

ZT WIRTSCHAFT

Konfliktmanagement: So bauen Laborleiter eine weitgehend unterschätzte, aber wichtige Kompetenz im Umgang mit Konflikten auf

Wie Konflikte im Dentallabor gelöst werden können

Konflikte werden dann zu einem Problem, wenn sie „unter den Teppich gekehrt“ und zu spät erkannt werden. Kein Wunder – denn eine professionelle Konfliktprophylaxe und -bearbeitung kostet Zeit, und die ist im hektischen Laboralltag Mangelware. Leider entwickeln ungelöste Konflikte eine unheilvolle Eigendynamik: Aus einem zunächst unscheinbaren und im frühen Stadium noch relativ leicht zu lösenden Konflikt erwächst ein gordischer Knoten, der sich nur noch mit dem Schwert durchschlagen lässt – durch das autoritäre Machtwort „von oben“. Bevor es so weit kommt, sollten Laborleiter Konfliktkompetenz aufbauen.

Natürlich ist ein Laborleiter nicht primär ein Konfliktlöser. Zuerst ist er ein Spe-

zialist, ein hoch qualifizierter Fachmann, der sich seit vielen Jahren mit einem Fachgebiet der Zahntechnik beschäftigt. Allerdings sind viele Dentallabors kleine Unternehmen, oft mit mehreren Zahntechnikern und Assistenten. Während der Ausbildung werden die späteren Laborleiter aber so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitarbeitern und eines Kleinunternehmens vorbereitet. Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie dann hilflos gegen-

über. zialist, ein hoch qualifizierter Fachmann, der sich seit vielen Jahren mit einem Fachgebiet der Zahntechnik beschäftigt. Allerdings sind viele Dentallabors kleine Unternehmen, oft mit mehreren Zahntechnikern und Assistenten. Während der Ausbildung werden die späteren Laborleiter aber so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitarbeitern und eines Kleinunternehmens vorbereitet. Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie dann hilflos gegen-



über. zialist, ein hoch qualifizierter Fachmann, der sich seit vielen Jahren mit einem Fachgebiet der Zahntechnik beschäftigt. Allerdings sind viele Dentallabors kleine Unternehmen, oft mit mehreren Zahntechnikern und Assistenten. Während der Ausbildung werden die späteren Laborleiter aber so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitarbeitern und eines Kleinunternehmens vorbereitet. Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie dann hilflos gegen-

über. zialist, ein hoch qualifizierter Fachmann, der sich seit vielen Jahren mit einem Fachgebiet der Zahntechnik beschäftigt. Allerdings sind viele Dentallabors kleine Unternehmen, oft mit mehreren Zahntechnikern und Assistenten. Während der Ausbildung werden die späteren Laborleiter aber so gut wie gar nicht auf die Führung von Mitarbeitern und eines Kleinunternehmens vorbereitet. Zwischenmenschlichen Konflikten stehen sie dann hilflos gegen-

Frühzeitig Konfliktsymptome erkennen

Der Laborleiter sollte frühzeitig auf Warnsignale achten, die auf Konflikte hinweisen. Diese sind zu Beginn kaum zu erkennen: Da tuscheln Mitarbeiter hinter vorgehaltener Hand, wenn der „Chef“ den Aufenthaltsraum betritt, da verstummt das Gespräch, da werden Informationen nicht weitergeleitet, da wird Dienst nach Vorschrift geleistet. Die gesamte Kommunikationskultur im Labor verschlechtert sich. Wenn die Mitarbeiter Fraktionen zu bilden beginnen, die untereinander kaum mehr kommunizieren, ist klar: Hier schwelt ein Konflikt mit sehr negativen Folgen für die Leistungsfähigkeit des Labors und die Mitarbeitermotivation. Wichtig ist, den „wahren Konfliktkern“ zu erkennen – dazu ein Beispiel: In einem zahn-technischen Labor greift eine

