

Elke Staehelin-Witt

Konflikte im Job

Der ultimative Leitfaden



tredition®

www.tredition.de

© 2018 Dr. Elke Staehelin-Witt

Lektorat, Umschlag: Dr. Matthias Feldbaum, Augsburg

Umschlagabbildung: George Tsartsianidis/123rf.com

Verlag und Druck:

tredition GmbH, Halenreie 42, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-7469-2321-5

E-Book: 978-3-7469-2323-9

Druck in Deutschland und weiteren Ländern

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Einführung: Die 5 Säulen guten Konfliktmanagements	9
I. Konflikte verstehen.....	16
1. Unsere Version des Konflikts ist nicht der Konflikt	17
2. Wenn verschiedene Persönlichkeiten aufeinandertreffen.....	23
3. Konflikte haben oft tiefere Ursachen	31
4. Konflikte sind Bedrohungen	36
5. Wir gehen mit Konflikten verschieden um	40
6. Konflikte sind Stress	46
II. Überlegt reagieren	52
7. Gewinnen Sie Abstand	53
8. Nehmen Sie den Druck raus.....	60
9. Finden Sie den richtigen Zeitpunkt.....	63
10. Worum geht es genau?.....	67
11. Wie weit ist der Konflikt schon fortgeschritten?	72
12. Müssen Sie den Konflikt überhaupt lösen?	76
III. Konflikte als Verhandlung sehen	83
13. Sie sind Teil des Konflikts und der Lösung	84
14. Welche Alternativen haben Sie?	91
15. Auf welche Lösung sollen Sie hinarbeiten?	97
16. Lösen Frauen Konflikte anders?	105
IV. Gut kommunizieren	108
17. Struktur und Ablauf des Gesprächs.....	109
18. Achten Sie auf Ihre Sprache.....	115
19. Zuhören, fragen und zusammenfassen.....	121
20. Gefühle und Bedürfnisse der anderen spiegeln	128
21. Mit Einwänden und Angriffen umgehen	132

V. Mit unlösbaren Konflikten umgehen	140
22. Werden Sie nicht zur Geisel des Konflikts.....	141
23. Kontrollieren, was kontrollierbar ist.....	145
24. Eine starke innere Haltung	150
25. Manchmal hilft eine Mediation.....	154
26. Wenn Menschen nach anderen Regeln funktionieren.....	162
27. Wann handelt es sich um Mobbing?	169
Leitfaden für Konfliktsituationen	174
Verweise.....	180

Einführung:

Die 5 Säulen guten Konfliktmanagements

Konflikte kosten Zeit, Nerven und Geld

Mögen Sie Konflikte? Betrachten Sie Konflikte in Ihrem beruflichen Alltag als Chance, ein Problem zu klären? Gehen Sie gelassen in ein konfliktbeladenes Gespräch und vertrauen Sie darauf, dass es Ihnen gelingen wird, ein gutes Ergebnis zu erzielen? Glückwunsch! Ihre Haltung macht Ihnen das Leben leicht und bewahrt Sie vor zermürbendem Stress. Vermutlich machen Sie viele Dinge, die in diesem Buch beschreiben werden, intuitiv richtig.

Oder gibt es in Ihrer Abteilung immer wieder Ärger mit einem Kollegen? Entstehen immer wieder Spannungen zwischen Ihnen und Ihrer Vorgesetzten? Lässt sich im Team keine Einigung finden und die Stimmung ist gereizt? Haben Sie Kunden, die Sie zur Verzweiflung treiben? Dann sind Sie nicht allein! Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG untersuchte im Jahr 2009 in Deutschland, wie es um Konflikte am Arbeitsplatz bestellt ist. Das Ergebnis: Wir könnten 10 bis 15 Prozent weniger arbeiten. Denn das ist im Durchschnitt die Arbeitszeit, die in einem Unternehmen für die Bewältigung von Konflikten verbraucht wird. Führungskräfte müssen sogar 30 bis 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit direkten oder indirekten Reibungsverluste, Konflikten oder Konfliktfolgen widmen. Die Konflikte kosten den Einzelnen Zeit und Nerven und die Unternehmen ca. 30 Milliarden Euro im Jahr.¹

