

ONLINE SPEZIAL

mit Stefanie Jirgal
www.loesungsorientiert.at



Arbeitsunterlage

ERSTE HILFE BEI KONFLIKT

IM HOME OFFICE SETTING

Eine Arbeitsunterlage für Führungskräfte zur
Konfliktklärung im Team über digitale Kanäle.

Dieses Dokument soll Ihnen als **Führungskraft oder Mensch in verantwortungsvoller Position** eine **Hilfestellung** sein mit beruflichen Konflikten - unter der besonderen Bedingung des Arbeitens auf Distanz - besser umzugehen. Mein Fokus liegt dabei auf der Vermittlerrolle, das bedeutet **SIE haben die Aufgabe den Konflikt zu bearbeiten bzw. zu lösen**. Die vorgestellte Methodik ist eine auf die Wirtschaft abgestimmte Vorgehensweise, die in den Vordergrund stellt, ein Team / eine Arbeitseinheit auf schnellstem Wege **ARBEITSFÄHIG** zu machen.

Der Konflikt kann sich dabei

- a) sehr **offensichtlich** abspielen (offene verbale Angriffe, Beschwerde von Mitarbeitern liegt vor, Stillstand im Projekt, Fehlerhäufigkeit) oder
- b) **niederschwellig schwelen** (mangelnde oder gänzlich fehlende Kommunikation, Stillschweigen, keine Informationsweitergabe, Verleugnung „es ist eh alles in Ordnung“, obwohl Zahlen eine andere Sprache sprechen).

Erschwerte Rahmenbedingungen: Kommunikation über digitale Kanäle

Zusätzlich sehen Sie sich aktuell damit konfrontiert, dass (mehr) Menschen im **Home-Office** arbeiten, persönliche Begegnungen auf ein Minimum reduziert sind und Absprachen meist **über digitale Kanäle** erfolgen. All das kann Missverständnisse bis hin zu Konflikten besonders begünstigen.

Das Thema ist sehr umfangreich. Ich treffe daher ein paar Annahmen und zeige Ihnen Schritt für Schritt als Empfehlung was Sie tun können, wenn Sie merken „hier stimmt etwas nicht“. Es muss gar nicht sein, dass es sich bereits um einen massiven Konflikt handelt. Besser wäre es sogar, wenn Sie möglichst dann Schritte setzten, wenn Sie feststellen es hakt, aber alle können noch miteinander sprechen.

Voraussetzungen für kompetente Teams

Aufgrund der nachfolgenden Fragen können Sie erkunden, wie die Voraussetzungen der Konfliktlösung sind. Wie gehen Sie / Ihr Team / Ihre Mitarbeiter mit folgenden Themen um?

1. Sprechen wir wirklich vom Gleichen oder glauben wir das nur?
2. Beschäftigen wir uns mit der Arbeit oder mit strukturellen Defiziten?
3. Schaffen wir immer wieder gute Balancen zwischen unternehmerischen Vorgaben und Notwendigkeiten und individuellen und zwischenmenschlichen Belangen?
4. Haben wir die erforderlichen Kompetenzen und können wir diese auch einsetzen?
5. Denken wir immer wieder über unser Handeln ehrlich und kritisch nach und verändern es konsequent dort, wo es erforderlich ist?

Mein Schritt für Schritt Fahrplan durch den Konflikt

(1) Ihre Rolle und Ihre aktuelle Verfassung

Starten wir bei Ihnen als Führungskraft (diesen Begriff werde ich synonym für Ihre verantwortungsvolle Position verwenden. Es kann sein, dass Sie auch Inhaber eines Unternehmens sind, selbstständig mit Team arbeiten oder Vorstand einer Organisation sind).

Wie geht es Ihnen aktuell?

Wie kommen Sie mit den Veränderungen zurecht? Was macht die Krise mit Ihnen? Haben Sie das Gefühl stabil auf den Beinen zu stehen? Sie wollen anstehende Konflikte klären, um die Mannschaft in die Arbeitsfähigkeit oder noch bessere Zusammenarbeit zu lotsen, dabei ist es notwendig, dass Sie genügend eigene Energiereserven mitbringen.

