

ZT WIRTSCHAFT

Wenn es im Unternehmen kriselt: Kooperative Konfliktbewältigung zur Minimierung der negativen Aspekte

Konfliktmanagement – Ein Handlungsleitfaden für Führungskräfte

Konflikte, wie die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wird es in einem Unternehmen immer geben. Das Ziel eines professionellen Konfliktmanagement ist es, diese mit einem für beide Seiten positiven Ergebnis zu beenden. Dies gelingt am besten im Sinne eines partnerschaftlichen, von der Führungskraft initiierten Miteinanders.

Als Leiter eines Dentallabors arbeiten Sie tagtäglich am wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens, setzen Ihren Mitarbeitern und sich selbst ehrgeizige Ziele und verfolgen deren Umsetzung konsequent. Aus unternehmerischer Sicht eine

dann ist hier ein Konflikt vorprogrammiert. Das ist eine von vielen denkbaren Situationen, in denen Konfliktpotenzial steckt. In diesem Fall also zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Dies soll auch der Schwer-

Lage des anderen hineinzuversetzen. Um professionelles Konfliktmanagement als Führungsaufgabe zu verstehen und umzusetzen, sind das Erkennen von Konflikten sowie die Ursache und der Verlauf von Konflikten wesentliche Elemente für das Verständnis. Für die Umsetzung ist die Entwicklung eines „Handlungsleitfadens“ zur Vermittlung bei Konflikten unabdingbar.

dung konstruktiver Kritik, keine eigenen Ideen einbringen), Flucht (Kontaktvermeidung, Wortkargheit, Krankmeldung, hohe Ausfallzeiten) und letztlich auch Widerstand (Widerspruch, Ablehnung des Vorgesetzten, schlechte Arbeitsergebnisse, vermehrt auftretende Beschwerden durch Kunden). Diese Signale sind allerdings selten eindeutig zu interpretieren. Treten sie kurzfristig auf, müssen sie nicht zwangsläufig auf einen Konflikt hinweisen.

die betroffene Konfliktpartei das negative Bild vom anderen verstärkt (Unser Fallbeispiel: „Der Chef ist immer schon ein

tigt. Der Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bleibt unausgesprochen, es liegt permanent Spannung „in

ZT Info

Das C&T Huhn-Team arbeitet intensiv mit Dentallaboren an deren Unternehmenserfolg. Hierzu werden Schritt für Schritt die notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen eines Dentallabors in den Bereichen Neukundengewinnung, professionelle Bestandskundenbetreuung (CRM), Kommunikation und Unternehmensführung entwickelt, um im Team fit für den Gesundheitsmarkt der Zukunft zu sein. C&T Huhn stellt Handwerkszeug und Unterstützung für mehr Erfolg in Dentallaboren und Zahnarztpraxen zur Verfügung.



Abb. 1

absolut richtige Vorgehensweise, bei der allerdings die Belange Ihrer Mitarbeiter ausreichend Berücksichtigung finden müssen. Im konkreten Beispiel stecken Sie sich das Ziel, dass der Umsatz Ihres Dentallabors im laufenden Geschäftsjahr um 10 % zu steigern ist, ohne dass neues Personal eingestellt wird. Sie kommunizieren die neuen Ziele an Ihre Mitarbeiter mit der Konsequenz, dass nun weniger Zeit für dieselbe Arbeit zur Verfügung steht oder Mehrarbeit zu akzeptieren ist. Einer Ihrer Mitarbeiter hat aber die Maxime, mit seiner Familie möglichst viel Zeit zu verbringen. Mehrarbeit akzeptiert er unter keinen Umständen. Wenn Sie sich dieser Problemstellung nicht eingehend und frühzeitig widmen,

punkt in der folgenden Betrachtung sein. Grundsätzlich entstehen Konflikte, wenn Menschen unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse haben, die nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. Sie sind ständig auftretende, unausweichliche Ereignisse. Akzeptieren Sie, dass es immer Konflikte geben wird. Einerseits führen Konflikte oft zu Unstimmigkeiten, Spannungen und Auseinandersetzungen. Sie können die Leistungsfähigkeit der Konfliktparteien mindern und damit den Grad der Zielerfüllung negativ beeinflussen, sodass Ressourcen vergeudet werden. Andererseits können Konflikte neue Energien freisetzen und Menschen positiv stimulieren. Sie sind Voraussetzung für kreatives Handeln und damit für Weiterentwicklung. Sie dienen der Selbstreflexion, dem Überdenken der eigenen Position/ Situation und damit der Erhöhung der Selbstkompetenz. Eine einseitig negative Sichtweise auf Konflikte würde den Blick für seine positiven Seiten verbauen. Jede Konfliktpartei vertritt aus ihrer subjektiven Sicht die „Wahrheit“. Die „ganze Wahrheit“ jedoch wird man in vielen Fällen erst erkennen, wenn man die involvierten Konfliktparteien angehört hat oder die Fähigkeit besitzt, sich in die

Erkennen von Konflikten

Konflikte sind ein natürlicher und bedeutsamer Faktor in der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung. Allerdings wird die Wahrnehmung der Aufgabe Konfliktmanagement meist dadurch erschwert, dass mit dem Auftreten von Konflikten sehr emotional reagiert wird.

