

PERSONAL

Team-Kommunikation: So minimieren Sie kollegiale Reibungsverluste

von Dr. Doortje Cramer-Scharnagl, Edeweicht

Reibungsverluste am Arbeitsplatz entstehen nicht nur durch konkrete Meinungsverschiedenheiten und singuläre Missverständnisse – auch „Problemtypen“ mit ihren ausgeprägten Verhaltensweisen können die Zusammenarbeit des Teams nachhaltig behindern. AH stellt Ihnen einige Klassiker vor und gibt Tipps, wie Sie Lösungsgespräche optimal vorbereiten können. |

Typische Probleme mit den Problem-Typen

Eine Anmerkung vorab: Um den Wiedererkennungswert zu erhöhen, sind die folgenden „Typen“ bewusst überzeichnet. Die männliche und weibliche Typenzuordnung ist willkürlich gewählt.

Das Arbeitstier

Sie möchten einer neuen Mitarbeiterin einen eigenen Arbeitsbereich übertragen? Wenn es ein Arbeitstier in Ihrem Team gibt, wird das schwierig. Denn es reißt jede Arbeit an sich, die sich in und um die Apotheke herum ergibt. Für alles fühlt es sich verantwortlich und gibt den anderen Mitarbeitern damit keine Chance, eigene Fähigkeiten ins rechte Licht zu stellen – egal, wie viel es ohnehin schon zu tun hat.

Die Unüberhörbare

Diese Mitarbeiterin arbeitete vermutlich sogar gut, wenn sie nicht so geräuschvoll wäre. Sie berät Kunden laut vernehmlich, lacht schallend, berichtet dem Lieferdienst aus voller Kehle vom geplanten Offizin-Umbau. Jede Handlung ist von irgendwelchen Geräuschen begleitet. Wie sie das macht, bleibt ein Rätsel. Klar ist nur eines: Niemand kann sich dabei konzentrieren und Diskretion bleibt ein Wunschtraum.

Der Bequeme

Manche Menschen schaffen es, kaum jemals selbst etwas zu tun. Stattdessen schustern sie alle Arbeit anderen zu oder glänzen durch Abwesenheit. „Die Bestellungen von heute früh habe ich noch nicht einsortiert, kannst du nicht schnell ...“, „Ich habe jetzt Feierabend, die Kasse musst du dann noch machen“, so lauten typische Sätze dieses Mitarbeiters. Viel lieber plaudert er charmant mit den Kunden. Wenn er etwas erledigt, dann flüchtig und unvollständig. Der Rest der Pflichten bleibt an anderen hängen.

Die Leidende

Für diese Mitarbeiterin ist wirklich alles ein Problem. Sie kommt morgens völlig geschafft in die Offizin, fühlt sich von den Kunden herausgefordert, von der Apothekenleitung missverstanden, klagt über die Arbeitszeiten und/oder die Pharmaindustrie und findet alles schlecht, was die Kollegen machen. Oftmals trägt sie auch ihre privaten Probleme mit ins Team.



Das Arbeitstier reißt jede Arbeit an sich

Diskretion bleibt ein Wunschtraum

Viele Pflichten bleiben an anderen hängen

Alles ist ein Problem

Wehe, es dreht sich nicht alles um diese Kollegin

Der Hinterhältige

Dieser potenziell gefährliche Charakter verhält sich den anderen Teammitgliedern gegenüber ausgesprochen freundlich. Hinter deren Rücken jedoch schwärzt er immer mal wieder den einen oder die andere an, macht sich lustig oder äußert sich abfällig gegenüber den Kunden.

Die Hauptdarstellerin

Wehe, es dreht sich nicht alles um diese Kollegin! Montags wird sofort berichtet, was sie am Wochenende erlebt hat – in jeder Einzelheit. Ihre neue Fitness-App ist eindeutig die allerbeste, und sind ihre Gedanken zur Schaufensterdekoration nicht wirklich bedeutend? Mit Nachdruck verlangt sie Rücksichtnahme, wenn sich nicht alle nach ihren Wünschen richten. Stets sorgt sie geschickt dafür, im Vordergrund zu stehen.

Fördern Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter vielleicht unbewusst?

Humor und Selbstreflexion sind hilfreich

Versuchen Sie einmal, Ihre einzelnen Mitarbeiter den beschriebenen Typen zuzuordnen. Vielleicht gibt es in Ihrem Team auch Angehörige weiterer interessanter Spezies? Es hilft bei der Lösungsfindung, das aus den Persönlichkeiten resultierende Konfliktpotenzial mit Humor zu betrachten. Seien Sie aber auch selbstkritisch. Machen Sie sich den Spaß und überlegen, zu welchem Typ Sie selbst gehören könnten – oder zu welchen „Verwandten“ davon. Machen Sie sich klar, dass Sie selbst ebenfalls die eine oder andere Schwäche haben und damit möglicherweise sogar Ihre Mitarbeiter in deren problematischen Rollen fördern.

