

SCHWERPUNKT DEMOKRATISCHES UNTERNEHMEN

RAN AN DIE KONFLIKTE!

von Heide Straub

Demokratie ist kein Zustand, der besteht oder „herrscht“, sondern er will täglich erarbeitet, und ja, auch erstritten werden. Ob und wie sich Unternehmen demokratisieren können, hängt daher von ihrem Umgang mit Konflikten, eben diesem Streiten, ab. Die meisten Unternehmen sind immer noch eine konfliktscheue Bande. Dies ist ein Kernergebnis der ComTeam-Studie von 2013 mit dem Titel „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“ (vgl. Perspektiven 01-02/2014). Kuscheln ist schön. Aber das bringt oftmals nicht so recht voran. Falsch ist es, Konflikte einfach wegzuschmusen. In manchen Firmen und Organisationen ist das an der Tagesordnung. Führungskräfte, ob einstmals demokratisch gewählt oder nicht, müssen schädliche Eintracht aufdecken, nach dem Motto: Den Frieden nehme ich euch nicht ab!



Heide Straub

Konflikte gehören zum Leben: In Familie und Gesellschaft genauso wie in Politik, Wirtschaft und Organisationen. Viele Menschen erleben Konflikte mit einem ungunsten Gefühl, kennen keine positive Streitkultur. Woher auch? Sie haben gelernt, dass Beziehungen durch Auseinandersetzungen zerstört werden, und fürchten, durch Streit ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe, zu einem Team, zu verlieren. Gleichzeitig wünschen sich Menschen in Unternehmen eine stärkere Konfliktkultur. Auf die Frage, wie stark oder schwach die Konfliktkultur in ihrem Unternehmen ausgeprägt sei, sagten bei der ComTeam Studie 2013 über 80% der Befragten, „etwas zu schwach“ bzw. „viel zu schwach“. Für nur etwa 11% ist der Umgang mit Auseinandersetzungen in ihrem Unternehmen genau richtig (siehe Grafik 1). Woran liegt es? Will man

sich nicht auseinandersetzen oder darf man es nicht? Und warum traut man sich nicht?

Ob Konflikte im Unternehmen gefördert, vermieden oder geduldet werden, hat eine soziale Dimension und einen sachlichen Qualitätsaspekt. Wenn man die Menschen fragt, wie sie die aktuelle Konfliktkultur in ihrem Unternehmen erleben, so zeigt sich: In Konflikten wird nahezu zu gleichen Teilen um fachliche Qualität wie um persönliche Bedürfnisse gerungen (siehe Grafik 2). Dabei geht es mehrheitlich (45%) „respektvoll“ und nur zu etwa 19% „geringschätzend“ zu. Die Konfliktscheuen haben jedoch eindeutig Oberwasser (54%) gegenüber den Streitlustigen (12%).

Der Wunsch nach Harmonie, nach einer Kultur ohne Konflikte ist nachvollziehbar. Aber es leiden Produktivität und Kultur, wenn zu viel Harmonie herrscht. Dann fehlen Impulse, die ein Team aus seiner Routine reißen, jeden Einzelnen auf neue Art und Weise herausfordern – und damit die Chancen erhöhen, dass jedes Teammitglied seine individuellen Stärken und Talente einbringt.

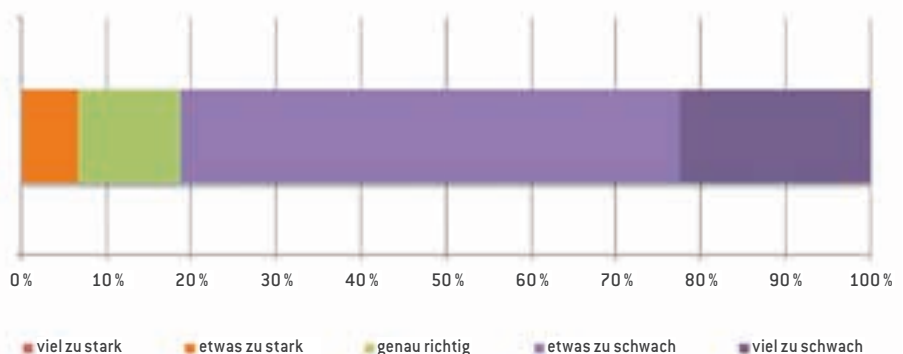
Schädliche Eintracht erkennen und bloßlegen