rausgehobene Stellung unter den Mitarbeitern. Der Grund für die verbalen Angriffe: Der jüngere Kollege hält sich für den kompetenteren Zahntechniker, weil er eine Zusatzausbildung absolviert hat, und meint, die „rechte Hand“ des Laborleiters könne diesen Ausbildungsvorsprung durch ihre Erfahrung keineswegs wett machen. Vielmehr wünscht er, auf Grund der Zusatzqualifikation mehr Verantwortung zu erhalten. Doch das kommuniziert er nicht – ganz im Gegensatz zu seinen verbalen Angriffen. Und natürlich beharrt die dienstältere Zahntechnikerin auf ihrem Status und reagiert in den Auseinandersetzungen nicht gerade souverän. Beide Konfliktparteien werfen schließlich ihren Fehdehandschuh in den Ring und



suchen Gefolgsleute – mit der Folge der Grüppchenbildung. Obwohl dieser Konflikt kurz vor der Eskalation stand, ist es gelungen, ihn am runden Tisch zu lösen, und zwar nachdem die konkrete Ursache für die verbalen Angriffe

festgestellt werden konnte, nämlich das Bemühen des jüngeren Zahntechnikers, mehr Verantwortung zu übernehmen. Der Laborleiter versicherte seiner ersten Kraft, ihre Stellung sei nicht bedroht, sie solle aber die Kompetenz des jüngeren Kollegen im Sinne des Labors nutzen. Und diesem wurde in Aussicht gestellt, mittelfristig verantwortlichere Tätigkeiten übertragen zu bekommen.

Offene Kommunikationskultur

Das Beispiel zeigt: Die meisten Konflikte basieren auf einem Kommunikationsproblem. Statt das Problem offen anzusprechen, flüchtet der jüngere Kollege in persönliche Angriffe. Aus der Verstimmung wird eine Konfrontation, die zunächst verdeckt, dann „in aller Öffentlichkeit“ ausgetragen wird – die Parteien stehen sich unversöhnlich gegenüber, das Gerede übereinander ersetzt die Kommunikation untereinander. Natürlich ist die Verhaltensweise des jüngeren Zahntechnikers auch seiner Unerfahrenheit zuzuschreiben. Der Laborleiter als Führungskraft allerdings hätte den Konflikt frühzeitig erkennen müssen. Er sah und kritisierte jedoch nur das aggressive Verhalten seiner Mitarbeiter, ohne nach der konkreten Ursache zu forschen. Laborleiter sollten sich für die rechtzeitige Wahrnehmung der Konfliktsymptome sensibilisieren. Der Königsweg zur Konfliktlösung besteht zumeist darin, ihn offen anzusprechen und zu versachlichen. So kann der Laborleiter sofort nach der Wahrnehmung der ersten Konfliktwarnsignale seine Mitarbeiter zu einem eher unwichtigen Thema zusammenrufen und sich bei dieser Besprechung darauf konzentrieren, ihr kommunikatives Verhalten zu beobachten: Hat es eine Veränderung ergeben? Und worin besteht sie? Eine Alternative ist: Er bestellt zwei Angestellte, bei denen er vermutet, es kriselt zwischen ihnen, zu einem Gespräch zu einem unverfänglichen Thema zu sich. Dabei richtet er seine Aufmerksamkeit auf die Frage, wie die Mitarbeiter miteinander umgehen. Ist er sicher, dass ein Konflikt im Entstehen begriffen ist, hat er bereits jetzt die Möglichkeit, ihn direkt anzusprechen.

Die Konfliktarten

Voraussetzung für ein präventives Konfliktmanagement ist ein profundes Konfliktwissen – wer über dieses

Wissen verfügt, kann mehrere Konfliktlösungsstrategien erarbeiten und diese unter Berücksichtigung des konkreten Konfliktfalls und unter Beachtung der Interessenlage der Beteiligten einsetzen.

So gibt es verschiedene Konfliktarten (siehe Tabelle 1), die der Laborleiter zu unterscheiden lernen sollte: Handelt es sich um einen Konflikt zwischen einzelnen Personen oder zwischen Gruppen? Liegt ein Beziehungskonflikt vor, der daher rührt, dass sich die Konfliktbeteiligten nicht leiden können? Oder ist es ein Beurteilungskonflikt, der entbrennt, weil zwei Mitarbeiter das gleiche Ziel verfol-

der vernetzte Ursachen, und so gut wie nie lässt sich ein einziger Sündenbock feststellen, mit dem allein die Konfliktlösung in Gang gesetzt werden kann.

