



Bild: wildpixel / thinkstock

KONFLIKTE LÖSEN

Krach mit den Kollegen

Lesen Sie, wie man Konflikte im Betrieb lösen kann

Wir verbringen viele Stunden unseres Lebens am Arbeitsplatz und mit unseren Kollegen. Wie löst man die unausweichlichen Konflikte in diesem Zusammenhang? Lesen Sie dazu Tipps von unserem Profi.

Konflikte im Team gibt es in unterschiedlicher Ausprägung und Erscheinungsform. Im Betrieb arbeiten nicht nur junge und ältere Monteure zusammen, sondern auch verschiedene Nationalitäten. Die Toleranz zwischen den Generationen und Personen aus anderen Kulturkreisen steht auf dem Prüfstand. Rechthaberei, Gerüchte, Unterstellungen zählen zu den klimaschädlichen Faktoren, die Geburtsstunde des Konflikts.

Konflikte zeigen an, dass Spannungen und Unzufriedenheit im Team entstanden sind. Sie werden nur deshalb als negativ gesehen, weil die Prozesse zu ihrer Lösung meist destruktiv sind. Zentraler Gegenstand von Konflikten ist die Unvereinbarkeit von Bedürfnissen, von Status und Machtansprüchen der Mitarbeiter. Sie öffnen aber auch die Möglichkeit zu Veränderungen.

TYPISCHES VERHALTEN IM TEAM

Konflikte werden oft verschleppt, vertuscht, unterdrückt. Sie werden dadurch nicht beseitigt, sondern entstehen später wieder mit neuen Themen in der Rollenverteilung „Täter“ und „Opfer“. Aus Furcht zu unterliegen, entscheidet sich das Opfer auch gerne mal zum Fluchtverhalten, der Monteur

stellt sich nicht der Situation. Oder er entscheidet sich, nachzugeben, und verfolgt die Taktik des Ausweichens. Nach dem Motto:

Eine Meinungsverschiedenheit ist noch kein Konflikt. Man diskutiert und hofft, dass der andere einsichtig ist und nachgibt. Akzeptable Lösungen müssen die Interessen beider Seiten berücksichtigen, oft ist ein Kompromiss die Lösung.

Es ist immer besser, Interessen zu verhandeln statt Positionen. Eine Position wird dem Kontrahenten meist als Forderung präsentiert, verursacht Druck und wirkt dominant. Durch festgelegte, meist nicht verhandelbare Positionen werden weitere Alternativen und Kompromisse ausgeschlossen.

Die Offenbarung persönlicher Interessen kann da viel eleganter wirken und ist nicht derartig autoritär und kommt dadurch positiver beim Empfänger an. Der Monteur kann die Interessen seines Vorgesetzten oder Kollegen viel eher verstehen, was zur Entspannung der Atmosphäre beiträgt.

Wenn Meinungen aufeinanderprallen, kommen Emotionen schnell ins Spiel. Dabei geht es um die Gewinnersituation, die Beteiligten haben die Befürchtung, auf der Verliererseite zu stehen, und suchen Unterstützung bei Kollegen, die mit dem Streitthema nichts zu tun haben. Das Gerede hinten herum

beginnt und man versucht, andere auf die eigene Seite zu bekommen. Die Streithähne stellen Dominanzansprüche, wobei unterschiedliche Charaktere sich nicht immer unter einen Hut bringen lassen. Dabei geht das Gefühl der Gleichwertigkeit verloren. Dann begeben sich solche Streithähne gerne auf die Ebene gegenseitiger Anschuldigungen, vor allem hinten herum. Lästereien über Dritte erreichen oft den Betroffenen und verstärken den Ärger. Dabei sollten die Betroffenen den Mut haben, ihren Ärger dem Verursacher gegenüber mitzuteilen. Der Ärger, über den man spricht, kann schon befreien. Der Verursacher des Ärgers kann sein Verhalten erklären, er könnte sich sogar entschuldigen, zumindest aber reagieren.

KONFLIKTE KONSTRUKTIV LÖSEN

Den Konflikt früh zu erkennen und schnell zu einem Gespräch zu finden, ist für die Zusammenarbeit mit Kollegen die erste Voraussetzung. Die gemeinsame Aussprache steht unter der Zielsetzung: Konsens erreichen, das Miteinander wiederherstellen, ein „Wir-Gefühl“ anstreben.

