

Konstruktive Konfliktbearbeitung

# Konflikte mit Kollegen lösen – aber wie?

Von Thomas Fischer

*Konflikte unter Kollegen sollten stets gelöst werden, und zwar so, dass beide Seiten damit voll zufrieden sind. Das ist eine weit verbreitete Meinung. Doch Win-win-Lösungen sind oft nicht möglich. Dann gilt es, Kompromisse zu schliessen oder zuweilen gar mit dem Konflikt zu leben.*

**W**as ist ein Konflikt? Ist es schon ein Konflikt, wenn Kundenbetreuer Schaffer oft Überstunden macht, seine Kollegin Frohgemut aber stets Punkt 16 Uhr nach Hause geht? Nein. Zumindest so lange nicht, wie beide dies okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer

Schaffer denkt: «Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.» Denn nun behindern sich die Kollegen nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, Herr Schaffer fühlt sich von Frau Frohgemut mit seinen Bedürfnissen auch nicht ernst genommen. Deshalb ist er verletzt.

Einen Konflikt kennzeichnen also folgende Elemente:

- eine gegenseitige Zielbehinderung,
- unterschiedliche Meinungen, Absichten oder Verhaltensweisen,
- eine wechselseitige Abhängigkeit und
- eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

## Aus der Mücke wird ein Elefant

Ein weiteres Merkmal von Konflikten ist: Sie beginnen oft harmlos. Herr Schaffer bekommt zum Beispiel eine Bemerkung von Frau Frohgemut über seine vielen Überstunden in den falschen Hals. Mitfühlend gemeint, kommt ihre Aussage bei ihm so an: «Die glaubt, ich arbeite nicht effizient.» Dafür revanchiert er sich

mit einer schnippischen Bemerkung darüber, dass man nach ihr die Uhr stellen könne – so pünktlich, wie sie Feierabend mache.

Dieses Pflänzchen eines aufkeimenden Konflikts wird in der Folgezeit fleissig begossen. Die Kollegen fangen an, sich gegenseitig zu beäugen und zu misstrauen. Die Zahl der Streitpunkte nimmt zu. Bald geht es nicht mehr nur um die Arbeitszeit, sondern auch um den Umgang mit Informationen und das adäquate Wahrnehmen von Aufgaben.

## Der andere erscheint in einem immer schlechteren Licht

Zunehmend werden die Verhaltensweisen der anderen Person verallgemeinert und mit einem Werturteil verbunden. «Die Frohgemut macht sich einen faulen Lenz, während ich mich zu Tode schufte», denkt Schaffer beispielsweise. Und Frohgemut: «Der Schaffer bleibt nur solange hier hocken, um sich beim Chef einzuschleimen.»

Ebenfalls charakteristisch für einen Konflikt ist: Beide Parteien nehmen zunehmend nur noch wahr, was ihr negatives Bild bestätigt. Wenn Frau Frohgemut am Wochenende zu Hause arbeitet, registriert Schaffer dies entweder nicht oder er denkt: «Die hat ein schlechtes Gewissen, denn am Freitag hat sie blau ge-



## Damit die Emotionen nicht

macht.» Dass Frau Frohgemuts Kind krank war, verdrängt er.

Eskaliert ein Konflikt, dann werden mit der Zeit immer mehr Personen in ihn hineingezogen – als Sympathisanten oder Gegner. Es bilden sich Koalitionen – zum Beispiel die Kinderlosen gegen die Eltern. Oder die Jungen gegen die Alten. Und die Fronten verhärten sich. Selbst ein Entgegenkommen wird als «taktisches Manöver» abgetan, und bei versehentlich entstehenden Problemen wird dem Anderen Absicht unterstellt. Ein differenziertes, vermittelndes Denken ist kaum noch möglich. Die Folge: Das Arbeitsklima wird immer mehr verpestet. Deshalb sollte man Konflikte früh angehen (bevor die Beteiligten zu sehr verletzt wurden und die gemeinsame Arbeit zur Qual wird).

