Ursula Wawrzinek

Kompass für schwierige Führungssituationen

Wie Sie Team- und Mitarbeiterkonflikte souverän lösen

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Kompass für schwierige Führungssituationen

Ursula Wawrzinek

Kompass für schwierige Führungssituationen

Wie Sie Team- und Mitarbeiterkonflikte souverän lösen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-4795-9	Bestell-Nr. 10396-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-4796-6	Bestell-Nr. 10396-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4797-3	Bestell-Nr. 10396-0150

Ursula Wawrzinek
Kompass für schwierige Führungssituationen
1. Auflage, 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): ©fotogestoeber, shutterstock.com
Lektorat: Jana Fritz, TEXTECHT, Stuttgart
Illustrationen im Buch: Michael Wirth, http://www.michael-wirth.com

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER POESCHEL **myBook**

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich:

- zwei Interviews
- einen Selbsteinschätzungsbogen
- Handouts zur Gesprächsführung

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.

SP myBook:
www.sp-mybook.de
Buchcode: 4795-komp

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 9
Einleitung 11

Teil A Startklar machen: Erst denken … 15

1 Die notwendige Klarheit über Konflikte im Beruf 17
1.1 Warum Sie Probleme lösen können, Konflikte aber nicht 17
1.2 Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps 23
1.3 Drei Must-haves für eine konstruktive Zusammenarbeit 29
1.4 Wenn die Alarmglocken läuten, heißt es handeln 36

2 Das richtige Mindset für die Rolle als Führungskraft 45
2.1 Sie sind nicht mehr nur Willi, sondern Willi, der Chef 45
2.2 Führungskraft – die eierlegende Wollmilchsau 52
2.3 Auch Sie haben Ecken und Kanten 58
2.4 Wie Sie die Herzen Ihrer Mitarbeiter im Sturm erobern 65

3 Hilfreiches Know-how zu Konflikten im Unternehmen 73
3.1 Konfliktwetterkarte – da braut sich was zusammen 73
3.2 Konflikte sortieren und erkennen, was es braucht 80
3.3 Artenvielfalt im Büro 88
3.4 Wie Sie aufgewühlte Gefühle beruhigen 93

4 Professionelle Gesprächsführung im Konfliktumfeld 103
4.1 Führen ist Gespräch 103
4.2 Verstanden heißt nicht einverstanden 108
4.3 Den eigenen Standpunkt vertreten 115
4.4 Raus mit dem Ärger – kollegial streiten 120

Teil B Loslegen: … dann handeln 129

5 Wenn einer stört … 131

6 Wenn zwei sich streiten … 151

7 Wenn der Chef das Problem ist … 165

8 Wenn »die da oben« das Problem sind … 175

Danksagung 183
Anhang 185
Weiterführende Literatur 195
Stichwortverzeichnis 197
Die Autorin 199

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Gefühls- und die Beziehungsebene entscheiden darüber, was auf der Sachebene möglich wird . . . 20
Abb. 2: Konfliktkosten lassen sich nur schwer in Zahlen erfassen . . . 40
Abb. 3: Die Facetten des guten Führungsstils . . . 53
Abb. 4: Jeder ist in seiner Sicht- und Erlebensweise gefangen. Ein echter Austausch findet nicht statt. . . . 94
Abb. 5: Ich habe recht – die anderen sagen das auch . . . 95
Abb. 6: Im entspannten Zustand sind wir ausgeglichen . . . 96
Abb. 7: Im Konfliktfall übernehmen unsere Gefühle das Steuer . . . 96
Abb. 8: Die aufgewühlten Emotionen müssen sich beruhigen . . . 97
Abb. 9: Die erste Glocke hat sich geöffnet . . . 112
Abb. 10: Die zweite Glocke öffnet sich . . . 115
Abb. 11: Wenn beide Glocken geöffnet sind, wird ein echter Austausch möglich. . . . 119
Abb. 12: Ich habe recht – die anderen sagen das . . . 121
Abb. 13: Das ungeschickte Kritikgespräch . . . 133
Abb. 14: Streit zwischen zwei Kolleginnen. . . . 151

Einleitung

Hatten Sie schon einmal Schwierigkeiten mit einem oder mehreren Mitarbeitern[1]? Und haben Sie das Problem mit nach Hause oder sogar mit in die Nacht genommen? Mussten Sie immer wieder den Kopf schütteln über das, was passiert ist, waren ratlos und fühlten sich irgendwie hilflos?

