

Learning Bundles von managerSeminare

Worum geht's? Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

Was? Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

Für wen? Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



Alle Bundles kennenlernen

www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles





TEAMWORK

Konfliktmanagement

Schwierigkeiten begegnen

Learning Bundle mit 6 Units

Alles Folgen, die es zu verhindern gilt. Schließlich können sich Probleme in der Zusammenarbeit zu handfesten Konflikten ausweiten. Deshalb sollten Sie Probleme im Miteinander ernst nehmen. Denn

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Probleme sind Störungen. | Die Bewältigung von Störungen muss Vorrang haben. |
| 2. Probleme sind Barrieren. | Barrieren behindern eine gute Kommunikation. |
| 3. Probleme sind Belastungen. | Belastungen mindern die Motivation. |
| 4. Probleme eskalieren oft. | Eskalation muss verhindert werden. |
| 5. Probleme erzeugen Lösungsdruck. | Der Druck muss richtig kanalisiert werden. |

Gründe genug, sich mit diesem Thema näher zu beschäftigen:

- Wie können Sie Konflikten im Team vorbeugen?
- Welche Konfliktpotenziale verstecken sich in einem Team?
- wie gehen Sie Konflikten auf den Grund?
- Wie können Sie Konflikte entschärfen?

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie, wenn Sie Schwierigkeiten begegnen.

- **Unit 1: Konflikte verstehen**
- **Unit 2: Konflikten vorbeugen**
- **Unit 3: Individuelle Konfliktpotenziale betrachten**
- **Unit 4: Probleme zwischen Personen verstehen**
- **Unit 5: Ursachen auf den Grund gehen**
- **Unit 6: Eskalation vermeiden**

Konflikte verstehen

Vielfach wird bereits von Konflikten gesprochen, wenn es im Team Meinungsverschiedenheiten oder sachliche Auseinandersetzungen gibt. Konflikte sind aber etwas anderes. Es sind Probleme miteinander, bei denen viele Gefühle im Spiel sind und eine sachliche Auseinandersetzung kaum noch möglich erscheint.

Nicht jede kleine Auseinandersetzung ist gleich ein Konflikt.



BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Was ist ein Konflikt?
- Wie unterscheiden sich Konflikte von Meinungsverschiedenheiten?
- Wann liegt ein Sachkonflikt, wann ein persönlicher Konflikt vor?



Gab es in Ihrem Team in der letzten Zeit Konflikte?

Woran machen Sie das fest?

Keywords

Beziehungsebene Differenz interpersoneller Konflikt intrapersoneller Konflikt Konflikt
Meinungsverschiedenheiten Problem Sachebene Spannungen Ursachenkomplexe

Was ist ein Konflikt?

In der Alltagssprache benutzen wir das Wort Konflikt häufig und dabei recht undifferenziert. Die Begriffe Problem, Differenz und Konflikt werden dabei oft verwechselt. Bei einem **Problem** handelt es sich um eine Sachfrage oder eine Aufgabe, die momentan nicht lösbar erscheint. Eine **Differenz** haben heißt, im Denken, Fühlen oder Wollen sich von anderen zu unterscheiden, ohne dass dies für einen der Beteiligten problematisch ist.



Wann kann man von einem Konflikt sprechen?

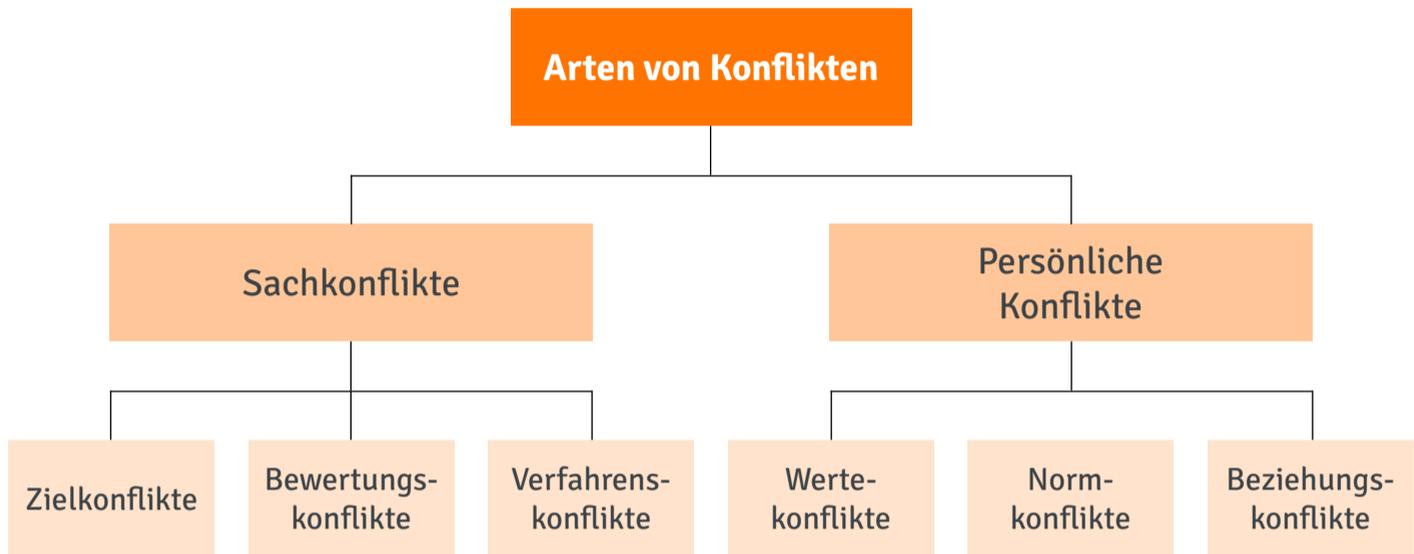
Ein **Konflikt** liegt dann vor, wenn die Differenzen Folgen haben, Handlungen nach sich ziehen, die andere Menschen beeinträchtigen. Konflikte entstehen aus ungelösten Problemen oder Differenzen, die Menschen miteinander austragen und einen oder mehrere Beteiligte behindern, verletzen, blockieren oder gar bedrohen.

