

Interview mit Rolf Schulz von Rolf Schulz HR Consultants

„Dem Ingeniör ist nichts zu schwör funktioniert nicht“

Wenn Spannungen am Arbeitsplatz lange genug vor sich hinschwelen, bezeichnet man irgendwann den Kollegen nur noch als Troll, dem man am liebsten aus dem Weg gehen würde. Damit es erst gar nicht so weit kommt, hat *ke NEXT* mit dem Konfliktcoach Rolf Schulz darüber gesprochen, wie man Feindseligkeiten am Arbeitsplatz effizient in den Griff bekommt und einer Eskalation vorbeugt.

Herr Schulz, was sind Ihrer Kenntnis nach die häufigsten Konflikte am Arbeitsplatz?

Am häufigsten entstehen Konflikte aufgrund von Abstimmungsschwierigkeiten, Missverständnissen oder unklaren Aufgabenzuordnungen durch die Geschäftsleitung oder die Führungskraft.

Könnten Sie bitte ein Beispiel nennen?

Wenn beispielsweise zwei Mitarbeiter an einem Projekt arbeiten und die jeweilige Position nicht klar ist oder zwei Mitarbeiter dieselbe Aufgabe bekommen und unklar ist, wer sie machen soll. In den seltensten Fällen sind Konflikte klassische Beziehungskonflikte, weil man den anderen nicht leiden kann. Dieser Fall tritt erst nach einer Weile ein, wenn es Methoden-, Ziel- oder Rollenkonflikte gibt. Diese führen dazu, dass irgendwann so viel Porzellan zerbrochen ist, dass man das dann auch persönlich nimmt.

Das heißt, dass der Chef eine ganz wichtige Rolle spielt?

Ja, in der Klärung von Aufgaben, Zuordnungen und Zielen auf jeden Fall. Diese Konflikte haben auch deshalb zugenommen, weil auch der Chef immer komplexere Aufgaben zu leisten hat und mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft halten muss. Vor 20 Jahren waren Konflikte noch nicht so häufig.

Wie kommt es zur falschen Rollenzuweisung?

In der Regel ist es so, dass der Chef den Detaillierungsgrad der

„Bei Ingenieuren hat das Thema Emotionen rollenspezifisch keinen Platz. Das ist natürlich der Anfang – ich will nicht sagen vom Untergang, aber der Anfang von einer Magenschleimhaut-Entzündung, weil Konflikte über Emotionen gelöst werden.“

Rolf Schulz, Rolf Schulz HR Consultants

Interview mit Rolf Schulz von Rolf Schulz HR Consultants

Who is who

Rolf Schulz

■ Der studierte Sozial- und Verhaltenswissenschaftler Rolf Schulz promovierte in Kognitionspsychologie zum Thema „Entscheidungshandeln unter Zeitdruck“, arbeitete einige Jahre im Vertrieb und gründete 1994 in Baden-Baden das Unternehmen Rolf Schulz HR Consultants, das sich auf Training und Beratung in den Bereichen Führung, Verkauf, Change und Konflikt spezialisiert hat.

■ Dr. Rolf Schulz arbeitet unter anderem als Konfliktcoach und hat das Buch „Toolbox zur Konfliktlösung“ verfasst, das 2009 bei Stiftung Warentest als Sieger in der Kategorie Konfliktmanagement abgeschlossen hat. Außerdem ist er als Dozent am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg tätig.



Beschäftigt sich beruflich auch mit der Lösung von Konflikten: Rolf Schulz

Aufgabe, die er gerade vergibt, nicht einschätzen kann. Der eine Mitarbeiter stellt seine Frage so, dass er ein Ja bekommt und der andere Mitarbeiter stellt im Vier-Augen-Gespräch eine ähnliche Frage. Mangels Zeit sagt der Chef auch Ja. Daraufhin gibt es widersprüchliche Ziele oder Methoden und beide Mitarbeiter sagen: „Aber der Chef hat mir gesagt, ich soll es so machen.“

Wie kommt man aus so einer Nummer wieder raus?

