

Unter vier Augen

Coaching

„Helfe ich als Chef, Konflikte zu lösen?“

?

„In meiner Arbeitsgruppe gibt es Konflikte zwischen den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Oft geht es dabei um die Nutzung von Räumen oder Messgeräten für Experimente. Soll ich darauf hoffen, dass die Mitarbeiter ihre Konflikte alleine lösen, oder soll ich einschreiten?“, fragt ein Professor der Physik.

!

Lieber Fragesteller, das klingt nach einem Verteilungskonflikt: Begrenzte Ressourcen wie Räume und Messgeräte müssen gerecht verteilt werden. Oft berühren Verteilungskonflikte Werte wie Fairness oder Gerechtigkeit und werden daher emotional ausgetragen. Es ist Führungsaufgabe, Verteilungskonflikte zu lösen. Ein Konflikt lässt sich zudem umso leichter lösen, je früher er erkannt und bearbeitet wird.

Die folgenden Schritte zeigen, wie Sie mit der Situation umgehen können:

1. Vier-Augen-Gespräche: Führen Sie mit jedem der Beteiligten ein persönliches Gespräch. Hören Sie dabei zunächst nur zu, ohne das Gesagte zu bewerten oder Lösungen anzubieten. Lassen Sie sich nicht dazu drängen, Position für eine Seite zu beziehen. Oft führt dies bereits zu einer Entlastung.
2. Reflexion: Handelt es sich nur um einen Verteilungskonflikt oder steckt mehr dahinter? Geht es nur um die Nutzung der Ressourcen, folgt Schritt 3. Wenn es sich um einen komplexen oder verhärteten Konflikt handelt, holen Sie sich Unterstützung. Erster Ansprechpartner ist die Personalabteilung.
3. Klärungsgespräch mit allen Beteiligten: Formulieren Sie in diesem Gespräch zunächst das gemeinsame Ziel. Etwa: „Unser Ziel ist es, eine Regelung für die Nutzung der Messgeräte und Räume zu treffen, die

es allen erlaubt, zuverlässig an ihren Projekten zu arbeiten.“

4. Lösung finden: Suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung, die möglichst allen Interessen gerecht wird. In dieser Phase sind Querdenken und Kreativität gefragt. Lässt sich der Kuchen vergrößern? Gibt es in Nachbarabteilungen Geräte oder Räume, die mitgenutzt werden können? Möchte jemand am Wochenende arbeiten? Gibt es ein Budget für weitere Geräte?
5. Vereinbarung: Treffen Sie eine verbindliche Abschlussvereinbarung, die schriftlich formuliert und von allen unterschrieben wird. Prüfen Sie dann nach einer Testphase (zum Beispiel acht Wochen), ob sich die Vereinbarung bewährt hat oder verändert werden muss.
6. Gratulieren Sie sich und dem Team zu der gemeinsamen Lösung!

Noch ein Hinweis. Sie haben mehrere Rollen: Als Konfliktmoderator achten Sie darauf, dass die Interessen aller Beteiligten gehört und soweit wie möglich berücksichtigt werden. Als Führungskraft dagegen müssen Sie bezogen auf die Nutzung der Geräte eine Entscheidung treffen, falls in Schritt 4 keine einvernehmliche Lösung gefunden wird. Und als Wissenschaftler wollen Sie vielleicht selbst Räume und Geräte nutzen. Achten Sie daher darauf, dass Sie Ihre jeweilige Rolle transparent machen.

Viel Erfolg! ■



Foto: privat

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

ist Diplom-Psychologin und berät seit über 15 Jahren Organisationen aus Wirtschaft und Wissenschaft unter anderem bei Konflikten in Teams. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der duz ist.

von Hertel, Anita (2013): Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main: Campus. Eilles-Matthiessen, Claudia (2018): Es muss nicht immer reden sein. So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main: Campus.

www.plan-c-frankfurt.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de