



Konflikte im Unternehmen kreativ nutzen

Konflikte gehören zum beruflichen und privaten Alltag. Sie belasten – mal mehr, mal weniger – und kosten oft viel Zeit und Nerven. Gerade im Berufsleben stören Sie häufig massiv die betrieblichen Abläufe und das Klima zwischen den Kollegen.

Ich möchte Ihnen hier einiges Wissenswerte über Konflikte vermitteln und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, an die Sie vielleicht noch nicht gedacht haben.

1. Das Wesen der Konflikte

Unsere ganze Kommunikation findet ständig auf zwei Ebenen statt:

Auf der Sachebene arbeiten wir rational und wägen Argumente hinsichtlich Für und Wider ab. Das kann manchmal relativ lange dauern, gerade bei schwierigen Entscheidungen.

Unter der Sachebene liegt die Beziehungsebene. Sie läuft hauptsächlich im Unbewussten. Hier beurteilen wir ständig in Bruchteilen von Sekunden alles um uns herum, danach ob wir es gut oder schlecht finden. Das ist unser Bauchgefühl.

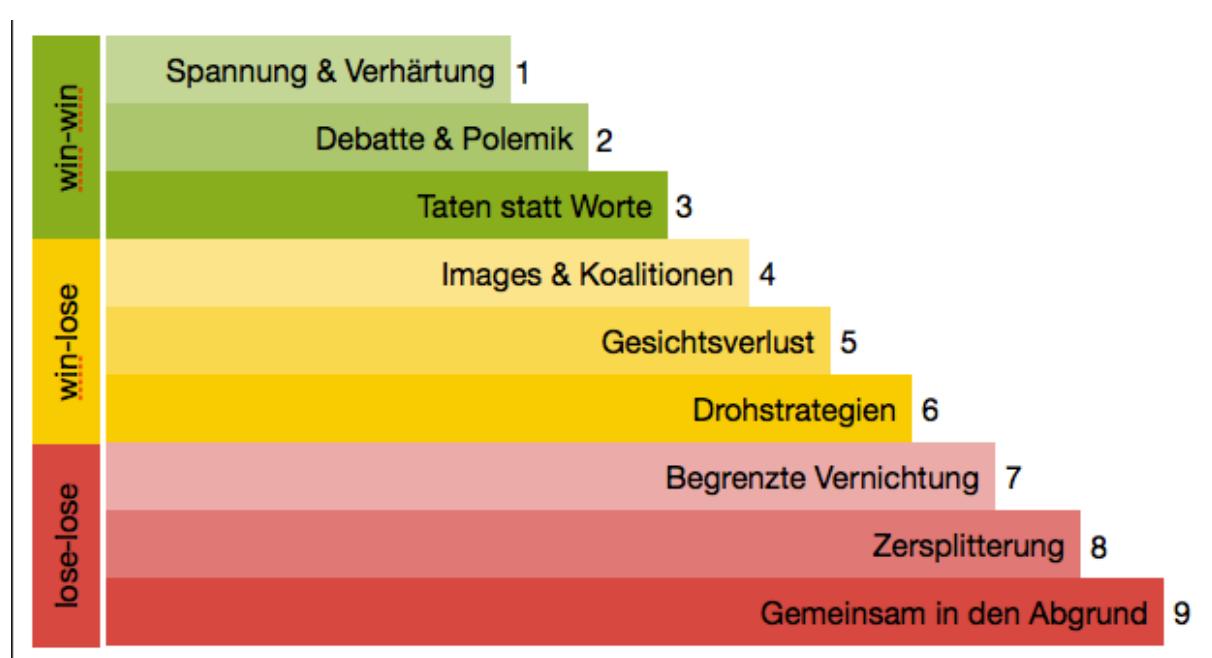
Grundsätzlich und ganz nüchtern betrachtet, zeigt uns ein Konflikt nur auf, dass es zu einer bestimmten Fragestellung mehr als eine Lösungsmöglichkeit gibt. Das ist die Sachebene. Aber leider funkt uns hier die Beziehungsebene dazwischen und sagt z.B. „aber der Vorschlag von Herrn X ist absolut unmöglich, weil der sich im Team immer vor der Arbeit drückt und ich ihn nicht leiden kann.“ Und schon ist der Konflikt da; denn wir sagen natürlich nicht, dass wir die Lösung von Herrn X nicht wollen, weil wir ihn nicht leiden können, sondern wir suchen händeringend nach sachlichen Argumenten, um seine Lösung abzuschmettern.

D.h. viele berufliche Konflikte liegen im Kern auf der Beziehungsebene. Diese wird aber nicht geklärt; der Konflikt wird auf die Sachebene verlagert.



2. Konflikte eskalieren

Konflikte haben eine unangenehme Eigenschaft. Wenn wir nichts zu ihrer Lösung unternehmen, eskalieren sie in den meisten Fällen. Wir können schon gleich einmal festhalten, dass das Aussitzen von Konflikten in den allermeisten Fällen nicht zu einer konstruktiven Lösung führt, ganz im Gegenteil. Konfliktforscher (z.B. Glasl) haben hierzu ein Konfliktescalationsschema entwickelt.



Quelle: www.rene-zeidler.de

Man sieht hier sehr schön, dass in den ersten drei Stufen noch sog. „win-win-Lösungen“ möglich sind. Das sind z.B. Konfliktklärungsverfahren wie Mediationen, in denen beide Seiten befriedigende Lösungen entwickeln und ihr Gesicht wahren können. Je weiter der Konflikt eskaliert, desto schwieriger, ja auch unmöglich wird es, einen Konflikt für beide Seiten befriedigend zu lösen. Die schlimmste Form ist die totale Vernichtung der Beteiligten.



