

CLAUDIA
EILLES-MATTHIessen

ES MUSS
NICHT IMMER



Mit
Konflikt-
navigator

REDEN SEIN

So lösen Sie Konflikte
am Arbeitsplatz

campus

2. Der Konfliktnavigator: Vier Felder der Konfliktlösung

Begegnung mit dem Konflikt: erste Szene

Eine beliebige Kaffeeküche in einem beliebigen Unternehmen an einem ganz normalen Montagmorgen. Ein Mitarbeiter kommt herein, sieht sich um und ist erleichtert, allein zu sein. Er geht zur Kaffeemaschine.

Ein Konflikt taucht aus dem Hintergrund auf und macht sich mit einem Räuspern bemerkbar.

Mitarbeiter (*genervt*): Oh nein, du schon wieder.

Konflikt (*etwas beleidigt*): Ja, ich, was dagegen?

Mitarbeiter: Allerdings, du hast mich heute Nacht schon genervt mit deinem Lärm, ich fühl mich müde und erschöpft. Kannst du mich nicht wenigstens nachts in Ruhe lassen?

Konflikt (überlegt, nach kurzem Zögern): Gib mir einen Kaffee!

Mitarbeiter: Nein!

Konflikt (*schmeichelnd*): Bitte, wir könnten uns doch hinsetzen und einen Kaffee zusammen trinken.

Mitarbeiter (*mit verschränkten Armen*): Warum sollte ich mit *dir* einen Kaffee trinken? Du machst doch eh, was du willst, nervst mich, störst mich beim Schlafen, beim Arbeiten, sogar am Wochenende bei meiner Gartenparty bist du aufgetaucht ...

Konflikt (*leicht boshaft*): Na, du hättest mich ja wohl kaum eingeladen. Zu deiner Party, oder?

Mitarbeiter (*macht dem Konflikt resigniert einen Kaffee*): Okay, hier ist dein Kaffee. Was willst du?

Konflikt: Milch und Zucker.

Mitarbeiter: Haha, sehr witzig!

Konflikt (*setzt sich an den Tisch, nimmt einen Schluck Kaffee*): Okay, hör zu.

Ich weiß, dass ich dir und deinen Kollegen manchmal ganz schön auf die Nerven gehe. Das ist eben so. Wir Konflikte können nicht anders, wir sind so aufgewachsen (*grinst kurz*). Vermutlich ist unsere Mutter schuld. Nein, jetzt im Ernst. Es gefällt mir nicht, dass wir Konflikte so ein schlechtes Image haben. Alle hacken auf uns rum. Wollen uns bekämpfen, lösen, klären, verhindern oder – ganz schlimm – managen! Es gibt Institute, die sich mit uns befassen, wir werden beforscht, kategorisiert, quantifiziert. Es gibt sogar Menschen, die sich den ganzen Tag mit uns beschäftigen: Mediatoren, die Kinderbetreuung für Konflikte ... bevor es dann vor Gericht geht. Hihi.

Mitarbeiter (*unterkühlt*): Und? Soll ich jetzt Mitleid mit dir haben? Sei doch froh, dass man sich mit euch befasst. Und: Ihr nervt ja auch wirklich! Schlaflose Nächte sind da noch harmlos. Ständig muss man über euch nachgrübeln, ärgert sich, ist wütend, fühlt sich hilflos. Oft leidet auch der Job darunter, manche Menschen werden sogar krank wegen euch. Und: Ihr belastet es ja oft nicht bei der harmlosen Variante. Denk doch mal an Mobbing, Gewalt, gesellschaftliche Konflikte, Waffen, Kriege, Zerstörung ...

Konflikt (*steht auf, wird ärgerlich und lauter*): Moment! So geht das nicht. Du kannst das doch nicht alles in einen Topf werfen. Das ist diskriminierend und unfair! Ich sage ja auch nicht, dass alle blassen, schlecht gelaunten Büroangestellten am Montagmorgen gleich sind. Es gibt große Unterschiede zwischen uns. Außerdem sind wir keinesfalls immer nur die Bösen. Manchmal müsstet ihr einfach etwas früher zuhören, worum es eigentlich geht.

