

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.

Fortsetzung des Artikels aus ZT Zahntechnik Zeitung, Ausgabe 4/2006.

Konfliktmanagement

Wenn man sich die Ausgangssituation wieder vor Augen führt, in der die Zielvorstellungen des Laborleiters mit denen seines Mitarbeiters kollidieren, so ist das Ziel eines wirkungsvollen Konfliktmanagements

Aus Sicht des Laborleiters ist dieser Umstand eine große Chance (positive Aspekte eines Konflikts!), zumal abweichende Auffassungen der Mitarbeiter einem die Enge und Beschränktheit des eigenen Denkens aufzeigt und letztlich zu überwinden helfen kann. Jede Führungskraft sollte sich stets bewusst machen, dass Wahrnehmung ein subjektiver Vorgang ist. Daher

kann durch Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrungen und durch systematisches Üben von Konfliktregelungsmechanismen erreicht werden.

Handhabungsstile

Ob ein Konflikt in der Nachbetrachtung positiv, neutral oder negativ bewertet wird, liegt zum großen Teil an der Handhabung. Die erfolgreiche und richtige Handhabung ist eines der besten Mittel, um Beziehungen positiv zu gestalten und das Vertrauen untereinander zu stärken. Das Koordinatensystem (s. Abb. 3) beschreibt die verschiedenen Handhabungsstile von Konflikten anhand der eigenen Ziele (Rechtsachse) in Abhängigkeit der Ziele der anderen Konfliktpartei (Hochachse). Projiziert auf das Fallbeispiel (aus der Perspektive des Laborleiters) bedeutet das:

nutzen können und diese ganz bewusst nutzen. Die grundlegenden Fähigkeiten der Selbstkritik und des Einfühlungsvermögens in die Situation des anderen sind dennoch unabdingbar. Zur Regelung eines Konfliktes kann aber auch eine beauftragte Person (Vermittler, Mediator, Vertrauensperson) tätig werden, sollten die beteiligten Parteien nicht selbst in der Lage sein, eine für alle zufrieden stellende Regelung zu finden.

Kooperative Konfliktbewältigung

Einen möglichen Handlungsleitfaden zur Bewältigung eines Konflikts bietet das Modell der kooperativen Konfliktbewältigung. Es orientiert sich an dem Handhabungsstil 9/9 (Gemeinsames Problemlösen) und stellt in sechs einfachen Schritten auf der Ebene Person, Beziehung und Sache eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten her (s. Abb. 4).

konfliktbewältigung bildet die eigene Person. Gehen wir in unserem Fallbeispiel davon aus, dass der Laborleiter

zu machen als auch Verständnis für die Interessen des anderen zu entwickeln. Er könnte sich zum Beispiel

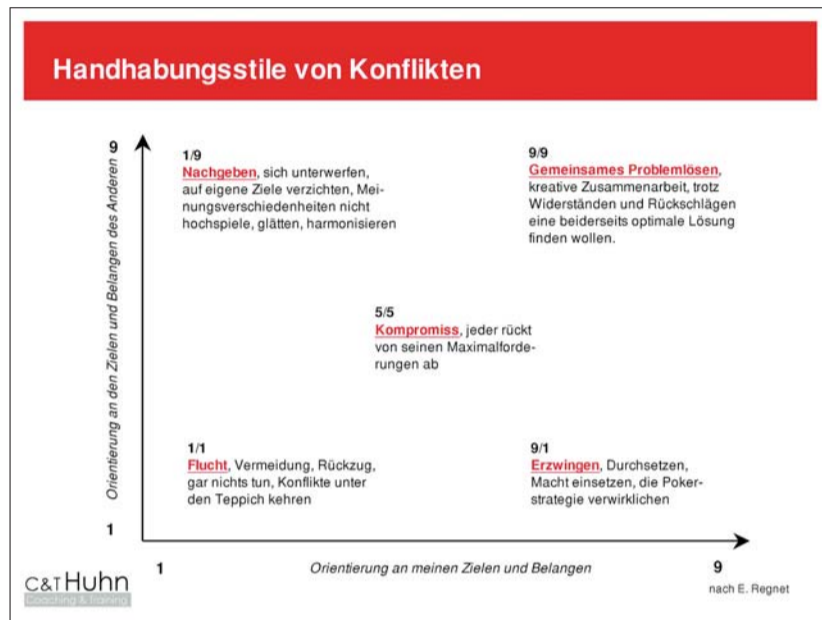


Abb. 3

die Konflikthandhabung im Interesse einer partnerschaftlichen und wirkungsvollen Zielerfüllung. Wenn also der Laborleiter die Belange seiner Mitarbeiter bei seinen Zielen nicht mit in Betracht gezogen hat, dann zeigt der daraus entstehende Konflikt offensichtlich die Notwendigkeit von Änderungen/Veränderungen auf.

sollte jeder Konflikt aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Aus der Perspektive des Opfers (Angegriffener), der Perspektive des Täters (Angriffe) und der Perspektive des Beobachters (Neutraler, Distanzierter). Um im Fallbeispiel zu bleiben, sind folgende drei Fragen zu stellen und zu beantworten:

1. Wie sehe ich als Führungskraft den Konflikt? (Perspektive des Täters)
2. Wie würde ich den Konflikt beschreiben, wenn ich mich in die Situation meines Mitarbeiters hineinversetze? (Perspektive des Opfers)
3. Wie würde ein neutraler Dritter den Konflikt beschreiben und beurteilen? (Perspektive des Beobachters)

Führungskraft und Mitarbeiter sollten Konflikte nicht als etwas Dramatisches, sondern als etwas Normales und Natürliches ansehen und beim Erkennen sowie im Umgang damit gelassen bleiben. Dies

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.

