

WISSEN FÜR DIE FÜHRUNGSPRAXIS:

Konflikte unter Beschäftigten – Übungen und Lösungswege

In der Ausgabe 11/2011 haben wir erstmalig Informationen in Form von Übungen zur Führungspraxis veröffentlicht. In dieser Ausgabe hat Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner einen weiteren Übungsfall zusammengestellt. Nachfolgend finden Sie die Beschreibung des Fallbeispiels und daran anschließend einige Übungsaufgaben und Fragestellungen zum Fall. Die Lösungen zu den Aufgaben und Fragen haben wir wieder im Internet unter www.innovative-verwaltung.de bereit gestellt.

Als Herr Fürstenberg vor einigen Monaten sein neues Team übernahm, führte er schon recht bald mit seinen acht Mitarbeitern das in dieser Verwaltung bewährte jährliche Mitarbeiterge-

durch die regelmäßigen Teambesprechungen. Jeder im Team stellte in den ersten Teambesprechungen die Schwerpunkte und die besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten seines Ar-

stellungsrunder viele Ideen, um den Geschäftsprozess zu optimieren, auf die Qualität im Team hinzuarbeiten und wunde Punkte im Team zu erahnen. Aber auch von den Mitarbeitern kamen viele Anregungen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe.

Herr Baum machte bei seiner Vorstellung im Team und im Mitarbeitergespräch einen kraftvollen und dynamischen Eindruck. Dabei neigte er allerdings auch zu großen Worten, plakativen Formulierungen und ausladenden Gesten. Er erwies sich geradezu als Gegenpart zu Frau Droste. Sie äußerte sich sensibel, einfühlsam und zurückhaltend. Mit abwägenden Worten trug sie ruhig, aber in der Sache durchaus klar und bestimmt ihre Sicht der Dinge vor. Erstaunt, elektrisiert und aufge-

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner ist Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Training. Er arbeitet außerdem als Trainer und Berater.

spräch. Schwerpunkte dieser Gespräche lagen auf dem gegenseitigen Kennenlernen und der von den Mitarbeitern erlebten allgemeinen Arbeitssituation. Für diese wichtigen und sehr informativen Gespräche nahm sich Herr Fürstenberg viel Zeit. Er erfuhr in diesen Gesprächen viel über die Gruppendynamik in seinem Team, über die persönlichen Interessen seiner Mitarbeiter, über die Erwartungen an die mittelbare und unmittelbare Leitung, die täglichen Herausforderungen an den Arbeitsplätzen und das Miteinander im Arbeitsteam. Zuvor hatte er sich die offensichtlich überholten Stellenbeschreibungen angesehen und studiert. Ergänzt und konkretisiert wurden diese Gespräche

Fallbeschreibung, Übungen und Lösungen finden Sie auf der Homepage der innovativen VERWALTUNG unter www.innovative-verwaltung.de.

beitsplatzes vor. Alle im Team gingen dabei auf die zehn wichtigsten Tätigkeiten ein – differenziert nach Schwierigkeitsgrad, zeitlichem Aufwand, dem eigenen Interesse an der Tätigkeit und nach Möglichkeiten einer Verbesserung der Arbeitsabläufe. So kamen viele Informationen zusammen, die Herr Fürstenberg in den folgenden Wochen einordnen und zuordnen musste. Aber auf diese Weise konnte er sich auch einen guten Überblick über den aktuellen Stand des Teams und dessen Stärken machen. Da Herr Fürstenberg gut und aktiv zuhören kann, hatte er nach diesen Vor-

schreckt war daher Herr Fürstenberg, als er zufällig über den Flurfunk von den „Sticheleien“ des Herrn Baum gegen Frau Droste erfuhr. In jedem Falle konnte Herr Fürstenberg es nicht dulden, dass Herr Baum Frau Droste als „lahme Ente“, „Quasselstrippe“ oder „Schnecke“ im Team vorführte. Es war für ihn eine ausgemachte Sache, möglichst zeitnah und mit hoher Priorität sich dieser Herausforderung zu stellen. Für den nächsten Tag hat er daher ein Gespräch mit Frau Droste vereinbart.

