

Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Ein Überblick

In diesem Kapitel

- ▶ Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz
- ▶ Mit Mediationsverfahren Mitarbeitern über Probleme hinweghelfen
- ▶ Fachwissen zu Konflikten finden und anwenden
- ▶ Konflikte zwischen Ihnen und anderen bewältigen

Sie lieben zwar Ihre Familie und Freunde, aber es lässt sich nicht leugnen, dass Sie auch viel Zeit mit den Menschen an Ihrem Arbeitsplatz verbringen. Es kann sehr stressig sein, wenn man nicht mit Kollegen zurechtkommt oder wenn Mitglieder des Teams, für das man verantwortlich ist, miteinander im Streit liegen. Außerdem lässt man die Probleme am Arbeitsplatz selten dort zurück: Sie können in jeden Aspekt Ihres Lebens eindringen. Es ist deshalb erforderlich, dass Sie sich die Zeit nehmen herauszufinden, was es mit dem Konflikt auf sich hat, die oberflächlichen Probleme überwinden und befriedigende Lösungen für alle Beteiligten finden.

Wenn Sie neugierig sind, wie man Konflikte löst, bedeutet dies, dass Sie vermutlich bereit sind, Alternativen auszuprobieren. Und wenn Sie dafür offen sind, heißt das, dass Sie gute Chancen haben, eine Lösung zu erreichen. Um Meinungsverschiedenheiten effektiv beilegen zu können, müssen Sie einen Schritt zurücktreten und sich einen Gesamtüberblick verschaffen. Sie müssen die Standpunkte anderer bedenken und äußere Faktoren berücksichtigen, die Probleme verursachen oder heraufbeschwören könnten, wie zum Beispiel Gruppendynamik oder Arbeitsplatzregeln.

In diesem Kapitel geht es darum, wie man bei Problemen – zwischen zwei Personen oder innerhalb einer größeren Gruppe – erfolgreich vermitteln kann. Außerdem informiere ich Sie über Hilfsmittel zur Konfliktlösung, die Ihnen unter Umständen zur Verfügung stehen. Und schließlich sage ich Ihnen, wie Sie Ihre erworbene Konfliktlösungskompetenz an Situationen anpassen können, die Sie härter treffen – wenn Sie selbst unmittelbar in einen Konflikt verwickelt sind.

Allgemeine Konfliktfaktoren berücksichtigen

So sehr Sie sich selbst auch als einzigartiges Individuum und Ihre Probleme als komplex und außergewöhnlich betrachten, so haben Sie doch tatsächlich eine Menge mit Ihren Kollegen gemeinsam, wenn es darum geht, wie Konflikte aufgelöst werden und warum Probleme zu unerträglichen Situationen eskalieren. Überwiegend lassen sich Arbeitsplatzprobleme in die folgenden allgemeinen Kategorien einordnen:

- ✓ Kommunikation (und Kommunikationsfehler)
- ✓ Mitarbeiterverhalten
- ✓ Ehrlichkeit
- ✓ Gehorsamsverweigerung
- ✓ Verhalten gegenüber anderen
- ✓ Arbeitsverhalten

Obwohl die meisten Konflikte diesen Kategorien zugeordnet werden können, hat doch jede Firma oder Organisation ihre eigene DNA. Die jeweilige Kombination aus Mitarbeitern, Unternehmensrichtlinien und Arbeitskultur kann entweder das produktivste Arbeitsumfeld schaffen oder die traumatischsten Probleme auslösen. Ob es sich um Erstes oder um Letzteres handelt oder um irgendetwas dazwischen, hängt davon ab, wie die Mitarbeiter – und besonders Sie, falls Sie eine leitende Funktion innehaben – mit Konflikten umgehen.

Wenn Sie sich effektiv mit Konflikten auseinandersetzen wollen, müssen Sie die offensichtlichen oberflächlichen Sachverhalte, das aktuelle emotionale Klima und Ihre Kenntnisse der Standpunkte aller am Streit beteiligten Personen berücksichtigen. In diesem Abschnitt erläutere ich, wie unterschiedliche Ansichten dazu führen können, dass sich Mitarbeiter orientierungslos fühlen. Ich erörtere Gefühle, bespreche kurz die Bedeutung der Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation und werfe einen Blick auf die Gruppendynamik, einschließlich Ihrer Rolle in der Gruppe.

Unterschiedliche Ansichten anerkennen

Sie und jeder Mitarbeiter Ihres Teams betrachten die Welt und seine Mitmenschen durch eine eigene Linse. Alles, was Sie sehen, hören und sagen, kommt durch Ihren Filter herein *und* auch wieder hinaus. Diese Filter bestimmen, wie

Sie Informationen präsentieren und empfangen. Sie beschönigen, verfälschen oder verstärken Informationen positiv wie negativ und agieren in jeder Situation fast wie persönliche Dolmetscher.