1/1 Flucht, Vermeidung und Rückzug

Der Laborleiter verzichtet darauf, seine Interessen zu verwirklichen und tut aber auch nichts dazu, dass der Mitarbeiter seine Interessen verwirklichen kann.

9/1 Durchsetzen, Erzwingen

Hier stehen die eigenen Interessen und Ziele des Laborleiters im Vordergrund. Er wird alles tun, um diese durchzusetzen, auch unter Ausnutzung seiner persönlichen Machtposition.

1/9 Nachgeben, sich unterwerfen

Der Laborleiter überlässt seinem Mitarbeiter das Feld, verzichtet vollkommen auf die eigenen Interessen und stimmt zu, dass der Mitarbeiter seine Ziele verwirklicht.

5/5 Kompromiss

Der Kompromiss ist der Versuch, dass beide ein wenig ihre Position vertreten können, aber auch beide ein wenig Boden preisgeben müssen. Beide Parteien finden sich „in der Mitte“, die für den Laborleiter und den Mitarbeiter akzeptabel sind.

9/9 Gemeinsames Problemlösen

Die Interessen der beiden Parteien werden offen geteilt. Gemeinsam wird nach einer Lösung gesucht, in denen alle diese Interessen verwirklicht werden. Es gibt nicht den einzig optimalen Handhabungsstil für alle Konflikte, sondern es sollte je nach Situation flexibel zwischen den verschiedenen Stilen variiert werden. Ein wichtiger Aspekt der Konfliktfähigkeit besteht darin, dass Sie in verschiedenen Situationen unterschiedliche Strategien

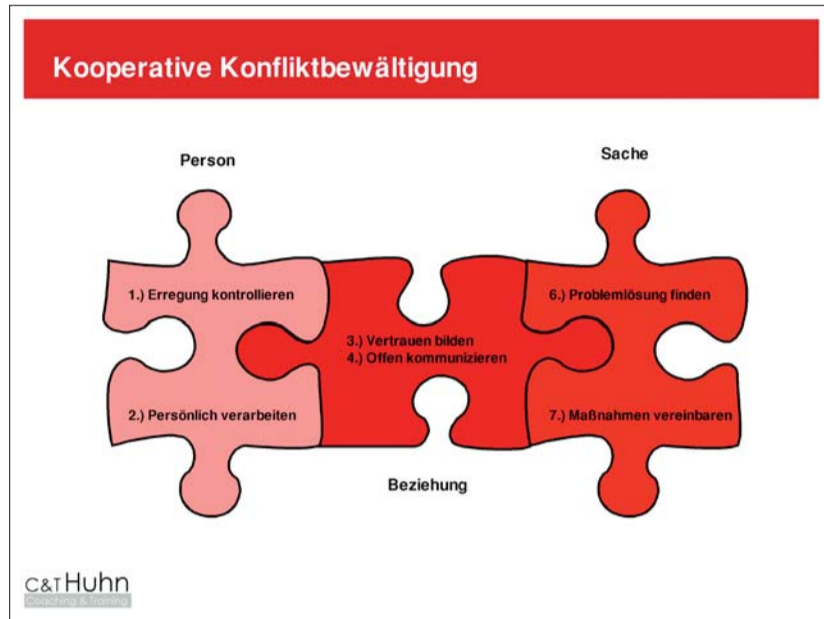


Abb. 4

sich der kooperativen Konfliktbewältigung bedienen möchte. Dazu muss er angesichts der kollidierenden Zielvorstellungen seine Erregung unter Kontrolle bringen und verhindern, dass sich diese in destruktivem Verhalten entlädt (Schimpfen, Anklagen etc.). Hier geht es darum, sowohl die eigenen Interessen klar

fragen: „Warum agiert der andere so?“ Nach der persönlichen Verarbeitung wenden Sie sich dem Konfliktpartner (Mitarbeiter), also der Ebene der Beziehung zu. Um die andere Seite zu einer offenen Konfliktbewältigung einzuladen, ist Vertrauen unerlässlich.

Fortsetzung auf Seite 10

ANZEIGE

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“
- Vertriebs trainings
→ 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)

triceram® de

Triceram®

Die Keramik für die CAD/CAM Technologie

Zirkoniumdioxid und Titan

Triceram® für Ti

- Pastenbonder

Triceram® für ZrO2

- Liner

Triceram® für Ti und ZrO2

- Chroma Dentin
- Intensive Fluo Dentin
- Opaker Gingival
- Schneidmassen, opalisierend

Lassen Sie sich von uns beraten: Wir von Dentaurum stehen Ihnen mit Kompetenz und Engagement zur Verfügung. **Hotline +49 72 31 / 803-440**

Informationen und Verarbeitungsanweisungen zu den Dentaurum Keramiksyste men finden Sie im Internet unter www.dentaurum.de.

Bildquellennachweis:
Dr. Eric Sanchez - Mexiko City / Mexiko
Axel Seeger - Berlin

Turnstraße 31 · 75228 Ispringen · Germany · Telefon +49 72 31 / 803-0 · Fax +49 72 31 / 803-321
www.dentaurum.de · E-Mail: info@dentaurum.de