

Konfliktmanagement und Teambildung.

Copyright by Hansruedi Stahel

www.stahelandfriends.ch

Der Traum von Frieden und Harmonie.

Wo verbringen wir einen grossen Teil unserer Zeit? An unserem Arbeitsplatz!

Was machen wir dort?

Wir treffen mit Menschen zusammen, mit welchen wir kollegial und teambezogen umgehen wollen. Wir möchten ein gutes Arbeitsklima.

Ein gutes «Arbeitsklima» (Betriebsklima) – ist das möglich?

Entstehen nicht immer wieder «offene Fragen», Klärungsbedarf oder gar Missverständnisse?

Konflikte lassen sich nicht vermeiden. Wir sind Menschen mit unterschiedlichsten Interessen, Ansichten, Zielen, Gewohnheiten und Temperamenten. Diese Unterschiede kollidieren notgedrungen von Zeit zu Zeit und erzeugen Konflikte.

Konflikte entstehen ganz unweigerlich dann, wenn sich Menschen zusammenraufen wollen oder müssen.

Konflikte entstehen durch Neuerungen und Veränderungen. Durch Angst vor Unbekanntem.

Konflikte sind also unvermeidlich!

Wichtig: Wer Konflikte nicht wahrhaben will, verursacht dadurch oft schwerwiegende Probleme. Bei Vorgesetzten, die sich feige vor Schwierigkeiten verstecken, kann es zu Mobbing oder Teamverwilderungen kommen. Bei konfliktblinden «Logikern» (Sachlichen) und bei ängstlichen „Beschwichtigern“ schwelen Konflikte viel zu lange vor sich hin und kommen irgendwann durch einen völlig banalen Anlass zur Explosion.

Der Umgang mit dem Konflikt.

Sind Konflikte unvermeidlich?

Ja, wir müssen lernen damit umzugehen.

Wie gehen wir vor, um ein gutes Klima in unserer Klinik zu schaffen?

Als Erstes beerdigen wir «die alten Leichen» im Keller

Wir stellen uns folgende Fragen:

- Welche Konflikte sind im Laufe der letzten Monate aufgetreten?
- Welche Konflikte sind typisch und treten häufiger auf?
- Wie lösten wir die bisherigen Probleme?
- Wie waren die Betroffenen mit den Lösungen zufrieden?

- Gibt es offene oder versteckte Folgekonflikte?
- Gibt es in unserer Firma Nebenkriegsschauplätze?
- Gibt es in unserer Firma konfliktträchtige Bereiche?
- Hätten wir diese Konflikte vermeiden können?

Wie lassen sich in Zukunft Konflikte verhindern?

In dem man als erstes versucht, das Problem mit den Augen «des Andern» zu sehen.

Es liegt uns einfach im Blut, Dinge durch die eigene Brille zu sehen und auch zu bewerten. Wir sind unfähig zur Kenntnis zu nehmen, dass der Mitarbeiter eine andere Ansicht hat, ohne diese auch zu bewerten. Wir müssen zwanghaft aus unserer Sicht entscheiden, ob es gut oder schlecht ist.

«Es nimmt nicht jeder alles wahr. Aber alles was man von Mitmenschen wahrnimmt, nimmt man verzerrt wahr.» **Jeder hat eine eigene Perspektive.**

Wann ist die beste Zeit um Konfliktherde zu analysieren? In Friedenszeiten!!

- Welcher Konflikt könnte hier entstehen?
- Wer könnte etwas wollen oder nicht wollen?
- Wie sollten die Probleme fair und dauerhaft gelöst werden?
- Was könne wir tun:
 - o Um es zu verhindern.
 - o Um möglich Schäden begrenzt zu halten.
 - o Um Folgekonflikte zu vermeiden.

Wie fördern wir die Friedensbereitschaft unter Mitarbeitern?

In dem wir...

