

Für ein gesundes und produktives Arbeitsklima

Konfliktlösung im Beruf

FÜR
DUMMIES[®]

Auf einen Blick:

- Durch klare Kommunikation Konflikte erfolgreich lösen
- Stress mit Kollegen vermeiden
- Durch konstruktive Lösungen eine Win-win-Situation herstellen
- Als Vorgesetzter Konflikte unter Mitarbeitern verstehen und lösen

Vivian Scott

Lösung

20



Problem

1000 m

Konfliktlösung im Beruf für Dummies - Schummelseite

Konflikte am Arbeitsplatz können körperlich und emotional aufreibend sein, egal wie unmittelbar man davon betroffen ist. Lernen Sie, wie man bei Konflikten am Arbeitsplatz vermitteln kann, indem man einem festgelegten Prozess folgt und die richtigen Fragen stellt. Zögern Sie nicht, dabei auch interne und externe Hilfen in Anspruch zu nehmen, die Sie bei der Konfliktlösung unterstützen können.

Durch Fragen die Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz ermöglichen

Wenn Sie selbst in einem Konflikt mit einem Kollegen (Ihrem Vorgesetzten, einem gleichgestellten Kollegen oder einem untergeordnete Mitarbeiter) stecken, wollen Sie den Konflikt lösen und die Situation verbessern. Laden Sie Ihren Konfliktpartner ein, sich mit Ihnen zusammenzusetzen, und stellen Sie die folgenden Fragen:

- ✓ **Was soll Ihrer Meinung nach passieren? Wie sieht dies für Sie aus?** Stellen Sie diese Fragen unmittelbar hintereinander, damit Ihr Kollege beschreiben kann, *was* er will, und nicht dabei stehen bleibt, was er *nicht* will. Vielleicht möchte er respektiert werden, aber solange er nicht klar sagt, was für ihn respektvolles Verhalten ist, können Sie nicht wissen, wie Sie ihm begegnen sollen. Wenn Sie Ihr Verhalten nach Ihren eigenen Vorstellungen von Respekt ausrichten, muss das nicht dem entsprechen, was sich Ihr Kollege vorstellt.
- ✓ **Was müssten wir tun, um weiterzukommen? Wie kommen wir da hin?** Diese Fragen ermuntern einen Mitarbeiter dazu, bestimmte Schritte zu beschreiben, die er für erforderlich hält, bevor er die aktuellen Probleme überwinden kann. Das kann etwa eine Entschuldigung sein oder mehr Verständnis für seine Sichtweise.
- ✓ **Sind Sie bereit, mir etwas über die Auswirkungen zu erzählen, die dies auf Sie hatte? Sind Sie bereit, meine Sichtweise anzuhören?** Die Frage nach den Auswirkungen des Konflikts lenkt das Gespräch von den oberflächlichen Details hin zur Ebene der Arbeitsbeziehung. Ihr Kollege wird Ihr Interesse an seiner Person zu schätzen wissen und öffnet sich Ihnen gegenüber möglicherweise so weit, dass er sich Ihre Sichtweise anhört. Das Ziel besteht für Sie beide darin, die Auswirkungen Ihres Handelns, Ihrer Vermutungen und Ihres sprachlichen Umgangs miteinander zu verstehen.
- ✓ **Haben Sie Ideen, womit die Bedürfnisse beider erfüllt würden?** Der entscheidende Teil dieser Frage lautet »unser beider Bedürfnisse«. Er verpflichtet Sie beide dazu, nach Lösungen

zu suchen, und macht deutlich, dass Sie daran interessiert sind, nicht nur für sich selbst eine Verbesserung der Situation herbeizuführen.

- ✓ **Können Sie mir mehr darüber erzählen?** Diese Frage hilft Ihnen, Warum-Fragen zu vermeiden, die Ihren Gesprächspartner in die Defensive drängen könnten. Zeigen Sie Interesse daran, mehr zu erfahren, damit Ihr Konfliktpartner seine Ansichten mitteilen kann, ohne das Gefühl zu haben, vor Gericht zu stehen oder nicht mit dem nötigen Respekt behandelt zu werden.
- ✓ **Welcher Aspekt der aktuellen Situation macht Ihnen am meisten zu schaffen? Was ist Ihnen am wichtigsten?** Diese Frage hilft Ihnen in jedem Fall festzumachen, wo die wirklichen Probleme liegen (in den meisten Fällen lassen sie sich darauf zurückführen, dass ein Grundwert nicht ernst genommen, missachtet oder verletzt wird).