Konflikt und Streit sind oft ein Tabu. Dabei können sie auch Antriebskraft und Motor sein. Wenn man das als Führungskraft nutzen möchte, sollte man zunächst herausfinden, ob ein Team schon an zu viel Harmonie leidet. Das ist der Fall, wenn folgende Aussagen zutreffen:

1. Konflikte und Probleme werden nicht offen angesprochen. Es gibt kaum Kritik, aber auch kaum Anerkennung und kein direktes individuelles Lob.
2. Diskussionen bestehen aus wenigen Beiträgen. Wenige bringen eigene Ansichten und Ideen ein. Es wird nicht auf Argumente anderer eingegangen, sondern man behandelt schnell das nächste Thema. Selten kommt ein „Das sehe ich anders!“. Wer gegen etwas ist, wird buchstäblich stehen gelassen. Die anderen meiden den Störer.
3. Bei Diskussionen herrscht eine Atmosphäre der Schwere. Es entsteht betroffenes Schweigen. Die Blicke sind nach

Grafik 1

Wie beurteilen Sie, wie stark oder schwach die Konfliktkultur in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist?



unten gerichtet und unruhig. Keiner fasst das Problem ins Auge.

4. Wenn eine Person angesprochen wird, antwortet eine andere. Nach dem Motto: Wir sind alle gleich. Das „Ich“ verschwindet.
5. Fehler werden vertuscht und bleiben ohne Konsequenzen. Sätze fallen wie: „Ich war das nicht“, „Das konnte ja keiner wissen“, „Das wäre jedem passiert“.
6. Individualität verschwindet, im Team herrscht ein Wir-Ton: „Wir müssten mal ...“. Keiner will so richtig Verantwortung übernehmen.
7. Es gibt kein differenziertes Feedback. Alle sind nett und freundlich („Ist gut gelaufen“).
8. Weniger als die Hälfte des Feedbacks dreht sich um Probleme, Ärger und Verbesserungspotential.
9. Es werden Entscheidungen getroffen, aber nicht umgesetzt. Alle nicken zwar mit den Köpfen, sagen innerlich aber nein.
10. Im Team herrscht eine gereizte Atmosphäre nach dem Muster: „Ja, mache ich schon, weiß gar nicht, was du hast“ oder ein betont freundlicher Umgang wird gepflegt mit Pizza- und Hüttenabenden.

