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.

© PlusONE

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 Konflikts 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 eignen 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 tiefgründiger 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 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 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 9791248
www.denta-coach.de

ANZEIGE

Streuli pharma

Besuchen Sie uns an der DENTAL 2014 Halle 3.0, Stand E30

Der «Local» Hero

Rudocain® und Rudocain® forte
Das Lokalanästhetikum – Swiss made

Die potenten Lokalanästhetika mit dem bewährten Wirkstoff Articain zu attraktiven Preisen. Hergestellt in der Schweiz.

Rudocain® / Rudocain® forte, Injektionslösung: Z: Articaini hydrochloridum (40 mg/ml), Adrenalinum (5 µg/ml bzw. 10 µg/ml) ut Adrenalini hydrochloridum. I: Infiltrations- und Leitungsanästhesie in der Zahnheilkunde. D: Zangenextraktion von Oberkieferzähnen: vestibuläres Depot von 1.7 ml pro Zahn, gegebenenfalls Nachinjektion von 1–1.7 ml. Schnitt oder Naht am Gaumen: palatinales Depot von ca. 0.1 ml pro Einstich. Zangenextraktionen von Unterkiefer-Prämolaren: Terminalanästhesie von 1.7 ml pro Zahn, gegebenenfalls vestibuläre Nachinjektion von 1–1.7 ml. Empfohlene Maximaldosis Erwachsene: 7 mg Articain pro kg KG im Verlauf einer Behandlung. Bei Kindern von 4–12 Jahren soll die Dosis 5 mg/kg KG nicht überschritten werden. KI: Überempfindlichkeit gegenüber Wirk- und Hilfsstoffen, Lokalanästhetika vom Typ Säureamid und sulfithaltige Präparate; intravenöse Anwendung; Kinder unter 4 Jahren; schwere Störungen des Reizungs- oder Reizleitungssystems am Herzen; schwere Hypo- oder Hypertonie; paroxysmale Tachykardie; hochfrequente absolute Arrhythmie; Kammerengwinkelglaukom; dekompensierte Herzinsuffizienz; Hyperthyreose; Phäochromozytom; dekompensierte diabetische Stoffwechsellage; Anästhesien im Endstrombereich; Patienten mit Asthma. VM: Sulfit-Überempfindlichkeit; Asthmatiker; Gabe von hohen Dosen; Cholinesterasemangel; schwere Nieren- oder Leberfunktionsstörung; Angina pectoris; Arteriosklerose; erhebliche Störungen der Blutgerinnung. IA: Trizyclische Antidepressiva; MAO-Hemmer; nicht-kardioselektive-Blocker; orale Antidiabetika; Halothan; Hemmstoffe der Blutgerinnung. UAW: Dosisabhängige zentralnervöse und / oder kardiovaskuläre Erscheinungen, Unverträglichkeitsreaktionen. Swissmedic: B. Vertrieb: Streuli Pharma AG, 8730 Uznach. Ausführliche Angaben entnehmen Sie bitte www.swissmedicinfo.ch.

4012_04_2014_d

streuli-pharma.ch