Anzeichen, dass der Konflikt am Arbeitsplatz abflaut

Wenn Sie versuchen, einen Konflikt am Arbeitsplatz zu lösen, warten Sie auf Anzeichen, dass die Situation sich zu verbessern beginnt. Ihre Mediationsstrategie geht auf, wenn Sie beobachten, dass Ihre Mitarbeiter

- ✓ entspannt miteinander reden und umgehen.
- ✓ bei Aufgaben und Projekten zusammenarbeiten.
- ✓ ihre Worte anders wählen (aus »die« wird beispielsweise »wir«).
- ✓ weniger tratschen.
- ✓ einen umgänglicheren Tonfall und eine entspanntere Körpersprache pflegen.
- ✓ ihre Übereinkünfte einhalten.
- ✓ Bereitschaft zeigen, neue Probleme anzusprechen.

Was häufig zu Konflikten am Arbeitsplatz beiträgt

Wenn Sie es mit einem Konflikt am Arbeitsplatz zu tun haben, müssen Sie die zugrunde liegenden Ursachen in Betracht ziehen. Zu Problemen am Arbeitsplatz tragen oft die folgenden Faktoren bei:

- ✓ **Unklare Rollen und Zuständigkeiten:** Wenn ein Mitarbeiter nicht genau weiß, welche Aufgaben mit seiner Stelle verbunden sind, verlangt das von ihm, dass er Ihre Erwartungen entschlüsseln muss. Geben Sie klare Anweisungen mit klaren Antworten auf die Fragen wer, was, wann, wo und warum, damit er bei dem Versuch, seine Arbeit zu machen, nicht über seine Kollegen stolpert.
- ✓ **Vermutungen und Erwartungen:** Stellen Sie offene Fragen, um herauszufinden, ob ein Mitarbeiter bestimmte Einzelheiten auf der Grundlage seiner Erfahrungen (beruflich und privat) ergänzt oder ob er etwas sieht, was Sie nicht sehen.
- ✓ **Grundwerte werden nicht berücksichtigt:** Selten geht es bei einer Meinungsverschiedenheit um oberflächliche Belange. Finden Sie heraus, was einem Mitarbeiter am wichtigsten ist, um seine Werte zu bestimmen. Nutzen Sie Ihre Erkenntnisse, um ihm zu helfen, dauerhafte Lösungen zu finden, die auf Werten gründen, die alle Beteiligten zufriedenstellen.
- ✓ **Unterschiedliche persönliche Blickwinkel und Filter, mit deren Hilfe die Kollegen die Welt**

interpretieren: Berücksichtigen Sie, dass alle Ihre Mitarbeiter individuelle Blickwinkel und Filter verwenden, durch die sie ihre Umwelt wahrnehmen und die bestimmen, wie sie darauf reagieren – und diese Blickwinkel und Filter sind einzigartig. Wenn Sie diesen Code knacken und die Welt aus ihrer Perspektive betrachten können, eröffnen sich Ihnen neue Möglichkeiten, ihre Probleme zu verstehen und anzusprechen.

- ✓ **Gefühle übernehmen die Gesprächsregie:** Wenn es emotional hoch hergeht, kommt die Vernunft nicht zu Wort. Lassen Sie Ruhe einkehren und ermuntern Sie die Konfliktparteien herauszufinden, was ihre Reaktion überhaupt erst ausgelöst hat.
- ✓ **Gruppendynamik wie Tratsch und Cliques:** Cliques bilden sich am Arbeitsplatz aus verschiedenen Gründen. Welche Gründe Mitarbeiter auch immer haben, sich anderen Kollegen anzuschließen, es hat immer positive und negative Auswirkungen. Nutzen Sie die positive Gruppendynamik zu Ihrem Vorteil und führen Sie gegebenenfalls einen Machtausgleich herbei.
- ✓ **Fehlkommunikation oder vage Formulierungen:** Sagen Sie, was Sie meinen, und meinen Sie, was Sie sagen. Meiden Sie Formulierungen wie »wenn es so weit ist« oder »wie Sie es für richtig halten«. Wenn Sie etwas der Vorstellungskraft Ihrer Mitarbeiter überlassen, kann das zu fantasievollen Interpretationen führen.

Vivian Scott

***Konfliktlösung im Beruf
für Dummies***

*Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Hartmut Strahl*



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.**

1. Auflage 2013

© 2013 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Original English language edition *Konfliktlösung im Beruf für Dummies* ©
2010 by Wiley Publishing, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in
any form. This translation published by arrangement with John Wiley and
Sons, Inc.