In der Phase der Emotion wird die betroffene Konfliktpartei (z.B. der Mitarbeiter, nachdem er seine neuen Ziele mitgeteilt bekommen hat) zunächst zurückhaltend. Die Empfindlichkeit steigt, emotionale Erregung macht sich breit. Eventuell empfundene Sympathie kann in Antipathie umschlagen. Das Negative an der Situation wird auf die andere Person (in unserem Fall die Führungskraft) projiziert. Die subjektive Wahrnehmung der Wahrheit des Mitarbeiters sagt

Arten und Ursachen von Konflikten

Die Ursachen von Konflikten können sehr unterschiedlich und vielfältig sein. Vor jeder Konfliktregelung ist daher die Analyse der Konfliktarten und -ursachen unabdingbar. Über Konfliktarten gibt es eine Fülle unterschiedlicher Klassifikationsversuche. Eine gängige unterscheidet Konflikte, die in einer Person (intrapersonal), zwischen Personen (interpersonal) und zwischen Gruppen bestehen. Konfliktarten lassen sich gemäß Abbildung 1 unterscheiden. In der Praxis finden sich zu meist Mischformen, was die Unterscheidung von Konfliktursachen und -arten erschwert. Besonders methodische Streitigkeiten greifen oft auf den sozialen Bereich über und lösen sich vom ursprünglichen Konfliktgegenstand. Der umgekehrte Fall kann ebenso vorkommen. Der ursprünglich

geldgieriger Mensch gewesen“).

In der darauf folgenden Phase des Wollens fokussiert sich die betroffene Konfliktpartei auf seine persönlichen Interessen und Motive (Unser Fallbeispiel: Freizeit mit der Familie verbringen!). Die Frage nach der „Zielerreichung“ wird gestellt (Unser Fallbeispiel: „Jetzt werde ich dem Chef mal zeigen, wer hier am längeren Hebel sitzt. Ich mache Dienst nach Vorschrift“). Die Phantasie wird absolut, radikal und ultimativ. Der „Point of no Return“ ist erreicht. Der innere Verlauf der Konfliktsituation wird mit der Phase des Tuns (Unser Fallbeispiel: Umsetzung des Dienstes nach Vorschrift) abgeschlossen. Die „Zielerreichung“ wird fokussiert, Aktionen der anderen Konfliktpartei werden abgewehrt. Die betroffene Konfliktpartei sagt oder tut Dinge, die unüberlegt sind und die Situation unter Umständen noch verschärfen.

der Luft“. Die Situation färbt auf die anderen Mitarbeiter ab. Ein weiterer denkbarer Fall ist die Implosion. Einer der beiden Konfliktparteien kündigt die Beziehung auf. Die Kommunikation kommt zum Erliegen. Die psychische Belastung ist hier besonders groß, schwerwiegende Erkrankungen können die Folge sein. **ZT**

Fortsetzung des Artikels in Ausgabe 5/2006 der ZT Zahntechnik Zeitung.

ZT Kurzvita



Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn

Aus- und Weiterbildungen

- Studium der Elektrotechnik in München, Abschluss als Diplom-Ingenieur univ.
- Modulare Trainerausbildung bei Siemens Learning Campus in München

Trainings-/Beratungs- und Coachingschwerpunkte

- Führungskräfte trainings
- Schwerpunkte: „Weiterentwicklung von Kompetenzfeldern und Schlüsselqualifikationen“
- Vertriebstrainings
- Schwerpunkte: „Kundenbeziehungsmanagement“, „Executive Selling“ und „Basic Selling“
- Coaching für vertriebliches Schlüsselpersonal
- Schwerpunkte: „Führen von virtuellen Teams“, „Kundenentwicklung und -beplanung“ und „Führen von Verhandlungen“
- Moderation von Workshops (national und international)

ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

Konfliktmanagement – Feind oder Freund? Ein Seminar aus der Praxis für die Praxis

Trainer: Dipl.-Ing. Thorsten Huhn

Seminarprofil: Konflikte im Unternehmen gehören zum Alltag. Immer dort, wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es unweigerlich zu Konflikten. Falscher Umgang mit Konflikten kostet nicht nur Energie, sondern belastet den Unternehmenserfolg. Wer Konflikte professionell managen kann, der spart nicht nur Energie, sondern nutzt Konflikte positiv, um Wachstum im Unternehmen zu erzeugen.