Stellen Sie also fest, dass Ihre eigene Konstitution gar nicht gut ist, dann bitte sorgen Sie für Verbesserung bevor Sie die Konfliktlösung starten. Scheuen Sie nicht sich Hilfe zu holen. Das kann ein gutes Gespräch unter Freunden sein, ein freier Abend gemütlich am Sofa bis hin zu einem professionellen Coaching. Egal wie, ergreifen Sie die Eigenverantwortung und bringen sich selbst in die beste Verfassung, die möglich ist. Sonst wird es Ihnen nicht gelingen schwierige Situationen zu lösen.

In welcher Rolle agieren Sie und wie steht es um Ihre Haltung in Konflikten?

Die eigene Rolle gut wahrzunehmen ist entscheidend. Sehen Sie sich als Teil des Konflikts oder als kompletter Außenstehender? Haben Sie das Gefühl zu allen Beteiligten einen Draht zu haben und auch von allen als Vermittlungsperson akzeptiert zu werden? Ja, dann weiter. Nein, dann bitte überlegen Sie wer besser geeignet wäre und holen Sie sich gegebenenfalls professionelle Unterstützung.

Über die Rollenklarheit und die Haltung im Konflikt könnte ich ebenfalls Bücher füllen, daher hier sehr kurz und knapp ein paar **Leitlinien** für Sie:

Drei Grundannahmen

1. Jeder hat eine eigene Wahrheit.

Es wird so viele Wahrheiten geben wie Menschen beteiligt. Das ist nun mal Fakt und muss akzeptiert werden.

2. Emotionalität verändert normale Situationen.

Wenn die Gefühle hochkochen, dann erlebt man scheinbar normale Situationen nicht mehr als normal – und das ist – man glaubt es kaum: normal!

3. Frustration ist keine Erlaubnis für Minderleistung.

Die Situation ist schwierig für Ihre Mitarbeiter, dennoch stellt das keine Erlaubnis dar die Arbeit zu verweigern oder Minderleistung zu bringen. Schließlich wird diese mit Geld entlohnt, unabhängig dessen mit welchen Gefühlen die Arbeit erfüllt wird. Klingt hart, ist aber Fakt in der Wirtschaft.

Welche persönlichen Fähigkeiten begünstigen die Konfliktklärung?

- **Unterlassen Sie jede Bewertung!**
Eine Situation ist wie sie ist, kein gut, besser oder schlechter.
- **Lassen Sie Widersprüchliches zu!**
Wie oben geschrieben – jeder hat seine eigene Wahrheit!
- **Bleiben Sie entspannt!**
Schaffen Sie es ein Vorbild zu sein und den Konflikt souverän zu bearbeiten? Ihre Haltung färbt auf Ihre Mitarbeiter ab!
- **Ziehen Sie klare Grenzen und geben Sie Rahmenbedingungen vor.**
Im Arbeitsumfeld treffen wir auf Gegebenheiten, die wir nicht ändern können, das ist normal. Diese sollten klar kommuniziert sein und vor der Arbeitssitzung müssen eben diese benannt werden. Viele Rahmenbedingungen der derzeitigen, speziellen Situation sind eben nicht änderbar.

Wann sollten Sie aktiv eine Konfliktklärung herbeiführen?

Nicht immer ist es sinnvoll als Führungskraft „sofort dazwischen zu gehen“. Hier ein allgemeines Rezept auszusprechen, ist alles andere als sinnvoll. In unsteten Zeiten wie 2020 gilt meine Empfehlung lieber etwas früher als später eine Intervention durchzuführen und sei es ein simples Telefonat mit den Beteiligten, um echtes Interesse am Befinden oder an der Situation des Projekts zu äußern. Schnell wird dann klar werden, wie schwer es um den Konflikt steht.

(2) Ziel und Ergebnisklarheit

Ein Konflikt ist geprägt von Unübersichtlichkeit, Verwirrung, unvollständiger Information, Interpretation, Ärgernisse und Annahmen über einander. Besonders jetzt, wo viele alleine von zu Hause aus arbeiten und Meetings nur über digitale Kanäle stattfinden, verlieren Menschen den Überblick. Ihre erste Aufgabe ist es für Klarheit in jeglicher Hinsicht zu sorgen!

