

# **bank** *fachklasse*



**Methodentraining**  
Konflikte mit  
Kollegen lösen

**Aktuelles Thema**  
MiFID

**PRAXISFALL: Eine  
Wertpapierorder ausführen**

## Konfliktmanagement

# Konflikte mit Kollegen lösen - aber wie?

**Konflikte lassen sich nicht immer so lösen, dass beide Seiten voll zufrieden sind, denn solche Win-Win-Lösungen sind oft nicht möglich. Dann gilt es, den eigenen Standpunkt durchzusetzen, Kompromisse zu schließen oder zuweilen gar mit dem Konflikt zu leben.**

Was ist ein Konflikt? Ist es schon ein Konflikt, wenn der ledige Kreditsachbearbeiter Schaffer oft Überstunden macht, sein verheirateter Kollege Frohgemut aber meistens Punkt 16:00 Uhr nach Hause geht? Nein. Zumindest so lange nicht, wie beide dies okay finden. Nehmen wir nun an, Herr Schaffer möchte auch früh nach Hause. Hierfür müsste aber Herr Frohgemut länger bleiben. Doch er sagt: „Das geht nicht wegen meiner Familie.“ 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 diesem Egoisten egal.“ Denn nun behindern sich die Kollegen nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, Herr Schaffer fühlt sich von Herrn Frohgemut ausgenutzt.

Ein Konflikt zeichnet sich also durch folgende Elemente aus:

- Gegenseitige Zielbehinderung
- Unterschiedliche Meinungen, Absichten oder Verhaltensweisen
- wechselseitige Abhängigkeit
- Verletzung auf der Beziehungsebene

### Manchmal ist es klüger zu schweigen

Konflikte beginnen oft harmlos. Wenn Sie spüren, dass etwas in der Beziehung zum anderen nicht stimmt, sollten Sie nicht in Aktionismus zu verfallen. Vielmehr fragen Sie sich zunächst:

- Ist der Konflikt nur vorübergehend? Ist das Thema für beide Personen wichtig oder haben beide vielleicht nur einen „schlechten“ Tag? Machen Sie aus einer Mücke keinen Elefanten.
- Sind zurzeit andere Dinge dringlicher? Setzen Sie Prioritäten, zum Beispiel wenn nächste Woche eine wichtige Aufgabe erledigt sein muss.

- Ist der Schaden, wenn ich den Konflikt angehe, eventuell höher als der Nutzen? Betrachten Sie die Gesamtbeziehung zum anderen. Welche dauerhaften Auswirkungen sind durch das Benennen des Konflikts auf die Arbeitsbeziehung zu erwarten?

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

### Bereiten Sie sich auf das Konfliktgespräch gut vor

Beantworten Sie alle drei Fragen hingegen mit Nein, dann sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner suchen. Kommt dieses zu Stande, sollten Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten - emotional und inhaltlich. Überlegen Sie sich,

- was Sie konkret am Verhalten Ihres Kollegen stört.
- in welchen Situationen Ihr Kollege das störende Verhalten zeigte.
- 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.
- was Sie bereit sind, hierfür zu tun.

Vor dem Gespräch sollten Sie versuchen, Ihre Emotionen unter Kontrolle zu bekommen. Kochen im Gespräch die Emotionen zu hoch, 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 spazieren, um sich zu entspannen.

Sehr wichtig für den Erfolg eines Konfliktsgesprächs 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...“

## 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. Schildern Sie Ihrem Partner auch, welche Folgen sein Verhalten für Sie hatte - möglichst anhand konkreter Beispiele. 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 leichter 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 anderen wissen. Oder dass der kritisierte Kollege sich aufgrund von Vorgaben gar nicht anders verhalten kann. Erst wenn die Ursache erkannt ist,

kann ermittelt werden, welche Lösungen möglich 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.

## 12 Tipps für Konfliktsprache

1. Bereiten Sie sich gut vor. Werden Sie sich über das Problem und Ihre Ziele klar.
2. Bleiben Sie gelassen. Versuchen Sie, ruhig und entspannt in das Gespräch zu gehen.
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 habe das Gefühl, dass ...“ „Bei mir ist das so angekommen ...“
5. Der dosierte Einsatz von Emotionen ist in Ordnung, bleiben Sie dabei aber einigermaßen ruhig: Wenn Sie die Fassung verlieren zu drohen, 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.

## Entscheiden Sie, welcher Lösungsweg sinnvoll ist

Generell können Sie beim Bearbeiten eines Konflikts vier Strategien verfolgen:

- eine Win-Win-Lösung erzielen
- einen Kompromiss anstreben
- die eigene Meinung durchsetzen
- punktuell nachgeben

Alle vier Formen der Konfliktlösung sind unter Kollegen möglich - auch ein Durchsetzen. Zum Beispiel weil die beiden

## Die passende Strategie für jeden Konflikt

Strategie	Anwendung	Tipp
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.
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>Eventuell kommt der gefundene Kompromiss nur als vorübergehende Lösung in Betracht.</li> </ul>	Überlegen Sie vorher: Welche Punkte sind für mich und für die Gegenpartei wichtig bzw. nicht so wichtig? Worauf sollten Sie bestehen, wo könnten Sie nachgeben?
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>Eine Win-Win-Lösung ist nicht möglich, Kompromisse führen nicht zum Ziel.</li> <li>Insbesondere bei Zeitdruck und in Notfällen sind oft klare Entscheidungen notwendig.</li> </ul>	Können Sie sich nicht durchsetzen, müssen Sie den Konflikt eventuell durch Dritte lösen lassen. Schalten Sie z.B. Ihren Vorgesetzten ein.
punktuell nachgeben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Interessen der anderen Seite sind wichtiger als die eigenen.</li> <li>Sie sind bereit, im Streitfall nachzugeben, erwarten aber von dem anderen in der Zukunft auch Zusagen und Kompromissbereitschaft.</li> <li>Bei überzeugenden Argumenten der Gegenseite sollten Sie nicht auf Ihrer Meinung beharren.</li> </ul>	Falls Sie nachgeben wollen, tun Sie es schnell und erläutern Sie Ihr Nachgeben nachvollziehbar. Das entschärft die Situation.
Vermeiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine Konfliktlösung in Ihrem Interesse ist nicht möglich.</li> <li>Der Konflikt besteht nur vorübergehend.</li> <li>Den Konflikt anzusprechen schadet mehr, als dessen Lösung bringen würde.</li> </ul>	Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, den Konflikt zu vermeiden, versuchen Sie, sich auch innerlich davon zu lösen.

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. 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 Tisch Tuch zwischen sich und Ihrem Kollegen nicht zerschneiden. Dies gelingt nur, 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.
- was geschieht, wenn Vereinbarungen gebrochen werden.

Vereinbaren Sie einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und ob noch Handlungsbedarf besteht. Treffen Sie zudem die Absprache, in Zukunft Probleme frühzeitig anzusprechen, um eine Eskalation zu vermeiden.

Noch ein Tipp: Geraten Sie nicht in Panik, wenn im Gespräch einmal die Emotionen hochkochen. Das geschieht in Konfliktsprachen 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 ...“ 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 dem Kollegen eine dritte Person als Moderator hinzuziehen.

*Thomas Fischer*