Eskalierende Emotionen

Jeder Konflikt durchläuft eine Entwicklung – für die Konfliktlösung ist es wichtig, seine Entwicklungsstufe festzustellen: Setzen sich die Parteien noch argumentativ auseinander oder greifen sie sich bereits ehrverletzend an? Die Konfliktforschung differenziert mehrere Eskalationsstufen, deren Grenzen fließend sind; die Skala

ZT Tabelle 1: Konfliktarten

Interpersonelle Konflikte

- Individualkonflikt: spielen sich etwa zwischen dem Laborleiter und einem Mitarbeiter ab oder zwischen zwei Mitarbeitern.
- Individual/Gruppenkonflikt: Eine Einzelperson und Personengruppen stehen sich als Konfliktparteien gegenüber.
- Gruppenkonflikt: Es haben sich innerhalb der Mitarbeiter zwei Fraktionen gebildet.

Beziehungskonflikte

haben ihre Ursache darin, dass sich die Konfliktbeteiligten „nicht riechen können“. Der Ordnung liebende Zahntechniker und die chaotische Auszubildende finden auf Grund ihrer unterschiedlichen Verhaltensmuster nicht zusammen.

Beurteilungskonflikte

entbrennen, wenn einer Konfliktpartei nicht genügend Informationen zur Verfügung stehen oder wenn zwei Konfliktparteien dasselbe Ziel verfolgen, jedoch bezüglich der Strategien zur Zielerreichung unterschiedlicher Auffassung sind.

Rollenkonflikte

haben ihre Ursache darin, dass jeder Mitarbeiter verschiedene Rollen ausfüllt: Vor allem Zahntechniker, die schon lange in dem Labor arbeiten und die Position einer „rechten Hand“ inne halten, befinden sich oft in der Zwittersituation, gleichzeitig Geführte (gegenüber dem Laborleiter) und Vorgesetzte (gegenüber Auszubildenden und Assistenten) zu sein. Die Notwendigkeit, es „nach oben UND nach unten“ allen recht zu machen, führt zu einem Rollenkonflikt.

Verteilungskonflikte

entstehen aus Neid- und Missgunstgefühlen heraus: Ein Zahntechniker ist neidisch auf einen Kollegen, weil dieser seiner Meinung nach mehr Privilegien genießt.

Kompetenzkonflikte

liegen vor, wenn ein Mitarbeiter durch eine falsche Interpretation seines Verantwortungsbereiches seine Kompetenzen überschreitet.

Zielkonflikte

drohen, wenn Parteien konkurrierende Absichten und Ziele verfolgen: Zwei Assistenten hoffen auf die Erweiterung ihres Verantwortungsbereiches – aber bei nur einem ist dies möglich.

gen, aber bezüglich der Zielerreichung unterschiedlicher Auffassung sind? Verteilungskonflikte entstehen aus Neid- und Missgunstgefühlen heraus, und Kompetenzkonflikte, wenn Mitarbeiter ihren Zuständigkeitsbereich falsch interpretieren. Ein Zielkonflikt droht, sobald zwei Parteien konkurrierende Absichten verfolgen. Allerdings: Konflikte lassen sich selten nur einem Typ zuordnen. Im Gegenteil: Konflikte haben meist mehrere und miteinander

reicht von leichten Dissonanzen und Verstimmungen über die offene Konfrontation bis hin zur „Vernichtung des Feindes um jeden Preis“. An jedem Konflikt sind Emotionen beteiligt – und gerade sie sind es, die die Konfliktlösung so schwierig machen. Je weiter der Konflikt vorangeschritten ist, desto mehr gewinnt der emotionale Aspekt an Bedeutung. Und steht erst einmal das Selbst-

Fortsetzung auf Seite 10