

Konflikte im Büro - wie geht man damit um?

Konflikte - für die meisten Menschen eine unschöne Situation, der man am liebsten aus dem Wege geht. Damit wird der Konflikt aber nicht gelöst, sondern nur vertagt - bis er irgendwann mit größerem „Wutpotenzial“ wieder auftaucht. Deshalb sollten Konflikte rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Dazu gehört, dass der Konflikt aus einer gewissen Distanz heraus betrachtet wird und immer wieder die einfache Frage gestellt wird: „Um was geht es eigentlich?“.

1. Wie entstehen eigentlich Konflikte?
2. Wie laufen Konfliktgespräche ab?
3. Jeder hat recht - Zu Recht
4. Cool bleiben- aber wie?
5. Wie tickt mein Gegenüber?
6. Die FRÜH-Regel - funktioniert immer
7. Was kostet (uns) das Ganze?
8. Wir schaffen es nicht alleine
9. Strategien zur Lösung

1 Konflikte im Büro - Wie entstehen eigentlich Konflikte?

Die Ursachen für Konflikte können vielseitig sein. Man unterscheidet dabei zwischen Personen- und Sachthemen. Sachthemen sind zum Beispiel unterschiedliche Anschauungen über den richtigen Weg, wie etwas erledigt werden soll. Mit welchen Werkzeugen am schnellsten zu einer Lösung gelangt werden kann, oder simple Fragen wie die nach der Höhe des zutreffenden Mehrwertsteuersatzes. Sachthemen lassen sich anhand von nachvollziehbaren Messlatten oder erprobter Erfahrungswerte relativ schnell klären.

Anders sieht es hingegen aus bei Personenthemen. Hier spielen meist nicht messbare Faktoren eine große Rolle. Sei es die Stimme einer Kollegin, die jemandem auf den Geist geht, das laute unpassende Lachen eines Kollegen, die Duftwolke eines extremen Parfüms – oder ganz einfach die Art und Weise wie sich jemand verhält. Alles Punkte, die unter dem Begriff „unterschiedliche Chemie oder Wellenlänge“ etwas schwammig zusammengefasst werden.

Nun muss man wissen: eine Welt ohne Konflikte gibt es nicht. Solange es Menschen gibt, gehören Konflikte in Form von Missgunst, Neid oder Rivalität zum Alltag. Der Vorteil eines Konflikts: es kommen Punkte auf den Tisch, die verbesserungswürdig sind – und deshalb sollte man sie verbessern. Konflikte sind der Anlass, eine Situation neu zu betrachten und zu verbessern.

Die Auslöser für Konflikte

Da tut ein Kollege so, als hätte er zuviel zu tun und sei völlig überlastet, dabei sitzt er stundenlang am PC und beschäftigt sich mit seiner Urlaubsplanung.

Da fertigt eine Kollegin anrufende Kunden auf schnippische Art und Weise ab, nur weil die Anrufer von ihr als Störfaktor betrachtet werden.

Da dreht die Kollegin die Heizung bis zum Anschlag auf und öffnet gleichzeitig das Fenster wegen der besseren Durchlüftung.

Alles Punkte, bei denen unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen den Anlass für einen Konflikt bilden können.

Die Vermischung von Sachthemen und persönlichen Empfindungen

Da werden dann Sachthemen auf die persönliche Ebene gezogen oder umgekehrt aus einem persönlichen Konflikt wird ein Sachthema konstruiert mit Sätzen wie „Sie sind also nicht

bereit ...“ oder „Du bist ja bloß ...“ oder mit der emotionalen Offenbarung „Du regst mich auf“.

Konflikte können auch entstehen, wenn sich jemand unterdrückt fühlt, nicht ernst genommen wird, sich übergangen fühlt – kurz gesagt, er oder sie vermissen die Wertschätzung ihrer Person.

Sie werden sich vielleicht fragen, ob solche Themen nicht eher Aufgaben für psychologisches Fachpersonal sind. Schließlich wurden Sie als Sekretärin mit „menschlicher Intelligenz“ und nicht als Betriebspsychologin eingestellt.