Aus dem Inhalt: Grundlagen: Konflikte erkennen, Konfliktursachen und -arten, Konfliktverläufe
Leitfaden: Der professionelle Umgang mit Konflikten
Praxis: Erfolgsfaktor „Konflikte“ – So nutzen Sie Konflikte positiv

Zielgruppe: Führungskräfte
Termin: 21. Juli 2006, 10.00 – 18.00 Uhr
Ort: Großraum Augsburg/München
Preis: 495 € pro Person inkl. Verpflegung (zzgl. MwSt.)

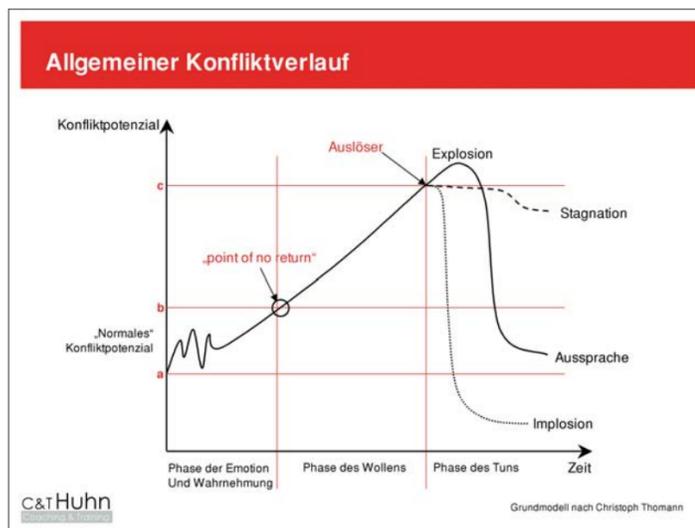


Abb. 2

nun, dass er natürlich Recht hat und der Vorgesetzte im Unrecht ist. Die Fähigkeit zur Wertschätzung und Einfühlungsvermögen nehmen ab. Es entsteht ein verzerrtes Bild der „ganzen Wahrheit“.

Auf Konflikte können viele Signale hinweisen. Aggressivität (aufbrausendes Verhalten, verletzende Rede, Mobbing, geringschätziges nonverbales Verhalten, „ins Wort fallen“), Uneinsichtigkeit (rechthaberisches Verhalten, Einsatz von Killerphrasen, keine Bereitschaft zur Mehrarbeit), Desinteresse (Abschalten, Vermeidung

im sozialen Bereich angesiedelte Konflikt wird über eine Auseinandersetzung mit methodischen Streitthemen ausgetragen.

In unserem Fallbeispiel liegen die Ursachen ursprünglich im methodischen Bereich (Uneingkeit über Ziele), die Art des Konflikts ist interpersonal (Zielkonflikt).

Konfliktverlauf

Die unter Erkennen beschriebene Phase der Emotion wird durch die Phase der selektiven Wahrnehmung ergänzt, indem

Christoph Thomann hat ein anschauliches Modell entwickelt, das typische Konfliktverläufe darstellt. Auf der Zeitachse finden sich die oben beschriebenen inneren Phasen eines Konfliktes wieder, die das Modell von C. Thomann ergänzen (s. Abb. 2) Zwischen a und b entspricht das Konfliktpotenzial dem einer normalen sozialen Struktur. Ab dem Überschreiten des „Point of no Return“ wird der Konflikt beiden Konfliktparteien bewusst. Final sind drei Entwicklungsschritte möglich:

Der Konflikt eskaliert und es kommt zur Explosion. Das Umfeld nimmt den Konflikt als solchen wahr. Der entstandene Druck und das darauf folgende Freiwerden des Konfliktpotenzials führen meistens zu einer Aussprache. Mitarbeiter und Führungskraft finden den Weg zu einem klärenden Gespräch. Der Konflikt kann aber auch auf hohem Niveau stagnieren. Eine Entladung des Konfliktpotenzials erfolgt nicht. In einer solchen Situation werden massiv das Klima in der sozialen Struktur und die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigt.

ZT Kontakt

Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn
c/o C&T Huhn
Coaching und Training
Gartenstraße 13
82418 Seehausen am Staffelsee
Tel.: 0 88 41/48 98 87
Fax: 0 88 41/48 98 90
E-Mail: thorsten.huhn@ct-huhn.de
www.ct-huhn.de