This E-Book published under license with the original publisher John Wiley
and Sons, Inc.

Copyright der englischsprachigen Originalausgabe © 2010

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen
oder in Teilen und in jeglicher Form. Dieses E-Book wird mit Genehmigung
des Original-Verlages John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related
trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John
Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other
countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf
bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John
Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen
Autor und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen
sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Korrektur: Frauke Wilkens, München

Satz: Mitterweger & Partner, Plankstadt

Print ISBN: 9783527708185
ePDF ISBN: 9783527668847
ePub: 9783527668854
ISBN mobi: 9783527668861

Über die Autorin

Vivian Scott ist zertifizierte Mediatorin und hat eine eigene Praxis in Snohomish, Washington. Die von ihr behandelten Fälle am Arbeitsplatz reichen von der Beendigung einer geschäftlichen Partnerschaft bis hin zur Entwicklung einer neuen Arbeitsumgebung für eine Anwaltskanzlei. Gemeinsam mit dem Dispute Resolution Center of Snohomish & Island Counties hat sie ein umfassendes Praktikums- und Zertifizierungsprogramm aufgelegt, in dessen Rahmen sie regelmäßig zwischen Parteien vermittelt, um Konflikte am Arbeitsplatz, in der Familie, von Verbrauchern und zwischen Vermietern und Mietern zu lösen. Vivian Scott ist Mitglied der Washington Mediation Association und verbringt viel Zeit damit, für sinnvolle Lösungen zu werben.

Vor ihrem Rückzug aus der Welt des Hightech-Marketing im Jahr 1999 hatte sie erkannt, dass Erfolge nur möglich sind, wenn man Konflikte im Rahmen der Büropolitik lösen kann. Sie nutzte ihr Verhandlungsgeschick und ihre Vermittlungs- und Problemlösungskompetenz, um für ihren Arbeitgeber Beziehungen zu Verbänden regionaler Kleinunternehmer und Niederlassungen zu schmieden und zu pflegen, was dazu führte, dass die Small Business Administration ihr eine seltene persönliche Auszeichnung für ihren Einsatz in der Geschäftswelt verlieh.

Vivian Scott lebt mit Ben zusammen und ist stolze Mutter einer erwachsenen Tochter, die selbst bald Anwältin und Mediatorin sein wird.

Inhaltsverzeichnis

[Über die Autorin](#)

[Einführung](#)

[Über dieses Buch](#)

[Konventionen in diesem Buch](#)

[Was Sie nicht lesen müssen](#)

[Törichte Annahmen über den Leser](#)

[Wie dieses Buch aufgebaut ist](#)

[Teil I: Konflikte am Arbeitsplatz verstehen](#)

[Teil II: Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen](#)

[Teil III: Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist](#)

[Teil IV: Der Top-Ten-Teil](#)

[Symbole, die in diesem Buch verwendet werden](#)

[Wie es weitergeht](#)

[Teil I](#)

[Konflikte am Arbeitsplatz verstehen](#)

[1 Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Ein Überblick](#)

[Allgemeine Konfliktfaktoren berücksichtigen](#)

[Unterschiedliche Ansichten anerkennen](#)

[Gefühle anderer anerkennen](#)

[Mit Kommunikationsfehlern umgehen](#)

[Gruppendynamik entschlüsseln](#)