Willkommen im Klub. Sie sind nicht allein. Im Laufe der Zeit geht es nahezu allen Führungskräften einmal so oder ähnlich.

Konflikte gehören zum Leben dazu. Und sie machen auch vor den Betriebstoren nicht halt. Wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich zu schaffen. Sind die Beteiligten nicht in der Lage, eine Störung in der Zusammenarbeit untereinander zu klären und zu lösen, landet das Thema früher oder später auf dem Tisch der Führungskraft. Lange Rede kurzer Sinn: Keine Führungskraft kommt dauerhaft an Konflikten vorbei. Am besten lernen Sie, souverän damit umzugehen. Das ist das Thema dieses Buches.

Zwischenmenschliche Störungen in der Zusammenarbeit erinnern an brausende Wogen auf stürmischer See. Die Ereignisse überschlagen sich, und im Sturm der aufgewühlten Gefühle verlieren die Beteiligten schnell die Nerven und die Orientierung. In gefährlichen Wetterlagen muss jedoch jemand kühlen Kopf bewahren, wissen, wo es langgeht, und die Führung übernehmen. Auf hoher See ist das der Kapitän. In Ihrem Verantwortungsbereich sind Sie derjenige, der Herr der Lage bleiben sollte. Dann heißt es, Ruhe bewahren, die Lage fachkundig einschätzen und einen Plan entwickeln, wie man die Wogen glättet und die Mannschaft zurück in den sicheren Hafen bringt.

Mit diesem Buch gebe ich Ihnen einen Kompass und eine Seekarte an die Hand, die sie bei Bedarf aus der Schublade ziehen und zur schnellen Orientierung nutzen können. Die Seekarte setzt sich aus zahlreichen Puzzleteilen zusammen. Einzelne Teile mögen Ihnen auf den ersten Blick unbedeutend erscheinen. In diesem Fall benötigen Sie bei der Lektüre dieses Buches an mancher Stelle ein wenig Geduld und Vertrauen in meine Führung. Versprochen: Sobald alle Teile richtig zusammengesetzt sind, offenbart sich das ganze Bild. Und im Kontext des Gesamtbildes zeigt sich der Nutzen jedes einzelnen Teils.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Weibliche Führungskräfte, Mitarbeiter etc. sind natürlich ebenso gemeint.

Ein paar Worte zu mir:

Seit über zwanzig Jahren bilde ich Führungskräfte im Umgang mit schwierigen Führungssituationen aus und berate Unternehmen bei der Bewältigung von Konflikten, die sie aus eigener Kraft nicht mehr lösen können. Über tausend Führungskräfte haben sich vertrauensvoll von mir in die Karten schauen lassen, mit mir ihre Sorgen und Nöte geteilt und meine Techniken und Methoden in ihrem Alltag angewandt. Und weil sie damit ihre jeweiligen Herausforderungen nachhaltig bewältigt haben, kann ich dieses Wissen mit Ihnen teilen.

Eines möchte ich gleich zu Beginn klarstellen: Dieses Buch ist kein wissenschaftliches Buch. Es ist ein anwendungsorientierter Ratgeber. Er ist aus der Praxis heraus entstanden und für die Praxis geschrieben. Er erzählt von gelebter Praxis. In Fachkreisen wird seit Längerem das Thema Führung 4.0 diskutiert. Mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt erlebt auch die Führungsrolle einen gewaltigen Umbruch. Immer mehr Macht und Verantwortung gehen von der Führungskraft auf die Mitarbeiter über. Doch da stehen die allermeisten Unternehmen derzeit noch nicht. Ich arbeite mit keinem idealisierten Führungsbild, sondern setze mit meiner Arbeit bei den tatsächlichen Rahmenbedingungen an, die ich in den Unternehmen vorfinde. Ich beschreibe ein Verständnis der Führungsrolle, wie es für die Bewältigung der Schwierigkeiten im Zusammenwirken zwischen Führungskraft und Mitarbeitern heute vonnöten ist.

Und was wird die Zukunft bringen? Die Kompetenzen, die heute im Wesentlichen im Bereich der Führungskraft liegen, werden künftig zu einem beachtlichen Teil in die Selbststeuerung der Teams übergehen. Die Methoden und Techniken, die ich Ihnen anbiete, werden in der neuen Welt noch wichtiger sein – und dort nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle Mitarbeiter.