Was den Konflikt von der Meinungsverschiedenheit unterscheidet

Nun ist ein Arbeitsplatz ja grundsätzlich keine Kuschelzone, sondern ein Ort, an dem viele Menschen aus ganz bestimmten Gründen aufeinandertreffen, sodass es logischerweise unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Meinungen gibt. Der eine arbeitet gerne in einem kühlen Büro, die andere mag es lieber warm. Der Chef ist Frühaufsteher

und würde seine Sitzungen am liebsten morgens um sechs abhalten, seine Mitarbeiterin ist eine „Eule“ und vor zehn Uhr nicht zu gebrauchen. Der eine Geschäftspartner sieht laufend Chancen für eine Expansion in Schwellenländer, der andere strebt eine Konsolidierung in Europa an. Ein gemeinsames Sekretariat führt zu Auseinandersetzungen, weil alle der Ansicht sind, ihre Anliegen seien prioritär zu erledigen.

In der Arbeitswelt sind Interessens- und Meinungsverschiedenheiten somit Teil des Systems. Keine Organisation kommt ohne Gegensätze aus. Unterschiedliche Ansichten über Strategie und Implementation sind das Elixier eines Unternehmens, aus der Auseinandersetzung entstehen jene neuen Ideen, die ein Unternehmen vorwärtsbringen und wettbewerbsfähig halten. Ein Betrieb von Ja-Sagern kann morgen seine Koffer packen. Doch was unterscheidet produktive Auseinandersetzungen von unproduktiven Konflikten?

Die Beziehung ist entscheidend

Nicht jedes Problem ist gleich ein Konflikt. Wenn Sie mit einem Menschen eine vertrauensvolle Beziehung pflegen, können Sie davon ausgehen, dass Sie gemeinsam einen Weg finden, der allen Beteiligten gerecht wird. Auch unachtsame Bemerkungen werden Sie nicht treffen bzw. Sie können sie problemlos ansprechen, weil die Beziehung nicht darunter leidet.

Zeit- und nervenraubende Konflikte entstehen, wenn die emotionalen Bindungen ge- oder schlimmstenfalls zerstört sind. In diesem Fall bestehen nicht nur abweichende Meinungen oder Interessen, sondern es kommen zusätzlich Ihre eigenen Emotionen und die Ihres Gegenübers ins Spiel. Viele Menschen fühlen sich dann hilflos und in dem Konflikt gefangen. Sie entwickeln offene Aggressionen oder verfallen in depressive Zustände, je nachdem, wie sie unter unkontrolliertem Stress reagieren.

Konflikte haben ihre Ursache in einer gestörten Beziehung. Der Kern des Konfliktes liegt nicht in den unterschiedlichen Ansichten, Meinungen und Bedürfnissen, sondern in der Tatsache, dass die Beziehung zwischen den Beteiligten beeinträchtigt und das Vertrauen verloren gegangen ist.²

Nun, werden Sie jetzt hoffentlich sagen, so dramatisch ist es bei uns ja nicht. Aber die Beziehung kann auch in kleinen Dingen gestört sein. Vielleicht können Sie mit Ihrer Chefin oder Ihrem Mitarbeiter über die eine Sache problemlos reden und eine Lösung finden, während es bei anderen Themen wunde Punkte gibt, in denen die Beziehung nicht so reibungslos funktioniert.

Angenommen, Ihr Vorgesetzter bürdet Ihnen kurzfristig Mehrarbeit auf und Ihr geplanter Wochenendausflug leidet darunter. Haben Sie dann einen Konflikt? Das hängt von der Beziehung zu Ihrem Chef ab. Können Sie problemlos mit ihm darüber reden und eine Lösung suchen, die beiden Ansprüchen gerecht wird? Wissen Sie, dass Ihr Vorgesetzter sehr bemüht ist, Ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen und müssen Sie auch keine Angst haben, als illoyaler Mitarbeiter oder illoyale Mitarbeiterin dazustehen, wenn Sie Ihren Konflikt thematisieren? Dann haben Sie zwar unterschiedliche Interessen, die es zu lösen gilt, aber die Beziehung ist von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt. Oder neigt Ihr Chef dazu, laut und kategorisch zu werden, wenn seine Anliegen nicht rasch in die Tat umgesetzt werden und Sie nehmen die Arbeit deshalb zähneknirschend an?