Die eigene Rolle beurteilen

Kompetente Mediation

Acht Schritte zur Lösung

Ein Gespräch zwischen zwei Personen ermöglichen

Konflikte mit einem Team bewältigen

Konfliktlösungskompetenz nutzen

Interne Hilfsmittel

Externe Quellen

Sich mit einem direkten Konflikt auseinandersetzen

Lösungen finden, die für beide Seiten tragbar sind

Eine andere Zukunft schaffen

2 Was Menschen in einen Konflikt mitbringen

Kommunikation wiederentdecken

Das Ziel der Kommunikation verändern

Vorsicht bei der Wortwahl: Die Bedeutung der Sprache

Körpersprache lesen lernen und beherrschen

Der Ton macht die Musik

Die Denkweise anderer Menschen verstehen lernen

Werte: Verstehen, was anderen wichtig ist

Filter: Informationen sieben

Geschichte: Aus der Vergangenheit lernen

Gefühle wichtig nehmen

Was Gefühle sagen

Heftige Gefühle und ihre Auswirkungen

Problematische Gefühle akzeptieren und verarbeiten

Auf Konflikte eingehen

Nachgeben

Vermeiden

Ausfechten

Kompromisse machen

Zusammenarbeiten

3 Wie Gruppen zu Konflikten beitragen

Ein Blick auf die Firmenkultur

Das Leitbild der Organisation erkennen

Über Einstellungs- und Beförderungspraktiken nachdenken

Wie sich Ihr Unternehmen an Veränderungen anpasst

Teamdynamik

Mit auseinanderdriftenden Erwartungen umgehen

Zugewiesene und übernommene Rollen erkennen

Macht neu definieren

Schlechtes Gruppenverhalten

Cliquenbildung

Verbündete finden

Falsche Vermutungen aufstellen

Tratsch verbreiten

4 Bei sich selbst anfangen: Wie Vorgesetzte Konflikte fördern

Gängelei

Bewegung in die Sache bringen

Trennen statt vereinen

Scheinbar Partei ergreifen

Sich keine Zeit nehmen, mehr zu verstehen

Überreagieren

Die eigentlichen Probleme falsch verstehen

Wegschauen

Herablassend sein

Wirkungslose Worte an die Mitarbeiter

Nicht über die eigene Arbeit sprechen

Ihr Team nicht angemessen vertreten

Ungenaue Erwartungen und Verantwortlichkeiten

Die richtige Person für die falsche Aufgabe

Sich mit Flickschustereien durchwursteln

Reden statt Zuhören

Richter und Geschworene in einem sein

Retten statt Coachen

Defizite leugnen

Wenn das Ego im Weg steht

Wenn Ausbildung oder Fähigkeiten fehlen

Wenn Veränderungen verunsichern

5 Wann Konflikte angesprochen werden müssen

Kosten und Schwere von Konflikten bewerten

Harte Kosten ungelöster Konflikte

Weiche Kosten ungelöster Konflikte

Konflikte gewichten

Auf Mitarbeiter zugehen und Informationen sammeln

Sich die eigenen Absichten bewusst machen

Die Teilnehmerliste erstellen

Den Treffpunkt wählen

Für einheitliche Befragungen sorgen

Fragen stellen

Einzelheiten des Konflikts unter die Lupe nehmen

Was Sie wissen

Folgegespräche

Mitarbeiter ermächtigen, Probleme selbst in die Hand zu nehmen

Erfolgversprechende Tipps geben

Die Mitarbeiter zum Erfolg motivieren

Alles unter Dach und Fach bringen

Die Fortschritte beobachten

Teil II

Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen

6 Einen Plan entwickeln und ein Treffen vorbereiten

Die Parteien auf ein Gespräch vorbereiten

Mitarbeiter zum Treffen einladen

Ihre Rolle erklären

Den Mitarbeitern helfen, sich in den richtigen Gemütszustand zu versetzen

Vertraulichkeit zusichern

Den Rahmen für das Gespräch bestimmen

Vorbereitende Aufgaben festlegen

Das Treffen arrangieren

Einen neutralen Ort wählen

Genügend Zeit einplanen

Eine angenehme Umgebung schaffen

Sich vorbereiten

7 Ein Mediationstreffen beginnen und einen Arbeitsablauf aufstellen

Effektiv moderieren

Rapport herstellen und für eine entspannte Lage sorgen

Neutralität zeigen

Aktives Zuhören

Fragen für später aufheben

Die Grundregeln des Gesprächs besprechen

Rollen und Verantwortlichkeiten erläutern

Den Informationsfluss steuern

Für ungestörte Redezeiten sorgen

Den Beteiligten die Möglichkeit zur Darstellung ihrer Sichtweisen geben

Festlegen, wer zuerst spricht

Dem anderen Beteiligten zuhören

Das Gehörte zusammenfassen und wiedergeben

Gefühle widerspiegeln

Aussagen umformulieren

Sichtweisen neutralisieren

Eine Tagesordnung erstellen

Von der Vergangenheit in die Zukunft leiten

Zugänglichkeit und Besitz deutlich machen

Die Themen trennen

Probleme benennen und definieren