Hilfreich um Überblick zu erlangen:

- **Zuhören und Fragen stellen**
Direkte Anrufe tätigen, ehrliches Interesse am Befinden und der Situation zeigen, Sachverhalte konkretisieren, Stimmungen abholen
- **Alle Seiten beleuchten wollen**
Verstehen wollen, was los ist. Wer könnte noch beteiligt sein? Wer sollte noch einbezogen oder gefragt werden? Wer könnte ein Missverständnis aufklären? Wer ist überhaupt aller beteiligt?
- **Beobachten, ohne zu bewerten oder zu interpretieren**
Auch für Sie ist es nicht leicht. Aus Ihrer Perspektive erschließen sich auch nicht alle Fakten. Beobachten Sie die Situation, ohne vorschnell zu interpretieren was los ist. Versuchen Sie zunächst die oben genannten Punkte zuhören, Fragen stellen und alle Seiten beleuchten wollen. Dann erst legen Sie sich eine Konfliktbearbeitungsstrategie fest.

Möglichst schnell ans Ziel

Mir ist schon klar, dass Sie derzeit vielleicht wenig Zeit haben für eine ausführliche Konfliktklärung. Genau deswegen sollten Sie Anlass & Ziel genau definieren.

Arbeitsfrage: Warum glauben Sie, ist eine Klärung angebracht? Was ist Ihre Beobachtung?

Arbeitsfrage: Wohin soll die Klärung führen? Wie beschreiben Sie den Zielzustand?



Die Beschreibung von Zahlen, Daten und Fakten ist meist einfacher als hier ein subjektives Ziel einer Verhaltensänderung zu beschreiben, wie es bei Konfliktklärung nun mal der Fall ist. Daher gilt es den Unterschied zwischen IST Situation und SOLL Situation zu beschreiben. Wie ist das Verhalten / die Situation HEUTE und wie wäre der wünschenswerte Zustand.

Schreiben Sie maximal 3 Ziele auf und ordnen Sie diese im IST und SOLL Zustand in die Matrix ein. Wie stark ausgeprägt ist es und wie wichtig ist es Ihnen im Vergleich zu den anderen Zielen?

Zielbeschreibungen können zum Beispiel so aussehen:

„Miteinander reden statt übereinander“, „Wechselseitige Unterstützung statt Schuldzuweisung“.

(3) Konflikt bearbeiten

Wenn ich als Mediatorin mit Teams, Gruppen oder Unternehmen an Konflikten arbeite, dann verwende ich eine gewisse Methodik (genannt „teamfixx“), die einerseits sehr schnell das Kernproblem zu Tage befördert, andererseits ganz stark auf die Lösungsorientierung fokussiert. Für Sie adaptiere ich nun die allgemeine Vorgehensweise, um Ihnen einen übersichtlichen Plan an die Hand zu geben.

Wichtig ist, dass folgende Rahmenbedingungen erfüllt sind:

Sie sorgen von Beginn an für Klarheit über Anlass und Ziele (siehe (2)).

Bitte spielen Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber mit offenen Karten, erklären Sie warum Sie eine Klärung ins Auge fassen und welche Ziele (z.B. Verbesserung des miteinander Redens statt übereinander) Sie verfolgen.

Zeitdruck erleichtert die Konzentration auf das Wesentliche.

In einem Setting vor Ort wäre es hilfreich klärende Meetings auf eine gewissen Zeitspanne zu beschränken, auch online ist das möglich! Vereinbaren Sie klare Zeitspannen für Videokonferenzen – zum Beispiel maximal 30 Minuten (für ein klärendes Einzelgespräch) oder 1,5 Stunden (Klärung in einem Team von 4-6 Personen)

Grundvertrauen zwischen Team / Beteiligten und Ihnen ist unverzichtbar.

Vertrauen ist das Fundament der Zusammenarbeit. Fehlt es komplett, so wird eine Klärung auf eigene Faust in den meisten Fällen scheitern, weil die nötige Offenheit fehlt.