- Jeder muss sein Anliegen, seine Sichtweise und Erwartungen darstellen können, möglichst ohne Vorwurf an irgendjemanden.
- Jeder hört sich die Meinung des anderen an, ohne dabei seine eigenen Interessen aufzugeben. Meinungen werden zunächst nicht bewertet.
- Persönliche Meinungen werden ohne Übertreibungen mitgeteilt und können von der anderen Seite hinterfragt werden.
- Damit die Kooperation wiederhergestellt wird, ist jeder bereit, einen Kompromiss einzugehen und nicht stur an seiner Position festzuhalten.
- Die sogenannten „Ich-Botschaften“ werden bevorzugt: „Ich bitte dich, sachlich zu bleiben“ wirkt vorwurfsfrei, baut keinen Druck auf. Die „Du-Botschaft“ wirkt provozierend und heizt den Konflikt an: „Du bist unsachlich und wirst persönlich.“
- Erwartungen dürfen nicht zu hoch angesetzt werden. Geduld ist gefragt. Kompromisse und Teillösungen werden als Ergebnis registriert und ausdrücklich anerkannt.
- Alle Beteiligten müssen immer das Gefühl der Gleichwertigkeit behalten. Dominanzansprüche sind unzulässig. Entschuldigungen sind willkommen, werden allerdings nicht gefordert.

 KONTRAPRODUKTIV	 PRODUKTIV
Beide üben gegeneinander Druck aus. Es geht darum Recht zu haben	Standpunkte werden als Wunsch geäußert Recht haben spielt nicht die erste Rolle
Aus Aussagen werden Vorwürfe	Auf Vorwürfe wird völlig verzichtet
Beide sind auf bestimmte Positionen festgelegt	Es geht um Interessen und Wünsche
Es gibt für sie nur ein „entweder -oder“	Sie lassen ein „mehr oder wenig“ zu, halten sich Alternativen offen
Man arbeitet vorwiegend mit der „Du-Botschaft“	Die „Ich-Botschaft“ wird bevorzugt und damit auf Vorwürfe verzichtet.
Meist werden Behauptungen aufgestellt	Tatbestände und Meinungen des anderen werden hinterfragt
Es werden nur Unterschiede und Gegensätze betont	Vorrang haben Gemeinsamkeiten und die Kooperation als Zielsetzung
Es kommt zu Dominanzansprüchen, das treibt in die Enge	Die Betonung liegt auf der Gleichwertigkeit der Personen

Wir haben (fast) immer die Wahl

- Es gibt keine Verlierer. Ziel ist die Win-Win-Methode, am Ende steht die Einigung.
- Bewährt hat sich die „Worst-Case-Methode“, wonach ein Dritter die Beteiligten über die Nachteile informiert, die entstehen, wenn es zu keiner Einigung kommt.

Das Gespräch wird idealerweise mit offenen Fragen geführt: „Was trennt uns?“, „Was verbindet uns?“. Appelle an die Vernunft der Konfliktparteien („Wir müssen uns jetzt einigen!“) sind kontraproduktiv.

Ein Konflikt ist erst dann bewältigt, wenn sich die Beteiligten einig sind, und sich jeder an die „Vereinbarung“ hält. Wird ein Konflikt nicht gelöst, entstehen Nachteile für die kollegiale Zusammenarbeit, weil Machtkämpfe und Reibereien von der Arbeit ablenken und der Motivation schaden. Die Beteiligten sind vorwiegend mit dem Konfliktthema beschäftigt und ziehen die Kollegen mit hinein (Cliquenbildung). Im Extremfall entwickelt sich aus einem Konflikt Mobbing mit der Folge, dass es zur Kündigung der besten Kollegen kommt.



AUTOR



Dipl.-Betw. Rolf Leicher ist Kommunikationstrainer und Autor. Er bietet Tagesseminare über Vertrieb und Marketing an. Telefon (0 62 21) 80 48 82 Telefax (0 62 21) 80 93 41 E-Mail rolf.leicher@t-online.de