## Die geheimen Verletzungen

möchte auch früh nach Hause. Hierfür müsste aber Frau Frohgemut länger bleiben. Doch sie sagt: «Das geht nicht wegen meiner Kinder.» Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn Herr Schaffer dies akzeptiert.

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn Herr

Thomas Fischer ist Trainer und Berater sowie Autor des Buches «Handbuch Change-Management». Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zur Gesprächsführung in Konflikten. Mehr Informationen: [www.kakademie.de](http://www.kakademie.de). Dr. Kraus & Partner, Werner-von-Siemens-Str. 2-6, D-76646 Bruchsal, Tel: +49 (0)7251 98 90 34, [info@kraus-und-partner.de](mailto:info@kraus-und-partner.de)



Archivbild

als der Nutzen? Zum Beispiel, weil durch das Benennen des Konflikts die Arbeitsbeziehung dauerhaft belastet werden könnte.

Wenn Sie eine der drei vorgenannten Fragen mit Ja beantworten, sollten Sie den Konflikt (zumindest vorläufig) ignorieren. Doch Vorsicht: Belügen Sie sich nicht selbst, nur weil Sie die Auseinandersetzung scheuen.

Beantworten Sie alle drei Fragen mit Nein, dann sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner suchen – zum Beispiel mit den Worten: «Herr Schaffer, ich habe das Gefühl, dass unsere Zusammenarbeit zur Zeit nicht einfach ist. Wenn Sie das auch so sehen, würde ich mich gerne einmal mit ihnen zusammensetzen, um ...» Klagen Sie also nicht an, sondern reden Sie von sich und Ihren Empfindungen.

**Bereiten Sie sich auf das Gespräch gut vor**

Auf alle Fälle sollten Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten – emotional und inhaltlich (siehe Kasten «12 Tipps ...»). Überlegen Sie sich

- was Sie konkret am Verhalten Ihres Kollegen stört,
- in welchen Situationen Ihr Kollege das störende Verhalten zeigte und
- warum Sie dieses Verhalten störte.
- Überlegen Sie sich auch,
- warum Ihr Kollege dieses Verhalten zeigen könnte,
- warum Sie den Konflikt gerne lösen möchten,
- was Ihr Anteil am Konflikt ist und
- was Sie bereit sind, hierfür zu tun.

Vor dem Gespräch sollten Sie versuchen, Ihre Emotionen unter Kontrolle zu bekommen. Denn wenn im Gespräch die Emotionen hochkochen, können zu den vorhandenen Verletzungen neue hinzukommen. Dann ist eine konstruktive

Konfliktbearbeitung meist nicht mehr möglich.

Sehr wichtig für den Erfolg eines Konfliktgesprächs ist der Gesprächseinstieg. Hier gilt es zunächst Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie offen Ihre Hoffnungen und Befürchtungen artikulieren. Wichtig ist dabei, dass Sie sich mit Ihrem Partner auf Regeln für das Gespräch verständigen. Zum Beispiel, dass zunächst jeder aus seiner Sicht schildert, wie er die Situation erlebt. Dabei hört jeweils der andere seinem Kollegen zu.

**Ermitteln Sie die wahren Ursachen des Konflikts**

Nachdem jeder seine Sicht der Situation dargestellt hat, kann die inhaltliche Diskussion beginnen. Dabei geht es noch nicht um die Lösung des Konflikts. Wichtig ist

vielmehr, dass sie (zunächst zumindest) versuchen, das Verhalten des anderen zu verstehen. Stellen Sie dazu viele Rückfragen. Fügen Sie Ihrer Schilderung eine Ich-Botschaft hinzu – zum Beispiel «Das hat mir nicht gefallen». Eine als Ich-Botschaft formulierte Kritik ist für den anderen am leichtesten zu ertragen.