Konfliktpotenziale sind im Arbeitsleben häufig anzutreffen. Beispiele hierfür sind:

- ungünstige Arbeitsbedingungen
Die Abläufe sind nicht klar geregelt, die Strukturen bürokratisch. Keiner weiß so richtig, was zu tun ist, keiner trägt Verantwortung.
- mangelnde Führung
Die Führungskraft versteht ihr Handwerk nicht, mischt sich in Alltagsabläufe ein, zeigt wenig Engagement, unterstützt das Team nicht.
- unterschiedliche Zielvorstellungen
Es existieren keine klaren Zielvereinbarungen, es gibt keine gemeinsamen Ziele. Jeder setzt eigene Ziele oder arbeitet vor sich hin.
- Missverständnisse
Teammitglieder reden aneinander vorbei, bemühen sich nicht um eine Klärung.

Unterscheiden Sie zwischen Sachkonflikten und persönlichen Konflikten

Konflikte lassen sich auch in die zwei Kategorien **Sachkonflikte** und **persönliche Konflikte** einteilen. Bei Sachkonflikten kann es sich um Ziel-, Beurteilungs- oder Verfahrenskonflikte handeln, während es sich bei persönlichen Konflikten um Werte-, Norm- oder Beziehungskonflikte handeln kann. Die Kenntnis der Konfliktursache ist von großer Bedeutung für den Umgang mit ihnen.



So können Mitarbeitende ganz unterschiedliche Ziele verfolgen, Situationen ganz unterschiedlich einschätzen und unterschiedlicher Meinung sein, wie am besten vorzugehen ist oder wie eine Entscheidung aussehen sollte. Personen, die zusammenarbeiten, können Probleme miteinander bekommen, weil sie unterschiedliche Werte vertreten, etwa gerne an tradierten Verfahren festhalten wollen oder schnell alte Zöpfe abschneiden wollen. Unterschiedliche Normen, wie man sich „richtig“ verhält oder auch nicht, können hinzukommen.

Was auch immer Ursache oder Anlass im konkreten Fall sein mag: Das Wichtigste ist, frühzeitig solche Konfliktpotenziale zu erkennen und zu bearbeiten. Schließlich können Mitarbeitende miteinander Probleme bekommen, weil sie von der Persönlichkeit her sehr unterschiedlich sind.



Ein Mitarbeiter erzählt sehr gerne, auch private Dinge. Er teilt sein Büro mit einem Kollegen, der seine Arbeit allein in Ruhe erledigen will. Für ihn ist der Kollege ein Schwätzer, der ihn immer mehr nervt.



Welche Signale könnten Konflikte ankündigen?



Häufig können Sie vorhandene Schwierigkeiten an der Art erkennen, wie Kolleginnen und Kollegen miteinander umgehen.

sichtbar

Die Kritik verliert an Sachlichkeit.	
Einzelne kommunizieren nur noch in kleinen Gruppen miteinander.	
Es wird viel darüber diskutiert, wer mit wem nicht zusammenarbeiten will.	
Anregungen zur gemeinsamen Arbeit sind selten geworden.	
Mitarbeitende beschwerten sich bei ihrem Vorgesetzten über Kolleg:innen.	
Klatsch und Tratsch greifen immer mehr um sich.	
Der Austausch untereinander schwindet.	
Die Kritik wird zunehmend unsachlich.	
Informationen werden anderen vorenthalten.	
Es kommt zu vereinzelt persönlichen Angriffen.	
Schnell ist man mit Schuldzuweisungen bei der Hand.	

Vielfach kann man durch bloße Beobachtung erkennen, dass die Harmonie gelitten hat. Erkennbar ist dies an zwei Dingen, die Zunahme der Reibereien und einer resignativen Stimmung.

