



PERSPEKTIV- WECHSEL

Beim typischen Konflikt
im Unternehmen ist immer
der andere schuld. Wirklich?
Ein Teamprozess.

VON JOHANNES ANDEXLINGER

Geschäftsführung und Leiter des Außendienstes eines mittelständischen Unternehmens baten mich als Mediator und Berater um Unterstützung einer Teamentwicklung. Die Kollegen des Vertriebsaußendienstes sollten sich besser kennenlernen, ihre Erfahrungen – im Guten wie im Schlechten – austauschen können und sich weiterbilden, denn die Leitung erhoffte sich durch gesteigerte Motivation und besseren Informationsaustausch einen höheren Umsatz.

Nun sind Vertriebsbeauftragte eher Einzelkämpfer, und da kommt im Alltag der Teamgedanke leider manchmal zu kurz. Im Verlauf der Weiterbildung zeigte sich, wo es nach Ansicht der Außen-Mitarbeiter, auch hinsichtlich der angestrebten Umsatzsteigerung, hakete, unter anderem an der Zusammenarbeit mit dem Vertriebsinnendienst. Es gab also Klagen und Schuldzuweisungen. Normalerweise gehe ich solchen Dingen direkt nach. Doch in diesem Falle blieb manches offen, auch aus zeitlichen Gründen. Der klare Auftrag lautete ja „Vertriebsweiterentwicklung“. Diese wurde nach ca. sechs Wochen (drei Modulen) erfolgreich abgeschlossen.

Wenige Tage nach dem Abschluss der Weiterentwicklung rief mich der Teamleiter des Vertriebsinnendienstes an. Es sei der Wunsch seiner MitarbeiterInnen, ebenfalls eine Weiterbildung machen zu dürfen, ähnlich der des Vertriebsaußendienstes.

Wenn man nun 1 + 1 zusammenzählt, kann man sich vorstellen,

was im Verlauf der Weiterbildung des Vertriebsinnendienstes geschah. Richtig. Ich hörte Ähnliches über den Außendienst wie zuvor über den Innendienst. Die spürbare Spannung zwischen beiden Abteilungen wurde offen mit der Leitungsebene des Vertriebsinnendienstes diskutiert und nach gemeinsamer Abstimmung bekam dieser Konflikt auch Raum zur Diskussion.

Friedrich Glasl und Dudley Weeks schreiben, dass es nicht genügt, unsere Wahrnehmung des Konfliktes zu klären. Es muss auch geklärt werden, wie wir uns selbst wahrnehmen. Dazu formulieren sie hilfreiche Fragen, die einer Konfliktlösung vorangehen:

- Wie nehme ich den Konflikt und seine Lösung wahr?
- Welches sind meine Bedürfnisse?
- Welche sind unmittelbar lebensnotwendig?

Gleich zu Beginn der Arbeit mit den teilnehmenden Personen wurden „Werte“ wie Respekt und Wertschätzung diskutiert und es wurde darüber gesprochen, welche Wichtigkeit auch die eigene Einstellung und Haltung hat, um mit anderen Personen und Gruppen (z.B. dem Vertriebsaußendienst) gut arbeiten zu können.

Das war ein guter Zeitpunkt, mit den Teammitgliedern des Vertriebsinnendienstes zu erkunden, was aus deren Sicht für eine bessere Zusammenarbeit mit dem Außendienst hilfreich und auch notwendig sein kann. Da kamen in kurzer Zeit viele Themen auf.

Meine Aufmerksamkeit galt der Frage, mit der sich das Innendienstteam beschäftigte: „Was brauchen wir als Innendienst alles vom Außendienst,

damit wir als Innendienst mit dem Außendienst gut arbeiten können?“

Ich hatte diese Frage zwar nicht gestellt, wollte jedoch beobachten, wohin die Diskussion führt, und ließ das Team eine Zeit lang daran arbeiten.

Dann fand ich es an der Zeit, die Blickrichtung zu ändern und die Teilnehmer auf eine Reise der Reflexion mitzunehmen. Deshalb stellte ich am Ende der Gruppenarbeit die Frage, wie es mit dem gegenseitigen Zu- und Hinhören im Verlauf der Diskussionen geklappt hätte. Nun, es wurde zögerlich zugegeben, dass dem gegenseitigen Zu- und Hinhören bisher weniger Beachtung geschenkt worden war.