Und denken Sie immer daran: Bei der Diskussion geht es darum, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, um zu den eigentlichen Ursachen des Konflikts vorzudringen. Denn ist die Ursache gefunden, ergeben sich oft überraschende Lösungsmöglichkeiten.

Ist das Problem definiert und sind dessen Auswirkungen und Ursachen erkannt, sollten Sie mit Ihrem Partner die Zwischenergebnisse zusammenfassen – um Missverständnisse zu vermeiden.

**ht hochkochen**

**Manchmal ist es klüger zu schweigen**

Verfallen Sie aber nicht in Aktionismus, denn nicht jeden Konflikt müssen Sie sofort bearbeiten. Fragen Sie sich zunächst:

a. Ist der Konflikt nur vorübergehend? Zum Beispiel, weil das Thema für beide Konfliktparteien eigentlich unwichtig ist oder beide einen schlechten Tag haben.

**Konflikte früh angehen**

b. Sind zur Zeit andere Dinge dringlicher? Zum Beispiel, weil nächste Woche eine Aufgabe erledigt sein muss.

c. Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher

**Die passende Strategie für jeden Konflikt**

| Strategie             | Anwendung  | Tipps   |
|-----------------------|--|---|
| Vermeiden             | – Konfliktlösung ist nicht möglich<br>– Konflikt besteht nur vorübergehend<br>– den Konflikt anzusprechen schadet mehr als dessen Lösung bringen würde   | Haben Sie sich dazu entschlossen, den Konflikt zu vermeiden? Dann schliessen Sie auch mit ihm ab!   |
| Nachgeben             | – taktisch nachgeben, um beim nächsten Mal etwas zu erhalten<br>– die Interessen der anderen Seite sind wichtiger als die eigenen<br>– wenn ein Durchsetzen unrealistisch wäre<br>– wenn Sie im Verlauf des Konfliktes erkennen, dass der Andere Recht hat | Falls Sie nachgeben wollen, tun Sie es schnell und erläutern Sie Ihr Nachgeben nachvollziehbar. Das entschärft die Situation!                     |
| Kompromiss finden     | – die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig<br>– es ist zu aufwändig oder unmöglich, eine Lösung zu finden, die beide vollkommen befriedigt<br>– als vorübergehende Lösung  | Überlegen Sie vorher: Welche Punkte sind für mich wichtig und für die Gegenpartei unwichtig? Und umgekehrt? So finden Sie die Mitte.              |
| Sich durchsetzen      | – die eigenen Ziele sind sehr wichtig<br>– die persönliche Beziehung ist weniger wichtig<br>– wenn keine andere Strategie möglich ist<br>– bei Zeitdruck, in Notfällen   | Können Sie sich nicht durchsetzen, müssen Sie den Konflikt eventuell durch Dritte lösen lassen. Schalten Sie zum Beispiel Ihren Vorgesetzten ein. |
| Win-win-Lösung finden | – die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig<br>– es ist genügend Zeit, um eine Lösung zu finden, die beide Seiten vollkommen befriedigt   | Nutzen Sie Kreativitätstechniken wie Brainstorming, um unterschiedliche Interessen unter einen Hut zu bringen.                                    |

Nun können Sie auch allmählich für sich entscheiden: Welche Strategie verfolge ich beim Bearbeiten des Konflikts? Denn Win-win-Lösungen, mit denen beide Parteien vollkommen zufrieden sind, lassen sich nicht immer erzielen.

## Welcher Lösungsweg sinnvoll ist

Generell können Sie beim Bearbeiten eines Konflikts vier Strategien verfolgen (siehe Grafik):

- nachgeben,
- auf einen Kompromiss hinarbeiten,
- sich durchsetzen oder
- eine Win-win-Lösung anstreben.

