

BANKMAGAZIN

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER FINANZWIRTSCHAFT

MOBILE BANKING:
Zwischen Multikanal und
Mehrwerten

Seite 32

ERBRECHTSREFORM:
Starke Auswirkungen auf
die Beraterpraxis

Seite 44

KONFLIKTE:
Was tun, wenn 's
brennt?

Seite 56



Unsere
Produkte
haben immer dieselbe Basis –
innovatives
Denken.

Als einer der führenden Anbieter von innovativen derivativen Finanzinstrumenten finden wir auch für Sie die individuell richtige Lösung. Kurzfristig wie langfristig. Unabhängig davon, ob Rendite oder Kapitalschutz Ihr Ziel ist. Wir handeln flexibel, professionell und transparent. Rufen Sie uns an. Unsere Experten für strukturierte Produkte informieren Sie gerne.



Private Banking
Investment Banking
Asset Management &
Investment Funds

Telefon +49 (0)69 920 373 11
christine.dillinger@vontobel.de
www.derinet.de

KONFLIKTE

Was tun, wenn 's brennt?

Sollen Vorgesetzte in einen Konflikt eingreifen oder nicht? Und wenn ja, wie? Vor diesen Fragen stehen Führungskräfte von Banken häufig, wenn sie bemerken, dass es zwischen zwei Mitarbeitern zu Problemen kommt.

➔ Thomas Fischer

Wenn Menschen zusammen arbeiten, prallen immer wieder unterschiedliche Einschätzungen, Verhaltensweisen und Interessen aufeinander. Folglich sind Reibereien vorprogrammiert. Deshalb sollten Sie als Führungskraft wissen: Wann liegt ein „echter“ Konflikt vor und wann nur ein Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit? Ein Konflikt liegt vor, wenn sich Mitarbeiter

- gegenseitig in ihren Zielen behindern,
- wechselseitig voneinander abhängig sind und

- ein Betroffener oder beide auf der Beziehungsebene verletzt sind.

Liegt nur ein Interessengegensatz oder eine Meinungsverschiedenheit vor, sollten Sie die Spannung zunächst ignorieren. Eingreifen sollten Sie aber bei Konflikten, die kurz-, mittel- oder langfristig die Leistung der Betroffenen mindern.

Fragen Sie sich zunächst: Wirkt sich der Konflikt negativ auf die Leistung oder das Betriebsklima aus? Und wenn ja:

- Besteht der Konflikt eventuell nur vorübergehend?

- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher?
- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher als der Nutzen?

GESPRÄCHSBEDARF KLÄREN

Nur, wenn Sie alle drei Fragen mit nein beantworten, sollten Sie das Gespräch mit den Konfliktparteien suchen. Sagen Sie zum Beispiel: „Ich registriere seit einiger Zeit, dass Sie beide in Meetings auf Aussagen Ihres Kollegen oft polemisch reagieren. Wie sehen Sie das?“ Klagen Sie also nicht an, sondern reden Sie von Ihren Beobachtungen und Empfindungen. Die Konfliktpartner haben nun zwei Reaktionsmöglichkeiten:

- Sie negieren den Konflikt. Darauf können Sie antworten: „Dann ist es ja gut. Dann gehe ich davon aus, dass Ihre Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Und das erwarte ich auch.“
- Sie bestätigen den Konflikt. Sie sollten antworten: „Gut, dass ich Sie angesprochen habe. Was halten Sie davon, wenn wir uns mal zusammensetzen, um ...“

Die letztere Aussage wird die Parteien zu einer der folgenden Reaktionen veranlassen:

- Sie sagen, dass sie den Konflikt alleine lösen können. Dann sollten Sie Ihre Freude darüber äußern, aber auch sagen, dass Sie dies von ihnen erwarten, weil Sie Leistungseinbußen nicht akzeptieren.
- Sie erklären, dass sie eine Konfliktmoderation wünschen. Dann sollten Sie unmittelbar einen Gesprächstermin ver-

➔ DIESE WERKZEUGE HELFEN BEI DER KONFLIKTMODERATION

Paraphrasieren

Formulieren Sie negative oder missverständliche Äußerungen um, so dass der Empfänger sie annehmen kann. „Es geht mir auf die Nerven, dass Sie permanent das Fenster offen haben - da holt man sich ja den Tod“ paraphrasieren Sie beispielsweise so: „Sie möchten also, dass Herr Müller das Fenster schließt, weil Sie sich sonst erkälten.“

Visualisieren

Sie können zum Beispiel die Beziehung zwischen den Beteiligten aufzeichnen, um Abhängigkeiten zu verdeutlichen oder darzustellen, warum die „Konfliktparteien“ kooperieren müssen. Das Visualisieren hilft oft dabei, Ideen zur Konfliktlösung zu finden.