Übungen zu diesem Fallbeispiel finden Sie nachfolgend:

Übungen zum Fallbeispiel „Konflikte unter Beschäftigten“

Übung 1: Ein exzellentes Gespräch setzt eine gute Vorbereitung voraus. Als Faustformel gilt: Bei sechs Zeiteinheiten sind drei für ihre Vorbereitung auf das Gespräch vorzusehen, zwei für das Gespräch selbst und eine Zeiteinheit für die Reflektion und Nachbereitung des Gesprächsverlaufs. Mit entsprechender Übung und Erfahrung lässt sich diese Vorbereitungszeit verkürzen. Ein Fehler wäre es indes, ohne entsprechenden Hintergrund an Übung und Erfahrung diese Zeit zu verkürzen. Aus Mangel an Fertigkeiten und Erfahrung gehen viele weitgehend unvorbereitet in ein solches Gespräch und lassen sich überraschen. Diese Bauchvariante wollen wir an dieser Stelle durchbrechen und uns einmal an der Faustformel orientieren. Sollte das Gespräch etwa eine Stunde dauern, so wären für die Vorbereitungsphase entsprechend der Faustformel etwa 90 Minuten vorzusehen. Das ist eine lange Zeit. Wie können sie dieses Zeitbudget sinnvoll und zielorientiert nutzen?

Was sollte im Vorfeld des Gesprächs bedacht werden? Wo setzen Sie bei der Vorbereitung auf das Gespräch an?

Übung 2: Wie reagieren sie auf die folgende Antwort von Frau Droste: „Die Arbeit macht mir sehr viel Spaß, aber einige Kollegen nerven mich. Ich komme – im Gegensatz zu einigen anderen – mit meiner Arbeit bei den Bürgern gut an. Das passt wohl nicht allen und die wollen mir die Arbeit madig machen, weil sie selbst unfähig sind!“

Welche der folgenden Antworten sagt Ihnen am meisten zu? Stellen Sie eine Rangfolge der Antworten von 1 bis 7 auf:

- (1) „Gemeckert wird immer. Das sollten sie nicht so ernst nehmen. Wenn sie etwas schneller arbeiten, dann hört das Nörgeln an ihrer Arbeit auch wieder auf. Nehmen sie diese Sticheleien nicht so persönlich. Am besten ist, man überhört sie. Ein bisschen müssen sie sich allerdings auch bewegen. Es kann es doch nicht so schwer sein, etwas straffer und gezielter zu arbeiten. So können sie das Problem elegant lösen. Dann redet auch keiner mehr über sie.“
- (2) „Sie überziehen deutlich mit ihrer Freundlichkeit. Mit Ihrem Arbeitsstil leben sie auf Kosten ihrer Kollegen. Die Kollegen müssen das, was sie nicht schaffen, zusätzlich schultern. So geht das nicht! Ich kann das so nicht akzeptieren! Sie können nicht dauernd für sich Sonderrechte geltend machen! Klagen sie hier nicht rum, sondern arbeiten sie effizienter!“
- (3) „Sie sind das Problem! Sie müssen straffer und ergebnisorientierter arbeiten. Kommen sie zügiger auf den Punkt! In der Begrüßung muss schon deutlich werden, dass noch andere Bürger draußen warten! Ich schlage vor, sie besuchen das Seminar „Zeitmanagement“ und hospitieren für eine Woche bei dem Kollegen Müller. Der weiß, wie man wirtschaftlich und kundenzentriert arbeitet.“
- (4) „Aus meinen Beobachtungen kann ich voll bestätigen: Sie haben einen guten Zugang zu den Kunden. Das ist sicherlich eine besondere Stärke von ihnen und die brauchen wir in unserem Team. Aber sie müssen auch die anderen verstehen. Denn die Arbeit muss ja erledigt werden. Die Sticheleien der anderen müssen unterbleiben! Das ist eine klare Ansage an die anderen. Aber auch sie müssen sich etwas bewegen. Nehmen sie sich eine Eieruhr und setzen sie sich damit ein zeitliches Limit pro Kunden. Das wird ihnen helfen.“
- (5) „Ich finde es nicht korrekt, dass sie über die berechtigten Klagen ihrer Kollegen so urteilen und sich darüber auch noch beschweren! Das ist unkollegial, wie auch ihr Arbeitsverhalten. Sie können nicht einfach andere für sich mitarbeiten lassen.“
- (6) „Wir sollten uns das Leben nicht gegenseitig schwer machen. Solche Sticheleien kommen und gehen auch wieder. Nehmen sie das alles nicht so ernst. Am besten sich sprechen sie einmal im Team miteinander aus. Wenn ich da jetzt eingreife, wird das alles nur noch komplizierter. Auf Neid sollten sie stolz sein! Sie sollten sich über solche Kleingeister nicht ärgern. Wie heißt es so treffend: „Mitleid bekommt man geschenkt, Neid muss man sich erarbeiten!“
- (7) „Sie sehen Ihre Stärke in der Kundenorientierung und sie setzen sich für ihre Kunden mit voller Kraft ein. Dabei ist es ihnen wichtig, dass dies auch von den anderen deutlicher anerkannt und nicht ständig kritisiert wird. Warum, glauben sie, fällt es den Kollegen so

Die Auflösungen zu diesen Übungen und zwei weitere Übungen finden Sie unter www.innovative-verwaltung.de.