Ihr persönliches Kaleidoskop wird geprägt durch viele Faktoren wie Ihre persönliche Geschichte, Erziehung, Werte, Kultur und die Rollen, die Sie in Ihrem Leben gespielt haben, im Berufsleben wie auch zu Hause. Alles, was Sie für wichtig halten, setzt sich zu Ihrer Weltanschauung zusammen. Dasselbe gilt auch für Ihre Kollegen. Ein Mitarbeiter, der durch die harte Schule des Lebens geprägt wurde, kann durchaus eine andere Ansicht über Bildungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz haben als ein Kollege, der seinen Abschluss als bester seines Jahrgangs an einer Eliteuniversität abgelegt hat.



Wenn ich von Werten rede, meine ich damit nicht materielle Dinge wie Ihr Auto, Ihr Haus oder Ihren Brillantschmuck. Es geht vielmehr um *ideelle Werte* wie Sicherheit, Respekt, Eigenständigkeit und Anerkennung.

Wenn Sie die Werte Ihrer Mitarbeiter kennen, hilft Ihnen das bei der Konfliktlösung. Nehmen wir an, zwei Mitarbeiter streiten sich darüber, wo bestimmte Verkaufsordner aufbewahrt werden sollen. Wenn Sie berücksichtigen können, dass Respekt für den einen Mitarbeiter in seinem Umfeld höchste Priorität hat, und beobachten, dass sein Arbeitsumfeld von seinem Kollegen ohne jede Rücksicht auf Grenzen in Beschlag genommen wird, haben Sie bessere Chancen, den beiden bei der Lösung des Problems zu helfen. Anstatt sich einzumischen und den beiden klarzumachen, dass die betreffenden Verkaufsbücher in Regal A gehören, können Sie ein Gespräch über das eigentliche Problem anstoßen – nämlich Respekt. Wenn Sie die Frage des Respekts angesprochen haben, wird es relativ einfach sein zu entscheiden, wohin die Ordner nun gehören.

In Kapitel 2 befasse ich mich eingehender mit Filtern, Werten und Gefühlen, die einzelne Personen in Konflikte mit einbringen.

Gefühle anderer anerkennen

Die meisten Organisationen begrüßen positive Gefühle. Die Aufregung, ein großes Geschäft eingefahren zu haben, die Ausgelassenheit bei den Feierlichkeiten zu einer Produkteinführung oder das gratulierende Schulterklopfen, wenn das Band für ein kürzlich abgeschlossenes Projekt durchgeschnitten wird, all das sind Gelegenheiten, bei denen Mitarbeiter optimistische Gefühle erfahren. Führungskräfte erkennen oft nicht, dass jedes Gefühl – von Aufbruchstimmung bis

Ärger – einen Schlüssel zu den persönlichen Werten von Menschen darstellt. Positive Gefühle zeigen, dass Werte getroffen wurden, während negative Gefühle bedeuten, dass noch daran gearbeitet werden muss!

Wenn Tränen fließen oder ein Mitarbeiter so laut wird, dass das gesamte Büro schließlich in bedrückendes Schweigen verfällt, ist nicht schwer zu erkennen, dass Gefühle im Spiel sind. Weniger einfach ist es zu entscheiden, wie man mit solchen leidenschaftlichen Reaktionen umgeht. Gefühlsbetonte Reaktionen werden in fast allen Arbeitsumgebungen häufig als negatives Verhalten betrachtet. Wenn Sie sich aber die Zeit nehmen, sie zu hinterfragen und zu interpretieren, können Sie bei der Lösung des Problems die Oberhand gewinnen. In Kapitel 2 beschäftige ich mich eingehender mit Gefühlen am Arbeitsplatz.

Mit Kommunikationsfehlern umgehen

Kommunikation bewegt die Welt – und auch Sie und Ihre Mitarbeiter. Wortwahl, Tonfall und Körpersprache tragen dazu bei, ob Sie sich verstehen oder nicht.

Eine unklare oder verwirrende Sprache verursacht Kommunikationsfehler. Ausdrücke wie »wenn Sie die Möglichkeit haben«, »einige« oder »manchmal« sagen nicht deutlich, was Sie meinen. Wörter wie »immer« und »nie« können Sie gleichermaßen in Schwierigkeiten bringen. Wenn Sie Ihre Worte klug wählen und darauf achten, dass sie zum Gespräch anregen, trägt das dazu bei, dass im Arbeitsumfeld weniger Stress entsteht und sich eine gute Kommunikation entwickelt. In Kapitel 2 können Sie mehr darüber erfahren, wie man effektiv kommuniziert.

