

Konflikt am Arbeitsplatz – Fluch oder Segen?

Der Lösungsweg: Signale erkennen und kommunizieren

Wo Menschen zusammenkommen, entstehen Konflikte. „Kein Problem, wenn man das Beste draus macht“, sagt Ulrich Drax vom hr Team, einem Beratungsunternehmen für Organisations- und Personalentwicklung in Böblingen. Drax hat Philosophie, Psychologie und Literaturwissenschaft studiert und sich auf Personalentwicklung und systemische Beratung spezialisiert. Die PNP hat ihn interviewt.

Wie geht man Konflikten aus dem Weg?

Am besten sollte man Konflikten nicht aus dem Weg gehen, weil man die Chance verpasst, dazuzulernen. Wenn ich mich nicht darauf einlasse, zu erfahren, aus welcher Perspektive mein Gegenüber die Situation sieht, kann ich meine eigene Sichtweise nicht erweitern. In einem Unternehmen gibt es oft einen Interessenskonflikt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, weil verschiedene Ansprüche an das Unternehmen bestehen. Ein gutes Beispiel ist, wenn Veränderungen im Unternehmen angekündigt werden. Dann werden viele Mitarbeiter sagen: „Lassen wir es wie bisher.“ Es gibt aber auch Konflikte, die auf der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern basieren. Gegensätzliche Charaktere und Erfahrungswerte bedeuten Konfliktpotenzial.

Wie mache ich das Beste aus einem Konflikt, wenn ich ihn schon nicht vermeiden kann? Ich muss darauf achten, was die Gründe für den Konflikt sind und welche emotionale Beteiligung auf meiner Seite und beim Gegenüber besteht. Schließlich muss ich mich fragen, welche Möglichkeiten es gibt, den Konflikt zur Zufriedenheit aller zu lösen. Unterschiedliche Menschen in verschiedenen Rollen haben nicht dieselben Interessen. Im Grunde geht es um drei Fähigkeiten: Erstens, Signale erkennen, die auf einen Konflikt hindeuten. Zweitens sollte man sich kommunikativ verhalten, um zu sehen, ob wirklich eine Konfliktsituation besteht. Drittens muss man einschätzen können, aus welchem Grund mein Gegenüber und ich in Konflikt stehen. Schließlich schaut man, wo die Interessen übereinstimmen, wo man sich treffen kann.

Welche Signale deuten auf einen Konflikt hin?

Da wird etwa im E-Mail-Verkehr jede E-Mail in Kopie in die nächste höhere Hierarchieebene gesendet. Das ist ein eindeutiges



Personalberater Ulrich Drax. – Foto: hrTeam

Sie versuchen, sich eine Autorität zu verschaffen und Allianzen einzugehen, um ihre Ideen nach vorne zu bringen. Auch Grüppchenbildung ist ein Zeichen. Wenn Sie in einer Gruppe sind und die zerfällt in Untergruppen, und diese Untergruppen kommunizieren nur untereinander, dann ist das ein sehr klares Zeichen dafür, dass ein Konflikt dahinter steckt. Oder formalisierter Umgang miteinander – früher hat man sich begrüßt und freundlich über das Privatleben gesprochen, heute spricht man nur das Nötigste. Das sind alles Zeichen dafür, dass im Hintergrund Konflikte da sind.

Unterscheiden sich Konflikt und Streit?

Diese Abgrenzung ist sehr wichtig. Streit hat zum Ziel, die Zustimmung eines Anderen zu erzwingen. Bei einem Konflikt aber möchte man einen Ausgleich finden, der für beide tragbar ist. Dazu brauche ich Konfliktfähigkeit.

Was sollte man auf keinen Fall tun?

Man sollte nicht versuchen, ihn auszusitzen. Wenn ich einen Konflikt ignoriere, dann entwickelt er sich weiter. Man spricht nicht miteinander, man spricht stattdessen übereinander, und schließlich gibt es Gerüchte. Darauf reagiert man emotional und es entsteht eine Dynamik, die den Konflikt verschlimmert. Darum muss man in dieser Situation aktiv werden. Man muss die eigene Position vertreten, aber auch die Position des Anderen anhören und als berechtigt anerkennen.

Man sollte den Konflikt vermutlich nicht aggressiv, sondern eher freundlich ansprechen, oder?

Aber natürlich sollte man auch klar machen, was die eigene Position ist. Klar ausdrücken, welche Ansprüche ich habe. Das haben viele Leute leider nicht gelehrt. Wenn ich lange zu Gunsten des anderen geschwiegen habe, wird das dazu führen, dass ich mich ungleich behandelt fühle. – red

Kennzeichen dafür, dass eine Situation dabei ist, sich zu einem Konflikt zu entwickeln. Was machen Menschen in einer Situation, in der sie ihre Interessen durchsetzen wollen, und andere diese Interessen verhindern wollen?

Sie versuchen, sich eine Autorität zu verschaffen und Allianzen einzugehen, um ihre Ideen nach vorne zu bringen. Auch Grüppchenbildung ist ein Zeichen. Wenn Sie in einer Gruppe sind und die zerfällt in Untergruppen, und diese Untergruppen kommunizieren nur untereinander, dann ist das ein sehr klares Zeichen dafür, dass ein Konflikt dahinter steckt. Oder formalisierter Umgang miteinander – früher hat man sich begrüßt und freundlich über das Privatleben gesprochen, heute spricht man nur das Nötigste. Das sind alles Zeichen dafür, dass im Hintergrund Konflikte da sind.