

„Wir sind ja nicht im Kindergarten! – Es muss ja bitte möglich sein, dass Ihr diesen Konflikt endlich (selbst) löst!“

Eine Aussage, die Sie als Führungskraft vermeiden sollten!

Wenn ein Konflikt zwischen Personen oder innerhalb eines Teams länger andauert und wiederholte Interventionsversuche zu keiner Auflösung und Entspannung geführt haben, so kostet das einer Führungskraft Energie. Es erzeugt nach einiger Zeit auch Frust und Resignation: „Das darf doch nicht wahr sein, dass solche ‚Kleinigkeiten‘ zu so lange andauernden Spannungen führen! Haben die MitarbeiterInnen keine anderen Sorgen? Wie kann es sein, dass die MitarbeiterInnen sich in diesen Themen nicht verständigen können?“ – All das sind Fragen und Gedanken, Gefühle, die sich bei einer Führungskraft bei länger schwelenden Konflikten breit machen. Führungskräfte neigen dann dazu, ihren Unmut in Aussagen loszuwerden wie: **„Wir sind ja hier nicht im Kindergarten, geht miteinander auf ein Bier oder einen Kaffee und redet Euch das endlich aus, das kann ja nicht so schwierig sein!“**

Als Führungskraft sollten sie eine solche Aussage keinesfalls tätigen!

Drei Gründe, warum Sie diese Art von Aussagen nicht machen sollten

Grund eins: Angemessene Einschätzung der Tiefe des Konfliktes.

Tiefliegende Spannungen zwischen MitarbeiterInnen manifestieren sich oft in Kleinigkeiten bzw. in vermeintlichen Lappalien. Das kann der Diskurs über ein zu lautes Radio sein, das Fenster, das im Winter von einem Mitarbeiter im gemeinsamen Büro geöffnet wird, die unterschiedliche Sichtweise über einen Arbeitsschritt, der zu erledigen ist usw. Der Diskurs (das Gerangel) über diese Kleinigkeiten ist die „phänomenologische Ebene“, die Ebene, auf der der Konflikt ausgetragen wird. Der Konflikt hat jedoch Tiefenschichten und ist meist deutlich heftiger als es scheint.

Über die Zeit kam es zu empfundenen (Grenz-)Verletzungen. Die MitarbeiterInnen fühlen sich von der anderen Konfliktpartei nicht gehört, nicht respektiert, sie haben das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse vom Gegenüber nicht ernst genommen werden. Mögliche Versuche, auf den anderen zuzugehen, blieben erfolglos und dies hat Frust erzeugt. All das kostet den Beteiligten viel Kraft und beschäftigt und dominiert sie in einem hohen Maße – oft auch während ihrer Freizeit und in der Nacht. Wenn sie von der Führungskraft gefragt werden, was

das Problem ist, so können die MitarbeiterInnen das nicht wirklich verbalisieren und beschreiben in Beispielen, was sie an den Handlungen des anderen stört. Dieses Ping/Pong-Spiel stößt bei einer Führungskraft nach einer Zeit zusehends auf Unverständnis und führt zu Gedanken wie: „Das darf doch nicht wahr sein – ich komme mir vor wie im Kindergarten.“

Grund zwei: Wertschätzung der MitarbeiterInnen in ihrer persönlichen Reife.

Die Bezeichnung von MitarbeiterInnen als „Kinder“ kann im professionellen Kontext eines Unternehmens nur als Abwertung verstanden werden. Diese innere Haltung gegenüber den Konfliktparteien so zu verbalisieren, ist aus meiner Sicht ein häufiger Führungsfehler. Beide Konfliktparteien erhalten durch eine solche Aussage den Eindruck, von der Führungskraft nicht ernst genommen zu werden, sie empfinden, dass die Führungskraft den Konflikt ignoriert bzw. unterschätzt und zudem den eigenen Unwillen ausdrückt, eine Konfliktlösung herbeizuführen und die Situation zu entspannen. Es wird in diesem Fall deutlich, dass der Konflikt und die damit verbundenen Emotionen weiter bestehen bleiben – was wiederum den Frust steigert...

Grund drei: Professionelle Einschätzung der adäquaten Rollen und Strategien zur Konfliktlösung.

Der zweite Teil der Aussage („...geht miteinander auf ein Bier/einen Kaffee und redet Euch das aus, das kann ja nicht so schwierig sein. Wenn nötig, zahle ich aus meiner privaten Tasche ein Essen für Euch beide – wenn der Streit dann nur aufhört.“) kommt einer Rückdelegation gleich. Jedoch, wenn die Konfliktparteien den Konflikt selbst hätten lösen können, so hätten sie das bereits getan! Sie haben bisher offenkundig keinen Weg gefunden, sich zu verständigen, ihre Bedürfnisse, Interessen anzusprechen, ihre Verletzungen auszudrücken und eine Wende herbeizuführen. Sie erwarten sich von der Führungskraft, dass sie ihnen dabei hilft und endlich zu einer Lösung und Entspannung beiträgt.

Rückdelegation in einem eskalierten Konflikt trägt also nicht dazu bei, dass eine Führungskraft in der Konfliktlösung als kompetent angesehen wird. Zumindest darüber sind sich die Konfliktparteien dann einig...

Was wäre ein adäquater Umgang?

Lassen Sie sich als Führungskraft von der phänomenologischen Ebene der Konflikte nicht täuschen! Konflikte werden oft anhand von vermeintlichen Kleinigkeiten und Sachthemen ausgetragen. Man versteht nicht, warum sich die Konfliktparteien nicht einigen – nicht aufeinander zugehen – können. Nehmen Sie den Konflikt auf jeden Fall ernst! Versuchen Sie zu erfassen, was die wirkliche Dynamik und Tiefe des Konfliktes ist.

Im Folgenden ein paar Fragen, die Sie dabei leiten können:

- Erfolgt die Begegnung der Beteiligten „auf Augenhöhe“? Wieweit ist der Umgang von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung geprägt?
- Wie läuft die Kommunikation? Können die Beteiligten in „Ich-Botschaften“ formulieren oder kommt es immer wieder zu Grenzverletzungen in der Kommunikation?
- Worum geht es den Beteiligten wirklich? Was sind die hinter den Forderungen und Standpunkten stehenden Bedürfnisse? Wie gut können die Beteiligten ihre Bedürfnisse artikulieren, wie weit gehen sie auf die wechselseitigen Bedürfnisse auch ein?
- Gibt es Hinweise darauf, dass in der Vergangenheit tiefere Verletzungen auf der Gefühls-ebene passiert sind?
- Welche Profile und Muster geraten aufeinander? Welche möglichen Prägungen bringen die Beteiligten mit in die Auseinandersetzung?

Abhängig von Ihrer „Einschätzung“ zum Konflikt und Ihrer Erfahrung in der Konfliktbearbeitung können Sie dann entscheiden, ob Sie sich selbst an die Konfliktbearbeitung machen, ob Sie Personen mit Erfahrung aus dem Unternehmen beiziehen oder professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen. Die Selbsthilfe der Konfliktparteien ist jedenfalls auf frühe Stadien der Eskalation beschränkt.

Literatur:

Glasl, F. (2007): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, Praktische Methoden.
Verlag Freies Geistesleben.