Gruppendynamik entschlüsseln

Zwei Mitarbeiter können sich vollkommen verstehen und wie eine gut geölte Maschine arbeiten. Dann kommt ein Dritter dazu, und schon kommt die Gruppendynamik ins Spiel. Toll, das verändert alles! Ein geschlossenes Team, das seine Ziele erreicht, kann aus der Sicht der Unternehmensführung eine prima Sache sein. Wenn sich jedoch Cliquen bilden und Kollegen sich nach Verbündeten umsehen, um hinter geschlossenen Türen Machtspielchen zu treiben, bricht die Kommunikation zusammen.

Teams haben die Neigung, Mitglieder in Schubladen zu stecken – der Mann für alle Fälle, der Ansprechpartner, der Historiker und so weiter. In einer Gruppe ist es gut zu wissen, wer wer ist. Es kann aber unmöglich – und auch nicht wünschenswert – sein, den Ansprüchen, die damit einhergehen, gerecht zu werden.

Aufgrund dieser vorgefertigten Rollen beginnen Mitarbeiter bestimmte Dinge zu unterstellen, etwa dass der Ansprechpartner jeden ihm übergebenen Auftrag bereitwillig annimmt. Solche Annahmen, die auf begrenzten Informationen oder selektiver Wahrnehmung basieren, verursachen Kommunikationsfehler, Missverständnisse und letztendlich Konflikte.

Um auf die Prozesse eingehen zu können, die sich abspielen, wenn Mitglieder einer Gruppe Schwierigkeiten durchmachen, müssen Sie herausfinden, wie und wann der Konflikt begonnen hat, und ermitteln, ob der Konflikt nur von einigen Mitarbeitern ausgeht oder ob die Auswirkungen so immens sind, dass Sie das Problem mit dem gesamten Team angehen müssen. In Kapitel 3 finden Sie mehr Informationen darüber, wie die Gruppendynamik zur Entstehung von Konflikten beitragen kann.

Die eigene Rolle beurteilen

Was Sie tun oder *nicht* tun, kann zu Reibereien in Ihrem Team führen, ohne dass Sie überhaupt davon wissen. Die meisten Menschen in Konfliktsituationen neigen eher dazu, darüber nachzudenken, was andere tun, als ihr eigenes Auftreten und ihre Haltung dem jeweiligen Problem gegenüber zu betrachten.

Kapitel 4 umreißt einige der allgemeinen Fehler, die Führungskräfte machen, wenn sie versuchen, Probleme am Arbeitsplatz zu bewältigen. Dazu gehört etwa, dass man Teammitglieder unbeabsichtigt gegeneinander ausspielt oder ihnen das Gefühl vermittelt, sie zu gängeln, aber auch die mangelhafte Rückendeckung gegenüber der Führungsetage diese in einer solchen Weise vereinen kann, dass Sie ins Zentrum des Sturms geraten.

Kompetente Mediation

Sie können Konflikte auf verschiedene Weise beilegen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- ✓ **Ein Urteil fällen (oder schlichten):** Hören Sie sich an, was die beteiligten Parteien zu sagen haben, und entscheiden Sie, wer recht hat und wer nicht.
- ✓ **Beraten:** Hören Sie einfühlsam zu, ohne von sich eine unmittelbare Reaktion zu erwarten.
- ✓ **Verhandeln:** Gehen Sie von einem Mitarbeiter zum anderen und lassen Sie jeden so lange Lösungen vorschlagen, bis sie schließlich bei einer Art Kompromiss landen, der keine der Parteien wirklich zufriedenstellen kann.

- ✓ **Vermitteln:** Überwachen und leiten Sie ein Gespräch zwischen den Konfliktparteien, während diese auf gegenseitiges Verständnis und akzeptable Lösungen hinarbeiten.

Wenn ich mich mit Konfliktparteien treffe, bevorzuge ich einen bewährten Mediationsprozess, der sowohl die oberflächlichen Probleme als auch die tiefer liegenden Ursachen für die Meinungsverschiedenheiten betrachtet. In diesem Abschnitt erläutere ich, warum die Mediation Ihre beste Option für eine langfristige Lösung und verbesserte Arbeitsbeziehungen ist. Wenn Sie mehr über Mediation erfahren möchten, empfehle ich Ihnen *Mediation für Dummies* von Al Weckert und Monika Oboth.