Wenn der Chef das Problem in einer Frühphase des Konflikts erkennt, lassen sich in einem Teamgespräch relativ einfach die Ursachen erfragen. Eine andere Möglichkeit ist die Regelkommunikation – also regelmäßig Teammeetings abzuhalten, in denen man nicht nur die nächsten Aufgaben abstimmt, sondern auch zurückblickt auf das, was gut und was nicht gut funktioniert hat. Meistens fällt aber das gesamte Jour Fix aus, oder man hat so viele Themen auf der Agenda, dass man sich das Zurückblicken nicht mehr leisten möchte.

Warum ist das Zurückschauen so wichtig?

Das hat etwas mit der Konfliktodynamik zu tun. Wenn Konflikte eskalieren, erreichen sie irgendwann einen Point of no Return.

Dann können die beiden Konfliktbeteiligten das Thema gar nicht mehr ohne einen Dritten – das kann der Chef, ein Kollege, jemand aus der Personalabteilung oder ein Externer sein – lösen. In einem Jour Fix ist es viel einfacher, Meinungsverschiedenheiten im Anfangsstadium auf den Tisch zu bringen und zu klären.

Könnten Sie diese Konfliktodynamik kurz beschreiben?

Konflikte entstehen dadurch, dass sich die Inhaltsebene und die emotionale Ebene verstricken. Das bedeutet: Man tut so, als wäre man auf der Sachebene und ruft auch häufig nach: „Lasst uns doch bitte sachlich bleiben“, übrigens ein untrügliches Zeichen eines Konflikts, bringt aber auf der tonalen Ebene – also in der Form wie man etwas sagt – die Emotionen mit in die inhaltliche Information. Beispielsweise anstatt zu sagen: „Die Unterlagen haben mir gefehlt“ heißt es dann: „Mal wieder haben mir die Unterlagen von dir gefehlt.“ Diese tonale Botschaft kommt beim anderen natürlich an und dann entstehen sehr schnell Auseinandersetzungen. Wenn es von diesen Auseinandersetzungen ein paar gab, die nicht geklärt wurden – je nach Heftigkeit und zeitlicher Dichte – entsteht dieser Point of no Return. Irgendwann hat sich so viel angestaut, dass man mit dem anderen nicht mehr reden will.

Aber wie gehe ich denn ran, wenn ich merke, dass sich ein Konflikt aufbaut?

Am einfachsten ist es, wenn der eine Mitarbeiter in der Anfangsphase zum anderen geht und aus einem Blickwinkel, der beide Perspektiven beinhaltet, sagt: „Also irgendwie klappt unsere Zusammenarbeit nicht besonders gut, irgendwas müssen wir ändern.“ Später schafft er das kaum noch und sagt: „Das, was du machst, hilft mir nicht weiter.“ Damit kommt es zur Schuldzuweisung, entweder inhaltlich oder auf der tonalen Ebene – also der Art und Weise wie ein Satz gesagt wird. Und darauf reagiert der andere sofort. Weil er das gleiche ja auch spürt. Entweder geht er in eine Verteidigungshaltung oder er äußert den gleichen Vorwurf seinem Kollegen gegenüber. Wenn die beiden in der Anfangsphase die widersprüchlichen Aussagen des Chefs aufdecken, dann wäre der zweite Schritt, zum Chef zu gehen und das anzusprechen. Wenn die Beteiligten das nicht merken, sondern der Chef merkt das – dann gilt das gleiche Grundprinzip: möglichst früh die beiden zum Gespräch einladen und zu sagen: „Irgendwas läuft doch hier komisch – gibt es irgend etwas Widersprüchliches, was ich gesagt habe oder was euch nicht klar ist?“

Erleben Sie diese Kompetenz in der Praxis häufig?

Nein. Und das ist gerade das, was uns als Konfliktklärer frustriert: Es wäre so einfach am Anfang!

Wie erklären Sie sich, dass das nicht geschieht?

