

Nicht wegschmusen

Konflikte Harmonie stärkt das Team. Wird es aber zu kuschelig, leiden Kritikfähigkeit und konstruktive Arbeit. Wie Sie erkennen, ob Ihr Team zu harmonisch ist und wie Sie richtig gegensteuern.

_____Konflikte sind so alt wie die Menschheit und gehören zum Leben. Viele Menschen erleben diese aber mit einem unguuten Gefühl und kennen keine positive Streitkultur. Sie haben gelernt, dass Beziehungen durch Auseinandersetzungen zerstört werden und fürchten, ihre Zugehörigkeit zum Team zu verlieren. Daher ist der Wunsch nach Harmonie nachvollziehbar. Aber: Kultur und Produktivität leiden, wenn zu viel Harmonie herrscht. Es fehlen Impulse, die das Team aus der Routine stoßen, jeden Einzelnen auf neue Art und Weise herausfordern – und damit die Chance erhöhen, dass jedes Teammitglied seine individuellen Stärken und Talente einbringt.

Schädliche Eintracht bloßlegen

Gerade in Sozialeinrichtungen mit ihren hehren Normen sind Konfliktfähigkeit und Streit oft ein Tabu, obwohl sie auch Antriebskraft sein können. Wenn Sie herausfinden wollen, ob Ihr Team schon an zu viel Harmonie leidet, dann prüfen Sie, ob folgende Aussagen zutreffen:

1. Konflikte und Probleme werden nicht offen angesprochen. Es gibt kaum Kritik, aber auch kaum Anerkennung und kein direktes und individuelles Lob.
2. Diskussionen bestehen aus wenigen Beiträgen. Keiner bringt eigene Ansichten und Ideen ein. Es wird nicht auf Argumente anderer eingegangen, sondern schnell das nächste Thema behandelt. Es kommt kaum

ein „Das sehe ich aber 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 unten gerichtet und unruhig. Keiner fasst das Problem ins Auge.

4. Wenn eine Person angesprochen wird, antwortet eine andere. Dadurch verschwindet das Ich und es entsteht ein Einheitsbrei unter dem Motto: „Wir sind alle gleich.“

5. Fehler werden vertuscht und bleiben ohne Konsequenzen: „Ich war das nicht“, „Das konnte ja keiner wissen“, „Das wäre jedem passiert.“

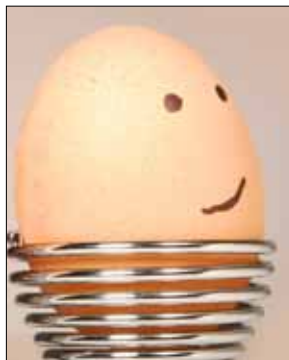
6. Individualität verschwindet, im Team herrscht ein Wir-Ton: „Wir müssen mal...“, bei dem keiner so richtig Verantwortung übernehmen will.

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 Verbesserungspotenzial.

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 mit Umar-mungen sowie Pizza- und Hüttenabenden.



ZEITEINSPARUNG UND QUALITÄTS- GEWINN BEI DER BETRIEBSWIRT- SCHAFTLICHEN STEUERUNG

durch branchenspezifische
Softwarelösungen für Sozial-
träger aller Hilfearten, Komplex-
träger, Bistümer, Hilfswerke,
Stiftungen und Kliniken.

- ✓ Rechnungswesen
- ✓ Kosten- und Leistungsrechnung
- ✓ Controlling
- ✓ Management-Reporting
- ✓ Dokumentenmanagement
- ✓ Leistungsabrechnung
- ✓ Dokumentation
- ✓ Vereinfachte Pflege
- ✓ Systemintegration

HALLE 4A
STAND 203

WIR FREUEN UNS
AUF IHREN
BESUCH.



16. Fachmesse und
Congress des Sozialmarktes

5. – 6. November 2014
Messezentrum Nürnberg

Wilken Entire GmbH
Hörvelsinger Weg 29-31
89081 Ulm
Telefon +49 731 96 50-600
Telefax +49 731 96 50-700
info@entire.de
www.entire.de



Harmonie-Overkill angehen

Wenn einige oder alle oben genannten Aussagen auf Ihr Team zutreffen und zu viel Harmonie lähmt, sollten Sie sich als Führungskraft oder Personalverantwortlicher behutsam, aber deutlich mit dem Harmonie-Overkill auseinandersetzen. Wird im Team über einzelne Betreute berichtet, etwa, weil sie aggressiv das gemeinsame Musizieren stören oder sich generell den Gemeinschaftsaktivitäten verweigern, lassen Sie das Gesagte nicht auf sich beruhen. Achten Sie darauf, dass auf der Basis von Anerkennung klare Standpunkte bezogen werden und fördern Sie das Äußern von Bedenken. Fragen Sie individuell nach, wenn Sie aus dem Team nur von einer Person eine Antwort bekommen. Lassen Sie das Ich im Team nicht untergehen: „Ich kann etwas“, zählt genauso wie „wir sind gut.“ Stören Sie entschlossen die Teamharmonie mit Sätzen wie: „Ich kaufe Ihnen den Teamfrieden nicht ab!“ Und: Fragen Sie bei einzelnen Teammitgliedern nach, wie etwas genau ist, wenn Sie das Gefühl haben, da wird ein Konflikt harmonisch vernebelt.