Acht Schritte zur Lösung

Wenn Sie sich bei einem Zusammentreffen sich streitender Kollegen auf einen soliden Mediationsprozess stützen, haben Sie eine Grundlage, auf der Sie den Konflikt behandeln und überwachen können. Orientieren Sie sich an der Abfolge des folgenden professionellen Mediationsprozesses:

1. Planen Sie den Ablauf und Aufbau im Voraus.

Erfragen Sie vorsichtig, wer beteiligt ist und was Ihrer Meinung nach die Streitpunkte sind, und laden Sie die Parteien dazu ein, die Angelegenheit mit Ihnen zu diskutieren. Schaffen Sie für das Treffen eine nicht öffentliche, angenehme und vertrauliche Umgebung.

2. Begrüßen Sie die Teilnehmer und erklären Sie den Prozess.

Erklären Sie Ihre Rolle als neutraler Moderator, geben Sie die Grundregeln vor und machen Sie klar, dass Sie einen unvoreingenommenen und höflichen Umgang erwarten.

3. Tauschen Sie Ansichten aus.

Geben Sie jeder Person die Gelegenheit, ihren Standpunkt darzustellen, und erörtern Sie die Wirkung, die der Konflikt auf sie gehabt hat. Spiegeln Sie gefühlsbetonte Inhalte wider, formulieren Sie sie um und neutralisieren Sie sie, während Sie die Bedeutung dessen würdigen, was die betreffende Person Ihnen mitteilt.

4. Stellen Sie eine Tagesordnung auf.

Lassen Sie beide Parteien eine Liste der Themen (nicht Lösungen) erstellen, die sie diskutieren möchten. Die Liste dient als Fahrplan, der die Diskussion auf Kurs hält.

5. Verhandeln Sie in gutem Glauben.

Während die Kollegen erste Lösungsansätze diskutieren, bestimmen Sie die Atmosphäre, indem Sie sämtliche Vorschläge anhören und sammeln. Spinnen Sie Vorschläge weiter und spielen Sie durch, wie sie funktionieren könnten und ob sie den wichtigsten Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden.

6. Halten Sie bei Bedarf Treffen unter vier Augen ab.

Wenn die Parteien in einer Sackgasse stecken, treffen Sie sich zu Einzelgesprächen, um in vertrauensvoller Atmosphäre herauszufinden, was das Vorankommen verhindert. Erörtern Sie, was jeder Einzelne im Sinne des Fortschritts und realer Lösungen zu tun bereit ist (oder fordert).

7. Machen Sie Absprachen.

Bringen Sie die Parteien wieder zusammen und ermöglichen Sie ihnen, wenn sie es denn möchten, die anderen an den Entdeckungen teilhaben zu lassen, die sie in den nicht öffentlichen Sitzungen gemacht haben. Beginnen Sie, Lösungen näher einzugrenzen, und kommen Sie zu einer Vereinbarung (mit Einzelheiten!) darüber, wer was und wann tut.

8. Überwachen Sie die Umsetzung.

Behalten Sie den Fortschritt im Auge, sprechen Sie kleinere Probleme an und feilen Sie bei Bedarf weiter an den Vereinbarungen.

Ein Gespräch zwischen zwei Personen ermöglichen

Bevor Sie mit dem Mediationsprozess beginnen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- ✓ **Treffpunkt:** Die Mitarbeiter sollten sich am Gesprächsort wohl genug fühlen, um sich in Bezug auf die wahren Probleme zu öffnen. Treffen Sie sich vorzugsweise an einem ungestörten Ort – etwa in einem abgelegenen Konferenzraum – und ersticken Sie Revierkämpfe bereits im Keim, indem Sie sicherstellen, dass der Ort als neutrales Gebiet betrachtet wird.
- ✓ **Vertraulichkeit:** Vor einem Mediationsgespräch müssen Sie Vertrauen aufbauen (mehr über die Vorbereitung eines solchen Treffens erfahren Sie in Kapitel 6). Das Gespräch muss deshalb unbedingt im Kollegenkreis bleiben, ob Sie nun selbst als Mediator auftreten oder einen Fachmann von außen einbringen.

- ✓ **Zeit und Störungen:** Sie sollten wenigstens vier Stunden ansetzen, um dem Konflikt auf den Grund gehen zu können. Halten Sie Ihren Terminkalender von anderen Pflichten frei, damit das Treffen nicht gestört wird.



Wenn Sie sich entscheiden, ein Gespräch zwischen zwei streitenden Parteien zu begleiten, ändern sich einige Dinge für Sie. Es ist zwingend erforderlich, dass Sie sich auf dem schmalen Grat zwischen der Rolle des Vorgesetzten und der des Mediators bewegen. Als Vorgesetzter haben Sie die Macht, Entscheidungen zu treffen; als Mediator haben Sie die Macht, die Beweispflicht an die Mitarbeiter zu übertragen und selbst als neutraler Dritter zu agieren (der rein zufällig eine Fähigkeit mitbringt, die seine Kollegen erst noch entwickeln müssen).

