

Fragen & Antworten

# F&A



**ANDREA ZIMMERMANN**,  
Inhaberin der Beratung  
btm4u, beschäftigt sich  
auch mit dem Thema  
„Kommunikation“. Als Coach  
berät sie bei Konflikten.  
BizTravel verrät sie, wie es  
zu Problemen kommt und  
was getan werden kann.

TEXT: OLIVER GRAUE

## **Konflikte zwischen Travel Managern und ihren Reisenden sind nicht ungewöhnlich. Sie machen Konfliktpotenzial aber auch noch an anderen Stellen im Unternehmen aus ...**

Wenn ich als Beraterin frisch in ein Unternehmen komme, aber auch wenn ich an einem bestehenden Projekt arbeite, stelle ich immer wieder fest, dass Aufgaben vor allem dann ins Stocken kommen, wenn beteiligte Menschen statt miteinander gegeneinander arbeiten. Wenn es also Konflikte gibt. Dabei liegen diese vielfach nicht vor, sondern manchen Menschen ist gar nicht bewusst, dass sie durch ihr Verhalten andere verärgern. Daraufhin setzt sich leider manchmal ein Teufelskreis in Gang, und die Emotionen schaukeln sich hoch – oft verdeckt und unausgesprochen. Im Ergebnis kommen solche Projekte nicht mehr voran, mit allen wirtschaftlichen Nachteilen für die Firma.

### **Wie kommt es denn zu solchen Konflikten?**

Es ist eine völlig unrealistische Vorstellung, dass Emotionen im Business nicht verkommen. Natürlich gibt es sie, leider kommen sie meist nur nicht zur Sprache. Manchmal stimmt einfach die Chemie zwischen den Prozessbeteiligten nicht, weil sie vom Typ her grundverschieden sind und nicht zueinander finden. Manchmal kommt es durch nicht-adäquates Verhalten eines Kollegen zu Missverständnissen im Umgang miteinander, worauf sich andere innerlich vom Projekt zurückziehen. Manchmal wurden auch nie die gemeinsamen Ziele klar definiert, so dass jeder andere Vorstellungen davon hat. Und manchmal schließlich fühlen sich Mitarbeiter oder ganze Abteilungen in ihren Wünschen und Vorstellungen nicht hinreichend berücksichtigt, so dass sie sich unerschrocken gegen das Projekt wehren. Teilweise auch, weil sie eine Gefahr etwa für Arbeitsplätze sehen.

### **Wie reagieren Firmen in solchen Fällen?**

Die meisten Unternehmen setzen bei allem, was sie tun, auf Harmonie oder Aussitzen – auch

dann, wenn es bereits zu Konflikten gekommen ist. Oder aber sie setzen die Beteiligten unter Zeitdruck. Beides hilft aber nicht. Meist werden Projekte dann trotzdem ständig verschoben, und die Beteiligten sind verunsichert, oder das Projektergebnis ist nicht dauerhaft tragfähig.

### **Was hilft aber dann?**

Abhilfe lässt sich erst dann schaffen, wenn die Ursachen des Konflikts bekannt sind. Je nach Art der Beteiligten kann es reichen, offen die Situation zu thematisieren und die Außenwahrnehmung anzusprechen („Es ist hier offenbar ein Konflikt vorhanden“). Manchmal allerdings braucht es auch ein reinigendes Gewitter, in dem die Emotionen hochkochen dürfen. Das geschieht am besten in einem eigens einberaumten Meeting. Moderiert werden sollte dies möglichst von einem Unbeteiligten. Dies kann ein externer Moderator oder ein fähiger Kollege aus einer anderen Abteilung sein. Wichtig ist, dass dieser eine neutrale Außensicht mitbringt

sionelle Konfliktschlichtung mit dem Ziel, einen tragfähigen Konsens zu erzielen. Hilft auch eine solche nicht, muss man in den sauren Apfel beißen und Projektmitglieder austauschen. Am Anfang sollte aber das Krisengespräch stehen.

### **Und das kann Feinde plötzlich zu Freunden werden lassen?**

Darum geht es ja nicht. Ziel ist, dass Kollegen wieder konstruktiv gemeinsam an einer Sache arbeiten. Ich selbst habe bei der Begleitung solcher Prozesse als Moderatorin mehrfach erlebt, dass nach einem Meeting, in dem wir Konflikte offen angesprochen haben und es teils auch gekracht hat, ein Projekt gemeinsam erfolgreich zu Ende geführt wurde.

### **Nur, weil alles ausgesprochen wurde?**

Ja, und weil alle Beteiligten erkennen, wie man selbst und wie andere mit Konflikten umgehen. Im Coaching sprechen wir von fünf verschiedenen Grund-Konflikttypen: vom Bürokraten,

„ *Unausgesprochene Konflikte sind oft der Grund dafür, dass Projekte im Travel Management plötzlich stocken.* „

und von beiden Parteien akzeptiert wird. Ich mache immer wieder die Erfahrung: Wenn erst einmal alles auf dem Tisch liegt, dann lässt es sich auch aufräumen. Anschließend wird noch mit dem gesamten Projektteam geprüft, ob alle an denselben Zielen arbeiten und diese auch gleichermaßen verstehen.

### **Und wenn das Gewitter sich trotzdem nicht verziehen will?**

Dann muss man Zweier- oder Dreiergespräche führen und tiefer bohren. Statt Moderation ist mitunter eine Mediation nötig, also eine profes-

sionelle Konfliktschlichtung mit dem Ziel, einen tragfähigen Konsens zu erzielen. Hilft auch eine solche nicht, muss man in den sauren Apfel beißen und Projektmitglieder austauschen. Am Anfang sollte aber das Krisengespräch stehen. Darum geht es ja nicht. Ziel ist, dass Kollegen wieder konstruktiv gemeinsam an einer Sache arbeiten. Ich selbst habe bei der Begleitung solcher Prozesse als Moderatorin mehrfach erlebt, dass nach einem Meeting, in dem wir Konflikte offen angesprochen haben und es teils auch gekracht hat, ein Projekt gemeinsam erfolgreich zu Ende geführt wurde. Nur, weil alles ausgesprochen wurde? Ja, und weil alle Beteiligten erkennen, wie man selbst und wie andere mit Konflikten umgehen. Im Coaching sprechen wir von fünf verschiedenen Grund-Konflikttypen: vom Bürokraten, vom Sieger, vom Verlierer, vom Konfliktfähigen und vom Konsenssuchenden. Kann man sich und andere richtig einordnen, lassen sich nicht nur in bestimmten Situationen die Vorteile nutzen, die jeder Typ mit sich bringt. Kommt es wieder mal zum Streit, kann man leichter mal mit einem Lächeln drüber hinwegsehen, weil bekannt ist: „So ist er/sie eben“. Oder es kann schneller offen und direkt angesprochen werden, statt erneut eine unnötige Eskalation herbeizuführen. Für Personen mit Führungsverantwortung ist die Kenntnis der Konflikttypen und deren Ausprägungen sehr hilfreich. >