- Vorurteile abbauen
- Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen.
- Positives Verhalten vorleben.
- Spielregeln für die Zusammenarbeit entwickeln.
- Kompetenzen klären.
- Prioritäten festlegen.

Wenn trotzdem ein Konflikt ausbricht, was dann?

Auflisten und besprechen ...

- Wie konnte das passieren?
- Hätten wir das Problem früher erkennen können?
- Wie können wir in Zukunft verhindern, dass dies noch einmal passiert?

- Was lernen wir aus diesem Vorfall?

Wenn bei einem Konflikt beide Parteien auf gleicher Ebene miteinander kommunizieren, kann auch nach härtesten und bösesten Auseinandersetzungen später eine Versöhnung gelingen.

Dies liegt darin, dass bei einer Kommunikation auf gleicher Ebene letztlich immer die Menschenwürde des Gegners gewahrt bleibt.

Kultur Killer

Konflikt nicht wahrnehmen.

Den Kopf in den Sand stecken und hoffen, dass sich das Gewitter von selbst wieder verzieht.

Unaufrichtigkeiten von der kleinen «Wahrheitsverschönerung» bis hin zur glatten Lüge.

Missdeutung in möglichst negativer Richtung. (Bewusst falsch verstehen)

Dem Gegner wird grundsätzlich eine böse Absicht unterstellt.

Karrierekämpfe.

- Wer hat wo und wieviel zu sagen und zu entscheiden. «Ich habe gestern zufälligerweise den Chef getroffen. Aus vertraulichen Gründen darf ich leider nicht sagen was ...»

Neidaktionen.

- Neid darf man nicht tragisch nehmen. Neid muss man sich hart erarbeiten. Nur Erbarmen bekommt man geschenkt.

Machtspiele.

Koalitionsbildungen.

- Über oder unter dem Tisch.
- Eine Gruppe entwickelt sich selbständig zu einem Mini Team.
- Kolleginnen und Kollegen werden bewusst ausgegrenzt.
-

Intrigen. Etwas bleibt immer hängen.

Tratsch.

Profilierung auf Kosten anderer Mitarbeiter. Geistiger Diebstahl.

Abschottung und Geheimniskrämerei. Bunkermentalität.

Falsche Einschätzung des Andern.

Missverständnisse. Sie entstehen oft durch ungenügende Kommunikation.

Unehrllichkeit. Abmachungen nicht einhalten.

Hinter dem Rücken anderer Mitarbeiter handeln.

Schlechte Kommunikation.

- Worte unter den Mitarbeitern wie: «Wenn ich hier das Sagen hätte...»
- Das Unwort der Teamkultur: «man» z.B. «Man hat gesagt...»

Lächerlich machen.

Angst vor Pannen.

Einmal schauen was passiert.

Einige Ideen für eine gute Firma Kultur:

- Erlebnis orientierte Teamsitzung.
- Die «Mäusestrategie» akzeptieren.
- Kommunikationstraining für «Alle».
- Forum für Verbesserungsvorschläge. Nutzenpotentiale.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Stellung in die Entscheidungsfindung eingebunden.
- Eine Bergtour unternehmen.
- **Erlebnisorientierte Teamsitzung.**

Literaturnachweis:

«Mitarbeiter-Gespräche erfolgreich führen»
Demmer/ISBN 3-478-36070-6

«Rhetorik»
Birkenbihl/ISBN 3-7205-2299-7

«Co-aktives Coaching»
Wihtwoprt/Kimsey-House/Sandahl / ISBN 3-89749-507-4

«Führen, leisten, leben»
Malik / ISBN 3-453-19684-8

«Coaching als Führungsinstrument»
Dehner/ ISBN 3-593-37305-x

«Erfolgreich führen gegen alle Regeln»
Buckingham, Coffmann/ ISBN 3-593-3667-3

«Jeder kann Gewinnen»
Bambeck, Wolters/ISBN 3-7844-7255-9