Allgemeine Tagesordnungsthemen in Betracht ziehen

Die Tagesordnung für Verhandlungen nutzen

8 Mögliche Konfliktlösungen verhandeln

Zur Kommunikation anregen

Von der Vergangenheit in die Zukunft

Mitarbeiter motivieren und ermuntern

Zuhören und Unterbrechen

Sich auf Werte statt auf Probleme konzentrieren

Entdecken, was wirklich ist

Zwischen den Zeilen nach Werten suchen

Das Brainstorming unterstützen

Grundregeln zum Brainstorming festlegen

Mögliche Lösungen eingrenzen

Konstruktive Fragen stellen

Wissen, wann welche Frage richtig ist

Fragen aufeinander aufbauen lassen

Unproduktive Fragen vermeiden

Widerstände überwinden

Häufige Gründe für Widerstände

Die Sackgasse untersuchen

- Möglichkeiten schaffen
- Die Spielräume testen
- Sich neu auf Werte konzentrieren
- Negative Verhaltensweisen unterbrechen
- Ein letzter Versuch zur Überwindung des Widerstands
- Treffen unter vier Augen mit den einzelnen Konfliktparteien
 - Auswählen, wer als Erstes an der Reihe ist
 - Den Streitparteien ermöglichen, sich unter erweiterter Vertraulichkeit zu öffnen
 - Luft ablassen und sondieren
 - Die Mitarbeiter auf ihre Rückkehr zum offenen Gespräch vorbereiten

9 Vorschläge machen und Vereinbarungen schmieden

- Verhandlungen fortführen
 - Mit dem Treffen fortfahren
 - Auf die positiven Ansätze achten
- Lösungen und Vereinbarungen im Verlauf des offenen Gesprächs entwickeln
 - Die unverhandelbaren Elemente eines guten Abkommens
 - Problembereiche untersuchen
 - Alles aufschreiben
- Das Treffen beenden und alle mit Optimismus entlassen
 - Einigung
 - Zwischenvereinbarungen
 - Keine Einigung

10 Ein Treffen für das ganze Team organisieren

Als Moderator handeln

Informationen aus der Gruppe zusammentragen

Sammeln, was Sie bereits wissen

Weitere Informationen erfragen

Interviews und Umfragen nutzen

Eine Zeitleiste erstellen

Die Intensität des Konflikts bewerten

Einen Plan für das Treffen formulieren

Das Ziel des Treffens bestimmen

Eine Tagesordnung erstellen

Grundregeln vorschlagen

Arbeitsgruppen in Betracht ziehen

Den Startschuss für das Gruppentreffen geben

Den Tonfall vorgeben

Die Tagesordnung präsentieren und die Grundregeln festlegen

Die Teilnehmer zu Wort kommen lassen

Interventionsstrategien nutzen

Aufteilung in Kleingruppen

Rückkehr in die Großgruppe

Einen Teamplan für die Nachbereitung entwickeln

Die nächsten Schritte vorgeben

Qualitätsstandards festlegen

11 Übereinkünfte und Fortschritte überwachen

Ein wachsames Auge auf das Umfeld haben

Auf Anzeichen sich verringernder Spannungen achten

Nach positiven Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen Ausschau halten

Ein Gespür für Veränderungen bei der Kommunikation haben

Auf Inhalte achten

Auf den Tonfall hören

Körpersprache beobachten

Reaktionen auf problematische Gespräche wahrnehmen

Klatsch und Tratsch überwachen

Nach Beispielen für persönliche Verantwortung suchen

Übereinkünfte einhalten

Sich neuen Problemen bereitwilliger stellen

Sich einschalten, um zu coachen und zu ermutigen

Mitarbeiter nach einer Mediation coachen

Wissen, wann man gebraucht wird

Produktive Folgetreffen leiten

Das Treffen vorbereiten

Das Treffen durchführen

Teil III

Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist

12 Erkennen, was beide Seiten wollen

Sich fragen, was man wirklich will

Die eigenen Grundwerte verstehen

Ihre wunden Punkte entdecken

Ihre Fähigkeit zum Zuhören überdenken

Sich um Bescheidenheit bemühen

Um Hilfe bitten

Ihre Stärken erkennen

Darüber nachdenken, was die andere Person will

Herausfinden, was Sie wissen

Nicht dramatisieren

Berücksichtigen, was Sie nicht wissen

Beide Seiten betrachten

Probleme

Werte

Wunde Punkte

Stärken

Gemeinsamkeiten

Vorschläge

13 Zu einem Konfliktgespräch einladen

Auf Ihren Konfliktpartner zugehen

Zeit und Ort sind alles

Worte mit Bedacht wählen

Die beste Art der Kommunikation wählen

Sich auf Widerstand vorbereiten

Auf Gegenangriffe reagieren

- Leugnungsversuche überwinden
- Vermeidungshaltungen aufweichen
- Hoffnung in der Hoffnungslosigkeit
- Zeit und Ort für eine konstruktive Diskussion bestimmen
- Überlegungen zum Zeitpunkt
- Auf den Ort kommt es an