Einzelne Gespräche führen oder alle in den Videochat holen?

Wenn die Situation relativ überschaubar scheint und nur maximal 4-6 Personen beteiligt sind, dann würde ich ein klärendes Gespräch über Videochat bevorzugen. Das holt sofort alle ins Boot und das Problem kann mit allen zeitgleich in Angriff genommen werden.

Scheint die Situation komplex und hat viele Beteiligte, dann wird es sinnvoller sein mit Personen Einzelgespräche zur Übersicht zu führen. Bei größeren Gruppen kann es hilfreich sein diese in Kleingruppen in den Videochat zu holen, um dort die folgenden Fragen zu bearbeiten.

In jedem Fall würde ich den persönlichen Kontakt (Anrufe, Videochat) dem schriftlichen Kontakt (Email, Chat oder ähnliches) den Vorzug geben!

Nachfolgend finden Sie eine Anleitung für ein Klärungsmeeting mit einer Gruppe von maximal 4- 6 Personen über Videochat / Videokonferenz.

Checkliste Videokonferenz „Klärung Konfliktsituation“

- **Begrüßung und Organisatorisches (ca. 5 Minuten)**

Begrüßung aller TeilnehmerInnen und danke fürs Zeit nehmen. Überblick geben wie lange die Videokonferenz dauern wird und darauf hinweisen, dass alle andere Programme zu schließen sind, bitte um Konzentration auf das Gespräch und Vertraulichkeit im Umgang mit Inhalten und Situationen.
(Eventuell den MitarbeiterInnen Zeit geben noch Familienmitglieder zu informieren, Türen zu schließen bzw. vertrauliche Atmosphäre herzustellen; Hinweis: dies könnte auch schon Teil der Einladung zum Meeting sein)
- Kurze Eröffnungsrunde, 1 Minuten pro Person wie es gerade geht und steht.
- **Darlegen von Ziel und Anlass (ca. 5 Minuten)**

In einem kurzen Statement erklären Sie warum aus Ihrer Sicht ein Klärungsgespräch sinn voll ist, welchen Anlass Sie sehen und welche Erwartung (Ziele) Sie an die TeilnehmerInnen haben.
- **Teil 1: Situation erfassen (ca. 15-20 Minuten des Meetings)**

Entweder Sie als Führungskraft visualisieren die genannten Punkte in einem Dokument (Screen Share) oder Sie lassen die Beteiligten in einem vorbereiteten Dokument ihre Punkte eintragen (Shared Document Lösung). In jedem Fall sollen die Ergebnisse für alle sichtbar sein!

 - **Unsere Belastungen**

„Notieren Sie das, was Sie stört oder ärgert. Konzentrieren Sie sich dabei auf Ihre drei wichtigsten Punkte.“
 - **Unsere Wünsche**

Angenommen, wir würden heute einen guten Weg finden. Wie sieht unsere Situation in der Zukunft aus?
 - **Was hindert uns daran?**

Notieren Sie die Hürden auf dem Weg in unsere wünschenswerte Zukunft: »Es klappt nicht, weil...«

Hinweis zu Teil 1: Jede individuelle Sichtweise ist ein Mosaikstein im Gesamtbild und gleich wichtig. Nur ein »Verstanden« ist erforderlich. Keine Diskussion. Nebulöse Aussagen klären (Ross und Reiter benennen). Widersprüche nebeneinanderstehen lassen, nicht klären, nur sichtbar machen!

- **Teil 2: Lösungen entwickeln (ca. 30 Minuten des Meetings)**
Nun führen Sie von der Problemsicht zur Lösungssicht.
 - **Unsere Ideen für Gegenmaßnahmen**
„Nun kennen wir Belastungen, Wünsche und Hürden. Notieren Sie Möglichkeiten, wie wir unsere Zukunft trotzdem sichern“
 - **Mein Angebot**
„Aus guter Absicht Realität werden lassen. Wie sieht Ihr Beitrag (der des Mitarbeiters) zum Erfolg aus?“
 - **Mein Wunsch an andere**
Hilfreiche Beiträge anderer. Notieren Sie: »Was ich mir von Dir/Ihnen wünsche«
 - **Optionencheck:** Welche Angebote (eigene und Wünsche an andere) sind unvereinbar oder unerfüllbar, bitte alle Punkte markieren.
- **Handlungsplan erstellen (ca. 30 - 45 Minuten)**
Alle Angebote und Wünsche, die nicht markiert wurden, werden in einen Plan übernommen und gemeinsam überlegt WIE diese Verhaltensänderungen und Maßnahmen umgesetzt werden können. Weniger ist dabei mehr. Nicht zu viel auf einmal vornehmen.

