



Detlef Denz
Denz Coaching & Supervision
Beratungspraxis
Hermann-Pflaume-Str. 16
50933 Köln
Postanschrift
Eisenstraße 41
50825 Köln
Tel.: 0221 - 977 18 02
Mobil: 0177 - 234 70 17
post@denz-coaching.de
www.denz-coaching.de

Sommerbrief 2015: "Konfliktscheue Führungskräfte und Mitarbeiter"

Liebe Kunden, liebe Coaching-Interessierte!

Ist es nicht schön, wenn man in der Bäckerei von einem zuvorkommenden und freundlichen Menschen bedient wird? "Hier ist Ihr Baguette, darf es sonst noch etwas sein?" – "Gerne, möchten Sie lieber ein helles oder dunkles Brötchen?" Und zum Abschied lächelt diese nette Person auch noch und wünscht ein schönes Wochenende! Wenn man so hilfsbereit und aufmerksam behandelt wird, fühlt man sich einfach wohl.

Im Team- und Einzelcoaching beobachte ich häufig ein ähnliches Phänomen: Es scheint, als ob die **Mitarbeiter**, aber auch die Führungskräfte eines Unternehmens, dem **Bild des stets freundlichen und netten Mitmenschen nacheifern**. Was kein Problem wäre, wenn in der Arbeitswelt immer alles gut und schön wäre. Doch ständig gibt es Veränderungen, und man muss Entscheidungen treffen, in welche Richtung es weitergehen soll. Diese **Entscheidungen sind nicht immer für alle Beteiligten angenehm**, sondern können Konflikte zur Folge haben: Eine Mitarbeiterin soll zusätzliche Aufgaben bekommen, dem anderen steht die räumliche Trennung von geschätzten Bürokollegen bevor.

Viele Mitarbeiter, Führungskräfte und Selbständige versuchen, mit ihren Kollegen und Vorgesetzten immer freundlich umzugehen. Bahnt sich ein Konflikt an, gehen sie ihm lieber aus dem Weg. Manche Menschen sind so konfliktscheu, dass sie jedes Problem komplett negieren. Sie sagen: "Ich komme super mit allen Kollegen aus" oder "Ich bin 110-prozentig tolerant". **Solche konfliktscheuen Mitarbeiter vertreten nicht ihre Meinung und Position, sondern ducken sich weg und schlucken ihren Ärger hinunter.**

Diese Menschen unterliegen oft bestimmten Irrtümern:

- Sie gehen davon aus, dass sie auf jeden Fall einen **Streit mit den Kollegen provozieren**, wenn **sie ihre Meinung vertreten**.
- Sie setzen **"Konflikt" gleich mit "Streit"**. In Unternehmen gibt es viele Interessenskonflikte. Ein solcher Konflikt muss aber nicht mit Feindseligkeiten verbunden oder persönlich verletzend sein. Es geht vielmehr darum, die verschiedenen Interessen in Einklang zu bringen und Kompromisse auszuhandeln, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind.
- Sie hoffen, dass sich das **Problem von alleine löst**. Deshalb warten sie so lange, bis ein unbequemer, nörgelnder Kollege von selbst kündigt, oder bis ein Kollege oder Vorgesetzter eine Richtung vorgibt, wo sie eigentlich selbst hätten entscheiden sollen.

Das Problem ist, dass **konfliktscheue Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung behindern**:

- Sie schaffen sich **kein Arbeitsumfeld, in dem sie sich wohlfühlen**. Sie trauen sich nicht, störende Faktoren oder Verbesserungswürdiges anzusprechen.
- Sie geben ihrem **beruflichen Fortkommen nicht die nötigen Impulse**, um zum Beispiel einen Stellenwechsel zu initiieren. Sie bleiben passiv und warten ab, bis das Unternehmen sie zu einer Entscheidung nötigt, oder bis man ihnen von anderer Seite einen neuen Job zuträgt.

Konfliktscheues Verhalten auf der Führungsebene richtet oft noch größeren Schaden an:

- **Konfliktscheue Führungskräfte treffen ungern Entscheidungen**. Sie haben Angst, ihre Mitarbeiter zu verärgern und lassen die Dinge weiterlaufen wie bisher, auch wenn Veränderungen dringend notwendig sind.
- **Konfliktscheue Führungskräfte delegieren nur sehr zögerlich**. Denn sie möchten ihren Mitarbeitern nicht 'diktieren', was diese tun sollen. Wenn sie mit den Ergebnissen ihrer Mitarbeiter unzufrieden sind, machen sie die Arbeit lieber selbst, anstatt Kritik zu äußern und auf Nachbesserung zu dringen. Dies hat zur Folge, dass viele Führungskräfte massiv überlastet sind. Zudem kommen die Mitarbeiter kaum zu Erfolgserlebnissen, da sie nur selten eine Arbeit selbst fertigstellen und dafür Lob ernten können.
- **Konfliktscheue Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiter nicht ausreichend**. Anstatt zu führen, geben sie nur vage Anweisungen, oft im Sinne

von "Man könnte es so machen". Die Mitarbeiter bekommen deshalb zu wenig Orientierung, was die Führungskraft sich als Ergebnis vorstellt. Ihnen fehlt der Ansporn, Neues auszuprobieren und dazu zu lernen.

Insgesamt führen diese Denkmuster zu einer regelrechten **Angstkultur und einer merkwürdigen Starre in Unternehmen**: Niemand traut sich, etwas zu kritisieren oder noch unfertige Ideen zu äußern. Man könnte sich ja in irgendwelche Nesseln setzen oder angegriffen werden! Aber: Ohne neue Ideen und Anregungen kann kein Unternehmen innovativ sein und seine Arbeitsprozesse optimieren. Auf Dauer kann Konfliktvermeidung für das Unternehmen sogar **existenziell bedrohlich** werden!

Nochmal zurück zur Bäckerei: Wir mögen es, wenn die Person hinter der Theke freundlich zu uns ist. Aber nur, wenn ihr Verhalten authentisch wirkt! Einstudierte, nicht ehrlich gemeinte Freundlichkeit ("Einen schönen Tag noch!") hinterlässt immer ein ungutes Gefühl. Genauso ist es bei Mitarbeitern und Führungskräften: **Spaß an der Arbeit und eine gute Zusammenarbeit kann nur dann entstehen, wenn jeder Mitarbeiter offen seine Meinung sagen und authentisch agieren kann**. Erst dann fühlen die Menschen sich wirklich wohl an ihrem Arbeitsplatz.

Übrigens: Ich helfe Ihnen gerne, Ihre Konfliktscheu zu überwinden und am Arbeitsplatz Ihre Interessen zu vertreten.

Nun wünsche ich allen LeserInnen einen sonnigen und entspannten Sommer!

Mit besten Grüßen
Detlef Denz