Aufgrund meiner Erfahrung bin ich der festen Überzeugung: Konflikte, die die Beteiligten aus eigener Kraft nicht lösen können, wird es immer geben. Weder die Selbststeuerung im Team, noch die Unterstützung durch einen neutralen, allparteilichen Mediator wird in vielen eskalierten Konflikten für eine Lösung ausreichend sein. Eine Klärungsinstanz, die mit disziplinarischer Macht und Entscheidungskompetenz ausgestattet ist, bleibt auch in Zukunft unverzichtbar.

Was ist und bleiben wird: Unter Anwendung meiner vorgestellten Ansätze entwickeln Sie ein beziehungsförderndes und coachendes Verhalten gegenüber Ihren Mitarbeitern, wie es heute und auch in Zukunft erwartet wird.

Das Buch ist in zwei Teile gegliedert. In Teil A »Startklar machen: Erst denken …« leite ich Sie durch eine umfassende gedankliche Auseinandersetzung mit möglichen Konfliktgeschehen in Ihrem Verantwortungsbereich. Hier schulen Sie Ihr grundsätzliches Verständnis

- über die menschlichen Aspekte in der Zusammenarbeit,
- über die Anforderungen an Ihre Führungsrolle und
- für Ursachen und Symptome von Störungen in der Zusammenarbeit.

Dieses erweitern Sie um Wissen, Techniken, Methoden und Selbstreflexion.

In Teil B »Loslegen: … dann handeln« geht es dann an die konkrete Umsetzung in der Praxis. Zu den vier Szenarien

- Wenn einer stört …,
- Wenn zwei sich streiten …,
- Wenn der Chef das Problem ist … und
- Wenn » die da oben« das Problem sind …

erarbeiten wir eine konkrete, erfolgserprobte und stabile Vorgehensweise. Sie erhalten hier eine Anleitung, die Sie bei Bedarf Schritt für Schritt durch einen Klärungs- und Lösungsprozess führt.

Ich bin mir sicher, dass Sie einen anspruchsvollen Arbeitsalltag haben. Da ist es eine respektable Leistung, dass Sie in Ihrer knappen Freizeit dieses Fachbuch lesen. Um es für Sie einfacher und angenehmer zu gestalten, habe ich mich um eine leicht verständliche und unterhaltsame Sprache bemüht. Gleichzeitig ist das Thema alles andere als einfach. Denn jeder Konflikt ist ein Unikat und muss für sich betrachtet werden.

Damit Sie größtmögliche Ernte einfahren können, empfehle ich Ihnen folgende Herangehensweise:

- Nehmen Sie sich die nötige Zeit.
  Lesen Sie das Buch langsam. Ich öffne meinen prallgefüllten Werkzeugkoffer für Sie. Betrachten Sie die Instrumente in aller Ruhe, und prüfen Sie, was Ihnen wann und wie dienlich sein kann.
- Gehen Sie unvoreingenommen an das Thema heran.
  Legen Sie Altbekanntes und Zweifel einfach mal Beiseite, und lassen Sie sich auf neue Sichtweisen und Techniken ein.
- Halten Sie inne, wenn Ihnen eigene Geschichten einfallen.
  Ihre eigenen Erfahrungen sind sehr wertvoll. Verweilen Sie bei ihnen, und bedenken Sie sie vor dem Hintergrund des Gelernten neu. Auf diese Weise hauchen Sie dem Buch Leben ein und lassen es zu einem wertvollen, praxisnahen Ratgeber werden.
- Probieren Sie aus.
  Alles, was ich schreibe, ist gelebte Praxis. Allerdings die Praxis von Ihnen unbekannten Führungskräften. Machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen, indem Sie das Gelernte in Ihren Führungsalltag übertragen. Experimentieren Sie, beobachten Sie, was passiert, und bewerten Sie das Ergebnis.

Möge Ihnen dieses Buch hilfreich und dienlich sein. Wenn dies gelingt, let’s have a party! Und wenn Sie mich davon wissen lassen, freue ich mich.

Und eines noch: Sehr gern stehe ich Ihnen mit meiner Expertise zur Verfügung.