Nun, ein bisschen Einfühlungsvermögen in die Psyche und Denkwelt Ihres Gegenübers kann nie schaden, sei es im beruflichen oder privaten Umfeld. Es macht Sie sympathischer – und Sie verstehen eher, wie die andere Seite „tickt“.

Jetzt könnten Sie sich fragen, warum soll ich auf andere sympathisch wirken, was bringt mir das? Überlegen Sie bitte einen Moment, mit wem Sie in der Praxis lieber arbeiten. Mit einem Menschen, der Ihnen sympathisch erscheint oder mit jemandem aus der Rubrik „Unmöglich“?

Tipp: Wenn das Verhalten oder die Reaktion eines anderen Menschen für Sie nicht nachvollziehbar ist, dann stellen Sie sich einfach die Frage: „Warum reagiert er oder sie so, warum sagt er oder sie so etwas?“ Denn für jedes Verhalten gibt es einen Grund. Und wenn Sie den herausgefunden haben, dann sind Sie einer Lösung einen großen Schritt nähergekommen. Wie aber findet man den Grund für das Verhalten anderer heraus? Entweder im direkten Gespräch („Paul, was bedrückt dich gerade?“) oder im diplomatischen Kontakt mit einer Kollegin („Weißt du, was der Paul gerade hat?“).

2 Konflikte im Büro - Wie laufen Konfliktgespräche ab?

Wer als Unbeteiligter gelegentlich Zeuge eines Streitgespräches wird, der stellt sich häufig kopfschüttelnd die Frage „Um was geht es hier eigentlich?“.

Im Eifer des Gefechts redet jeder los, keiner hört dem anderen zu, Lautstärke und Sprechfrequenz steigen an. In einer solchen Situation entfernen sich die Gegner immer mehr voneinander - ohne es zu merken. Lassen Sie eine solche Situation erst gar nicht zu. Egal ob die Situation einen Konflikt zwischen Ihnen und einer anderen Person betrifft oder Ihr Chef Sie bat, in einem Konflikt zwischen Kollegen zu vermitteln. Stellen Sie sich und der Gegenseite einfache Fragen.

„Frau Schulze, sehe ich das richtig, dass Sie häufiger im Internet nach Urlaubszielen googeln – oder habe ich da einen falschen Eindruck gewonnen? Korrigieren Sie mich bitte, falls das so sein sollte.“

„Herr Jedermann, kann es sein, dass Sie versehentlich meinen reservierten Parkplatz zur Hälfte belegen – oder ist Ihr neuer PKW tatsächlich zu breit für unsere Parkplatz-Markierungen?“

„Chef, kann es sein, dass Sie noch nicht bemerkt haben, dass Sie am Telefon häufig etwas laut reagieren?“

Erwachsen oder nur groß gewachsen?

Nun könnten Sie davon ausgehen, dass erwachsene Menschen Konflikte zivilisiert und sachlich regeln können. Gerade in Konfliktsituationen stellt man aber oft fest, dass es eigentlich keine Erwachsenen, sondern nur Groß-Gewachsene gibt. Der Unterschied zwischen einem Kind und einem so genannten Erwachsenen sind Baujahr, Wortschatz und

Erfahrungsschatz. Die Verhaltensmuster sind dieselben, wenn es um Streitigkeiten geht! Deshalb sollten Sie Verständnis für die „kindliche Seele“, für das sensible Empfinden so mancher Groß-Gewachsener aufbringen. Da ist die Wortwahl ein entscheidendes Hilfsmittel.

Wenn Sie zum Beispiel als jüngere Mitarbeiterin einen älteren, langjährigen Kollegen auf ein Konfliktfeld hin ansprechen müssen, dann versetzen Sie sich kurz in seine Empfängerwelt hinein. Bevor er Ihnen genau zuhört, baut er eher einen Schutzfilter in seinen Gehörgang: „Was will die eigentlich von mir? Wenn die lange genug in dem Laden wäre, dann wüsste die, wie das hier läuft. Die lasse ich erst mal zappeln“. Nun sind Sie wahrscheinlich keine ausgebildete Psychologin, aber etwas Einfühlungsvermögen in Ihr Gegenüber ist nun extrem hilfreich.