Stell dir vor, es gäbe uns nicht. Wäre das nicht auch etwas langweilig? Den ganzen Tag schwülstige Harmonie. Alle haben sich lieb. Gruselig, oder? Und überhaupt: Dass wir euch im Job gelegentlich begegnen, zeigt doch nur, dass da noch Leben in der Hütte ist. Wo wir sind, haben Menschen noch Interessen, Bedürfnisse, Ziele, Dinge, die ihnen wichtig sind und für die sie vielleicht auch kämpfen wollen. Das ist doch erst mal nichts Schlechtes. Ihr müsst euch nur etwas Zeit nehmen, uns zuhören, über euch nachdenken, vielleicht auch mal über euch lachen, mal über den eigenen Schatten springen und ...

Mitarbeiter (*beschwichtigend*): Okay, okay, setzt dich wieder. Die Message ist angekommen.

Konflikt (*enttäuscht*): Wie, so schnell gibst du klein bei? (*Grinst ein wenig teufelisch.*) Ich wollte mich doch gerade ein bisschen streiten.
Der Mitarbeiter lacht, steht auf und geht.

Ein Kollege, zu dem Sie derzeit ein angespanntes Verhältnis haben, fragt Sie Freitagmittag unvermittelt: »Hast du am Montag mal eine halbe Stunde Zeit?« Sie antworten spontan: »Ja, so ab 14:30 Uhr müsste es gehen.« »Gut, ich würde nämlich gerne etwas mit dir klären. Ein schönes Wochenende noch.«

Je nachdem, wie konfliktfreudig Sie sind, wird Ihnen diese Ankündigung mehr oder weniger Freude bereiten. Die wenigsten Menschen sind so konfliktfreudig, dass sie sich tatsächlich auf ein Klärungsgespräch freuen oder dem Gespräch gelassen entgegensehen. Bei den meisten dürfte eine derartige Ankündigung vor dem Wochenende eher leichte Anspannung, Ärger oder ein »ungutes Gefühl« verursachen.

Ein angekündigtes Gespräch zur Konfliktklärung wird meist als unangenehm empfunden. Viele Menschen verbinden damit ungute Erfahrungen, die von »Das bringt doch eh nichts« über Druck, Stress, einer Verschärfung der Situationen bis hin zu Eskalation reichen. Trotz dieser verbreiteten Alltagserfahrung ist das Klärungsgespräch der am häufigsten empfohlene Zugang zur Konfliktklärung. Reden Sie miteinander, so lautet die Aufforderung. Eine Fülle von Büchern rankt sich um die Frage, wie man Konfliktklärungsgespräche gut vorbereiten und gestalten kann – sei es als Vorgesetzte oder als betroffener Kollege. Und in der Tat: Das Gespräch *ist* eines der wichtigsten Klärungsinstrumente. Ohne Kommunikation funktioniert gar nichts.

Der bekannte Konfliktforscher Professor Friedrich Glasl wurde in einem Interview mit der Zeitschrift *managerSeminare*⁵ 2017 danach gefragt, was für ihn die ungewöhnlichste Erkenntnis sei, die er in den 55 Jahren, in denen er sich nun schon mit Konflikten befasst, gewonnen hat. Seine Antwort war: »Die ungewöhnlichste oder vielleicht besser gesagt erstaunlichste Erkenntnis ist eigentlich die, dass die meisten Konflikte sich leicht vermeiden ließen, wenn man nach einer Eskalation kurz miteinander sprechen würde.« Damit könne man, so Glasl weiter, Unterstellungen und Zuschreibungen rasch auflösen.

Nehmen Sie diese wertvolle Erkenntnis ernst, denn ungeklärte Irritationen, kurze, emotionalisierte Auseinandersetzungen, Erfahrungen von Unfairness oder Abwertungen sind Saatkörner, aus denen leicht massive Konflikte erwachsen können.

Was aber, wenn ein Gespräch mit dem Konfliktpartner im Moment nicht möglich ist? Wenn er oder sie das Unternehmen bereits verlassen hat, der Konflikt Sie aber immer noch belastet? Wenn der andere sich einem Gespräch verweigert? Wenn Sie schon mehrfach versucht haben, ein Gespräch zu führen, aber immer wieder die Erfahrung machen, dass es »nichts bringt« oder Sie als »Verlierer« aus der Situation herausgehen und sich hinterher noch schlechter fühlen? Was, wenn jemand durch einen Konflikt psychisch schon so beeinträchtigt ist, dass ein Gespräch im Moment nicht sinnvoll wäre? Was, wenn der andere sich wiederholt als unfair, verletzend oder gar bedrohlich erwiesen hat?

