

# Als Führungskraft Konflikte im Team erkennen und lösen

| Claudia Davidenko

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor: Sie platzen unvorbereitet in ein angespanntes, vielleicht auch lautes Gespräch zwischen zwei oder mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sehen in betretene Gesichter. Alle schweigen sich an, sehen betroffen nach unten – die Stimmung ist auf dem Nullpunkt. „Oh, Entschuldigung. Da komm ich wohl gerade ungelegen.“ Wenn Sie hier zusätzlich noch eine ironische Bemerkung äußern, machen Sie eines klar deutlich: Mit diesem Konflikt will ich nichts zu tun haben. Haben Sie aber! Denn als Führungskraft sind Sie für solche Angelegenheiten zuständig, auch wenn Sie nicht direkt in die Thematik involviert sind.



gefühl zu behandeln. Die Offenlegung der Ursache ist dabei Voraussetzung, um eine gemeinsame Lösung erarbeiten zu können. Das Konfliktmanagement muss neben vielen anderen Aufgaben zur permanenten Verantwortung einer Führungskraft gehören.

## Wodurch entstehen Konflikte?

Laut Definition ist „ein Konflikt (lat.: confligere = aneinandergeraten, zusammenstoßen) die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern“. Deshalb ist es auch normal, dass in Bereichen menschlicher Zusammenarbeit mehr oder weniger starke Auseinandersetzungen entstehen. Die Beteiligten haben oftmals unterschiedliche Vorstellungen, die sie einbringen wollen. Darüber positionieren sich Mitarbeiter/-innen in einem Team, üben Einfluss aus und erwarten Anerkennung. Gerade in Teams, die sehr leistungsorientiert sind, kann es zwangsläufig schnell zu Differenzen zwischen zwei oder mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen.

Die möglichen Ursachen eines Konflikts können sehr unterschiedlich sein. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hält eine Reihe von Aspekten für notwendig,



damit von einem Konflikt gesprochen werden kann. Dazu zählen unter anderem das individuell bedingte und damit von Person zu Person unterschiedliche Wahrnehmen, Beurteilen und Bewerten von Informationen ebenso wie das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Standpunkte aufgrund unterschiedlicher Informationen. Auch das Empfinden der Parteien, beim Verfolgen von Absichten, Zielen und Aktivitäten durch den jeweils anderen behindert zu sein, birgt Konfliktpotenzial und führt zu emotionaler Belastung.

## Konfliktanalyse

Damit Sie sich ein ausreichendes Bild über die Angelegenheit machen können, müssen Sie Informationen sam-

**D**ie Gefahren ungeklärter Konfliktsituationen sind weitläufig; unter anderem verursachen sie ineffiziente Arbeitsprozesse, erhöhte Stressbelastung, höhere Fehlzeiten, Fluktuation und eine negative Außenwirkung gegenüber Patienten. Es entsteht Unruhe im Team. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Konflikte bereits in ihrer Entstehung erkennen und sich darum bemühen, diese zu lösen. Konflikte sind unbedingt zu klären. Werden sie verschleppt, vergrößern sie sich meistens im Zeitverlauf und führen zu enormen Spannungen im Team. Ihre Aufgabe ist es daher, solche Situationen, auch wenn sie noch so problematisch und unangenehm sind, mit Fingerspitzen-



# Dentalone

## DIE MOBILE DENTALEINHEIT

Hochwertige zahnärztliche Behandlungen zu jeder Zeit und an jedem Ort. Dentalone ist die mobile Dentaleinheit, die sich ganz einfach von einem leicht zu transportierenden Trolley in eine anwenderfreundliche Dentaleinheit umwandeln lässt, die überall und jederzeit einsetzbar ist.

Dabei bietet Dentalone ein breites Spektrum an Instrumenten und Funktionalitäten, die es jedem Zahnarzt erlauben, auch außerhalb seiner Praxis Behandlungen auf höchstem Niveau durchzuführen.



### Die Ausstattung:

- Instrumententräger mit Auto-Select-Funktion
- Großes, beleuchtetes Steuerungsdisplay
- Bürstenloser Mikromotor NLX nano mit LED
- Multifunktions-Ultraschallscaler Varios 170 mit LED
- 3-Funktions-Spritze mit LED
- Speichelsauger
- Wassertank
- Abwassertank
- Kompressor
- Saugpumpe
- Variable Fußsteuerung

Kompressor integriert.  
Kein externer Luftanschluss erforderlich.  
Steckdose genügt!



meln. Dabei ist es wichtig, diese von allen Beteiligten einzuholen. Auch von den Teammitgliedern, die eventuell nur am Rand mit dem Problem vertraut sind. Erst wenn genau festgestellt werden konnte, was passiert ist, sind Sie in der Lage, mit den Parteien zu verhandeln und gemeinsam eine Lösung für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit zu finden. Eine solche Herangehensweise erstreckt sich über vier Stationen: das Feststellen des Problemgegenstandes und des Problemverlaufes, das Erkunden der Parteien, die von dem Konflikt betroffen sind, sowie das Hinterfragen der konkreten Art des Konfliktes.

#### Problemgegenstand

Hierbei ist notwendig, zu fragen, worum es in dem Konflikt geht – und zwar im Kern? Welche Themen nehmen beide Seiten wahr? Welche Gemeinsamkeiten gibt es? Erkennen Sie Anknüpfungspunkte? Jedes Teammitglied soll die Gelegenheit haben, seine eigene Sichtweise darzustellen.