Es kann eine ungewohnte Herausforderung für Sie sein, sich darin zu üben, den Standpunkt eines Mitarbeiters zu reflektieren und neu zu formulieren, aber letztlich ist es der Mühe wert. Die Mitarbeiter werden Ihnen dankbar sein, dass Sie auf ihre Gefühle eingehen, genau beschreiben, was ihnen am wichtigsten ist, und einfühlsam anerkennen, was der Konflikt für sie bedeutet hat. Und beide Parteien werden davon profitieren, dass Sie zuhören und sich darum bemühen, ihre Sichtweisen zu verstehen, weil sie die Geschichte des anderen Konfliktpartners auf neue Weise hören werden. Kapitel 7 führt Sie durch diese Schritte und hilft Ihnen, auf dem Weg der Konfliktlösung zu bleiben.

Die Verhandlung einer Konfliktlösung beginnt damit, alle wichtigen Informationen aus der Vergangenheit auf den Tisch zu bringen, und endet mit einer klaren Definition, wie die Zukunft aussehen könnte. Sie können dieses Ziel erreichen, indem Sie zuhören, was für die beteiligten Parteien wirklich wichtig ist, und dann direkte, offene Fragen stellen. In Kapitel 8 stelle ich Ihnen geeignete Fragen vor und erläutere den Prozess, wie man Menschen durch die Verhandlungsphase eines Mediationsgesprächs führt.

Die beste Lösung stellt alle Beteiligten zufrieden und ist vor allen Dingen dauerhaft. Ein Verband auf einer offenen Wunde stoppt die Blutung für kurze Zeit, aber eine Naht unterstützt eine dauerhafte Heilung. Genauso ist es mit einer Konfliktlösung: Es ist auf lange Sicht sehr viel lohnender, demselben Problem nicht immer und immer wieder begegnen zu müssen. Lassen Sie es zu, dass Ihre Mitarbeiter Lösungen für eine Weile ausprobieren, während Sie aus angemessener Entfernung zusehen. Und falls es sich als notwendig erweisen sollte, rufen Sie alle an den Tisch zurück, bis sich eine dauerhafte Übereinkunft abzeichnet. In Kapitel 9 finden Sie Tipps, wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern gute Lösungen und Vereinbarungen erarbeiten. Kapitel 11 gibt Ihnen die Werkzeuge an die Hand, mit denen Sie diese Vereinbarungen erfolgreich überwachen können.

Konflikte mit einem Team bewältigen

Wenn der Konflikt sich bereits auf die gesamte Organisation ausgeweitet hat und jeden einzelnen Mitarbeiter zu betreffen scheint, kann die Planung und Umsetzung eines Gesprächs mit dem gesamten Team einen Durchbruch bringen.



Je besser Sie sich im Vorfeld vorbereiten, desto besser stehen Ihre Chancen, ein tragfähiges Ergebnis zu erreichen. Die folgenden einfachen Tipps können Ihnen dabei helfen:

- ✓ Entscheiden Sie, ob Sie neutral genug sind, um das Gespräch in Gang zu bringen und zu begleiten. Wenn nicht, suchen Sie Hilfe bei einem erfahrenen Mediator oder einem Konfliktlösungsspezialisten.
- ✓ Legen Sie möglichst detailliert fest, welche Ziele Sie erreichen wollen und wie Meilensteine aussehen könnten, an denen sich Fortschritte ablesen lassen.
- ✓ Planen Sie kleinere Details, etwa wie Sie die Arbeit in Kleingruppen organisieren und mit Zwischenrufern umgehen wollen.

In Kapitel 10 beschreibe ich, wie man Konflikte innerhalb größerer Gruppen löst.



Es erfordert viel Aufmerksamkeit, die Ergebnisse eines Konfliktgesprächs nachzubereiten und zu überwachen. Achten Sie auf Anzeichen nachlassender Anspannung und wachsender Arbeitsqualität und -menge, damit Sie aus der Rolle der Aufsicht zurücktreten können und wieder zum Manager des Betriebs werden, wofür Sie schließlich auch angestellt wurden. In Kapitel 11 erhalten Sie Tipps, wie Sie die Fortschritte Ihres Teams verfolgen und überwachen können.