Vermeiden Sie Sätze wie „*Nun bleiben Sie doch einmal sachlich*“. Ein solcher Satz wirkt provozierend, die Antwort lautet wahrscheinlich „*Bin ich doch*“. Sie ahnen, dass Sie sich so von einer Konfliktlösung eher entfernen.

Erfolgreicher sind Fragesätze wie „*Wann ist das Problem denn aufgetreten?*“, „*Wie ist es genau passiert?*“, „*Wie sollten wir Ihrer Meinung nach vorgehen?*“, „*Was stört Sie konkret an dieser Situation?*“ oder „*Um Sie besser zu verstehen interessiert mich, warum Sie das stört?*“.

Hier gilt der alte Satz: Wer fragt, der führt. Aber bitte keine bohrenden Fragen wie bei einem Polizeiverhör, sondern Fragen, die dem Gegenüber zeigen, dass Sie persönlich an einer Lösung interessiert sind.

Fragen Sie nicht „*Wie konnte das denn passieren?*“ sondern eher „*Was ist eigentlich Ihrer Meinung nach der Grund, dass das so passiert ist?*“

Nicht „*Wenn das nochmal passiert, dann ...*“ sondern eher „*Wie kann ich Ihnen dabei helfen, dass sich das Ganze nicht wiederholt?*“.

Der kühlfte Kopf behält den Überblick

Nun kann es durchaus sein, dass Ihr Gegenüber emotional so aufgewühlt ist, dass er oder sie noch nicht in der Lage ist, rational zu antworten. Es kann durchaus sein, dass Sie mit provozierenden Bemerkungen rechnen müssen. Falsch wäre es nun, sich auf dieses Niveau „herabzulassen“. Überhören Sie die Bemerkungen ganz einfach, auch wenn es Ihnen am Anfang vielleicht nicht so einfach erscheint, setzen Sie mit Ihrer ruhigen und freundlichen Art das Gespräch fort. Wer Kinder großgezogen hat, der weiß, wie man mit provozierenden Teenagern am besten umgeht – nämlich sich auf keinen Fall provozieren zu lassen. Dabei hilft Ihnen die FRÜH-Regel, die Sie auf den nächsten Seiten noch kennen lernen werden. Haben Sie aber das Gefühl, dass jedes weitere Wort das Gespräch eskalieren lassen könnte, dann vertagen Sie die Kommunikation: „Ich glaube, wir sollten morgen nochmal in Ruhe darüber sprechen“.

Tipp Denken Sie immer daran, dass ein Streitgespräch nur funktioniert, wenn beide mitmachen, denn: it takes two to tango.

3 Konflikte im Büro - Jeder hat recht, zu Recht

Nun gibt es Menschen, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung oder Herkunft prinzipiell der Meinung sind, im Recht zu sein, echte Rechthabertypen. Wenn man solchen Personen widerspricht, zum Beispiel mit einem Satz wie „Da haben Sie nicht recht“, dann ist der Kampfgeist geweckt. In ihrem Kopf formen sich Gedanken wie „Das werden wir noch sehen, wer von uns beiden recht hat“. Der Turnierkampf ist eröffnet.

Genau betrachtet hat doch jeder Mensch irgendwie recht – von seinem subjektiven Standpunkt aus gesehen. Warum sollte man ihn dann nicht in seinen Gefühlen bestärken. „Frau Schulze, an Ihrer Stelle würde ich das genauso sehen“. Das nimmt erst einmal den Druck aus dem Gespräch, Frau Schulzes Recht wurde bestätigt. Und nun wird versucht, einen gemeinsamen Standpunkt zu entwickeln. Ein Punkt, von dem beide Seiten dieselben Fakten aus demselben Blickwinkel sehen. „Frau Schulze, schauen wir doch mal für einen Moment das Thema aus einer anderen Sicht heraus an.“ Nun ist Frau Schulze gezwungen, einen Perspektivenwechsel durchzuführen. Dadurch ist die Basis für eine breitere Diskussion geschaffen, es können neue Aspekte eingebracht werden.

