

Aus- und Weiterbildung

CZ-Serie Karrieretipps – Teil 23: Fachliche Auseinandersetzungen können die Teamarbeit voranbringen

Konfliktmanagement ist Chefsache

Von Kirsten Seegmüller

07. Oktober 2008

In jedem Unternehmen gibt es Konflikte. Das ist erst einmal nichts Schlechtes. Nur wenn die Vorgesetzten sie unter den Teppich kehren, anstatt die Ursachen zu beseitigen, verschlechtert sich die Stimmung im Team. Im schlimmsten Fall scheitert das Projekt, weil jeder gegen jeden arbeitet. Konfliktmanagement ist Teil der Führungskompetenz.

CZ-SERIE



IT-KARRIERE

„Ein Konflikt ist zunächst einmal ein Interessensgegensatz“, sagt Elke Konieczek, die in Dortmund ein Büro für Organisations- und Teambberatung führt. „Es prallen unterschiedliche Motive, Ziele, Erwartungen oder Wünsche von zwei oder mehreren Parteien aufeinander“, bestätigt Kerstin Ercolino, Business Coach bei Karriere2. Fachliche Differenzen können beispielsweise darin bestehen, dass sich IT-Experten innerhalb eines Teams nicht über das geeignete Tools zur Softwareentwicklung oder die Methoden bei der Analyse der Kundenprozesse einigen können.

„Klassische Konflikte entstehen durch die Matrix aus Linien- und

Projektorganisation“, erklärt Konieczek, „Mitarbeiter haben dort sowohl Fach- als auch Linienvorgesetzte.“ Dann sei unklar, wer wem was vorgeben darf und soll, es gibt unterschiedliche disziplinarische, fachliche und personelle Entscheidungsbefugnisse, die kollidieren.

CZ-Serie Karrieretipps

Dank des Fachkräftemangels bieten sich für IT-Experten derzeit gute Jobchancen. Was man beim Ein- oder Umstieg beachten muss, um nicht in der Karriere-Sackgasse zu landen, erörtert die CZ-Serie Karrieretipps. Die nächste Folge finden Sie am Freitag auf www.computerzeitung.de. Frühere Folgen der Serie lassen sich auf der [CZ Zone IT-Arbeitsmarkt](#) nachlesen.

Im Umgang der Mitarbeiter untereinander zeigt sich, ob Meinungsverschiedenheiten zu einem Konflikt führen. „Es gibt Menschen, die heftige Diskussionen führen, aber danach friedlich zusammen essen gehen können“, erklärt Management-Beraterin Monika Heilmann, „andere dagegen nutzen die fachlichen Diskrepanzen dazu, um den Kollegen mal so richtig eins auszuwischen.“ Eine Hürde liege darin, dass Mitarbeiter sachliche Kritik persönlich nehmen und sich angegriffen fühlen: „Wer dagegen in der Lage ist, die Sach- und Beziehungsebenen sauber zu trennen, beherrscht den Konflikt“, erklärt Heilmann.

Es gibt auch Probleme, die von vornherein keine fachlichen Ursachen haben, „etwa Streitigkeiten über die Rangordnung und Statussymbole“, weiß Konieczek und meint damit Geld und Autos: „Wenn ein Azubi mit dem Geschäftswagen fahren darf und man selbst nicht, kann das zu einem Riesenkonflikt werden.“

Möglich ist auch, dass sich einige Mitarbeiter nicht dem Workoholic-Prinzip der jungen, dynamischen IT-Branche unterwerfen wollen – sei es aus gesundheitlichen oder familiären Gründen. Sie ernten böse Blicke, wenn sie pünktlich Feierabend machen, selbst wenn sie ihren Teil der Arbeit erledigt haben.

„Auch unterschiedliche Werte wie etwa Moralvorstellungen, religiöse oder politische Überzeugungen oder der Lebensstil können zu dicker Luft in der Abteilung führen“, so Ercolino. Problematisch wird es, wenn sich IT-Experten auf Grund des Fachkräftemangels zu Arroganz hinreißen lassen und sich Sonderrechte einräumen. Da sind Schwierigkeiten programmiert.

Marc-Stephan Daniel, Cheftrainer bei [Creatives Management](#), einem Anbieter von Führungskräftefortbildung und Coaching, kennt noch viele andere

Ursachen: „Es bestehen Machtansprüche von informellen Leadern, so genannten Alphatieren, die ein Team spalten und wichtige Entscheidungen und Entwicklungen verhindern können.“ Auch Machtkämpfe zwischen Mehrheiten und Minderheiten sowie Generationskonflikte können zu Aktionen führen, die der Abteilung schaden.

Offene Konflikte lassen sich leicht erkennen: „Die Kommunikation zwischen den Parteien ist gestört, der Ton wird rauer oder schroffer, die Kollegen sprechen nur noch das Nötigste miteinander oder kommunizieren nur noch über Mail. Kurz: Es fließen kaum noch Informationen“, sagt Ercolino.

