

Konstruktiv mit verschiedenen Sichtweisen umgehen



Esther Studer, Mediatorin und Inhaberin
Studer Beratung und Konfliktlösung GmbH

Dass es auf ein betriebliches Thema unterschiedliche Sichtweisen gibt, liegt in der Natur der Sache. Geht es beispielsweise um das regelmässige Wechseln von Passwörtern, so ist das dem IT-Sicherheitsbeauftragten im Unternehmen ein Herzensanliegen, während der Anwender darin möglicherweise eine ärgerliche Verkomplizierung seiner Arbeitsabläufe sieht.

Wie können Vorgesetzte bei unterschiedlichen Perspektiven Entscheide fällen und Meinungsverschiedenheiten so angehen, dass daraus keine Konflikte entstehen? Ein einfaches Schema aus dem Konfliktmanagement, das MRV-Modell (MRV steht für Macht, Regeln und Vermittlung), kann helfen.

Das MRV-Modell kurz erklärt

Bestehen unterschiedliche Interessen zu einem Thema, so kann die Führungsperson auf drei grundlegende Entscheidungsmuster zurückgreifen:

- **Macht:** Kraft ihres Amtes fällt die Führungsperson einen Entscheid und setzt diesen um.
- **Regeln:** Die Führungsperson greift auf ein bestehendes Regelwerk zurück (zum Beispiel Sicherheitsreglement, Personalreglement, Gesetz)
- **Vermittlung:** Die Führungsperson vermittelt und lässt die verschiedenen Interessensgruppen eine Lösung erarbeiten.

Ein „Richtig“ oder „Falsch“ gibt es dabei nicht. Vielmehr gilt es, Vor- und Nachteile bei der Wahl eines Entscheidungsmusters abzuwägen und die Nachteile bestmöglich aufzufangen.

Machtanwendung: Vor- und Nachteile

Schnell und direkt. So lassen sich die Vorteile der Machtanwendung auf den Punkt bringen. Wird ein Entscheid „von oben“ gefällt, so ist klar, wer die Richtung vorgibt und damit auch die Verantwortung trägt. Sammle ich in einer Schulung mögliche Nachteile von Machtentscheiden, so höre ich am meisten: „Das Mitdenken bleibt auf der Strecke“, „Gute Ideen gehen verloren“ oder „Wenn man's nicht versteht, dann macht man die Faust im Sack und es wird gemurrt, gejamert und hinter dem Rücken diskutiert“. Was hat das für die Führungsperson zu bedeuten? Greift sie auf das Mittel Macht zurück, tut sie gut daran, ihren Entscheid zu begründen und dadurch nachvollziehbar zu machen. Verschiedene Studien belegen, dass bei den Mitarbeitenden dadurch auch der Wille und die Kooperation steigen, die Entscheidung mitzutragen.

Regeln: Vor- und Nachteile

Regeln sind für alle gleich, sie schützen vor Willkür, schaffen klare Verhältnisse und tragen zur Versachlichung der Diskussion bei. Das sind viele gute Gründe, um im Betrieb Regelwerke zu erlassen und zu pflegen, auf die zurückgegriffen werden kann. Allerdings birgt auch dieser Weg den einen oder anderen Nachteil. Dies lässt sich am derzeit sehr aktuellen Thema „Home Office“ gut aufzeigen. Vergleicht man verschiedene Regelwerke zu Home Office, die im Zusammenhang mit Covid 19 erlassen wurden, so lässt sich vor allem eines festhalten: Sie könnten bezüglich Inhalt und Umfang nicht unterschiedlicher sein. Während die einen Betriebe darin nur das Allernötigste regeln, haben andere seitenweise definiert, was zu tun und zu lassen ist, beispielsweise bis an den Punkt, wie genau sich Mitarbeitende aus dem Home Office bei ihren Vorgesetzten zu melden haben und ob die Kameras bei Online-Konferenzen anzuschalten sind. Das Beispiel zeigt, was mir in der Praxis bezüglich Nachteile von Regelentscheiden immer wieder mitgeteilt wird. Es kann zu einer Überreglementierung kommen und Regeln können

als starr und unzweckmässig empfunden werden. Auch höre ich immer wieder, dass sich Führungskräfte hinter Regeln verstecken würden, um sich nicht positionieren zu müssen. Was heisst das für den Berufsalltag? Bei jeder Entscheidung eine all-gemeingültige Regel abzuleiten oder vorsorglich verschiedenste Regeln aufzustellen, um sich bei einer Entscheidung auf eine Grundlage abstützen zu können, ist auch nicht zielführend. Gefragt ist vielmehr, wenige, dafür sinnvolle und griffige Regeln aufzustellen, so dass man den Überblick behält und Regelverstösse entsprechend ahnden kann. Denn wenn bei der Nichteinhaltung von Regeln immer beide Augen zugedrückt werden, verlieren sie schnell ihre Wirkung.

Vermittlung: Vor- und Nachteile

Lohnt es sich, die Zeit und Ressourcen zu investieren, um unter Einbezug der verschiedenen Interessensgruppen eine gemeinsame Lösung zu entwickeln? Sich diese Frage im Vorfeld einer Entscheidung zu stellen, macht Sinn, denn das partizipative Vorgehen ist oft zeit- und ressourcenintensiv. Vorteilhaft daran ist jedoch, dass gute Lösungen entstehen, vielleicht sogar solche, die man anfangs gar nicht bedacht hat, aber für alle Beteiligten stimmen und nachhaltig sind. Gerade auch in arbeitsrechtlicher Hinsicht mache ich die Erfahrung, dass es sich bei unterschiedlichen Sichtweisen – beispielsweise auf Ferienanspruch, Lohnkürzung aufgrund längerer Krankheit oder Entschädigungen bei freien Mitarbeitenden – lohnt, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen und nach Lösungen zu suchen, statt von Anfang an die Paragraphen sprechen zu lassen. So klar, wie diese zuweilen scheinen, sind sie nämlich oft gar nicht. Und wenn der Mitarbeitende anschliessend eine Klage einreicht, kostet das nicht nur viel Zeit, sondern kann auch dem Image des Betriebs schaden.

Haben Sie Fragen? Zögern Sie nicht und nehmen Sie Kontakt auf

Studer Beratung & Konfliktlösung GmbH

Bahnhofstrasse 77
4313 Möhlin
www.studer-plus.com
esther.studer@studer-plus.com