Konflikte lösen ist Handwerkszeug

Die Mehrheit der Menschen – wie auch ich selbst – mag Konflikte nicht besonders. Konflikte sind oft schwierig und komplex. Es gibt Konflikte zwischen Kolleginnen und Kollegen, mit den Vorgesetzten, im Team, und es gibt Konflikte über strategische Fragen, über die inhaltlich und fristgerechte Erledigung von Aufgaben bis hin zur Benutzung der Kaf-

feemaschine (am Abend schon wieder nicht ausgeschaltet!). Es akkumulieren sich Themen und Ereignisse, und häufig sind mehr als zwei Menschen direkt oder indirekt beteiligt. Konflikte bedrohen den Status quo und rufen Verlustängste hervor, sie haben die Tendenz, leicht aus dem Ruder zu laufen, und weil Konflikte oft erst eine Zeit lang schweben, bevor es zur Auseinandersetzung kommt, ist in dem anschließenden Wirrwarr häufig nicht mehr klar, worum es wirklich geht und was die Konfliktparteien genau wollen.

Wie oft ist Ihnen nach einer Auseinandersetzung die vermeintlich alles entscheidende Antwort Stunden später unter der Dusche/beim Einkaufen/beim Sport eingefallen? Und Sie haben sich über sich selber geärgert, dass Sie nicht schlagfertig genug waren? Viele Menschen denken, es sei eine Kunst, mit Konflikten umzugehen. Man müsse Tricks und Kniffe kennen, um den anderen dazu zu bringen, das zu tun, was man möchte und man müsse möglichst schlagfertig sein und die richtigen Antworten parat haben, um den Konflikt zu seinen eigenen Gunsten aufzulösen. Doch selbst wenn Sie im entscheidenden Moment schlagfertig gewesen wären, ist fraglich, ob Sie den Konflikt damit wirklich gelöst hätten. Denn ich behaupte, die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen, basiert nicht auf der Kenntnis von Tricks und Kniffen, sondern ist ein Handwerkszeug, das man lernen kann und sollte.

In Konflikten können Sie – wie so oft im Leben – zwar nicht das Ergebnis selber direkt beeinflussen. Wie der Konflikt endet, liegt nur zum Teil in Ihrer Macht, denn Sie haben es mit Menschen zu tun und mit einer unberechenbaren Umwelt. Was Sie jedoch beeinflussen können, ist der Prozess, also die Art und Weise, wie Sie mit Konflikten umgehen. Lernen Sie deshalb das Vorgehen Schritt für Schritt und vertrauen Sie darauf, dass Sie so bestmöglich aus einer schwierigen Situation herausfinden werden.

Ein Führer durch den Konfliktdschungel

Aus meiner Arbeit als Coach weiß ich, dass sich Menschen in einem Konflikt oft emotional verlieren und den sprichwörtlichen Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Sie können sich einen Konflikt wie einen Dschungel vorstellen. Ein Dschungel von Themen, Emotionen, Beziehungen und möglichen Lösungen. Sie benötigen klare Vorstellungen und emotionale Stärke, um sich nicht zu verlieren, und Sie müssen sich der Gefahren und Fallen bewusst sein, die auf dem Weg lauern. Dieses Buch soll Ihnen als Führer dienen, um auf dem Weg zu bleiben. Der Weg ist vielleicht nicht immer ein problemlos zu beschreitender Pfad. Wie im Dschungel werden sich Ihnen Äste und manchmal ganze Baumstämme in den Weg legen. Ab und an wird Ihnen das Dickicht sogar komplett die Sicht auf den Weg versperren. Manchmal werden Sie stolpern, und unvorhergesehene Situationen und Herausforderungen werden Sie emotional aufschrecken. Manchmal werden Sie auch feststellen, dass Sie vom Weg abgekommen sind. Anstatt dann orientierungslos durch den Konfliktdschungel zu irren, haben Sie jedoch den Kompass, um immer wieder auf Ihren Weg zurückzufinden. Zudem werden Sie erkennen, wann Sie nicht mehr weiterkommen und es keinen Sinn mehr macht, es noch weiter zu versuchen, und Sie auf Plan B zurückgreifen sollten.