Konfliktlösungskompetenz nutzen

Sie müssen nicht alles allein machen, wenn Probleme sich so weit entwickeln, dass ein aktives Eingreifen unumgänglich wird. Sie müssen auch nicht in Panik geraten oder aufspringen und sich auf das Problem stürzen, ohne vorher einen Blick auf die Ihnen zur Verfügung stehenden Hilfsmittel geworfen zu haben. Entwickeln Sie eine Ihren besonderen Umständen entsprechende Vorgehensweise und überprüfen Sie zunächst, worauf Sie zurückgreifen können. Danach können Sie überlegen, wie Sie mit externer Hilfe darauf aufbauen können. Wenn Sie sich in einer Situation befinden, in der Sie einen Mitarbeiter durch einen

Konflikt begleiten, bieten Sie ihm Schulungs- und Bildungsmöglichkeiten und halten Sie immer die Tür für Anpassungen offen, die ihm gerecht werden.

Interne Hilfsmittel

Wenn Sie sich daranmachen, Einblick in einen Konflikt zu gewinnen, und sich Rat holen wollen, ist die Personalabteilung eine naheliegende erste Anlaufstelle. Die Personalentwickler können Ihnen dabei helfen, die Berufslaufbahn eines Mitarbeiters nachzuverfolgen, und Ihnen die jeweilige Firmenpolitik oder arbeitsrechtliche Aspekte erläutern. Sie helfen häufig bei individuell zugeschnittenen Schulungen und kennen sich mit Hilfsmaßnahmen wie etwa Beratungsdiensten und Suchtberatung aus.



Sie können Ihnen auch andere Anlaufstellen empfehlen, die Ihnen vielleicht helfen könnten. Dazu gehören:

- ✓ **Anerkannte neutrale Personen:** Gewöhnlich gibt es in großen Organisationen und Behörden allgemein anerkannte neutrale Personen, die von verschiedenen Abteilungen ausgesucht werden und mit unterschiedlichem Grad an Autorität ausgestattet sind. Sie sind in der Mediation geschult und werden zu dem Zweck zusammengerufen, zielgerichtet eine vielfältige Gruppenperspektive zu schaffen.
- ✓ **Die Vertrauensperson:** Dies ist ein Mitarbeiter, der einen sicheren Platz zum Gespräch bietet, wo man sich Luft verschaffen, Ideen entwickeln, Fehler suchen oder jegliche Arbeitsplatzthematik besprechen kann. In manchen Unternehmen wird diese Rolle von einem Betriebsratsmitglied übernommen.
- ✓ **Die Gewerkschaft:** Wenn Ihre Firma in Verbindung zu einer Gewerkschaft steht, können Sie jederzeit deren Stärke und Erfahrung in Bezug auf Problemlösungen für sich nutzen.

Externe Quellen

Wenn Sie untätig bleiben und den Konflikt schwelen lassen, kann Sie das teurer kommen, als wenn Sie die Dienste eines Mediationsexperten in Anspruch nehmen würden. Allerdings kann die Suche nach der richtigen Instanz auch überfordern. Wenn Sie Schulungsleiter, Konfliktberater und Mediatoren als Hilfe bei aktuellen Problemen in Betracht ziehen, sollten Sie auf alle Fälle Zeugnisse und

Qualifikationen überprüfen. Örtliche Schlichtungsstellen, Mediationsverbände und einschlägige Schulungseinrichtungen können Ihnen bei der Suche nach Fachkräften in Ihrer Umgebung helfen.



Ziehen Sie einen externen Experten in Betracht, wenn

- ✓ der Konflikt Ihre momentanen Fähigkeiten übersteigt oder die Reichweite interner Hilfsquellen sprengt.
- ✓ Sie nicht neutral bleiben oder nicht als neutral betrachtet werden können.
- ✓ Sie keine Geheimhaltung garantieren können oder zusätzliche Vertraulichkeit anbieten möchten.
- ✓ es für Sie wichtig ist, eine persönliche oder berufliche Grenzlinie zu ziehen.
- ✓ Sie die Ernsthaftigkeit der Angelegenheit vermitteln möchten.
- ✓ Sie am Prozess teilnehmen und deshalb die Führung einer anderen Person überlassen möchten.

Sich mit einem direkten Konflikt auseinandersetzen

Es kann sehr belastend sein, mit einem Arbeitskollegen im Streit zu liegen. Konflikte sind nicht amüsant, selbst wenn Sie es irgendwie genossen haben, den nächsten Schachzug auszudenken, um Ihrem Gegner eins auszuwischen. Konflikte verbrauchen eine Menge Energie, und wenn der Punkt erreicht ist, an dem unbeteiligte Kollegen ihre Aufmerksamkeit auf Sie und Ihre Probleme richten oder die Arbeit darunter leidet, wird es Zeit, Ihren guten Ruf zu retten und die Angelegenheit ins Reine zu bringen.