Meine nächste Frage an die Teilnehmer lautete: „Was braucht eurer Meinung nach das Außendienst-Team, damit eine bessere und vielleicht sogar perfekte Zusammenarbeit mit euch, dem Vertriebsinnendienst, funktionieren kann?“

Fragende Blicke, nachdenkliches Schweigen. Sie ahnten langsam, wo die Reise hinging. Nicht nur meine Bedürfnisse sind wichtig, auch die Bedürfnisse anderer brauchen Raum.

Ich lud die Runde ein, einen anderen Denkansatz zu versuchen. Dieser lautete: Was können *wir* für den Außendienst tun, damit dieser mit uns besser zusammenarbeiten kann? Ich war mir bewusst, dass dieser Ansatz einiges an Energie kosten würde.

Endlich meldete sich ein Teilnehmer und meinte, die Situation könne ja nur besser werden, und es sei einen Versuch wert, sich das einmal gemeinsam anzuschauen. So nach und nach tauten auch die anderen auf. Letztendlich stand ein einhelliges ▶

„Wir sollen uns ändern? Wieso nicht die anderen?“

„Ja“ zu meiner Einladung im Raum, obgleich wenig Überzeugung spürbar war, dass diese Betrachtung etwas bringen würde. Und ich sagte: „Gut – nachdem alle ja gesagt haben, möchte ich gerne so mit euch arbeiten, dass *ihr euch ändern könnt.*“

Wieder Stille. Dann: „Wie jetzt? *Wir* sollen uns ändern ... wieso nicht die *anderen?*“

Innerlich musste ich schmunzeln. Es ist doch so verständlich, dass sich die anderen ändern sollen. Es würde die Sache so viel einfacher machen, zumindest aus der Sicht des Vertriebsinnendienstes.

In der nachfolgenden Aktiveinheit übten wir Zweiergespräche. Eine übernahm die Rolle des Innendienstes (ID), die andere den Außendienst (AD). Aufgabe des ID war es, Fragen dazu zu stellen, wie die Zusammenarbeit besser als bisher ablaufen könne. Und bei den Antworten der Person in der Rolle des AD darauf zu achten, worauf es dem AD ankommt. Die jeweiligen Begriffe sollten in den Nachfragen auftauchen. Die Antworten durften nicht unterbrochen werden. Diese Aufgabe wurde wechselseitig durchgeführt.

Beispiel eines Dialogs:

ID: Mich würde interessieren, welches Thema dir einfällt, damit eine Zusammenarbeit mit uns für euch optimal abläuft.

AD: Das ist eine gute Frage (*kurze Pause, die ID aufmerksam aushält*). Was uns helfen würde ist, wenn ihr nach einem Kundentelefonat, bei dem es um eine Reklamation geht, mit uns abstimmt, wie wir damit umgehen werden.

ID: Okay. Abstimmung ist dir wichtig. Wie und wann sollen wir für die Abstimmung auf euch zukommen?

AD: Am besten per E-Mail, weil wir ja meistens beim Kunden sind.

ID übernimmt wieder einen Begriff (in diesem Fall „E-Mail“) der Aussage und formuliert mit diesem Begriff die Folgefrage.

ID: Was soll in dieser E-Mail stehen, damit ihr optimal reagieren könnt?

AD: Wir brauchen die Kundennummer, die Bestellnummer, den Grund des Anrufes, eine Kurzbeschreibung – das war’s.

Auch hier übernimmt der ID wieder einen Begriff, der die Aussage zusammenfasst, und formuliert damit die Folgefrage ... so lange, bis er sich sicher sein kann, möglichst alles gesammelt zu haben.

ID: Und angenommen, es gäbe noch etwas?

AD: Nein, das war’s.

ID: Danke! – Was ist das nächste Thema, das dir und den anderen wichtig ist ...?

Die Technik klingt relativ einfach, war jedoch für viele mit Anstrengung verbunden. Nach dem ersten Teil der Übung bekamen die Gesprächspartner die Aufgabe, in der Rolle des Fragenstellers die gefragte Person bewusst zu unterbrechen. Nach all diesen Übungen war die Meinung einstimmig: Die erste Gesprächspraktik, geprägt vom Zu- und Hinhören, wurde als wesentlich angenehmer und stressfreier empfunden, als wenn ein

Gespräch laufend unterbrochen wird. Der kommunikative Lernprozess hatte begonnen.