Reibungsverluste zeigen sich in folgenden Punkten:

- Diskussionen um das richtige Vorgehen enden immer öfter ohne konkrete Ergebnisse.
- Die Kolleginnen und Kollegen versteifen sich darauf, wer Recht hat und wer Unrecht.
- Der Ton bei Auseinandersetzungen wird schärfer.

In die Verantwortung müssen Führungskräfte insbesondere bei folgenden Problemen genommen werden:

- unklare Zuständigkeiten,
- unterschiedliche Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden,
- Über- oder Unterforderung der Mitarbeitenden,
- Mangelhafte Organisation der Abläufe,
- falsche Personalentscheidungen.

Konflikte innerhalb des Teams gehen die Teamleitung auch dann etwas an, wenn sie nicht direkt beteiligt ist. Denn solche Konflikte können das ganze Team in Mitleidenschaft ziehen, nicht nur die Arbeit erheblich aufhalten, sondern auch das Arbeitsergebnis gefährden und letztlich eine negative Außenwirkung verursachen.



Konfliktpotenziale zu erkennen und ein aktives Konfliktmanagement zu betreiben, ist immer auch eine Führungsaufgabe.

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden erfolgreich führen wollen, dürfen sie die Augen nicht verschließen. Sie sollten sich den Konflikten stellen und versuchen, so viel wie möglich zu ihrer Lösung beizutragen. Teamleiter:innen sollten die Zusammenarbeit beobachten, rechtzeitig eingreifen, eine Konfliktlösung initiieren und die Beteiligten bei der Beilegung des Konfliktes unterstützen.

⟷ Zusammenfassung

- Um Schwierigkeiten im Team zu vermeiden, sollten Sie auf gute Arbeitsbedingungen achten, auf die Arbeitsverteilung, die Organisation der Arbeit, die Arbeitsabläufe.
- Es gibt verschiedene Anzeichen, dass sich Konflikte abzeichnen. Es gibt aber auch sichere Zeichen, dass Konflikte den Alltag bestimmen.
- Versuchen Sie, Konflikten vorzubeugen, Konfliktpotenziale zu verringern.
- Auch Führungskräfte können eine Mitschuld an Konflikten haben.
- Wenn Konflikte auftauchen, sollten Sie sich dieser Konflikte annehmen.

- **Unsicherheit** aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen oder negativen Erfahrungen
Ach nee, das ist nichts für mich, da halt ich mich lieber raus.
- **Frustrationen** aufgrund von Mangel an Verständnis für die eigenen Probleme
Ich weiß gar nicht, was ich jetzt tun soll. Der Kunde wartet.
- **Stress** aufgrund von Mangel an Zeit, Zielklarheit und Arbeitsmethodik
Ich habe so viel zu tun. Ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll.
- **Demotivation** aufgrund von Mangel an Erfolg und Anerkennung
Das interessiert doch sowieso keinen. Das klappt doch sowieso nicht.
- **Unvermögen** aufgrund von Mangel an Können und Wissen
Das kapiere ich einfach nicht.
- **Rigidität** aufgrund von Mangel an Flexibilität
Das war schon immer so und wird auch so bleiben.
- **Egoismus** aufgrund von Mangel an sozialen Fähigkeiten und sozialer Anpassung
Was die anderen machen, interessiert mich nicht.

Auf die meisten dieser Mangelsituationen kann die Führungskraft, aber auch das Team Einfluss nehmen.



Machen Sie nicht den Fehler und erklären Sie individuelle Konfliktpotenziale zur Privatangelegenheit des oder der Betroffenen. Sie bergen eine enorme Sprengkraft.

Probleme einzelner Personen, die sich zu Konflikten im Team entwickeln können, bekommen Sie nur heraus, wenn Sie das Verhalten dieser Person beobachten:

- Welches Verhalten könnte Anlass für Probleme geben?
- Sind der Person das Verhalten und die daraus resultierenden Probleme bewusst?

Probleme zwischen Personen verstehen

Vielfach liegt die Ursache von Konflikten darin, dass Menschen mit ganz unterschiedlichen Charakteren aufeinander treffen.

Es gibt Mitarbeitende, die einfach nicht miteinander können.



BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie erkennen Sie Konfliktpotenziale im Team?
- Welche Ursachen haben Konflikte zwischen Mitarbeitenden?
- Wie gehen Sie damit um?



Gibt es in Ihrem Team Mitarbeitende, die Schwierigkeiten miteinander haben? Worin liegen die Schwierigkeiten begründet?

Wie wirken sich diese Schwierigkeiten aus? Wie reagiert Ihr Team darauf?

Keywords

Ansichten Ausgrenzung Bedürfniskonflikte Beleidigungen Charaktere Ignorieren
Interessen Konfliktursache Leistungsfähigkeit Lügen und Gerüchte
Manipulieren von Arbeitsergebnissen Missverständnis Mobbing Motivation
persönliche Animositäten Reibereien sexuelle Belästigung soziale Konflikte
Wertkonflikte Ziele