

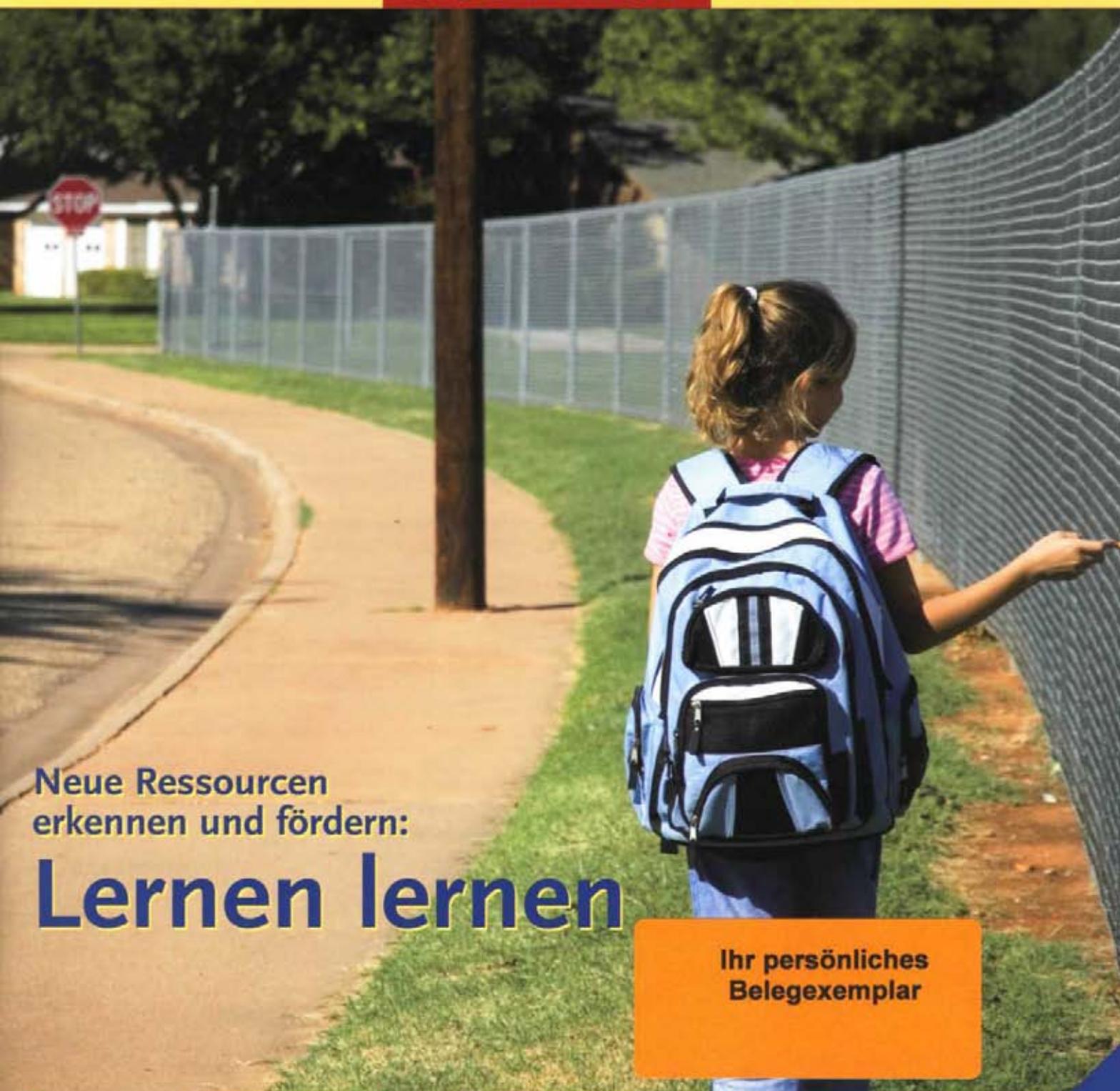
# Kommunikation

April 2007

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Neue Ressourcen erkennen und fördern:

# Lernen lernen

Ihr persönliches Belegexemplar



**Feedback-Sandwich:**  
Schwer verdaulich



**NLP in Rumänien**  
nEUe Länder, nEUe Impulse



**The Work**  
Byron Katie im Gespräch

# 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.

Was 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 das okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früh nach Hause - dafür 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 Schaffer denkt: „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.“ 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 so lange 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 gemacht.“ 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.