Es gibt zahlreiche gute Gründe, ein Gespräch im Moment (noch) nicht zu führen. Aber bedeutet das, den oft belastenden Konflikt oder eine schwierige Situation ertragen zu müssen?

Nein, natürlich nicht. Sie können – auch unabhängig vom Konfliktpartner – einiges für sich tun, um sich wieder besser zu fühlen, sich zu stärken und ihre Ziele zu erreichen. Denn das Gespräch ist bei weitem nicht das einzige Klärungsinstrument.

Damit sind wir beim entscheidenden Punkt: Es geht darum, Störgefühle, Ärger, Irritationen oder Missverständnisse so früh wie möglich aufzulösen. Das können Sie wie gesagt erreichen, indem Sie das Thema einfach kurz ansprechen. Es gibt aber noch einen anderen Weg: die Auflösung der Störgefühle durch Selbstreflexion und ► Selbstregulation. Das bedeutet konkret, erst einmal Abstand zu gewinnen, eine Nacht drüber zu schlafen und darüber nachzudenken, ob der Ärger, der durch eine Begegnung mit dem Kollegen oder Vorgesetzten entstanden ist, sich nicht auch anders auflösen lässt – nämlich dadurch, dass man seine Wahrnehmung kritisch hinterfragt, Zuschreibungen auflöst, den eigenen Anteil erkennt, humorvollen Abstand gewinnt oder das Thema angesichts der Endlichkeit unseres Daseins großzügig loslässt. Sie werden in diesem Buch einige dieser Wege der Selbstregulation kennen lernen.

Störgefühle lassen sich also durch ein Gespräch oder durch Selbstregulation auflösen – oder durch eine Verknüpfung dieser beiden Wege.

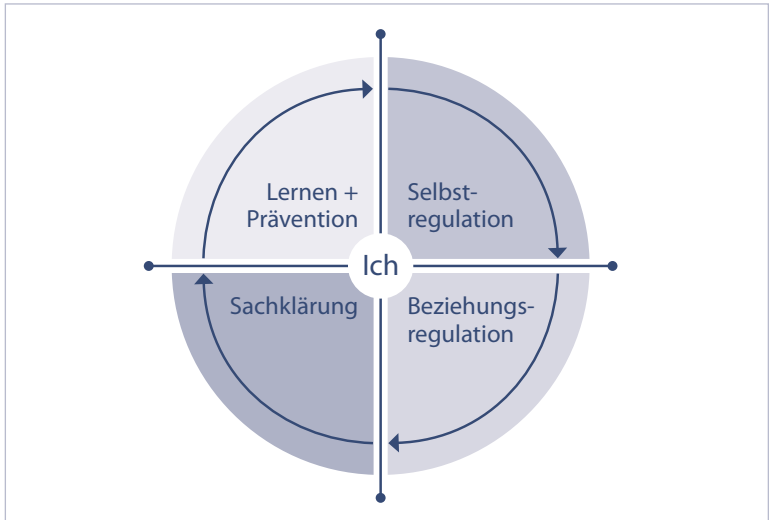


Abbildung 2: Der Konfliktnavigator: Modell der vier Lösungsfelder

Ich habe ein Modell entwickelt, das vier Felder unterscheidet, in denen Klärungsschritte und Lösungen stattfinden können: das Modell der vier Lösungsfelder (siehe Abbildung 2). Es unterscheidet Selbstregulation, Beziehungsregulation, Sachklärung sowie Lernen und Prävention.⁶

Selbstregulation

»Im Fall eines plötzlichen Druckabfalls in der Kabine, ziehen Sie bitte die Sauerstoffmasken über Ihr Gesicht, erst dann helfen Sie mitreisenden Hilfsbedürftigen und Kindern«. Sie kennen das. Im Flugzeug werden die Passagiere vor dem Flug mit den Sicherheitsvorkehrungen an Bord vertraut gemacht. So ähnlich wie mit der Sauerstoffmaske verhält es sich mit der Selbstregulation. Diese hat Vorrang. Klären Sie erst Ihren eigenen inneren Zustand, sorgen Sie für Sauerstoff und klare Gedanken – und wenden Sie sich erst dann der Außenwelt zu.

Im Umgang mit einem Konflikt ist es das erste Ziel, Abstand zu gewinnen, sich emotional zu entlasten und wieder Zugang zu den eige-