Alle vier Formen der Konfliktlösung sind unter Kollegen möglich – auch ein Durchsetzen. Bei der Wahl Ihrer Strategie soll-

## 12 Tipps für Konfliktgespräche

1. Bereiten Sie sich gut vor. Werden Sie sich über das Problem und Ihre Ziele klar.
2. Bleiben Sie gelassen. Versuchen Sie, vor dem Gespräch kurz zu entspannen.
3. Sprechen Sie über Zahlen, Daten und Fakten. Bleiben Sie nicht allgemein, sondern bringen Sie konkrete Beispiele.
4. Sagen Sie «Ich» statt «Du»: «Ich habe das Gefühl, dass ...», «Bei mir ist das so angekommen ...»
5. Der dosierte Einsatz von Emotionen ist in Ordnung. Aber bleiben Sie dabei einigermaßen ruhig: Wenn Sie die Kontrolle verlieren, schweben Sie in Gedanken in eine Ecke des Raums und betrachten Sie die Situation von aussen. Oder machen Sie eine kurze Pause.
6. Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Schockieren Sie dabei aber nicht.
7. Kritisieren Sie das Verhalten Ihres Gegenübers, aber nicht seine Person.
8. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Je mehr Lösungsvorschläge Sie besprechen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer davon für beide geeignet ist.
9. Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und fragen Sie nach, ob die Zusammenfassung richtig war. So beugen Sie Missverständnissen vor.
10. Sorgen Sie für möglichst konkrete Vereinbarungen. Halten Sie diese schriftlich fest und kontrollieren Sie sie.
11. Wenn die Situation eskaliert oder die Zeit knapp wird: Vertagen Sie das Gespräch.
12. Vereinbaren Sie einen Folgetermin zur Kontrolle, ob der Konflikt tatsächlich gelöst ist.

ten Sie folgende Fragen berücksichtigen:

- Wie wichtig ist das Thema für mich?

■ Wie wichtig ist es für meinen Konfliktpartner?

■ Welche Art von Beziehung habe ich zu meinem Partner und wie wichtig ist sie für mich?

Von der Strategie hängt Ihr weiteres Vorgehen ab. Generell sollten Sie aber darauf achten, dass Sie das Tischtuch zwischen sich und Ihrem Kollegen nicht zerschneiden. Dies ist nur möglich, wenn auch Ihr Partner mit der vereinbarten Lösung leben kann. Also sollten Sie grundsätzlich zu Zugeständnissen bereit sein.

## Fixieren Sie die Gesprächsergebnisse schriftlich

Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs möglichst schriftlich fest. Fixieren Sie,

- welche Vereinbarungen getroffen wurden,
- wie die Umsetzung kontrolliert wird und
- was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden.

Dies müssen keine Sanktionen sein. Sie können sich auch darauf einigen: «Wir sprechen uns künftig gleich darauf an – statt den Ärger runterzuschlucken.» Und vereinbaren Sie einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden

und noch Handlungsbedarf besteht.

Noch ein Tipp: Geraten Sie nicht in Panik, wenn im Gespräch einmal die Emotionen hochkochen. Das geschieht in Konfliktgesprächen oft. Schliesslich ist Druck auf dem Kessel. Ist der Druck raus, sollten Sie so schnell

## Ein gutes Gespräch heilt Wunden

wie möglich wieder auf die konstruktive Ebene zurückkehren. Zum Beispiel, indem Sie zu Ihrem Partner sagen: «Entschuldigung. Sie merken, wie stark mich das Thema belastet. Ich möchte einen Lösungsvorschlag machen ...» Oder wenn Ihr Partner explodierte: «Ich merke, dass das Thema Sie auch stark beschäftigt. Was halten Sie davon, wenn wir nun ...» Trägt dies nicht zur Beruhigung bei, tut eine Pause allen Beteiligten gut. Manchmal ist ein Konflikt aber auch emotional so beladen, dass die Betroffenen ihn allein nicht lösen können. Dann sollten Sie in Absprache mit Ihrem Kollegen eine dritte Person als Moderator hinzuziehen. ■