Nützliche Auseinandersetzungen

Fest steht: Die Begriffe ‚Konflikt‘ und ‚Streit‘ sind negativ belastet. Dabei wird oft vergessen, dass Auseinandersetzungen produktiv sind und Abteilungen voranbringen können. In einer gesunden Streitkultur entstehen neue Blickwinkel und Sichtweisen. Vorher nicht beachtete Aspekte oder Lösungen treten zu Tage. Denken Sie beispielsweise an die Urlaubsplanung in Ihrer Einrichtung. Wenn jeder Einzelne ohne Rücksprache mit den Kollegen Urlaub beantragt, kann dies zu Problemen führen. Sobald aber Absprachen stattfinden und jeder seine Wünsche offenlegt und begründet, entstehen neue Sichtweisen, die mit einfachen Lösungen einhergehen.

Aber warum wird, trotz möglicher positiver Effekte, in der Arbeitswelt so viel unter den Teppich gekehrt? Die Antwort liegt auf der Hand: Konflikte verbinden viele Menschen mit unangenehmen Erlebnissen, schon in der Kindheit. Und: 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.

Kollegen sollten mehr streiten

In Auseinandersetzungen verlieren streitende Parteien häufig den Blick für gemeinsame Ziele. Die Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite werden verletzt und nicht berücksichtigt. Jede Partei erlebt und beschreibt den Konflikt aus eigener Sicht, wobei die gegenüberstehende Partei immer die schlimmere ist. In der Regel geht es um die Frage: Wer hat Schuld? Somit werden Kollegen zu Kontrahenten statt zu Mit-Streitern. Die Konsequenz: Entscheidungen werden nicht nachhaltig

mitgetragen. Es findet zu wenig Zusammenarbeit statt, Abstimmungen funktionieren nicht. Unter dem stummen Scheinfrieden leiden die Arbeitsergebnisse.

Doch wie können Kollegen besser streiten? Viele Menschen sind dankbar, wenn man sie direkt und offen anspricht. Wenn die Bedürfnisebene berücksichtigt wird, ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten wie ein reinigendes Gewitter. Das gilt für die Dienstplangestaltung wie für den unterschiedlichen Umgang mit anstrengenden Angehörigen der Heimbewohner oder ewig verspäteten Altenpflegekollegen. 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 aus.

Ob Heimleiter oder Wohnbereichsleiter – als Führungskraft sollten Sie gelegentlich Dritte zwischen den streitenden Personen vermitteln lassen. Diese müssen allerdings darauf achten, die Auseinandersetzung von beiden Seiten aus zu betrachten und die Allparteilichkeit einzuhalten. Das Problem der einen Seite soll genauso intensiv angesehen werden wie das der anderen.

Erfolgreich Konflikte managen

Um einen Konflikt erfolgreich zu managen, braucht es unter anderem systematisches und überlegtes Vorgehen sowie jede Menge Handwerkszeug und Übung. Zudem gibt es unterschiedliche Konfliktmenschen:

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

— **Konfliktfähige** Menschen wandeln eigene Aggressionen 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.

Im Vorfeld ist es daher wichtig abzuschätzen, welchen Konfliktmenschen man vor sich hat: Bei einem konsensfreudigen Menschen gilt es, ihn aus der Reserve zu locken. Er soll verstehen, dass es wichtig ist, einen Konflikt zu thematisieren, sich ihm zu stellen und nichts unter den Teppich zu kehren. Bei einem streitlustigen Menschen muss man einen Gegenpol bilden, indem man ruhig und sachlich bleibt.

Fazit

Konflikte und Streitereien gibt es in jeder Einrichtung. Schuldzuweisungen helfen genauso wenig weiter wie betonte Harmonie. Es gilt daher vielmehr, nichts unter den Teppich zu kehren und Konflikte zu gemeinsam lösen. So entsteht wieder ein reibungsloser Arbeitsablauf mit frischen Impulsen. Die Luft, sprich die Arbeitsatmosphäre, ist wieder rein.

Die Autorin



Heide Staub ist Mitgründerin der ComTeam AG, Academy + Consulting in Gmund am Tegernsee. Als Beraterin und Trainerin beschäftigt sie sich seit Jahren mit dem Thema Harmonie und Konfliktmanagement. Die Expertin bietet zusammen mit ComTeam-Kollegen regelmäßig auch Seminare zum Thema Coaching und Mediation an.