Herzliche Grüße

Ursula Wawrzinek

https://www.konfliktberaterin.de

Teil A
Startklar machen:
Erst denken …

1 Die notwendige Klarheit über Konflikte im Beruf

1.1 Warum Sie Probleme lösen können, Konflikte aber nicht

Warum lange um den heißen Brei herumschreiben? Lassen Sie uns gleich zum Highlight des Buches kommen. Ihre Zeit ist knapp, und Sie wollen schnell Neues erfahren. Etwas, das Ihnen den Führungsalltag deutlich erleichtert. Obwohl – das Highlight wird es schon, aber auch etwas Neues? Vielleicht haben Sie von dem Modell, das ich hier vorstelle, bereits gehört. Schließlich wird es inzwischen bereits in der Schule gelehrt. Die schlechte Nachricht: Offensichtlich ist es mit dem Wissen allein nicht getan, denn an der Umsetzung im Alltag hapert es gewaltig. Ganz besonders im Konflikt, wie wir noch sehen werden. Die gute Nachricht: Sobald Sie dieses einfache Modell nicht nur kennen, sondern auch richtig zu lesen verstehen, halten Sie einen goldenen Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in Händen.

Das Grundlagenmodell der Kommunikation
Es geht um das Grundlagenmodell der Kommunikation. Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat erforscht, was passiert, wenn Menschen miteinander kommunizieren. Er fand heraus, dass ein Austausch immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig stattfindet. Er unterschied zwischen der Sachebene einerseits und der Gefühls- und der Beziehungsebene andererseits. Sobald wir miteinander kommunizieren, sind diese Ebenen zugleich aktiv. Während sich die Sachebene als Gesprächsthema oder Verhandlungsgegenstand bildlich gesprochen gut sichtbar auf dem Tisch befindet, spielen sich parallel dazu die Gefühls- und Beziehungsebene unsichtbar und oftmals unbewusst unter dem Tisch ab.

Doch was genau beinhalten diese verschiedenen Ebenen?

Die im wahrsten Sinne des Wortes offensichtliche Sachebene betrifft das Thema des Gesprächs: die verwendeten Worte und die dargelegten Fakten. All das spielt sich offen und sichtbar für alle Beteiligten ab. Die Sachebene liegt also direkt zugänglich an der Oberfläche des Geschehens.

Unter dem Tisch befinden sich die Gefühls- und die Beziehungsebene. Die Gefühlsebene enthält all das, was wir füreinander empfinden und was wir voneinander halten: Ob wir unseren Gesprächspartner mögen und schätzen oder ihn für unsympathisch und inkompetent halten, ob wir uns mit ihm entspannt und wohl oder unbehaglich und in Habachtstellung fühlen – all das spielt sich auf dieser Ebene ab.

Die Beziehungsebene wiederum verdeutlicht, in welchem Verhältnis wir im sozialen Gefüge zueinander stehen. Sind Sie der Chef oder der Praktikant? Sind Sie die Mutter oder das Kind? Sind Sie der Kollege und sprechen mit einem anderen Kollegen? Die Beziehungsebene beinhaltet das Verhältnis, in dem Sie und Ihr Gegenüber zueinander stehen, und drückt sich innerhalb gelungener Kommunikation angemessen aus.

Schätzen Sie einmal, welchen Einfluss in Prozent das, was Sie sagen, darauf hat, ob Ihr Gesprächspartner Ihnen zuhört, geschweige denn, Sie versteht oder sich vielleicht sogar von Ihren Argumenten überzeugen lässt.

Und schätzen Sie im Vergleich dazu einmal, welchen Einfluss Ihr persönliches Gefühl für den anderen und die Berücksichtigung des sozialen Verhältnisses, in dem sie zueinander stehen, auf das Gelingen der Kommunikation hat.

Ich will es Ihnen verraten: Das, was wir sagen – die Sachebene –, nimmt lediglich zu 20 Prozent Einfluss auf eine gelungene Kommunikation. Mit ganzen 80 Prozent bestimmen die Gefühls- und die Beziehungsebene die Qualität unserer Kommunikation.

Um im Bild zu bleiben: Für eine konstruktive Zusammenarbeit brauchen wir ein Plus unter dem Tisch. Denn: Wenn es auf der Gefühls- und/oder der Beziehungsebene blitzt, weil eine Störung vorliegt, wirkt sich das verheerend auf die Sachebene aus. Die Folge: Wir können den anderen mit unserer Botschaft nicht erreichen.