14 Sich zusammensetzen und die Probleme durchsprechen

- Vorbereitungen zur Moderation Ihres eigenen Konflikts
 - Ihre Doppelrolle erkennen
 - Den Mediationsprozess auf ein Einzelgespräch abstimmen
- Das Einzelgespräch beginnen
 - Eine natürlich klingende Einleitung formulieren
 - Die aktuelle Herausforderung anerkennen
 - Den Ablaufplan des Treffens erläutern
 - Sich zu einem konstruktiven Treffen verpflichten
- Sichtweisen austauschen
 - Entscheiden, wer beginnt
 - Aktiv zuhören
 - Gehörtes zusammenfassen
 - Sich verständlich ausdrücken
 - Scheinbar unüberwindliche Gegensätze überbrücken
- Eine Tagesordnung erstellen
- Nach Win-win-Lösungen suchen
 - Positive Alternativen vorschlagen

Das Gespräch auf Kurs halten

Entscheidungen treffen

Die Diskussion abschließen

Den Inhalt wiedergeben

An den Einzelheiten feilen

Ohne Vereinbarungen auseinandergehen

15 Das Vorgehen an der Hierarchie orientieren

Probleme mit Mitarbeitern klären

Den Dialog suchen

Worum es in Konflikten meistens geht

Die Vorgehensweise individuell maßschneidern

Ein positives Umfeld schaffen

Eigene Machtbefugnisse zügeln

Die Nerven bewahren

Konflikte mit Gleichgestellten austragen

Die Position eines Gleichgestellten respektieren

Den Gesprächsort klug wählen

Die Arbeitsbeziehung aufrechterhalten

Mit dem Chef unter vier Augen reden

Die Vor- und Nachteile der Bitte um ein Gespräch abwägen

Die Vorstellung von Macht neu definieren

Die Zeit optimal nutzen

Teil IV Der Top-Ten-Teil

16 Zehn Dinge, die Sie bei einem ungelösten Konflikt selbst in der Hand haben

Ihr Plan

Ihre Perspektive

Ihre Reaktionen

Ihr Engagement

Ihre Rolle im Konflikt

Ihre Erwartungen

Ihre Energie

Ihre eigene Geschichte

Ihre Art, die Situation zu verarbeiten

Ihr Charakter

17 Zehn Gründe, die Führungskräfte gerne dafür anführen, Konflikte nicht anzugehen

Ich weiß wirklich nicht wie

Ich will kein Fass aufmachen

Damit hatte ich noch nie Erfolg

Problem? Welches Problem?

Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll

Das ist nicht meine Angelegenheit

Ich bin doch kein Babysitter

Ich muss auch meine Arbeit machen

Ich will niemanden feuern müssen

Ich will nicht schlecht dastehen

Register

Einführung

Kein Streit würde lange dauern, wenn das Unrecht nur auf einer Seite wäre.

François de La Rochefoucauld

Tagtäglich gibt es Konflikte zwischen Menschen in Büros, Geschäften, Fabriken und an den unterschiedlichsten Arbeitsplätzen. Ganz egal, ob Sie für eine gemeinnützige Organisation, einen kleinen Familienbetrieb, einen von Deutschlands besten Arbeitgebern oder einen aufstrebenden Unternehmensgründer arbeiten, wenn Sie mit mindestens einer anderen Person zusammenarbeiten, können Sie sicher sein, dass es hin und wieder Meinungsverschiedenheiten oder Schwierigkeiten gibt. Das liegt in der Natur der Sache und sollte Sie nicht weiter schrecken.

Sie machen sich nur verrückt, wenn Sie versuchen, einen völlig konfliktfreien Arbeitsplatz zu schaffen. Und warum sollten Sie eine solche Arbeitsumgebung überhaupt haben wollen? Entgegen Ihrer Annahme sind Konflikte an sich nicht schlecht. Wenn man richtig damit umgeht, können Konflikte tatsächlich positive Veränderungen bewirken und neue Möglichkeiten schaffen. Sie machen bereits einen ersten Schritt hin zu einer Problemlösung, wenn Sie es schaffen, nicht nur die negative Seite von Meinungsverschiedenheiten zu sehen, sondern auch die Aussicht auf positive Veränderungen.

Aber wie stellt man es an, einer Situation positive Perspektiven abzugewinnen, die oberflächlich betrachtet gänzlich negativ erscheint? Sie müssen sich darin üben, die Wogen zu glätten, indem Sie die Mitarbeiter durch

einen Diskussionsprozess führen, der sie erkennen lässt, dass sie ihre Angelegenheiten selbst klären können, ohne immer jemanden (Sie!) als Schlichter zu Hilfe rufen zu müssen. Werden Sie zum Coach Ihres Teams – jemand, dem alle Beteiligte zutrauen, dass er die wirklichen Streitpunkte klar auf den Tisch bringt, damit erfolgreiche Lösungen gefunden werden können.

