



TUN!

ZTN -Tipp März 2016



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

"Produktiver Konflikt"

Wenn in Seminaren in den letzten Jahren das Thema Konflikte diskutiert wurde, war Schwerpunkt immer die „Konfliktvermeidung, Harmonie im Team, schneller Konsens, gute Beziehungen oder lösungsorientiertes Denken“.

Ziel ist, Konflikte zu vermeiden oder möglichst schnell beizulegen.

Was mir weiterhin auffällt, sind häufig sogenannte „Gefälligkeitsbewertungen“ in Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeitergesprächen:

„Tu Du mir nix, dann tu ich Dir auch nix!“

Das spiegelt sich dann auch oft in Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften aller Hierarchieebenen wieder:

Ohne Führungskraft wird offen und kritisch diskutiert, kaum ist der Vorgesetzte oder Geschäftsführer dabei, ist schon alles wunderbar oder man schweigt sicherheitshalber.

Jetzt ist ja nichts dagegen einzuwenden, mit anderen Menschen rücksichtsvoll, schonend und konsensorientiert umzugehen, aber werden dann immer die besten, die praxisorientiertesten Entscheidungen getroffen, Fehler behoben oder Missstände verändert?

Dinge sind heute oft so komplex, so vielseitig, dass gerade auch in größeren Firmen eine Sichtweise nicht ausreichend sein kann, dass Führungskräfte oft so weit weg von der täglichen Praxis, optimalen täglichen Arbeitsabläufen oder vom Kunden sind, dass sie gar nicht die besten Entscheidungen treffen können. (Das ist ja auch nichts Schlimmes, sie haben ja auch Vieles andere zu tun)

Schlimm ist es aber, wenn die, die direkt in der Praxis arbeiten, täglich im Kundenkontakt sind oder an einer Maschine arbeiten, den Mund nicht aufbekommen, weil sie entweder Angst haben, Diskussionen aus dem Weg gehen wollen oder zu viel Harmonie suchen.

Der Klügere gibt nach, Probleme werden unter den Teppich gekehrt, Mitarbeiterbefragungen sind wunderbar positiv – alles ist gut!



Was halten Sie von einer „Kultur des produktiven Konfliktes“ in Ihrem Unternehmen oder Ihrem Umfeld?

Was bedeutet das?

„Produktiver Konflikt“ ist ein Konflikt, bei dem die Sache, das Ergebnis, im Mittelpunkt steht, bei dem jeder mutig zu seiner Meinung steht, bei dem auch „Skeptiker“ gehört werden und nicht der „Ober den Unter sticht“



Bei einem „produktiven Konflikt“ wird (lösungsorientiert) „gestritten“, weil jeder seine Meinung vertreten darf und dann auch will.

Heraklit (griechischer Philosoph der Antike) sagte:

„ Der Konflikt ist der Vater aller Dinge!“

Das heißt, dass nur durch Konflikte Dinge verbessert, verändert oder erneuert werden können.

Denn wenn alle einer Meinung sind, wird nichts in Frage gestellt und nichts verändert sich. Kann das Ziel eines Unternehmens sein?!?

Ziel eines Unternehmens - aber auch einer Person - ist es doch, sich immer zu verbessern, weiter zu entwickeln, neue Dinge zu erfinden.

Das ist aber nur möglich, wenn jeder zu seiner Meinung steht, auch wenn ihm das vielleicht zunächst Probleme bringen könnte.

Übrigens: Am aller schlimmsten sind diejenigen, die im Gespräch oder in einer Besprechung alles abnicken und dann hinterher doch ihre eigene Sache machen und über die anderen schimpfen.

„Was kümmert mich die getroffene Vereinbarung, ich bin eh dagegen und das kann ja eh nix werden.“

Woran liegt eine solche Einstellung?

Vielleicht hat man schlechte Erfahrungen mit Kritik gemacht, ist abhängig vom anderen und hat Angst, dass man seinen Job verliert, hinterher schlechtere Arbeit bekommt, nicht mehr gemocht wird.

Vielleicht hat man auch Angst, dann Verantwortung übernehmen zu müssen oder Beweise vorlegen zu müssen (= zusätzliche Arbeit).

Das Unternehmen McKinsey hat in den Mitarbeiterverträgen seiner Berater die sogenannte „obligation to dissent“ verankert.



Dies ist die Verpflichtung zum Widerspruch:

Wer ein Problem sieht oder eine bessere Idee hat, hat die vertragliche Verpflichtung, den Mund aufzumachen!

Ich finde das hervorragend. (Wie das dann in der Praxis durchzusetzen oder einzufordern ist, weiß ich nicht. Aber alleine die Aussage finde ich schon hervorragend)

Auch im Flugverkehr gibt es solche Verpflichtungen für den Copiloten. Er muss (zum Glück) bei Zweifeln seinem Vorgesetzten widersprechen.

In die gleiche Richtung geht Google: Google feiert Misserfolge und Fehler! Mitarbeiter sollen Projekte vorstellen, die so richtig schief gegangen sind – damit alle daraus lernen können.

So entwickelt sich eine Kultur, in der offen mit Fehlern, Problemen und anderen Meinungen umgegangen wird und man keine Angst hat, diese anzusprechen.

Es ist meiner Ansicht an der Zeit hier umzudenken:

Bei Unternehmen dahin zu wirken, dass Mitarbeiter mehr Mut bekommen, Konflikte offen anzusprechen, dann positiv darauf zu reagieren und nicht ein dahingehendes Pflänzchen im Keim zu ersticken.

Hier gehören hohe (kommunikative) Fähigkeiten der Führungskräfte dazu. Aber auch das entsprechende Selbstbewusstsein, mit Kritik und Widerspruch positiv umzugehen.

Auf Mitarbeiterseite das Selbstbewusstsein, dass man nicht wegen einer sachlichen und fachlichen Kritik seinen Job verliert (sonst ist es eh' die falsche Firma!) und der Wille, nicht nur Dienst nach Vorschrift zu machen (und hinterher nur darüber zu schimpfen, wie schlecht alles ist!), sondern sein Umfeld mitgestalten zu wollen.



Kai Heß
ZTN Training & Consulting

Dazu passend unser Kommunikations- und Konfliktmanagement-Training

- Grundlagen der Kommunikation
- Verbale und nonverbale Kommunikation
- Kritikgespräche erfolgreich führen
- Lösungsorientierte Kommunikation



- Konflikte verstehen, verhindern, lösen
- Ich und meine Konfliktfähigkeit
- Konflikte als Chance
- Produktiver Konflikt