Die Fünf Säulen guter Konfliktlösung

Das vorliegende Buch zeigt Ihnen, gestützt auf die wichtigsten Erkenntnisse der Verhaltensforschung, der Neurobiologie, der Konflikt- und Verhandlungsforschung und der Kommunikationsforschung Schritt für Schritt auf, wie Sie sich in einem Konflikt verhalten sollten. Eine gute Konfliktlösung ruht auf 5 Säulen:

1. Konflikte verstehen: Konflikte haben mit Menschen zu tun, mit Ihnen und den anderen. Sie erfahren, worin wir Menschen uns unter-

scheiden, wie wir Dinge sehen, woraus Konflikte entstehen und was sie für uns bedeuten und wie uns Emotionen steuern.

2. Reagieren und analysieren: Unsere spontane Reaktion ist in einem Konflikt nicht unbedingt die beste. Sie erfahren, wie Sie in emotional belastenden Situationen richtig reagieren und durch eine saubere Analyse den Überblick behalten.

3. Strategien entwickeln: Bevor Sie den Konflikt lösen können, müssen Sie sich im Klaren sein, was Sie genau möchten. Zudem sollten Sie überlegen, welche Alternativen Sie haben, wenn Sie den Konflikt nicht lösen können, was dem Gegenüber wichtig sein könnte und wie fordernd Sie auftreten können und sollten.

4. Richtig kommunizieren: Eine falsche Kommunikation kann viel Geschirr zerschlagen. Sie erfahren, worauf Sie im Dialog mit anderen Menschen achten müssen, wie Sie richtig fragen und Ihre Anliegen anbringen, und wie Sie in schwierigen Situationen angemessen reagieren.

5. Loslassen: Nicht jeder Konflikt kann gelöst werden. Sie erfahren, wann und warum ein Konflikt unlösbar ist und wie Sie mit dieser Situation ins Reine kommen können.

Die Beispiele in diesem Buch behandeln Konflikte, die Menschen entweder auf ihrer eigenen Hierarchiestufe oder mit Vorgesetzten haben. Aber auch Führungskräfte sollten sich an den 5 Säulen des guten Konfliktmanagements orientieren, um Konflikte zu lösen. Das Buch ist systematisch aufgebaut, gleichzeitig bildet jedes Kapitel eine abgeschlossene Einheit. Wo Vorkenntnisse erforderlich sind, wird auf die Ausführungen in dem betreffenden Kapitel verwiesen. Sie können das Buch deshalb von vorne nach hinten lesen oder sich jene Kapitel herausuchen, die Sie im Moment am meisten interessieren. Bedienen Sie sich wie in einem Baukasten und stellen Sie sich jene Informationen zusammen, die für Sie persönlich am wichtigsten sind. Am Anfang jeden Kapitels finden Sie die wichtigsten Punkte in der Übersicht. Am

Ende des Buches sind alle Punkte zum Vorgehen in Konflikten noch einmal in einem Leitfaden zusammengestellt, den Sie in einer Konfliktsituation heranziehen können.

