

# Das beste Team gewinnt



Eine Abmahnung ist selten der beste Weg, um Probleme mit Mitarbeitern nachhaltig zu lösen.

In fast jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die durch ihr Verhalten auffallen und entsprechend für Unmut sorgen. Die Bandbreite ist groß. Manche Mitarbeiter fühlen sich von ihren Kollegen gemobbt. In anderen Fällen wird von mangelnder Teamfähigkeit berichtet oder es handelt sich um scheinbar sachbezogene Konflikte. Egal, worum es geht, der Arbeitsablauf wird gestört und der Vorgesetzte muss das Problem lösen.

## Der Chef soll es richten

Eine Möglichkeit für Ruhe zu sorgen ist es, den „Störenfried“ auszumachen und das störende Verhalten abzumahnern. Die Abmahnung ist ein arbeitsrechtliches Instrument und geht mit der Drohung einher, das Arbeitsverhältnis zu lösen, wenn das zu beanstandende Verhalten nicht abgestellt wird. Wie lange der Erfolg dieser Maßnahme anhält, ist aber fraglich, denn häufig behandelt man damit nur ein Symptom und nicht die Ursache eines schlechten Arbeitsklimas.

Daher ist in vielen Fällen ein Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und den Arbeitnehmern die bessere Wahl. Denn viele Konflikte lassen sich durch ein sachliches Gespräch beseitigen, wenn deren Ursachen erforscht werden. Die Erarbeitung einer ge-

meinsamen Lösung sichert die Einhaltung von festgelegten Zusagen. Die Grundregeln für eine erfolgreiche Gesprächsführung lassen sich mit der Unterstützung eines Coaches leicht erlernen.

## Der Ton macht die Musik

Wer in einem Gespräch etwas erreichen möchte, muss sich auf seinen Gesprächspartner einlassen. Hierbei ist nötig, die eigene Wahrnehmung auf den Prüfstand zu stellen und zu hinterfragen, wie ein beobachtetes Fehlverhalten zustande gekommen ist. Meist geht es bei Konflikten um Themen wie Wertschätzung, Arbeitsorganisation, Stelleninhalte, etc.

## Jeder Jeck ist anders

Fast überall gibt es z.B. den Kollegen, der erst nicht richtig zuhört und anschließend behauptet, man hätte ihn nie informiert. Dieses kann sich negativ auf das Team auswirken: Arbeit kann unerledigt bleiben, weil die Arbeitsverteilung nicht funktioniert. Tipp: In einem Gespräch stellt man am besten offene Fragen wie „Welche Lösung würde Ihnen denn weiterhelfen?“ Wer fragt, führt.

Der Geheimniskrämer hält gerne Informationen zurück, was sich erschwerend auf die gemeinsame Arbeit auswirkt. Tipp:

Er lässt sich mit konkreten Fragen nach Informationen aus der Reserve locken.

Der Sensible fasst bereits die leiseste Kritik als Kränkung auf. Es gibt praktisch keine Möglichkeit mit ihm sachlich über seine Arbeit zu sprechen. Tipp: Hier ist Fingerspitzengefühl und viel Wertschätzung gefragt – Konstruktive Kritik immer nur unter vier Augen!

Der Pessimist verbreitet gerne eine destruktive Stimmung mit Aussagen wie „Das funktioniert nie!“ Tipp: Am besten begegnet man ihm, indem man ihn um die Präzisierung seiner Aussagen, mit Fragen wie „Unter welchen Umständen könnte es denn funktionieren...?“ bittet. Lässt man ihn den seiner Meinung nach schlimmsten Fall schildern, der bei geplantem Vorgehen eintreten könnte, kann dies helfen, frühzeitig Schwachstellen im Arbeitsablauf zu finden.

Der Aggressive handelt und denkt meistens schnell und braucht viel Anerkennung. Er kämpft andere nieder, um sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Tipp: Wer die Regeln im Umgang mit Beschwerdekunden beherrscht, sollte dieses Repertoire hier erfolgreich anwenden!

Karin Glattes  
Coach, Strictly People, Bonn  
[www.strictlypeople.de](http://www.strictlypeople.de)