Wichtig ist hierbei, nicht oberlehrerhaft aufzutreten. Wer lässt sich schon gerne belehren, vor allem dann, wenn einem der eigene Standpunkt selbst als nicht „erdbbensicher“ erscheint.

Unterschiedliche Kulturen – unterschiedliche Ansprache

Wenn Sie es mit Kollegen aus dem norddeutschen oder nordeuropäischen Raum zu tun haben, dann ist Ihnen bestimmt aufgefallen, dass die emotionale Hemmschwelle für „Ausraster“ dort höher liegt als bei einem Menschen, der in osteuropäischen oder nahöstlichen Gefilden sozialisiert wurde. Dort wächst man auch mit etwas anderen Ehrbegriffen auf als in der Mitte Europas. Dann ist mit der richtigen Wortwahl besonders darauf zu achten, dass keine vermeintlichen „Ehrgefühle“ verletzt werden.

Es passiert nun häufig, dass beide Seiten glauben, im Recht zu sein – vom subjektiven Standpunkt und Lebenshintergrund aus gesehen eigentlich eine normale Situation, in der nun ein gemeinsamer Standpunkt, ein gemeinsamer Blickwinkel erarbeitet werden muss. „Frau Meier, ich an Ihrer Stelle würde es genau so sehen. Nun lassen Sie uns aber mal die Geschichte aus einer anderen Perspektive betrachten, aus der unserer Kunden.“

Tip Solange kein Konsens, keine Übereinstimmung gefunden ist, solange existiert die Basis für weitere Konflikte. Auch wenn die Suche nach einem gemeinsamen Blickwinkel Zeit erfordert – so viel Zeit muss sein. Und sollte sich tatsächlich keine Übereinstimmung ergeben, was immer die Gründe dafür sein mögen, akzeptieren Sie einfach die Meinung der anderen Seite – und dann vergessen Sie das Thema, sonst wird Sie der Konflikt noch längere Zeit beschäftigen.

4 Konflikte im Büro - Cool bleiben, aber wie?

Wenn bei einem Konfliktgespräch die Gefühle die Kontrolle übernehmen, das heißt, die Sachlichkeit verloren geht, dann ist die Gefahr sehr groß, dass man die Kontrolle über sich selbst verliert. Häufig rutscht einem dann ein Wort oder ein Satz aus dem Mund, den man hinterher bedauert. Zu spät, gesagt ist gesagt.

Deshalb sollte man sich immer unter Kontrolle haben, auch wenn die Situation zu eskalieren droht. Einfacher gesagt als getan. Aus der Verhandlungstechnik kennt man den Satz: Der kühlfte Kopf kontrolliert die Situation. Nun sind wir glücklicherweise keine Roboter, sondern Menschen mit Emotionen. Wenn Sie nun in eine „Kampfsituation“ kommen, dann haben Sie hoffentlich vorher dafür gesorgt, dass ein solches Gespräch ohne Publikum stattfindet: Konfliktgespräche führen Sie immer unter vier Augen! Denn vor Publikum will jeder als Sieger dastehen, und genau darum geht es bei Konfliktlösungen eben nicht.

Wenn Sie nun feststellen, dass im Laufe des Gesprächs der Adrenalinpiegel ansteigt - die Kampfhormone sammeln sich zum Angriff -, dann muss der Griff in die Trickkiste erfolgen – ich muss mich ruhigstellen. Tiefes Durchatmen - ohne zu schnaufen -, sich kurz an schönere Gespräche erinnern, ohne dabei Desinteresse zu zeigen, innerlich hoch oder runter zählen, kurzfristig Mitleid mit dem Gegenüber empfinden (er/sie kann einem ja irgendwie leidtun, denn er/sie besitzt noch nicht Ihre professionelle Gelassenheit) – hier gibt es eine ganze Palette von Entspannungs- und Ablenkungsmethoden, die bei jedem anders wirken.

