



„Konflikte zwischen den Hierarchien – ein teurer Spaß oder eine Bedrohung der Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens?“

Von Ute Reingard Schmidt

So sieht es der Chef!

Zu Beginn hatten Sie das Gefühl, sie haben Ihre Truppe im Griff. Die Mitarbeiter sind auf sie zugekommen und haben sie auch schon mal um Rat gefragt. Dass der Kontakt zu Ihren Leuten jetzt nicht mehr ganz so intensiv ist, liegt an den zunehmenden Anforderungen. Ihre Aufgaben haben sich kontinuierlich erweitert und der Druck ist gestiegen. Da muss man sich ranhalten, wenn das alles bewältigt werden will. Konflikte? Nein Konflikte gibt es nicht! Ja, die üblichen kleinen Querelen im Alltag schon, aber die hat doch jeder!

So sieht es der Mitarbeiter!

Zu Beginn war das Verhältnis zu Ihrem Chef ja noch ganz okay, Man war vertraut mit den gemeinsamen „Auf und Ab´s“ und plötzlich verdunkelten sich doch die Wolken am Beziehungshimmel. Ihr Chef macht ihnen täglich beachtlichen Kummer. Häufig müssen Sie erraten, was er von Ihnen will und Lob oder Anerkennung sind ihm fremd. Während ihre anfänglich schwankende Beurteilung der Situation sowie des Chefs noch eine eigene abwartende Haltung rechtfertigte, weicht sie bald einem sicheren Eindruck von Ihm absichtlich geärgert, abgewertet oder gar gemobbt zu werden. Man wendet sich enttäuscht ab, und geht in den inneren Rückzug, die innere Kündigung.

Zwei Sichtweisen ein und derselben Situation

Nein, diese beiden kurzen Szenarien gehören nicht in zwei verschiedene Abteilungen. Sie stellen die unterschiedliche Wahrnehmung und Einschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern zum Thema „Innere Kündigung“ in den meisten deutschen Unternehmen dar.

Und wer zahlt die Zeche?

Eine Umfrage der Gesellschaft für Personalentwicklung im Jahre 2003 aus Wien hat ergeben: Die Hälfte der befragten Geschäftsführer schätzen die Anzahl der Mitarbeiter die bereits innerlich gekündigt haben auf ca. 10% ein. Während die gleiche Frage bei der Zielgruppe der Mitarbeiter einen Wert von fast 40% ergab. Diese Diskrepanz der Wahrnehmung kostet Industrie und Wirtschaft ca. 30% der Mitarbeiter-Effektivität zusammen mit Faktoren wie Streitereien und Mobbing.

Wie erkennt man einen Rückzug oder eine innere Kündigung?

Zu Beginn einer solchen Aktion reagieren die Betroffenen noch mit erhöhter Leistung dann aber, sobald sie die Sinnlosigkeit ihres Bemühens einsahen, zu Minderleistungen, Arbeit auf Anweisung und Verlangsamung des Arbeitstempos übergangen. An Tagen, wo Mitarbeiter früher auch mit kleineren Verstimmungen noch in die Firma gegangen sind, bleiben sie jetzt zuhause.

Was können Sie als Chef dagegen tun?

- Entwickeln sie eine positive Konflikt-Kultur in Ihrer Abteilung! Sprechen Sie Konflikte an, verdrängen Sie sie nicht, sondern sehen Sie sie als wachstumsfördernde Auseinandersetzungen, die zu einem verbesserten Klima führen können.

- Lassen Sie nicht zu, dass zunehmende Hektik im Tages-Geschäft sie immer weiter weg bringt von Ihrer Intuition und ihrer Wahrnehmung für die menschlichen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter. Räumen Sie sich Zeit für Gespräche mit Ihren Mitarbeitern ein. Lesen Sie hier auch den Beitrag im Weblog „Mitarbeitergespräche“
- Sehen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter nicht als selbstverständlich an, loben Sie ihre Mannschaft. Und bedenken Sie: Ihr Führungs-Verhalten hat maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter, und damit auf die Leistung, die der Mitarbeiter erbringt oder auch nicht erbringt.

Was können Sie als Mitarbeiter dagegen tun?

- Unterstellen Sie Ihrem Chef keine Absicht in seinem Verhalten! Er ist auch nur ein Mensch!
- Machen Sie sich die diffusen Störgefühle, die einen Konflikt kennzeichnen, mit Hilfe der beigefügten Checkliste klar!
- Übernehmen Sie Verantwortung und sprechen Sie einen Konflikt an! Beziehen Sie eine lösungsorientierte Position als „Mitarbeiter“ und vermeiden sie eine problem-orientierte Position als „Gegenarbeiter“

Erinnern Sie sich daran, wie wohltuend es in einem Konflikt ist, Menschen zu kennen, die Brücken bauen und keine Gräben!

Entscheiden Sie sich dafür, ein Brückenbauer zu sein!

Bücher zum Thema Konflikte

Whale done! - Von Walen lernen. So motivieren Sie jedes Team zu Spitzenleistungen; TB von Kenneth Blanchard

Konflikte im Beruf – erkennen, lösen, vorbeugen,
Taschenguide von E.Fehlau, Haufe Verlag

Zitate zum Thema Konflikte

Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.
Martin Buber (1878-1965)

Früher habe ich mich mit euch auseinandergesetzt - heute setze ich mich mit euch zusammen.

Graffito

Coloursworld, Ute Reingard Schmidt, Köhnstrasse 53, 90478 Nürnberg, Mail: info@coloursworld.de
Telefon: 0911-4800669, Fax: 0911-4622039, Mobil: 0173-9822155, Internet: www.coloursworld.de