Wenn Sie Ihren eigenen Blickwinkel um den Ihres Gegenübers erweitern, können Sie im Falle eines Konflikts an Ihrem Arbeitsplatz sicher sein, dass Sie mit einer besser funktionierenden Beziehung aus dem Streit hervorgehen. Es ist für niemanden gut, im Zentrum der Diskussion zu stehen, deshalb sollten Sie die unangenehme Situation nutzen, Systeme, Beziehungen und Ihre Glaubwürdigkeit zu verbessern.

In diesem Buch spreche ich die häufigsten Konfliktursachen am Arbeitsplatz an und erläutere, wie man ihnen mit den Mitteln bewährter Mediationsverfahren begegnet. Denken Sie immer daran: Alles hat mehr als eine Seite.

Über dieses Buch

Dieses Buch soll Menschen am Arbeitsplatz (in welcher Funktion auch immer) bei der Bewältigung von Konflikten mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten unterstützen. Es ist vor allem an jene Mitarbeiter in Organisationen gerichtet, die Probleme bewältigen müssen, ohne über einschlägige Erfahrungen im Bereich der Konfliktlösung oder Mediation zu verfügen. Die Kapitel sind prall gefüllt mit Moderationstechniken und -hilfsmitteln, wie sie von Experten der Konfliktlösung tagtäglich angewandt

werden. Ich habe dabei darauf geachtet, dass die Techniken und Werkzeuge leicht verständlich formuliert sind und sofort angewendet werden können.

Viele Arbeitnehmer, die hilflos mit ansehen mussten, wie bislang funktionierende Arbeitsbeziehungen den Bach heruntergingen, werden die Informationen in diesem Buch zu schätzen wissen. Sie werden sehen, dass sie nicht dazu verdammt sind, sondern neue Möglichkeiten finden können, auftretende Probleme zu bewältigen – und sie *werden* auftreten. Ich werde interne und externe Ressourcen darlegen und ihre Funktion erläutern, an die Sie sich in solchen Situationen sicher halten können. Diese Informationen helfen Ihnen, einen auf Ihre besondere Situation zugeschnittenen Plan zu entwerfen.

In dem zunehmend konkurrenzbetonten Arbeitsmarkt sind die Einblicke, die ich Ihnen in Bezug auf die Klärung ungeklärter Situationen gebe, von unschätzbarem Wert. Ich teile mit Ihnen meine Erfahrungen und Kenntnisse, die ich im Verlauf vieler Mediationsverfahren in der Arbeitswelt, mit Familien und Verbrauchern erlangt habe.

Um Ihnen möglichst genau zeigen zu können, wie Sie Konflikte lösen können, stütze ich mich auch auf das Fachwissen von Mediatoren, die ich kenne. Die Kraft ihrer Schlichtungskompetenz in Konfliktfällen mit bis zu 200 Beteiligten bietet eine gute Grundlage für die Entwicklung dauerhafter und zufriedenstellender Vereinbarungen.

Konventionen in diesem Buch

Damit Sie sich besser in diesem Buch zurechtfinden, verwende ich folgende Konventionen:

- ✓ Ich führe neue Begriffe *kursiv* gedruckt ein und erläutere sie dann.
- ✓ Ich verwende **fettgedruckten** Text, um Schlüsselwörter in Auflistungen hervorzuheben.

Was Sie nicht lesen müssen

Als Autorin würde ich mich riesig freuen, wenn Sie jede Zeile in diesem Buch lesen würden. Ich weiß aber auch, dass Sie beschäftigt sind – mit Ihren täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz und den Konflikten, die Sie zweifelsohne zu lösen versuchen. Damit Sie mit diesem Buch noch besser arbeiten können, vertraue ich Ihnen ein Geheimnis an. Wenn Sie *Kästen* sehen – Texte auf grauem Hintergrund –, können Sie diese gerne überspringen. Diese Bemerkungen beinhalten häufig Praxisbeispiele oder andere Informationshäppchen, die ich während meiner Zeit als Mediatorin gesammelt habe. Diese Geschichten können einen Aspekt des entsprechenden Kapitels verdeutlichen oder eine Situation aus einer anderen Sicht darstellen. Die Hauptaussage des jeweiligen Abschnitts oder Kapitels werden Sie aber auch ohne diese Ausführungen verstehen.