MERKE | Es ist hilfreich, sich auch selbst den Spiegel vorzuhalten. Aber vergessen Sie dabei den Humor nicht. Er bringt bei Reibereien im Team oftmals produktive Lösungen hervor.

Verbessern Sie die Situation Schritt für Schritt

Konfliktgespräche planen und durchführen

Was nun aber ist zu tun, wenn der eine oder andere „Typ“ unter den Mitarbeitern tatsächlich Probleme verursacht? Auch wenn Sie – in manchen Fällen sicher zu Recht – am liebsten einfach Ihre Leitungsposition nutzen und durchgreifen würden: Tun Sie's nicht. Stattdessen atmen Sie tief durch und planen die Verbesserung der Situation Schritt für Schritt. Dazu gehört die Klärung einiger Fragen.

Von der Gefühls- auf die Sachebene

Zuerst versuchen Sie, die Situation sachlich zu beschreiben:

- Welches Verhalten ist es genau, das stört?
- Welche Teammitglieder sind davon betroffen?
- Hat sich schon jemand beschwert (Mitarbeiter, Kunden ...)?
- Kam es bereits zu konkret definierbaren negativen Folgen?

Kreisen Sie das Problem ein

Mit den Antworten auf diese Fragen kreisen Sie das Problem ein und heben es von der Gefühls- auf die Sachebene.

Ursachenforschung

Warum handelt der Mitarbeiter so, wie er es tut? Sich dies zu fragen, bewirkt zum einen eine Veränderung des Blickwinkels und damit eine weitere Versachlichung der Angelegenheit. Zum anderen lindert es häufig den Ärger oder die Frustration, wenn man sich in den Störenfried hineinversetzt. Vielleicht steckt der Wunsch nach Anerkennung hinter dem penetranten Einmischen des Arbeitstiers oder die Kollegin, die dauernd klagt, hat ganz reale psychische Probleme? Das ist keine Entschuldigung für deren Handeln – wohl aber eine mögliche Erklärung. Und damit sind Sie der Frage, wie das Problem zu entschärfen sein könnte, ein ganzes Stück nähergekommen.

Zielformulierung

Formulieren Sie, wie die Situation besser erträglich wäre. Bleiben Sie dabei realistisch. Es wäre utopisch, von einer Leidenden zu erwarten, dass sie nach dem Mitarbeitergespräch jeden Morgen als reiner Sonnenschein in die Offizin schwebt. Formulieren Sie auch Teilerfolge/Kompromisse, mit denen Sie zwar nicht ganz glücklich wären, die aber schon eine Verbesserung darstellen würden. Überlegen Sie, welche Schritte dorthin sinnvoll und machbar wären.

Gesprächsplanung

Konfliktgespräche zwischen Tür und Angel zu führen, ist keine gute Idee. Bitten Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter um ein ruhiges, ungestörtes Gespräch, ggf. außerhalb der Arbeitszeiten.

Hält sich das Problem in Grenzen, empfiehlt sich zunächst eine Unterhaltung unter vier Augen. Vermeiden Sie den Eindruck, dass sich bereits Fronten gebildet hätten: Wenn Ihr Gegenüber das Gefühl hat, alle hätten sich gegen ihn/sie verschworen, reduziert das die Bereitschaft zum Einlenken ganz erheblich. Stattdessen sind konstruktive Lösungsvorschläge gefragt, die auch gemeinsam erarbeitet werden können.

PRAXISTIPP | Geht es um Themen wie Mobbing oder Machtmissbrauch und/oder sind sehr starke Gefühle beteiligt, kann es hilfreich sein, eine unparteiische dritte Person hinzuzuziehen. Hier kommt eine nicht betroffene Kollegin infrage, je nach Situation auch ein externer Coach.

Fazit: So fördern Sie eine konstruktive Lösung

Wenn Kollegen nerven, sollten Sie das Problem auf eine faire und sachliche Weise ansprechen. Zur Vorbereitung des Konfliktgesprächs müssen verschiedene Fragen geklärt werden, z. B. wo genau die Schwierigkeit liegt, was mögliche Gründe sind und wie Ihre Wünsche konkret aussehen. Für das Gespräch selbst ist es wichtig, sich ausreichend Zeit zu nehmen und sich nicht zu Vorwürfen hinreißen zu lassen. Gemeinsamkeit zu schaffen und Hilfe anzubieten fördert eine konstruktive Lösung.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- „Betriebsklima in der Apotheke: So schaffen Sie ein angenehmes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiter“ in AH 01/2015, Seite 8

Veränderung des Blickwinkels bringt Sie der Lösung näher

Vermeiden Sie Gespräche zwischen Tür und Angel

Gemeinsamkeit schaffen und Hilfe anbieten



ARCHIV
Ausgabe 1 | 2015
Seiten 8-10