

# Als Chef Konflikte im Team erkennen und lösen

Konfliktmanagement gehört zur permanenten Verantwortung einer Führungskraft. Von Claudia Davidenko, Potsdam, Deutschland.

Die Gefahren ungeklärter Konfliktsituationen sind weitläufig; u. a. 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. Werden sie verschleppt, vergrößern sie sich eher. Ihre Aufgabe ist es daher, solche Situationen, auch wenn sie noch so problematisch und unangenehm sind, mit Fingerspitzengefühl zu behandeln. Die Offenlegung der Ursache ist dabei Voraussetzung, um eine gemeinsame Lösung erarbeiten zu können.

Laut Definition ist „ein Konflikt 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. Gerade in Teams, die sehr leistungsorientiert sind, kann es zwangsläufig schnell zu Differenzen zwischen Mitarbeitern kommen.

Die möglichen Ursachen eines Konflikts können sehr unterschiedlich sein.

## Konfliktanalyse

Damit Sie sich ein ausreichendes Bild über die Angelegenheit machen können, müssen Sie Informationen sammeln. 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 zukünftig erfolgreiche Zusammenarbeit zu finden.

Eine solche Herangehensweise erstreckt sich über vier Stationen:

### 1. Problemgegenstand

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

### 2. 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.

### 3. Konfliktparteien

Es muss geklärt werden, wer genau betroffen ist. In welcher Beziehung stehen die Parteien miteinander (Hierarchieebene)?

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.

### 4. Art des Konflikts

Als Teil der Konfliktanalyse muss auch die Art von Konflikt hinterfragt werden. Ist es z.B. ein Wertschätzungs- oder Machtkonflikt? Konflikte schlummern 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 tiefergründiger betrachtet ist es meistens nicht so trivial. Denn sogar identische Informationen können von Beteiligten völlig unterschiedlich bewertet werden. Dadurch entstehen individuelle Werthaltungen.

### „Konfliktprophylaxe“

Als Führungskraft sollten Sie sich intensiv mit der Konfliktmediation beschäftigen. Dann sind Sie in der Lage, sich abzeichnende Probleme gut aufzuschlüsseln und Lösungsansätze zu finden. Im Team erreichen Sie da-

durch 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 ge-

wappnet, schwierige Situationen anzusprechen. Sie stärken ihre eigene Konfliktfähigkeit und die Akzeptanz gegenüber ihren 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 Mitarbeiter 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. ◀

Claudia Davidenko

dentacoach -  
Praxisoptimierung

Hegelallee 14  
14467 Potsdam  
Deutschland  
Tel.: +49 331 97912-48  
www.denta-coach.de

ANZEIGE

## Die Zukunft der Composite-Technologie.

Jetzt erhältlich.

4 mm

**Das schnelle Seitenzahn-Composite**

- Bulk-Füllungen bis zu 4 mm dank dem neuen Lichtinitiator Ivocerin®
- Geringe Schrumpfung und geringer Schrumpfstress für optimale Randqualität
- Modellierbare Konsistenz, lange verarbeitbar unter Operationslicht

**Tetric EvoCeram® Bulk Fill**  
Das modellierbare Bulk-Fill-Composite

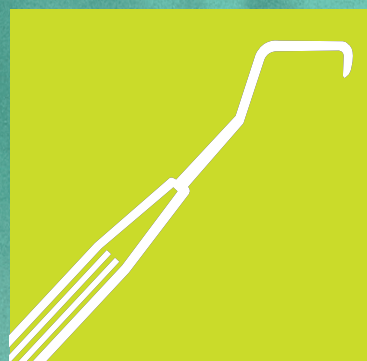
**WIEN**  
INTERNATIONALE  
DENTALAUSSTELLUNG

Besuchen Sie uns  
16.-17. Mai 2014 | Stand C03

Erleben Sie die Zukunft der  
Composite-Technologie mit Ivocerin:  
www.ivoclarvivadent.com/bulkfill\_de

**ivoclar**  
**vivadent**  
passion vision innovation

www.ivoclarvivadent.com  
Ivoclar Vivadent AG  
Benderstr. 2 | 9494 Schaan | Liechtenstein | Tel.: +423 235 35 35 | Fax: +423 235 33 60



# SLOVAK DENTAL DAYS

15<sup>th</sup> EXHIBITION OF STOMATOLOGY  
AND DENTAL TECHNICS



## 25. - 27. 9. 2014

INCHEBA, a.s., Viedenská cesta 3-7, 851 01 Bratislava  
T +421-2-6727 2138 • F +421-2-6727 2201 • E [sdd@incheba.sk](mailto:sdd@incheba.sk)  
[www.incheba.sk](http://www.incheba.sk)



INCHEBA  
EXPO BRATISLAVA