Törichte Annahmen über den Leser

Ich nehme an, dass Sie arbeiten, bezahlt oder ehrenamtlich, und dass Sie mit Menschen zusammenarbeiten. Ich nehme auch an, dass Sie irgendeine Art von Führungsverantwortung tragen – sei es, dass Sie für den laufenden Betrieb einer Fertigungsanlage sorgen oder versuchen, Ihren Ruf als brillanter Manager in der Vorzeigabteilung eines internationalen Unternehmens zu untermauern. Und ich denke, dass Sie gerade Ärger durchmachen. Vielleicht haben Sie einen Konflikt zwischen zwei Ihrer Mitarbeiter einfach satt, oder Sie liegen sich mit einem Kollegen in den Haaren, oder Sie sind ratlos wegen eines Problems mit Ihrem Vorgesetzten. Und nicht zuletzt vermute ich, dass Sie etwas dagegen tun wollen.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch ist in vier Teile gegliedert.

Teil I: Konflikte am Arbeitsplatz verstehen

Jedes Buch über Konflikte am Arbeitsplatz sollte sich zunächst mit der Frage beschäftigen, wie Streitigkeiten überhaupt entstehen. Dieser Teil beschreibt, welche

Rollen Einzelpersonen oder Gruppen in Konflikten am Arbeitsplatz spielen. Man muss fragen, woher die Menschen kommen und wie sich die aktuelle Situation entwickelt hat, wenn man den Schlüssel zur Lösung der eigentlichen Probleme finden will. In diesem Teil geht es deshalb auch darum, wie leitende Mitarbeiter manchmal unwissentlich Probleme verursachen können und was man tun kann, um die Situation nicht noch weiter zu verschlimmern. Ich mache Sie auf Anzeichen aufmerksam, nach denen Sie Ausschau halten sollten, damit Sie rechtzeitig einschreiten können. Und weil Untätigkeit erschütternd sein kann, gebe ich Ihnen einige Denkanstöße mit auf den Weg, die Sie zum Handeln antreiben sollen.

Teil II: Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen

Dieser Teil zeigt Ihnen in einer Art Crashkurs, wie man bei Problemen zwischen zwei Kollegen oder innerhalb einer ganzen Gruppe vermittelnd eingreifen kann. Hier zeige ich Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie einen Plan entwickeln, sich den beteiligten Personen nähern und schließlich dafür sorgen, dass ein Gespräch in Gang kommt. Ich weihe Sie in die Kunst der effektiven Frage ein, damit Sie herauszufinden können, was die Beteiligten wirklich ärgert. Anschließend erfahren Sie, wie man mögliche Lösungen findet und aushandelt. Ich zeige Ihnen, wie Sie den Beteiligten bei der Formulierung von Vereinbarungen helfen können, die wenig Raum für Missverständnisse lassen, und wie Sie einen Mediationsprozess für eine größere Gruppe anpassen können. Eine tatsächliche Lösung ergibt es nur dann, wenn man sie über einen bestimmten Zeitraum messbar nachverfolgen kann. Dazu

gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie Vereinbarungen überwachen und Fortschritte verzeichnen können.

Teil III: Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist

Selbst der beste Vorgesetzte kann Probleme mit Mitarbeitern und Kollegen haben. Wenn Sie in leitender Funktion im Zentrum eines Konflikts stehen, bringt Sie das in eine missliche Lage. Deshalb zeige ich Ihnen, wie Sie erkennen können, was Ihr Gegenüber wirklich will, wie Sie seinen Widerstand gegen ein Treffen mit Ihnen überwinden und wie Sie die Angelegenheit in einer Weise diskutieren können, die am ehesten zu einer zufriedenstellenden Einigung führen kann.

Wenn Sie der Chef sind, gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie Ihre Macht zügeln und trotzdem klarmachen können, was Sie wollen. Wenn Sie gleichgestellt sind, erfahren Sie, wie Sie die Position Ihres Kollegen achten können, ohne das Gefühl haben zu müssen, nachgegeben zu haben. Und wenn Sie Befehlsempfänger sind, zeige ich Ihnen, wie Sie ein produktives Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten führen können. Darüber hinaus erläutere ich, dass es mitunter langfristig für Sie von Vorteil sein kann, Ihre aktuelle Arbeit erhabenen Hauptes und mit Würde aufzugeben.

Teil IV: Der Top-Ten-Teil

In diesem Teil finden Sie noch mehr Tipps, wie Sie Ihre Aussichten verbessern können, Konflikte effektiv anzugehen und zu lösen. Sehr oft konzentriert man sich auf die Aspekte eines Konflikts, die man nicht