#### Problemverlauf

Für das Entschlüsseln des Problemverlaufes ist es wesentlich, festzustellen, was genau passiert ist. Welche Ereignisse oder Verhaltensweisen waren eskalierend und wie beschreiben die Beteiligten die Situation? Durch diese erste Problemeruierung haben Sie und alle Beteiligten die

Möglichkeit, zu verstehen, was vorgefallen ist, und die Ursachen für das Verhalten Einzelner zu hinterfragen bzw. besser nachzuvollziehen. Ziel ist es, gegenseitiges Verständnis zu entwickeln, um sich wieder einander anzunähern.

#### Konfliktparteien

Des Weiteren muss geklärt werden, wer genau betroffen ist. Gibt es eventuell weitere Personen, die beteiligt sind? In welcher Beziehung (Hierarchieebene) stehen beide Parteien miteinander?

Oft ist der Auslöser des Konfliktes eine „gestörte“ Beziehung der Beteiligten. Wer einander nicht respektiert, kann auch die nötige Anerkennung nicht entgegenbringen. Wer sich von Teamkollegen nicht akzeptiert und verstanden fühlt, sieht auch keine Chance, sich mit anderen auseinanderzusetzen oder sich gar auf einen Kompromiss oder Konsens zu einigen. Die von einem Konflikt unmittelbar betroffenen Teammitglieder suchen wiederum nach Bündnispartnern, die die eigene Ansicht bestärken, und so kann sich ein Konflikt oftmals ausweiten und bis dahin Unbeteiligte einschließen. Dem Team droht die Spaltung.

#### Art des Konflikts

Als Teil der Konfliktanalyse muss auch die Art von Konflikt hinterfragt werden. Ist es z.B. ein Wertschätzungs- oder Machtkonflikt? Konflikte schlum-

mern meist unter der Oberfläche. Vordergründig geht es oft um eine Sache oder einen Vorfall, welche(r) mit Sachargumenten und ausreichender Information vermeintlich geklärt werden kann. Doch tiefgründiger betrachtet ist es meistens nicht so trivial. Denn sogar identische Informationen können von Beteiligten völlig unterschiedlich bewertet werden. Dadurch entstehen individuelle Werthaltungen. Hierbei kann es auch zu Furcht vor Statusverlust kommen oder dem Wunsch, an Einfluss zu gewinnen.

#### „Konfliktprophylaxe“

Als Führungskraft sollten Sie sich intensiv mit der Konfliktmediation beschäftigen. Dann sind Sie in der Lage, sich abzeichnende Konflikte gut aufzuschlüsseln und Lösungsansätze zu finden. Im Team erreichen Sie dadurch eine offenere Führungs- und Kommunikationskultur. Ein gutes Team beweist sich erst als solches, wenn es in der Lage ist, konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Und Sie selbst fühlen sich auch besser gewappnet, schwierige Situationen anzusprechen. Sie stärken ihre eigene Konfliktfähigkeit und die Akzeptanz gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Voraussetzung ist, dass Sie selbst kein direkter Konfliktbeteiligter sind. In einem solchen Fall sollten Sie einen externen Experten zurate ziehen.

#### Fazit

Als Führungskraft beeinflussen Sie Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unmittelbar und nachhaltig. Kommt es zu Unstimmigkeiten im Team, sind auch immer Sie dafür zuständig. Es ist daher wichtig, sich als Führungskraft frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen. Dann sind Sie gut vorbereitet, wenn Sie damit konfrontiert werden.

## kontakt.

#### Claudia Davidenko

dentacoach – Praxisoptimierung  
Hegelallee 14, 14467 Potsdam  
Tel.: 0331 97912-48  
info@denta-coach.de  
www.denta-coach.de

ANZEIGE

Flexibilität

in Form und Service



Aktion im März

7% Zusatzrabatt

auf alle Schränke der Praxismöbellinie „Ansoma mit Griff“  
(ausgenommen sind hierbei die Arbeitsplatten sowie das Zubehör)

Sie erreichen uns telefonisch unter:  
**03 69 23/8 39 70**

E-Mail: [service@le-is.de](mailto:service@le-is.de)  
Web: [www.le-is.de](http://www.le-is.de)



# SCHON PROBIERT?

Haben Sie schon einmal eine Pitahaya probiert? Die Blüte, aus der sie erwächst, blüht nur eine Nacht. Darüber hinaus enthält die Pitahaya viel Kalzium und Phosphor, was wichtig für die Knochen und Zähne ist. Überraschende Fakten, wenn man sich näher damit beschäftigt. Wie bei CEREC: 28 Millionen eingesetzte Restaurationen und 30 Jahre Erfahrung sprechen für sich. Probieren Sie das weltweit erfolgreichste CAD/CAM-System doch einfach mal aus. **Es wird ein guter Tag. Mit Sirona.**



In einer Anwenderpraxis in Ihrer Nähe.

Zum Beispiel hier:

21.03., 28.03.2014

Live-Demo, Frankfurt/Main

23.04., 30.04., 14.05.2014

Live-Demo, Hannover

TESTEN SIE  
CEREC:  
[www.justtryit.de](http://www.justtryit.de)



Jetzt direkt zu einer  
Live-Demo anmelden!

The Dental Company

sirona.