3. Viele Konflikte beruhen auf Missverständnissen

Unsere Kommunikation ist mit Stolperfallen und Fettnäpfchen übersäht; es gibt ständig Möglichkeiten, sich falsch zu verstehen. Kommunikationswissenschaftler haben dies ausführlich untersucht und Kommunikationsmodelle entwickelt. Eines der bekanntesten ist die „vier Seiten einer Nachricht“ von Friedemann Schulz-von-Thun. Dieser sagt, dass jede Nachricht vier Elemente enthalten kann: Die Sachinformation – die Selbstkundgabe – eine Information über die Beziehung der Gesprächspartner – und den Appell. Eigentlich müssten wir ständig im Gespräch nachfragen, wie unser Gesprächspartner seine Äußerungen gemeint hat, d.h. auf welcher der vier Seiten er gerade unterwegs ist – nur wer macht das schon? Und so werden stillschweigende Annahmen bezüglich Gesprächsinhalten getroffen, aber nie nachgefragt, ob das mein Gegenüber tatsächlich auch so gemeint hat. Und so kann ein Konflikt entstehen.

4. Was können Sie im Alltag tun?

- Grundsätzlich: Freuen Sie sich, dass Sie bei einer Frage mehrere Lösungsmöglichkeiten haben. So können Sie gemeinsam aus den Alternativen eine optimale Lösung entwickeln! Sprechen Sie dies ruhig an, damit kommen Sie Ihrem Gesprächspartner entgegen und signalisieren Wertschätzung seiner Ideen. So kann er sich vielleicht leichter öffnen.
- Kehren Sie Konflikte nicht unter den Teppich, je länger Sie warten, desto schlimmer wird es! Wenn Sie als Vorgesetzter merken, dass es in Ihrer Abteilung gärt, so sprechen Sie das frühzeitig an und suchen Sie mit den Beteiligten eine Lösung. Sind diese unwillig, so arbeiten Sie mit Nichteinigungsalternativen (siehe unten).
- Hinterfragen Sie offen Ihren eigenen Standpunkt? Halten Sie die Argumentation Ihres Gegenübers wirklich aus sachlich fundierten Gründen für falsch oder spielen hier persönliche Dinge vielleicht auch eine Rolle? Wie sind Ihre eigenen Denkmuster, die Sie zu dieser Einschätzung gelangen lässt? (z.B. Denken in Entweder-



Oder-Kategorien, Grundsätze wie: nur 150% Leistung genügen usw.)

- Fragen Sie immer wieder bei längeren Gesprächen nach, ob Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben. Fassen Sie längere Gesprächsphasen kurz zusammen und lassen sich diese von Ihrem Gesprächspartner bestätigen. Machen Sie bei schwierigeren Themen ein Protokoll und eine „To-Do-Liste“ (wer? Was? Bis wann zu erledigen?) Damit können Sie Missverständnisse vermeiden
- Wenn Sie merken, dass Sie sich nicht einig sind, so sprechen Sie frühzeitig darüber. Legen Sie Ihre Argumente ehrlich offen und versuchen Sie, den Standpunkt Ihres Gesprächspartners zu verstehen (**Merke: Verstehen heißt nicht zustimmen**)
- Betrachten Sie Konfliktpunkte mal anders: Nicht als Streitpunkte, sondern als „To-Do's“, d.h. Dinge, die noch zu lösen sind.
- Bleiben Sie wertschätzend, Sie können den Standpunkt Ihres Gesprächspartners kritisieren, aber vermeiden Sie Kritik an seiner Person!
- Bereiten Sie sich auf schwierige Gespräche gründlich vor. Sammeln Sie nicht nur Ihre Argumente, sondern überlegen Sie sich auch, welche Argumente Ihr Gesprächspartner haben könnte. Legen Sie für sich ein Minimal- und Maximalziel fest
- Überlegen Sie sich hinsichtlich Ihrer und der Argumente Ihres Kontrahenten, welche wahren Bedürfnisse dahinter stehen (können) und welche Lösungsmöglichkeiten es hierfür u.U. geben kann. Decken sich Ihre wahren Bedürfnisse vielleicht in bestimmten Punkten? Sprechen Sie dies offen an!
- Erarbeiten Sie für sich und Ihren Gesprächspartner die möglichen Nicht-Einigungsalternativen. Also: was kann passieren, wenn wir uns nicht einigen. Welche Nachteile/Kosten hat das für uns! Dadurch steigt der Druck, zu einer Einigung zu kommen.
- Holen Sie sich Hilfe von neutralen Dritten z.B. für die Durchführung einer Mediation. Dabei handelt es sich um ein freiwilliges Konfliktklärungsverfahren. Im Gegensatz zur Schlichtung wird hier keine Lösung von außen vorgegeben. Die Beteiligten erarbeiten unter der Führung eines Mediators gemeinsam eine Lösung ihres



Problems. Sie vergeben sich dadurch nichts, weitere Schritte können Sie immer noch einleiten, falls es nicht klappen sollte.

Fazit: Durch die frühzeitige Konfliktbearbeitung, die Erforschung der Motive und Bedürfnisse und das Gespräch darüber können Sie Konflikte entschärfen und letzten Endes eine konstruktive Streitkultur aufbauen, die letzten Endes zu guten und nachhaltigen Lösungen führt.

Haben Sie Fragen zu diesem Thema? Keine Angst vor Konflikten! Gerne beraten wir Sie, zeigen Handlungsalternativen auf, helfen Ihnen bei der Gesprächsvorbereitung oder führen ein Konfliktklärungsverfahren mit allen Beteiligten durch.

Also:

RAN AN DEN KONFLIKT!!!