### Manchmal ist es klüger zu schweigen

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

- Ist der Konflikt nur vorübergehend? (Zum Beispiel, weil das Thema für beide Konfliktparteien eigentlich unwichtig ist oder beide einen schlechten Tag haben.)
- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher? (Zum Beispiel, weil nächste Woche eine Aufgabe erledigt sein muss.)
- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher 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 zurzeit 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.

Ihr Partner hat nun zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Er negiert den Konflikt, indem er zum Beispiel sagt: „Ich habe kein Problem mit Ihnen.“* Dann können Sie darauf antworten: „Dann ist ja alles gut.“ Zugleich sollten Sie ihm aber ein Angebot unterbreiten: „Wenn Sie aber mal etwas in unserer Zusammenarbeit stört, dann würde ich mich freuen, wenn Sie mich ansprechen würden...“ Das ist sinnvoll, weil viele Menschen einen Konflikt zunächst verneinen, wenn sie unerwartet auf ihn angesprochen werden.



- Er bestätigt den Konflikt.* Dann können Sie zum Beispiel sagen: „Dann ist ja gut, dass ich Sie angesprochen habe. Was halten Sie davon, wenn wir uns mal zusammensetzen, um ...“ Wenn Ihr Kollege dies bejaht, sollten Sie unmittelbar einen Termin und Ort für das Gespräch vereinbaren. Gegebenenfalls sollten sie auch schon ein konkretes Vorgehen ausmachen – zum Beispiel, dass jeder sich im Vorfeld überlegt, was ihn am Verhalten des anderen stört und wie der Konflikt eventuell gelöst werden könnte.

### Bereiten Sie sich auf das Gespräch gut vor

Auf alle Fälle sollten Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten – emotional und inhaltlich (sh. Kasten). 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. Gehen Sie deshalb vor dem Gespräch zum Beispiel eine Runde um den Block, um sich zu entspannen.

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: „Wenn wir so weitermachen, dann macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr. Deshalb hoffe ich, dass wir eine Lösung finden.“ Danach sollten 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. Nach der Schilderung stellt er zunächst nur Verständnisfragen. Dann schildert er seine Sicht der Dinge. „Und dann schauen wir, worin sich unsere Sicht unterscheidet und was die eigentlichen Konfliktursachen sind, bevor wir eine Lösung erarbeiten.“ Vereinbaren Sie mit Ihrem Partner auch ein Ziel des Gesprächs - zum Beispiel: „Am Ende soll eine Vereinbarung stehen, wie wir uns künftig verhalten, damit...“

## 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 („Immer muss ich mich um alles kümmern ...“), sondern bringen Sie konkrete Beispiele dafür („Letzte Woche gab es folgendes Problem ...“).
4. Sagen Sie „Ich“ statt „Du“: „Ich glaube, 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.

## Versuchen Sie den anderen zu verstehen

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: „Warum konnten Sie die Lieferung nicht bis Montag fertig machen?“ Haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht nachvollziehen können: „Wieso glaubten Sie, dass die Lieferung noch Zeit hätte?“ Schildern Sie Ihrem Partner auch, welche Folgen sein Verhalten für Sie hatte - anhand konkreter Beispiele. „Weil die Lieferung für Herrn Müller am Montag nicht fertig war, warf er mir vor, dass ich unzuverlässig sei. Er war so sauer, dass ...“ 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. Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Kritisieren Sie aber nur das Verhalten Ihres Gegenübers, nicht seine Person: Lassen Sie sich nicht zu Äußerungen hinreißen wie: „Auf Sie ist kein Verlass.“ Formulieren Sie stattdessen: „Sie haben vier