Es hat zum einen damit zu tun, dass die Arbeitswelt deutlich komplexer geworden ist, also viele Projekte parallel laufen, Unklarheiten im Projektauftrag bestehen, es zu wenig Arbeitskräfte, Zeit, oder Budget gibt. Und das andere ist: Bei Ingenieuren hat die Führungskraft einen enormen Einfluss. Wenn sie das Zurückschauen gut in die Team-Kultur einfließen lässt, fällt es den Leuten auch ohne Beteiligung der Führungskraft leichter, Konflikte anzusprechen. Aber wenn das Motto „dem Ingenieur ist nichts zu schwör“



ke NEXT Crossmedia

Zusätzliche Informationen zu dem Thema und weiterführende Links finden Sie unter www.konstruktion.de/32114

Oder Sie nutzen den nebenstehenden QR-Code mit Ihrem internetfähigen Handy. Einfach abfotografieren und lossurfen. Infos zur Nutzung des QR-Codes finden Sie unter www.konstruktion.de/qrcode

die Kultur bestimmt, dann gibt es offiziell keine Probleme, sondern nur Herausforderungen. Das funktioniert aber leider nicht. Man muss auch mal ansprechen dürfen was nicht gut läuft. Es gibt auch Unternehmen oder Abteilungen, bei denen das Thema Konflikteskalation keines ist. Und zwar nicht, weil es unter den Teppich gekehrt wird, sondern weil einfach regelmäßig drauf geschaut wird.

Inwiefern lässt sich ein Konflikt nur über Emotionen lösen?

Definitionsgemäß entsteht ein Konflikt dadurch, dass sich die Inhalts- und die Emotionsebene verstricken. Also muss ich mir selbst darüber im Klaren werden, was los ist. Das fängt mit der Klassifikation an. Bin ich wütend, enttäuscht oder frustriert? Nicht umsonst steigen die Burnout-Zahlen – weil zu viele Menschen zu lange weghören. Übrigens ist die Ansicht, Emotionen hätten im Geschäft nichts zu suchen ein deutsches Phänomen – das sollte man mal versuchen, einem Italiener zu erzählen!

Welchen Tipp würden Sie einem Konstrukteur oder Ingenieur, dessen Abteilung unter großem Zeitdruck steht, geben?

Wer es möglichst konfliktfrei haben will, sollte auch selbst Auftragsklärung betreiben. Es gibt drei ganz einfache Fragen: Mir ist der Auftrag nicht klar – was genau soll ich denn machen? Wo gibt es Schnittstellen zu meinen Kollegen? Und wie soll ich mit denen umgehen? Und wenn er ein Störgefühl hat, dann sollte man sich nicht an der Kaffeecorner bei den Kollegen darüber beschweren, dass der Projektleiter eine Niete ist, sondern das im eigenen Interesse auch angehen. Ich kann in meinem Umfeld dafür sorgen, dass ich weniger oder zumindest nicht so heftige Konflikte habe. Da bin ich als Mitarbeiter ein Stück weit selbst für verantwortlich.

Das Interview führte Angela Unger, Redaktion

Gewinnspiel

Für diejenigen, die Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden ein für alle Mal beenden wollen, verlost *ke NEXT* ein Exemplar des Buches „Toolbox zur Konfliktlösung – Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen“ von Rolf Schulz. Wer gewinnen möchte, schickt eine Mail mit dem Betreff „Gewinnspiel Heft 11/12“ an: leser@konstruktion.de*



*Meldeschluss für das Gewinnspiel ist der 31. Dezember 2014. Die Gewinner werden per E-Mail von *ke NEXT* über ihren Gewinn benachrichtigt. Mitarbeiter und Angehörige des verlags moderne industrie GmbH und deren verbundenen Unternehmen sind nicht gewinnberechtigt. Teilnahmeberechtigt sind nur Personen, die das 18. Lebensjahr vollendet und ihren Wohnsitz in Deutschland haben. Gewinnumwandlungen und Barauszahlungen sind nicht möglich. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Zum Datenschutz: Unser Server erfasst die oben genannten Daten elektronisch und überträgt sie per E-Mail an den zuständigen Mitarbeiter. Wir speichern und nutzen diese Daten lediglich zu dem Ziel, die Gewinner ermitteln zu können. Wir geben ausschließlich die personenbezogenen Daten an unseren Partner weiter, die wir oder unser Partner zur Inanspruchnahme (bzw. Ausschüttung) des Gewinns benötigen. Nach Ermittlung der Gewinner werden sämtliche Daten unverzüglich gelöscht.