Es kann gut sein, dass Sie bereit sind, Ihre Schwierigkeiten zu überwinden und etwas Frieden und Ruhe zu schaffen. Denken Sie an die Besonderheiten, die jede Ihrer Arbeitsbeziehungen charakterisiert, aber achten Sie darauf, jeden (Untergebene, Kollegen und Vorgesetzte) mit größtmöglichem Respekt zu behandeln, um unangenehme Situationen bei späteren Zusammentreffen zu vermeiden (etwa bei einem Gespräch über eine mögliche Beförderung in einem Jahr!). Wenn Sie wissen, wie Sie sich gegenüber dem betreffenden Kollegen seiner Position in der Unternehmensstruktur entsprechend verhalten müssen, können Sie auf dem schmalen Grat zwischen der Verschlimmerung der Situation und der

Wahrung Ihrer Würde in einer ansonsten möglicherweise unziemlichen Situation wandern. Es ist nicht nur möglich, sich selbst treu zu bleiben und dabei die Ansichten eines Kollegen gelten zu lassen – es ist nötig. (Lesen Sie in Kapitel 15 nach, wie Sie Ihre Vorgehensweise der hierarchischen Struktur anpassen.)

Lösungen finden, die für beide Seiten tragbar sind

Wenn Sie einen Konflikt angehen wollen, sollten Sie sich fragen: »Was motiviert mich zu diesem Gespräch?« Wenn Ihre Antwort lautet, dass Sie Ihr Gegenüber beschämen oder bedrohen wollen, nutzen Ihnen die Fähigkeiten, die ich Ihnen in diesem Buch näherbringe, gar nichts. Den eigenen Willen mithilfe von Tricksereien durchzusetzen und die andere Person abzuhängen, löst den Konflikt nicht wirklich. Sie verschaffen sich damit vielleicht ein wenig Luft, aber Sie können sicher sein, dass Ihr Gegner eine Gelegenheit finden wird, zurückzuschlagen.

Wie finden Sie heraus, was die beiden Konfliktparteien wollen? Beginnen Sie damit, die Grundwerte zu erforschen. Was *denken* Sie, was Ihr Gesprächspartner will, wenn er sagt: »Fass nie wieder etwas auf meinem Schreibtisch an!« Möchte er, dass Sie seinen Arbeitsplatz nicht mehr betreten, oder zeigt seine emotionale Reaktion, dass er Respekt schätzt? Vielleicht ist er der Ansicht, dass sich Kollegen gegenseitig Respekt zollen, wenn sie um Erlaubnis fragen, bevor sie einen Stapel Berichte an sich nehmen, an dem der andere arbeitet. Und vielleicht liegt genau darin das eigentliche Problem für ihn.

Finden Sie heraus, was Ihnen am wichtigsten ist. Probieren Sie aus, wie Sie diese Information Ihrem Kollegen übermitteln können, und bemühen Sie sich um ein konstruktives Treffen, bei dem Sie sich gegenseitig mitteilen, was Ihnen wichtig ist. Denken Sie unbedingt über das nach, was Ihr Gesprächspartner sagt, und wiederholen Sie, was er für wichtig hält; lassen Sie die Gefühle außer Acht, die Sie wahrnehmen, und machen Sie sich daran, Lösungen zu entwickeln, die dem Problem insgesamt gerecht werden und nicht nur Ihre Seite der Medaille berücksichtigen.



Wenn Sie nicht sicher sind, was der Einzelne oder Sie beide wirklich wollen, finden Sie in Kapitel 12 Anregungen, wie Sie beide Seiten eines Konflikts betrachten können. Wenn Sie sich dann ein ungefähres Bild verschafft haben, bitten Sie Ihren Kollegen um ein Gespräch (in Kapitel 13 zeige ich Ihnen, wie Sie das am besten tun). Wenn Sie bereit sind, über den Konflikt zu sprechen, beherzigen Sie meine Ratschläge in Kapitel 14.



Suchen Sie nach Lösungswegen, die Sie beide zufriedenstellen. Und wenn Sie sich unbedingt als Gewinner fühlen müssen, machen Sie sich bewusst, dass die Einbeziehung Ihres Kollegen in die Lösung den Gewinn eher vergrößert als ihn zunichtemacht.