Brainstorming

Die Führungskraft fordert die Konfliktbeteiligten auf, zu einer bestimmten Frage spontan Ideen zu äußern. Diese können ruhig ausgefallen und unrealistisch sein. Wichtig: Die Ideen zunächst unkommentiert sammeln. Erst wenn sie alle auf dem Tisch sind, werden sie bewertet.

Akzeptanz hinterfragen

Prüfen Sie die Akzeptanz von Vereinbarungen, indem Sie alle erdenklichen Einwände gegen die ausgehandelte Lösung anführen. Falls die Vereinbarung fest ist, werden die Parteien diese gemeinsam verteidigen. Falls sich Einwände ergeben, können diese gemeinsam bearbeitet werden.

einbaren. Drängen Sie sich aber nicht als Konfliktmoderator auf, wenn die Konfliktparteien eine andere Person als Moderator bevorzugen.

REGELN FÜR DAS GESPRÄCH FESTLEGEN

Werden Sie als Moderator akzeptiert, sollten Sie zunächst für eine ungestörte Atmosphäre sorgen - also Tür zu. Wichtig für den Erfolg eines Konfliktgesprächs ist der Einstieg. Bauen Sie Vertrauen auf, indem Sie das Ziel nennen: die Voraussetzungen für eine effektive Zusammenarbeit wieder herzustellen. Drücken Sie Ihre Hoffnung aus: „Ich würde mich freuen, wenn wir eine Lösung finden, mit der alle leben können.“ Definieren Sie dann Regeln für das Gespräch.

Erst danach beginnt die Konfliktbearbeitung. Dazu sollte zunächst Kollege A schildern, wie er die Situation erlebt und Kollege B stellt Verständnisfragen. Dann tauschen A und B die Rollen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte anschließend jeder Mitarbeiter in eigenen Worten beschreiben, wie sein Kollege den Konflikt sieht.

Anhand dieser unterschiedlichen Sichtweisen ermitteln die Parteien gemeinsam die Ursachen des Konflikts. Erst danach kann die Suche nach einer Lösung beginnen. Bitten Sie dazu die Mitarbeiter, auf einem Blatt Papier - zunächst jeder für sich - zu formulieren, welches Verhalten sie sich von dem Kollegen wünschen und was sie selbst bereit wären zu tun, damit der Konflikt gelöst wird. Danach beginnt das Aushandeln der Konfliktlösung. Als Moderator sollten Sie dabei darauf achten, dass die Lösung aus einem wechselseitigen Geben und Nehmen besteht und keine Lösungen vereinbart werden, die zu Lasten Dritter oder des Unternehmens gehen.

Ist die Konfliktlösung ausgehandelt, ist es wichtig, schriftlich festzuhalten:

- wie die Umsetzung kontrolliert wird,
- was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden und
- wann die Parteien und Sie sich erneut zusammensetzen, um zu prüfen, ob noch Handlungsbedarf besteht.

Auch wenn sachliches Vorgehen dazu beiträgt, dass das Gespräch sachlich verläuft, können Emotionen trotzdem hin und wieder schon einmal hochkochen. Versuchen Sie dann, das Gespräch so schnell wie möglich wieder auf eine sachliche Ebene zurückzuführen. Sagen Sie: „Ich sehe, wie stark der Konflikt Sie beide beschäftigt. Was halten Sie davon, wenn wir nun wieder zum vereinbarten Vorgehen zurückkehren, um eine Konfliktlösung zu erarbeiten.“ Oder schlagen Sie den Streithähnen doch eine kurze Pause vor.

FAZIT

Klären Sie als Führungskraft also zunächst, ob ein Konflikt sich leistungsmindernd auswirkt. Wenn ja, dann sollten Sie intervenieren - zum Beispiel indem Sie den Streithähnen ein Gespräch mit Ihnen als Moderator vorschlagen. Sagen Ihre Mitarbeiter „nein“, dann müssen Sie ihnen klar machen, dass Leistungseinbußen nicht toleriert werden und dass sie mit negativen Konsequenzen rechnen müssen, wenn sie den Konflikt nicht lösen. ↩



AUTOR: Thomas Fischer ist Trainer, Berater sowie Buchautor und leitet Seminare zur Gesprächsführung in Konflikten für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. **INTERNET:** Informationen zu den Seminaren: www.k-akademie.de.