

„Führungskräfte müssen Konflikte offen ansprechen“

Wo Menschen arbeiten, gibt es auch immer wieder Missverständnisse und Streit. Sonja Schloemmer coacht Führungskräfte in Sachen Kommunikation und Konflikte.

ELISABETH NACHBAR

„Kärntner Wirtschaft“: Welche Art von Konflikten entstehen in einem Unternehmen?

Sonja Schloemmer: Grundsätzlich unterscheiden wir drei Arten von Konflikten im Job: Erstens, wenn Mitarbeiter Führungskräfte nicht akzeptieren oder gar nicht respektieren. Zweitens, wenn Führungskräfte keine konstruktiven Anweisungen geben können und ihre Mitarbeiter sie dadurch auch nicht annehmen. Drittens können Konflikte durch Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitern entstehen. Oft sind es aber wie im privaten Bereich einfach Missverständnisse oder Wertekonflikte.

Die Wahrnehmung von Konflikten ist also von Person zu Person unterschiedlich?

Ja, das ist ganz natürlich und gerade dadurch kommt es oft zu Problemen. Wenn diese dann nicht gelöst werden, dann kann das dem Unternehmen erheblich schaden. Ich spreche gerne von Lebensmotiven und -typen: Für den einen ist ein bestimmter Kon-

flikt eine Kleinigkeit, der andere findet die Situation aber sehr belastend. Und dann gibt es noch einen Typus von Mensch, der es allen immer recht machen will und lieber gar nichts sagt, weil er keinen Streit will – als Führungskraft muss ich den Konflikt richtig einordnen können.

Was bedeuten Konflikte konkret für mein Unternehmen?

Es kann so weit kommen, dass Sie sich bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern von beiden trennen müssen.

Gerade Konkurrenzdenken kann dem Unternehmen schaden.

In solchen Situationen muss eine schnelle Entscheidung getroffen werden.

Warum ist es oft so schwierig, Konflikte im Job anzusprechen?

Im Beruflichen wie im Privaten geht jeder mit Konflikten anders um – die einen haben es gelernt, Dinge offen und sachlich anzusprechen, die anderen nicht. Als Chef ist genau das meine Aufgabe. Man sollte nichts überstürzen, aber auch nicht zu lange warten,

um einen Konflikt anzusprechen. Schuldzuweisungen sind meist fehl am Platz. Es geht nicht ums Rechthaben oder darum, wer Schuld hat, aber das klärt sich nur im Gespräch mit beiden Konfliktparteien. Ich-Botschaften sind dann die beste Wahl: Eigentlich kann mir keiner übel nehmen, wie ich mich fühle oder was ich denke. Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, mit ihrer direkten Führungskraft offen sprechen zu können.

Wie erkenne ich einen Konflikt, den ich lösen muss?

Wir sprechen von unterschiedlichen Stufen bei Konflikten im Arbeitsleben. Eigentlich beginnen diese recht eindeutig: Spricht ein Mitarbeiter schlecht über einen anderen, stimmt etwas nicht. Dem muss ich als Führungskraft zuerst nachgehen. Gibt es einen Grund?

Ist es vielleicht nur ein Missverständnis? Kann ich das Problem mit einem klärenden Gespräch auflösen? An dieser Stelle sollte mit allen beteiligten Personen einzeln gesprochen werden. Die Führungskraft fungiert als Mediator. Wenn das nicht reicht, kann ein externer Konflikt-Coach helfen.

Was kann ich als Führungskraft machen?

Am wichtigsten ist, dass die Konflikte von den Führungskräften direkt und offen angesprochen werden. Auf keinen Fall sollten solche Dinge unter den Mitarbeitern ausgemacht werden oder einfach im Raum stehen gelassen werden, nach dem Motto „Es wird schon wieder“. Es braucht eine schnelle, konkrete und direkte Lösung, mit der alle Parteien leben können.

„Konflikte lösen sich nicht einfach von selbst.“

Sonja Schloemmer,
Unternehmensberaterin und
Führungskräftecoach



Unternehmensberaterin und Führungskräftecoach Sonja Schloemmer hat Tipps für Konfliktsituationen.

Foto: KK

ZUR PERSON

- ▶ Sonja Schloemmer, 1968 geboren, hat an der Wirtschaftsuniversität Wien und in Lancaster Wirtschaft studiert und arbeitete lange in der Österreichischen Akademie für Führungskräfte, als Consultant und leitete Personalabteilungen.
- ▶ Seit 2003 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin von Schloemmer & Partner und berät Unternehmen bei Konflikten, Entscheidungsprozessen und im Recruiting. Außerdem ist sie Persönlichkeitscoach und Expertin für Burnoutprävention.