I. Konflikte verstehen

Benjamin Franklin war ein weiser Mann. Er erfand nicht nur den Blitzableiter und war einer der Gründungsväter der Vereinigten Staaten, sondern gab seinen Mitmenschen schon vor 250 Jahren die Erkenntnis auf den Weg: „Es gibt drei Dinge, die extrem hart sind: Stahl, ein Diamant, und sich selbst kennen“. Sein Ratschlag war: „Beobachte alle Menschen, insbesondere Dich selbst.“³

Viele Menschen gehen davon aus, dass die anderen in etwa so funktionieren wie sie selbst. Menschen sind jedoch unterschiedlicher als wir meinen. Sie nehmen die Welt unterschiedlich wahr, bewerten die Dinge unterschiedlich und greifen auf unterschiedliche Erfahrungen zurück. Jeder und Jede lebt also gewissermaßen in der eigenen Realität. Aus der Unterschiedlichkeit heraus entstehen Konflikte, und die Unterschiedlichkeit erschwert es, Konflikte sachlich und zielgerichtet zu lösen.

Um einen Konflikt zu lösen (und unnötige Konflikte zu vermeiden), sollten Sie deshalb verstehen:

- wie Sie und andere Menschen die Welt wahrnehmen und Situationen bewerten,
- dass wir alle in verschiedenen Realitäten leben,
- dass Konflikte oft tieferliegenden Bedürfnissen entspringen,
- dass Menschen Konflikte als Bedrohung betrachten,
- wie Menschen auf Bedrohungen reagieren und
- dass Menschen mit Konflikten unterschiedlich umgehen.

1. Unsere Version des Konflikts ist nicht der Konflikt

Das Wichtigste in Kürze:

- Menschen bilden sich ihre Wirklichkeit aufgrund subjektiver Erfahrungen und Urteile. Diese „subjektive“ Wirklichkeit halten sie zugleich für objektiv und „wahr“. Sie bestimmt das Handeln.
- In einem Konflikt sollten Sie sich bewusst sein, dass Sie unter Umständen wichtige Dinge nicht wahrnehmen oder bewusst ausblenden.
- Ein Konflikt kann allein dadurch entstehen, dass Menschen etwas in eine Situation hineininterpretieren, was aus Sicht der anderen Seite überhaupt nicht so gemeint oder beabsichtigt war.
- Konflikte können sich aufschaukeln, weil beide Seiten der Meinung sind, dass die Ursache des Konflikts beim anderen zu suchen ist.

Wir leben alle in unserer eigenen Welt

Es gibt objektive Kriterien in unserer Welt, wie Tag und Nacht, Sauerstoff und Wasser, oder die Schwerkraft, wenn das teure Kristallglas im Zeitlupentempo auf den Boden fällt. Diese Dinge sind von allen gleich beobachtbar, und wenige werden behaupten, das Wasser fließe bergauf. Aber angenommen Sie werden Zeugin eines Verkehrsunfalls. Sie haben es ganz genau gesehen, der Mercedes hat dem anderen die Vorfahrt genommen, und dann war da noch diese Frau ... Neben Ihnen stehen vier weitere Zeugen. Jeder und jede hat den Verkehrsunfall gesehen, aber einen anderen.

Oder ein anderes Beispiel: Sie haben den Auftrag, etwas zu organisieren. Zu diesem Zweck versenden Sie an sieben Beteiligte eine Mail, in der Sie glasklar festhalten, wer was, wann, wo zu tun hat. Kaum haben Sie die Mail verschickt, ruft schon der Erste an. Wie das denn jetzt genau mit der Aufteilung der Arbeit sei ... Sie sind genervt. Ignorant. Zu faul, eine Mail genau durchzulesen! Stimmt vielleicht. Vielleicht aber auch nicht. Denn da ist noch etwas anderes.

Warum haben vier Menschen vier verschiedene Verkehrsunfälle gesehen, wenn doch einfach der eine in den anderen reingefahren ist? Und warum lesen trotz gleichen Inhalts sieben Menschen eine unterschiedliche Mail? Vielleicht kennen Sie den Film „Matrix“. Maschinen haben die Oberhand über die Menschen gewonnen und halten diese in einer computergesteuerten Scheinwelt, der Matrix, gefangen. Neo, ein junger Hacker, erfährt, dass die Welt, in der er zu leben glaubt, gar nicht besteht, sondern eine durch Computer simulierte Fiktion ist.