Mal die Termine nicht eingehalten, und ich habe den Kopf dafür hingehalten. Das gefällt mir nicht.“

## Ermitteln Sie die wahren Ursachen des Konflikts

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. So könnten die beiden „Streithähne“ zum Beispiel erkennen, dass sie aufgrund ihrer Position unterschiedliche Prioritäten bei ihrer Arbeit setzen. Oder dass sie zu wenig über die Arbeit des jeweils anderen wissen. Oder dass Kollege Müller sich aufgrund von Vorgaben gar nicht anders verhalten kann. Erst wenn die Ursache erkannt ist, kann ermittelt werden, welche Lösungen möglich sind und welche realistisch und somit tragfähig sind.

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

## Entscheiden Sie, welcher Lösungsweg sinnvoll ist

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

1. Nachgeben,
2. auf einen Kompromiss hinarbeiten,
3. sich durchsetzen oder
4. eine Win-Win-Lösung anstreben.

Alle vier Formen der Konfliktlösung sind unter Kollegen möglich - auch ein Durchsetzen. Zum Beispiel, weil die beiden Kollegen einen unterschiedlich engen Draht zum „Chef haben. Vielfach lohnt es sich aber auch dann, punktuell nachzugeben, wenn Sie die besseren Karten haben, um beim anderen „einen Stein im Brett“ zu haben.



## Die passende Strategie für jeden Konflikt

| Strategie             | Anwendung  | Tipp  |
|-----------------------|--|---|
| Vermeiden             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktlösung ist nicht möglich</li> <li>• Konflikt besteht nur vorübergehend</li> <li>• den Konflikt anzusprechen schadet mehr als dessen Lösung bringen würde</li> </ul>   | Haben Sie sich dazu entschlossen, den Konflikt zu vermeiden? Dann schließen Sie auch mit ihm ab!  |
| Nachgeben             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• taktisch nachgeben, um beim nächsten Mal etwas zu erhalten</li> <li>• die Interessen der anderen Seite sind wichtiger als die eigenen</li> <li>• wenn ein Durchsetzen unrealistisch wäre</li> <li>• wenn Sie im Verlauf des Konfliktes erkennen, dass der andere Recht hat</li> </ul> | Falls Sie nachgeben wollen, tun Sie es schnell und erläutern Sie Ihr Nachgeben nachvollziehbar. Das entschärft die Situation!             |
| Kompromiss finden     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig</li> <li>• es ist zu aufwändig oder unmöglich, eine Lösung zu finden, die beide vollkommen befriedigt</li> <li>• als vorübergehende Lösung</li> </ul>  | Überlegen Sie vorher: Welche Punkte sind für mich wichtig und für die Gegenpartei unwichtig? Und umgekehrt? So finden Sie die Mitte.      |
| Sich durchsetzen      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• die eigenen Ziele sind sehr wichtig</li> <li>• die persönliche Beziehung ist weniger wichtig</li> <li>• wenn keine andere Strategie möglich ist</li> <li>• bei Zeitdruck, in Notfällen</li> </ul>   | Können Sie sich nicht durchsetzen, müssen Sie den Konflikt eventuell durch Dritte lösen lassen. Schalten Sie z.B. Ihren Vorgesetzten ein. |
| Win-Win-Lösung finden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Interessen und die persönliche Beziehung beider Parteien sind sehr wichtig</li> <li>• es ist genügend Zeit, um eine Lösung zu finden, die beide Seiten vollkommen befriedigt</li> </ul>   | Nutzen Sie Kreativitätstechniken wie Brainstorming, um unterschiedliche Interessen unter einen Hut zu bringen.                            |

Bei der Wahl Ihrer Strategie sollten 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.

Das 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 oder 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 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.



**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.

[www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)