Praxisbeispiel

Morgens sagt meine Kollegin in genervtem Tonfall: »Hast du schon die Mail von Hans gelesen?« Sie verdreht dabei die Augen, atmet demonstrativ tief durch und drückt damit ihre Geringschätzung für Hans, unseren Chef, aus. Erstaunt blicke ich sie an. Ja, ich habe die Mail gelesen. Habe mich darüber gefreut und gelächelt. Hans hatte sich darin beim Team für die tolle Zusammenarbeit im gestrigen Teamworkshop bedankt und betont, wie gern er mit uns zusammenarbeitet.[1]

PRAXISCHECK

Übung: Raten Sie mal, wer von uns beiden damals ein Plus, also eine wertschätzende Haltung, und wer einen Blitz, also eine Störung zu Hans, unseren Chef, hatte? Was meinen Sie? Was hat sich vermutlich unter dem Tisch zwischen meiner Kollegin und dem Chef abgespielt?
Die Lösung finden Sie im Anhang.
Anwendung: Überlegen Sie einmal, bei welcher Gelegenheit in Ihrem Alltag und Umfeld sich eine Störung auf der Gefühls- und der Beziehungsebene zeigt.
Welche Anzeichen nehmen Sie wahr?

Was aber gilt konkret als Störung auf der Gefühls- und der Beziehungsebene? Ganz einfach: jede empfundene Abwertung. Sobald wir unseren Gesprächspartner unsympathisch finden,

1 Alle Praxisbeispiele sind anonymisiert. Ähnlichkeiten mit Ihnen bekannten Personen sind rein zufällig.

ihn nicht ernst nehmen oder ihn für inkompetent halten, wird er es bemerken. Selbst dann, wenn wir es nicht aussprechen. Der Mensch hat ein feines Gespür dafür und merkt, dass etwas nicht stimmt. Er fühlt sich unwohl, auch wenn er nicht genau weiß, warum. Oder er fühlt sich von uns abgelehnt. Eine vernünftige Zusammenarbeit ist nur noch eingeschränkt möglich.

Auf dem Weg zum Plus

Doch wie erreicht man im Job dieses Plus, also eine wertschätzende Einstellung auf der Gefühls- und der Beziehungsebene? Der Aufwand hält sich in Grenzen, denn es ist nicht nötig, mit jedem Kollegen oder Mitarbeiter eine Freundschaft zu pflegen.

Stattdessen geht es im Kern um drei Aspekte:

1. Es geht darum, dass wir Respekt ausdrücken. Dabei genügt es nicht, dass wir denken, wir respektieren unser Gegenüber. Es muss bei ihm auch so ankommen.
2. Es geht darum, dass wir unser Gegenüber mit Wertschätzung behandeln und − Sie ahnen es bereits − er spürt: Wir schätzen ihn als Mensch. Wir kritisieren bei Bedarf vielleicht seine Leistung oder sein Verhalten, aber nie seine Person. Das macht den wesentlichen Unterschied.
3. Es geht darum, dass wir – auch als Chef – mit den Kollegen und Mitarbeitern auf Augenhöhe sprechen. Grundsätzlich niemals von oben herab, sondern von einem Erwachsenen zum anderen.

Diese Aspekte müssen alle Beteiligten berücksichtigen, um die Gefühls- und die Beziehungsebene störungsfrei zu halten und konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

Das ist kein Kann, sondern ein Muss.

Das Problem dabei: Mit unserer Aufmerksamkeit sind wir bei dem, was *über* dem Tisch besprochen wird. Man klärt vielleicht gerade, wer wann im Team in Urlaub gehen will und kann. Als Führungskraft denken Sie, dass Ihre Mitarbeiter erwachsen genug sein müssten, ihre jeweiligen Bedürfnisse mit der vorgegebenen Vertreterregelung in Einklang zu bringen und bei unterschiedlichen Wünschen gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dann wundern Sie sich, wenn das nicht gelingt und es zu Zerwürfnissen kommt. Sie können es nicht fassen, schütteln den Kopf und fragen sich, wieso sich Ihre ansonsten so kompetenten, engagierten und freundlichen Mitarbeiter an dieser Stelle wie beleidigte Leberwürste und sture Esel verhalten.

Der Blick unter den Tisch

Die Antwort findet man, wenn man bildlich gesprochen einen Blick *unter* den Tisch wagt. Zugegeben, das ist unüblich. Aus der gewohnten Sitzhaltung ausbrechen, sich seitlich schräg nach unten beugen, tief hinunter bis zu den Beinen der Gesprächspartner. Plötzlich eröffnet sich jedoch ein völlig neuer Blickwinkel. Man erkennt beim längeren Verweilen in dieser Perspektive die Interaktion zwischen den Beteiligten. Halten alle die Füße still oder gibt es Tritte gegen das Schienbein? Oder werden im Gegenteil gar zärtliche Berührungen ausgetauscht? Wenn Sie