Wir leben zwar (hoffentlich) nicht in einer Science-Fiction-Welt. Aber wir leben, wie Neo, in unserer eigenen realen Welt. Die Betonung liegt hier auf unserer. Unsere Welt, so wie wir sie wahrnehmen, ist keine objektive Tatsache, sondern zu weiten Teilen ein persönliches Konstrukt, geprägt durch Erfahrungen, Persönlichkeit sowie verinnerlichte und ureigene Werte und Ziele. In dieser konstruktivistischen Sicht gibt es kein Richtig und kein Falsch, sondern nur ein „Anders“. So wie Menschen die Welt sehen und danach handeln, macht es in diesem Moment für sie Sinn. In einem Konflikt stoßen daher gewissermaßen „zwei Wirklichkeiten“ aufeinander. Und jeder und jede meint in der eigenen Wirklichkeit die Sache richtig zu sehen und somit „im Recht“ zu sein:

Kollege A denkt: „Ich setze mich sehr für das Team ein und arbeite dafür gerne mal die Mittagspause durch“. Kollege B. sieht das anders und sagt zu einem Freund: „Die Fertiggerichte, die A. immer anschleppt, verpesteten das ganze Büro. Warum kann er nicht wie die anderen in die Kantine gehen, der Streber.“

Kollegin C. ist sehr darauf bedacht, die anderen nicht zu stören und geht für ihre Telefonate immer nach draußen. Kollege D. bekommt langsam die Krise: „Sie rennt für alles und jedes nach draußen. Das ständige Hin und Her macht mich noch verrückt“.

Kollege E. beklagt sich bei einem Bier über seinen Vorgesetzten: „Mein Chef hat einfach zu unklare Vorgaben. Ich muss ständig nachfragen.“

Der Vorgesetzte sieht die Sache anders: „Der E. sollte mehr nachdenken und nicht wegen jeder Kleinigkeit zu mir kommen“.

Die Interpretation der Dinge prägt unsere Wirklichkeit

Wir nehmen die Welt also nicht nur unterschiedlich wahr, sondern interpretieren erlebte Situationen auch unterschiedlich. Die Beschreibungen, die wir den Dingen geben, halten wir für real. Ein weiteres Beispiel:

Es ist Montagmorgen, die Woche hat noch nicht richtig angefangen, und schon geht es los. Ihre Kollegin Susi kommt außer sich zu Ihnen und muss sich erst einmal Luft verschaffen. Frau Merz, die Chefin, hat eine vage Bemerkung über den Fortschritt des Projektes gemacht, in das Sie beide involviert sind: „Wie hat sie das wohl gemeint?“, hyperventiliert Susi. „Ist sie mit meiner Leistung unzufrieden, mache ich zu wenig, hält sie mich für unzuverlässig? Mike stand übrigens daneben und hat es auch gehört.“ Oh je, denken Sie sich, das geht ja gut los. Sie beschließen, der Sache nachzugehen und fangen Mike am Kopierer ab: „Mike, wir haben ein Problem. Frau Merz kritisiert unser Projekt. Sie hat heute so eine Bemerkung gemacht. Du standst ja daneben...“. Mike schaut Sie leicht begriffsstutzig an. „Bemerkung? Was für eine Bemerkung? Ach so. Na ja, die Merz hatte wohl einen schlechten Start. Ärger mit ihrem neuen Freund (blinzelt verschwörerisch), wenn du weißt, was ich meine. Wenn sie was stört, wird sie es uns schon sagen.“

Probleme entstehen somit durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Wenn ein Mitarbeiter sich den Besuch des Chefs als Kontrolle der eigenen Leistung erklärt, wird er damit ein Problem haben. Wenn der gleiche Mitarbeiter sich den Besuch damit erklärt, dass der Chef den Gedankenaustausch mit ihm schätzt, wird ihn das in seiner Arbeit motivieren. Es ist noch nicht geklärt, weshalb der Chef ins Büro kommt. Aber die Interpretation der Situation wird bereits bestimmen, wie sich der Mitarbeitende seinem Chef gegenüber verhalten wird.⁴