Der Handlungsplan sollte von allen verstanden werden und zugänglich sein.
- **Abschluss des Meetings: Befindlichkeiten Raum geben.**
Befindlichkeiten Raum geben und Lernchancen für das nächste Mal ermitteln. Die TeilnehmerInnen dürfen Ihre Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnis, sowie einen Wunsch für die Zukunft äußern.
- **WICHTIG:** Vereinbaren Sie dann noch einen **Folgetermin** in absehbarer Zukunft. Da sich Rahmenbedingungen schnell verändern, treffen Sie sich 2 – 3 Wochen später noch einmal (oder sogar noch kürzer) um zu sehen, ob der Handlungsplan Bestand hat! Das Controlling der Maßnahmen ist absolut entscheidend für die Herbeiführung der Verhaltensänderungen.
- **Bedanken Sie sich zum Schluss für die Mitarbeit und wertschätzen Sie die Offenheit im Gespräch.** Beenden Sie damit die Videokonferenz. Verstauen Sie die Dokumentation bei sich bzw. einem nur den Teilnehmern zugänglichen, vertraulichen Ort.
- **Nur für Sie:** Evaluieren Sie für sich selbst wie es Ihnen dabei ergangen ist, was würden Sie das nächste Mal anders machen? Was ist gut gelungen?

(4) Nachbereitung bzw. weitere Bearbeitung

Schwierige Situationen benötigen längerfristige Aufmerksamkeit. Ein akutes Klärungsgespräch mag Klarheit und Lösungen für den Moment bringen, aber ganz oft braucht es etablierte Feedback- bzw. Aussprachesysteme der Zusammenarbeit, um für Nachhaltigkeit zu sorgen.

Besonders jetzt in Krisenzeiten sind der offene Dialog und das Aussprechen von Problemen, Hindernissen oder persönlichen Schwierigkeiten besonders wichtig.

Suchen Sie daher vermehrt **direkten** Kontakt zu Ihren MitarbeiterInnen. In jedem Fall ist ein Telefonat oder ein Videoanruf schriftlichen Formaten vorzuziehen.

Komplexere Konfliktsituationen können eine längere Bearbeitung notwendig machen – das könnten Folgetermine in unterschiedlichen Zusammensetzungen sein. Darüber hinaus könnte es sein, dass bestimmte Themen von Beteiligten inhaltlich bearbeitet und wieder besprochen werden müssen. In jedem Fall ist es wichtig das Bearbeiten eines Konflikts immer als Thema zu behandeln, das von allen gemeinschaftlich gelöst werden muss. Nur so entstehen nachhaltige Lösungen.

Ich bin jederzeit für Sie für ein 15minütiges, kostenfreies erstes Gespräch erreichbar.

Terminvereinbarung telefonisch, per Email oder online hier:

<https://calendly.com/loesungsorientiert/kennenlernen>

Über die Autorin:



DI (FH) Stefanie JIRGAL

www.loesungsorientiert.at

Telefon: 0664/1169652

Email: stefanie@loesungsorientiert.at

MEDIATION ** MODERATION ** TEAMBUILDING

Ich arbeite mit Ihnen und Ihrem Team / Ihren Kooperationspartnern in schwierigen Zeiten, wenn Kommunikationsprobleme und Konflikte im Weg stehen, damit Sie endlich wieder entspannt und produktiv zusammenarbeiten können!

Eingetragene Mediatorin, Wirtschaftsmediatorin, teamfixx Beraterin, geprüfte Datenschutzexpertin, zertifizierte Thomas international Expertin (Verhaltensprofilanalysen, Teamanalyse)



WirtschaftsMediation