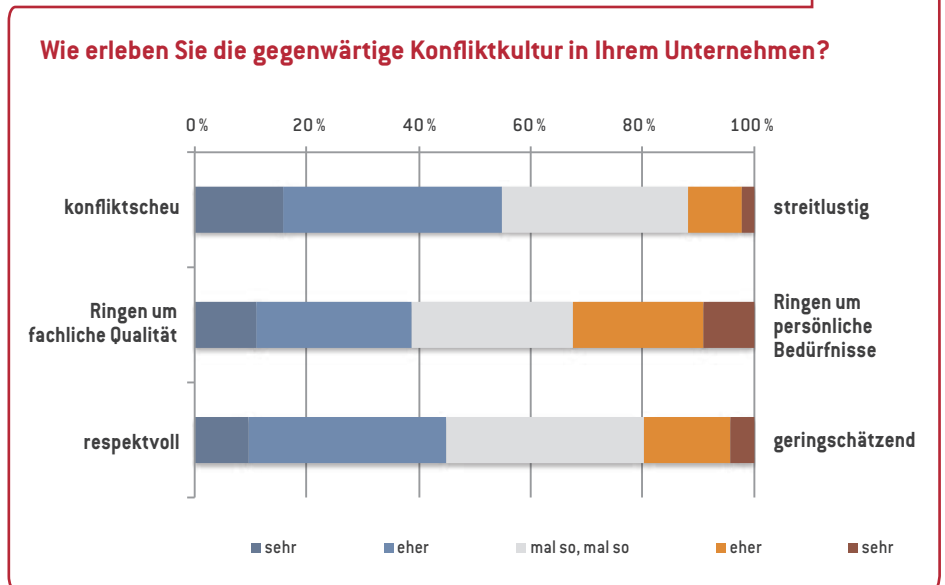
Harmonie-Overkill angehen

Was ist zu tun? Wenn einige oder gar alle der oben genannten Aussagen auf ein Team zutreffen, sollte man sich als Führungskraft behutsam, aber deutlich mit dem Harmonie-Overkill auseinandersetzen. Es ist wichtig, individuell bei mehreren nachzufragen, wenn man aus dem Team nur von einer Person eine Antwort bekommt. Das „Ich“ darf im Team nicht untergehen. „Ich kann etwas“ zählt genauso wie „Wir sind gut“. Führungskräfte sollten mutig die Teamharmonie stören mit Sätzen wie: „Ich kaufe Ihnen den Teamfrieden nicht ab!“.

Nützliche Auseinandersetzungen

Konflikte verbinden viele Menschen mit unangenehmen Erlebnissen schon in der Kindheit. Nur wenige haben gelernt, im Guten zu streiten, also die Argumente anderer gelten zu lassen und im Streit auf persönliche Verletzungen zu verzichten. Jede gelungene direkte Aussprache im Team wird zur positiven Konflikterfahrung und erleichtert die künftige Zusammenarbeit. Das gilt für demokratische Strukturen, wie beispielsweise in Parteien übrigens genauso wie für Strukturen in Unternehmen, wo die Chefs, zumindest bisher, nicht gewählt werden.

Grafik 2



Kollegen sollten mehr streiten

In der Regel geht es in Konflikten um die Frage „Wer hat Schuld?“. Somit werden Kollegen zu Kontrahenten statt zu Mit-Streitern. Konsequenz: Entscheidungen werden nicht nachhaltig mitgetragen. Es findet zu wenig Zusammenarbeit statt, Abstimmungen funktionieren nicht. Unter dem stummen Scheinfrieden leiden die Arbeitsergebnisse.

Wie können Kollegen besser streiten? Viele Menschen sind dankbar, wenn man sie direkt und offen anspricht. Wenn die Bedürfnissebene berücksichtigt wird, ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten wie ein reinigendes Gewitter. Hilfreich sind die drei W-Wörter:

- **Wahrnehmung:** Ich sage, was ich gesehen oder gehört habe, ohne Interpretation.
- **Wirkung:** Ich sage, was mich stört, ärgert oder was ich denke.
- **Wunsch:** Ich spreche eine Forderung, Bitte oder Weisung klar aus.

Erfolgreich Konflikte managen

Um einen Konflikt erfolgreich zu managen, braucht es unter anderem systematisches und überlegtes Vorgehen, jede Menge Handwerkszeug und Übung. Zudem gibt es unterschiedliche Konfliktmenschen, Konflikt-Typen, mit denen man nicht nach Schema „F“ umgehen kann:

- Konsensfreudige Menschen finden Konflikte anstrengend, können meist keine Differenzen lösen und lassen daher die Finger davon.

– Konfliktfähige Menschen wandeln ihre Aggression in positive Energie um. Das Arbeiten an Differenzen bereichert sie und ihr Umfeld.

– Für streitlustige Menschen sind Auseinandersetzungen ein Weg, sich selbst zu erleben. Ein Konflikt steigert ihre Vitalität.

Den Konsensfreudigen gilt es, aus der Reserve zu locken, beim Streitlustigen muss man einen Gegenpol bilden, indem man ruhig und sachlich bleibt.

Fazit:

Konflikte, genauer gesagt der Umgang mit ihnen, prägen die Unternehmenskultur. Die meisten Menschen, auch in Unternehmen, scheuen Konflikte. Aufgabe von Führungskräften ist, sie gemeinsam zu lösen. Was unter den Teppich gekehrt wurde gehört auf den Tisch. Betonte Harmonie gehört hinterfragt, Konflikte wollen besprochen und behandelt werden. So entsteht wieder ein reibungsloser Arbeitsablauf mit frischen Impulsen in reiner Luft. Und nur so ist überhaupt Demokratisierung in Unternehmen möglich. —

Kontakt: h.straub@comteamgroup.com

Heide Straub ist Mitgründerin der Com Team AG, Academy + Consulting in Gmund am Tegernsee. Als Beraterin und Trainerin beschäftigt sie sich seit vielen Jahren mit dem Thema Konfliktmanagement.