Es lagen noch einige Tage vor uns. Die Mitarbeiter vom Innenvertrieb lernten etwas über den Zusammenhang von Unterbewusstsein und Sprache. Sie analysierten, wie sie sich den täglichen Umgang mit den Außendienstkollegen schwermachten, einfach indem sie sich klarmachten, welche unvorteilhaften Assoziationen destruktive Begriffe und Sprachbilder wie „auseinandersetzen“, „Schnittstelle schaffen“, „nicht auf einer Ebene sein“ im Gegenüber wecken können.

Wir arbeiteten dabei mit zwei Simulationswerkzeugen. Einerseits mit dem „Mediationskompass“ nach Anita von Hertel (Eigensicht/andere Sicht/verändern/bewahren, belassen) und andererseits mit der SySt®-Miniatur „Perspektivenwechsel“. Bei beiden geht es darum, durch das Einnehmen unterschiedlicher Positionen, Themen aus unterschiedlichen Sichten (Perspektiven) zu betrachten und die Wahrnehmungen und Erfahrungen dabei in die Entwicklung weiterer Lösungsschritte einfließen zu lassen.

Der Innendienst wünschte als Zusatzziel für diese Teambildung ein gemeinsames Treffen mit dem Außendienst. Die Irritation beim Außendienst war ziemlich groß, als die Kollegen die Einladung durch den Innendienst erhielten. Sie staunten nicht schlecht, als sie vom Sprecher des Vertriebsinnendienstes mit einem Dankeschön empfangen wurden. Und erst recht, als sie das Ziel der Veranstaltung vernahmen: „Wir würden von euch gerne erfahren, was ihr als Vertriebsaußendienst braucht,

damit ihr mit unserem Team gut zusammenarbeiten könnt.“ Die Fragezeichen der Außendienstmitarbeiter waren deutlich sichtbar. Die Kollegen hatten mit einer „Kampfeinheit“ gerechnet. Stattdessen bekamen sie regelrecht das Angebot für ein „Friedensgespräch“.

Kurzum, es ging in eine intensive Gruppenarbeit mit dem oben genannten Ziel, den Außendienst im Sinne einer besseren Zusammenarbeit gut zu verstehen. Die Ergebnisse wurden anschließend zusammengetragen und miteinander verglichen. „Eigenartigerweise“ erzielten die Gruppen ziemlich identische Resultate. Was allen als Zeichen für eine gute Arbeit galt. Die Stimmung war sensationell. Es lagen Themen und Lösungen vor, welche für beide Teams Sinn machten und unmittelbar umsetzbar waren.

Und als sich die Kollegen des Außendienstes dem Innendienst zuwandten und die Frage stellten: „Und was braucht ihr von uns, dem Außendienst, damit ihr gut mit uns zusam-

menarbeiten könnt?“, da war eine Brücke zwischen beiden Bereichen gebaut. In diesem Moment begann gewissermaßen eine neue Zeitrechnung – mit einer ganz anderen Qualität der Zusammenarbeit. So entstand aus zwei unabhängigen Entwicklungsworkshops eine gemeinsame Austauschplattform des Vertriebsinnendienstes und des Vertriebsaußendienstes, die im Unternehmen als Basis für einen guten Umgang miteinander genutzt wurde und somit die Türen für einen gemeinsamen Erfolgsweg öffnete.

Heute findet man Flipcharts der Weiterbildung in den Büros aufgehängt, damit wesentliche Themen der Zusammenarbeit immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Natürlich gibt es immer wieder einmal Probleme oder Unstimmigkeiten. Doch das Arbeiten unterscheidet sich wesentlich von früher. Der Fokus ist auf die Motivation und den Spaß am gemeinsamen Erfolg ausgerichtet. Ein Erfolg mit Nachhaltigkeit. ◀◀



© Markus Kehl

Zum Autor

Johannes Andexlinger

MSc, Coach, Berater, Mediator, Trainer. Unternehmen: JAvisio. www.javisio.com

LITERATUR UND LINKS

Friedrich Glasl & Dudley Weeks. Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Concadora Verlag, 2008

Gerhard Schwarz. Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler, 2010

Insa Sparrer (2015). SySt(R) Miniatur „Perspektivenwechsel mit lösungsfokussierten Fragen“. (F. Media, Ed.) SyStemsicher – Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellungen (7/2015), pp. 20–23.

Anita von Hertel (n.d.). Mediationskompass. Retrieved 03 13, 2019, from <https://mediationskompass.de/>