Eine andere Zukunft schaffen

Wenn Sie das Gespräch mit Ihrem Kollegen oder Vorgesetzten aufnehmen, sollten Sie es mit einer anderen Taktik versuchen, damit die Auseinandersetzung nicht so fruchtlos verläuft wie bisher. Eine neue Herangehensweise ist der erste Schritt zur Vorbereitung auf das, was kommt. Wenn Sie dieselbe öde Diskussion immer und immer (und immer!) wieder führen, könnte das ein Zeichen dafür sein, dass nicht beide Konfliktparteien das Maß an Verantwortung übernehmen wollen, das für ein Fortkommen nötig ist. Wenn Sie sich in dieser Hinsicht nicht zuverlässig selbst einschätzen können, sollten Sie nicht davor zurückschrecken, jemanden um Hilfe zu bitten.

Denken Sie an die Stärken, die jeder von Ihnen am Arbeitsplatz einbringt, und nutzen Sie diese, um Ihre Beziehung voranzubringen. Der Mitarbeiter, der pingelig mit Ihren täglichen Berichten umgeht, könnte ausgerechnet derjenige sein, der Sie davor beschützt, sich mit falschen Daten vor der Geschäftsführung zu blamieren. Halten Sie inne und bedenken Sie, dass irgendjemand irgendwo glaubt, dass diese Person ein Gewinn für die Organisation ist und dass es für jemanden von Bedeutung ist, wie Sie mit dieser Situation umgehen. Bemühen Sie sich, eine neue Beziehung aufzubauen und für die Zukunft mehr Zusammenhalt zu entwickeln. Sorgen Sie dafür, dass Sie deutlicher als Führungsperson wahrnehmbar sind, und nicht als jemand, der nur Staub aufwirbelt.

Finden Sie Gemeinsamkeiten (und die haben Sie!). Zumindest sind Sie sich einig darin, dass es ein Problem gibt, das Sie beide lösen möchten, und dass Sie beide sehr gerne die Arbeitsbedingungen verbessern wollen. Darüber hinaus möchten Sie und Ihr Kollege vielleicht, dass ein Vorgang verbessert, Teamarbeit gefördert oder sichergestellt wird, dass Ihr Ansehen von Ihren gar nicht so privaten Streitereien beschädigt wird. Allerdings kann gerade Ihr Bemühen um die Umsetzung dieser Ziele im Zentrum des Konflikts stehen. Gemeinsamkeiten zu finden und auszuloten, hilft Ihnen beiden, die Verantwortung für das Problem *und* die Lösung zu übernehmen. In Kapitel 14 finden Sie Hinweise, wie Sie eine Gemeinsamkeiten finden und Lösungen mit einem Kollegen erarbeiten können.

Sich erfolgreich entschuldigen

Meine Erfahrung zeigt, dass die richtige Entschuldigung zur richtigen Zeit eine Arbeitsbeziehung erheblich verändern kann, selbst wenn sie unwiderruflich beschädigt scheint. Ihr Kontrahent kann die Streitigkeiten schneller und mit mehr Würde hinter sich lassen, wenn Sie anerkennen können, wie Sie zur Entstehung des Konflikts beigetragen haben. Wenn Sie sich ehrlich entschuldigen, vermeiden Sie das Risiko, weiterhin für ein Fehlverhalten anklagt zu werden. Geben Sie es zu und machen Sie weiter!

Wenn Sie sich wirklich als Opfer fühlen und nicht sehen können, inwiefern Sie zu den Spannungen beigetragen haben, erfinden Sie nicht einfach etwas, nur damit Sie sich dafür entschuldigen können. Der Konflikt kann auch durch weniger offensichtliche Faktoren ausgelöst worden sein, etwa Ihren Tonfall, ausweichendes Verhalten oder die Tatsache, dass Sie nicht eher etwas gesagt haben. Denken Sie über solche und andere Möglichkeiten nach, die Ihnen in den Sinn kommen, bevor Sie beschließen, dass eine Entschuldigung nicht nötig ist.

Zu einer aufrichtigen Entschuldigung gehört meiner Meinung nach mehr als nur zu sagen »Es tut mir leid«. Sie sollten nicht nur beschreiben, wofür Sie sich entschuldigen, sondern auch versichern, dass es nicht wieder vorkommen wird, und darum bitten, die Gelegenheit zu einer Wiedergutmachung zu erhalten. Ihr Gegenspieler kann Ihrer Entschuldigung entnehmen, welche Art von Entschuldigung Sie selbst von anderen erwarten! Sie könnten zum Beispiel Folgendes sagen: »Es tut mir leid, dass ich die Information nicht früher an Sie weitergegeben habe. Von jetzt an werde ich Ihnen meine Ergebnisse selbstverständlich dann mitteilen, sobald ich die Daten bekommen habe. Wie kann ich mein Zögern wiedergutmachen?«