

Ungeklärte Rollenverhältnisse führen zu hohen Reibungsverlusten

Führungskräfte klagen vermehrt über Unsicherheit im rechten Umgang mit den Angehörigen und den neuen Leitbildern der Dienstleistungseinrichtung. Sie fühlen sich von Angehörigen wie „Dienstboten“ behandelt und zugleich fühlen sie sich herausgefordert, mit Dominanz und Souveränität ihre Führungsstärke gegenüber ihren Mitarbeitern durchsetzen zu müssen. Dieses ungeklärte Rollenverhältnis führt zu hohen Reibungsverlusten.

Düsseldorf. Um im Krisenfall richtig zu kommunizieren, benötigen Führungskräfte ein Bewusstsein für die damit verbundenen Konfliktkosten und die nötige Reflexion der neuen Rolle.

Der Praxisfall: Verschiedene Beschwerden von Mitarbeitern der Verwaltung bei ihrem Verwaltungsleiter, Heimleiter und später Gemeindevorstand hatten nicht wirklich zur Lösung eines seit längerer Zeit brodelnden Konfliktes beigetragen. Was war vorgefallen? Mitarbeitern der Verwaltung wurde vorgeworfen, dass sie sich vom Heimgeschehen distanzieren, ihre Türen verschließen, Kaffeepausen endlos ausdehnen und nie anwesend seien. Beschwerden

des Pflegepersonals über diese Mitarbeiter wurden von dem Verwaltungsleiter nicht ernst genommen, er bezeichnete die Beschwerden als „Gemecker“ und reagierte kommunikationstheoretisch gesprochen symmetrisch auf diese Beschwerden. Er verwandelte damit unbeabsichtigt den Konflikt weg von der Fachebene, hin zur Führungsebene. Anders gesagt: aus Fachkonflikten wurden Führungskonflikte. Die Entwertung der Mitarbeiterbeschwerde als „Gemecker“ stachelte das Pflegepersonal auf. Die Beschwerden nahmen zu, die Kommunikation zwischen Verwaltung und Pflege war auf ein Mindestmaß beschränkt, der Informationsfluss blieb aus und die Beziehungsebene verselbstständigte sich. Die Mitarbeiter gingen sich aus dem Weg, sie fühlten sich gekränkt und ungerecht behandelt. Einige drohten mit Kündigung.

Betrachtet man diesen Konflikt von der Kostenseite, müssen hier die Konfliktkosten transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Nur so kann ermittelt werden, wie ineffizient die Mitarbeiter aufgrund des Konfliktes zusammenarbeiten, in welchen Be-

reichen Konfliktkosten anfallen, in welcher Höhe sie anfallen und wie viel Geld die Einrichtung in die verbesserte Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter und das Führungsverhalten investieren sollte.

Unter Betrachtung der 11 Konfliktkostenkategorien im Circle of conflict (s. Teil 2 in CK 39) wird schnell deutlich, dass alle drei

//

„Konfliktkosten transparent
und nachvollziehbar
machen“

Anne-Catherine Poirier

Dimensionen - Person, Team und Organisation - betroffen sind.

Jetzt sind die Konfliktkosten anhand der Konfliktkostenmatrix der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KMPG abzuleiten und einer Einschätzung zu unterziehen:

1. Bei den bekannten und hohen Konfliktkosten gilt es, Interventionen in Form von Kommunikationsworkshops, Coa-

ching, Mediation zur Senkung der Konfliktkosten durchzuführen und deren Wirkung auf die Konfliktkosten periodisch zu messen.

2. Bei den wenig bekannten und hohen Konfliktkosten muss parallel zu den erforderlichen Interventionen zunächst die Summe der Konfliktkosten über ein entsprechendes Messsystem genau bestimmt werden.

3. Bei den wenig bekannten und der mutmaßlich niedrigen Konfliktkosten (kontraproduktives Verhalten, Mobbing, mangelnde Kommunikations- und Informationsaustausch) muss durch ein entsprechendes Messsystem überprüft werden, ob die Vermutung zutrifft oder ob es sich hierbei um verborgene hohe Konfliktkosten handelt, wie in unserem vorliegenden Fall.

4. Bei den bekannten und niedrigen Konfliktkosten besteht zunächst kein Handlungsbedarf, aber die Notwendigkeit, diese Information in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

Zur Lösung des Falles wurde anschließend eine Mediation mit drei Sitzungen unter Teilnahme von Verwaltungsleitung, Heimleitung und betroffenen einzelnen Mitarbeitern

durchgeführt. Im Laufe des Mediationsverfahrens wurden die einzelnen Positionen aufgedeckt und verstanden. Die einzelnen Interessen der Parteien wurden herausgearbeitet und ein Verständnis füreinander entwickelt. Schließlich konnte man sich auf eine Vereinbarung verständigen, die allgemeine Kommunikationsregeln und einen Verhaltenskodex beinhalteten. Um die Nachhaltigkeit der Vereinbarung zu stärken, wurden im Laufe des Jahres Kommunikationstrainings durchgeführt und die Gesprächsbereitschaft, das neu gewonnene Vertrauen und die Freude an der Zusammenarbeit wieder neu definiert und gefestigt. Gleichzeitig erhielt die Führungsebene ein Einzelcoaching um die neue Rolle innerhalb der Einrichtung zu reflektieren und zu festigen. //

INFORMATION

Diese Serie wird betreut von:
Dipl.-Betriebswirtin Anne-Catherine Poirier, ACP consulting Unternehmensberatung, Düsseldorf, Tel. (02 11) 41 04 02, E-Mail: poirier@acpconsulting.de, Internet: www.acpconsulting.de