Oder die Gespräche bekommen eine neue Ausrichtung: „Die Menschen reden übereinander statt miteinander“, ergänzt Heilmann. „Sich in einem Team einigen zu müssen, gehört zur täglichen Arbeit, wenn jedoch die Produktivität unter einem schlechten Arbeitsklima leidet, sprechen wir von einem Konflikt.“ Konieczek rät, die Antennen sehr fein zu justieren, um Probleme bereits in ihrer Entstehungsphase zu erkennen: „Die Mimik und Gestik von Personen, die man schon lange kennt, verändern sich, die Kollegen schweigen oder sind emotional in ihrer Wortwahl.“

Bereits bei der ersten Verstimmung sollten die Warnlampen angehen: „Man muss die Probleme offen ansprechen.“ Wichtig sei auch die Geschichte der Konflikte: „Manche sind erst fünf Minuten alt, andere schwelen schon seit Wochen“, so Konieczek. Im schlimmsten Fall trifft sie bei ihren Kunden Situationen an, die sie an den Film „Rosenkrieg“ erinnern.

Daniels Kollege bei Creatives Management, der Kommunikationsexperte Michael Erlat, ergänzt: „Bevor ein Krieg stattfindet, wurden die Ebenen des Dialogs und der formalen Spielregeln in Form von Vorschriften, Unternehmensgrundsätzen und Ethikleitlinien durchbrochen.“

Werden diese Signale richtig gedeutet, müsste es eigentlich leicht sein, die Konflikte und ihre Ursachen aus der Welt zu schaffen. Doch das Prinzip „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ trifft im Konfliktmanagement nur teilweise zu, „denn Führungskräfte warten viel zu lange, bis sie eingreifen“, weiß Konieczek.

Stattdessen wird ignoriert und bagatellisiert unter dem Motto: „Das schaffen die Mitarbeiter auch allein.“ Viele Führungskräfte können mit Konflikten nicht umgehen und halten sich lieber raus. „In den technischen Disziplinen haben Führungskräfte tendenziell keine so gute Wahrnehmung für soziale Spannungen und Verstimmungen“, findet Konieczek. Heilmann ergänzt: „Es gibt kein Rezept, jeder Konflikt ist anders, die Vorgehensweise und der Erfolg kommen auf die sozialen Kompetenzen und Erfahrungen der IT-Führungskräfte an.“

Da aber gerade in der IT oft die Mitarbeiter mit dem besten Fachwissen befördert würden, hapere es mit den Softskills. Nach einer Studie von Professor Jutta Rump, Vizepräsidentin am Institut für Beschäftigung und Employability, wird zwar der Anspruch der Arbeitgeber an das Fachwissen, die Teamfähigkeit und Belastbarkeit weitgehend erfüllt, aber bei der Konfliktfähigkeit sieht es – vor allem bei den älteren Befragten – ebenso schlecht aus wie in Sachen Offenheit, Eigenverantwortung und beim unternehmerischem Denken und Handeln. „Ältere Mitarbeiter wurden vermutlich nicht in diese Richtung sozialisiert, weil ihre Aus- und Weiterbildung durch eine Dominanz an Fachorientierung gekennzeichnet war“, resümiert Rump.

Konfliktmanagement funktioniert nicht nebenbei, sondern braucht einen systematischen Ansatz: „Zunächst müssen alle Daten und Fakten gesammelt und strukturiert werden“, so Ercolino.

Heilmann macht den IT-Leitern Mut, die Gründe zu hinterfragen: „Die können im Arbeitsablauf oder in den Zuständigkeiten liegen, oft sind die Ursachen banal, und durch kleine Maßnahmen kann das Klima deutlich verbessert werden.“ Um sich ein Bild von der Situation zu machen, sollte die Führungskraft erst einmal mit allen Beteiligten einzeln sprechen, bevor diese in einem gemeinsamen Gespräch zu Wort kommen, um selbst eine Lösung zu entwickeln. „Wichtig ist, dass dabei klare, nachvollziehbare Entscheidungen getroffen und realistische Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden“, betont Ercolino.

Dazu müssen ein paar Regeln eingehalten werden: Es spricht immer nur eine Person, man lässt den anderen stets ausreden und begrenzt die Redebeiträge auf 30 Sekunden. „Killerphrasen und Beleidigungen dürfen nicht vorkommen“, warnt Ercolino, „und Kritik darf nur in Ich-Aussagen formuliert werden.“ Wenn die Führungskraft überfordert oder befangen ist, sollte ein Kollege aus einer anderen Fachabteilung oder ein externer Coach diese Gespräche moderieren. Heilmann: „Die Führungskraft sollte auf keinen Fall den Ringrichter spielen.“