts wird, ist es wichtig, so frühzeitig wie möglich die Situation anzusprechen", sagt Susanne Klein, "In manchen Fällen ist dann auch eine Beratung von außen nötig." Häufig scheuen Vorgesetzte diesen Schritt jedoch, weil sie die Beratung durch einen Dritten als eigenes Führungsversagen auffassen.

Oliver Zencke ist froh, dass er seine Scheu überwunden hat. Mittlerweile hat er die großen Konflikte in seinem Team gelöst, auch wenn der Prozess mehrere Monate dauerte. Dass Konflikte erneut aufbrechen können, ist übrigens nicht immer ein Zeichen für falsche Führung. "Innerhalb von Arbeitsteams werden Rollen und Plätze immer mal wieder neu ausgehandelt", sagt Susanne Klein. Wenn jedoch alle das Wir-Gefühl im Blick haben, liegt in den Konflikten auch die Chance, Arbeitsprozesse zu optimieren und Verbesserungen herbeizuführen.

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-02/konflikte-team-loesung>