Sich nicht ärgern kann man lernen

Da gibt es das einfache „Zählen“, Sie gehen innerlich eine Zahlenreihe durch (am besten in 2er-Schritten).

Oder Sie atmen tiefer als üblich und denken an eine Situation, die Sie als angenehm empfunden haben (Urlaub, Flirt, sportliche Erfolge).

Mancher tritt fester auf oder drückt seine Unterarme fest gegen die Tischkante, auch das lenkt ab und bringt Ruhe.

Aber Achtung: Alle Methoden, die Sie anwenden, dürfen für Ihr Gegenüber nicht sichtbar oder spürbar werden, sonst fällt der Satz: „Hören Sie mir überhaupt zu?“.

Deshalb sollte man - vielleicht auch für Konfliktgespräche im Privatbereich - einmal im Voraus testen, welche Tricks einem helfen, ruhig und gelassen zu erscheinen.

Eskaliert eine Situation, dann kann man auch durchaus die Grenzen der eigenen Toleranzschwelle deutlich aufzeigen. *„Herr Meier, wir können gerne über alles sprechen, aber nicht in diesem Ton!“*. Im Extremfall vertagt man das Gespräch *„Frau Schulze, ich glaube, heute schaffen wir es beide nicht, eine vernünftige Lösung zu finden. Lassen Sie uns eine Nacht drüber schlafen und reden wir morgen um 9 Uhr noch mal über das Thema – einverstanden?“*

Tipp Spielen Sie mit einem befreundeten Gesprächspartner ein paar Streitgespräche durch, bei denen Sie so richtig „beleidigt“ werden. Selbstverständlich handelt es sich dabei um eine gespielte Situation. Aber jeder Schauspieler spielt sich durch Üben in seine Rolle hinein. Wenn Sie dann feststellen, dass Ihr Geduldsfaden länger ist als Sie ahnten, dann werden Sie jede kritische Situation in großer Ruhe „überspielen“ können.

5 Konflikte im Büro - Wie tickt mein Gegenüber?

Sich in einen anderen Menschen hineinversetzen zu können, eines der wichtigsten Erfolgsmerkmale im Verkauf. Nun, werden Sie sagen, da mag es ja sinnvoll sein, aber bei meiner Arbeit als Sachbearbeiter oder Sekretärin? Wollen Sie eigentlich nicht auch Ihre Vorstellungen über das gemeinsame Miteinander an andere „verkaufen“?

Empathie, die psychologische Fähigkeit, sich in andere hinein versetzen zu können, ist in jedem Lebensbereich hilfreich. Sei es in der Kindererziehung, im Partnerbereich – und ganz wichtig im Berufsleben. Denn gerade in Konfliktsituationen versetzt Sie Empathie in die Lage, die Sorgen, Bedürfnisse und Wünsche der anderen Seite zu verstehen und mit Ihren Vorstellungen abzugleichen.

Das setzt voraus, dass Sie an dem anderen Menschen interessiert sind. Bei einem Konflikt müssen Sie ohnehin an der anderen Seite interessiert sein, denn Sie haben ein gemeinsames Konfliktfeld, das sie beide in irgendeiner Form bearbeiten müssen.

Ich höre dich, aber ich verstehe dich nicht

Dazu gehört, dass beide Seiten miteinander kommunizieren müssen. Und da beginnt bereits das Problem, denn jeder muss den anderen verstehen. Nicht nur akustisch, sondern auch im Sinne des Senders. Nun haben wir bereits in der Schule gelernt, dass, wenn einer etwas nicht versteht, er irgendwie doof ist. Wenn der Lehrer etwas erklärte und wir kapierten es nicht, dann war es unsere Schuld, wir waren offenbar nicht gescheit genug.

Wie häufig haben wir schon einer anderen Person etwas erklärt, das Gegenüber nickte zustimmend – und hat es doch ganz anders verstanden. Und da der Empfänger immer Recht hat, lag das Problem bei uns, denn wir haben uns nicht versichert, dass unsere Botschaft tatsächlich in unserem Sinne vom Empfänger aufgenommen wurde.

Wer fragt, der führt

Sicherheit gewinnen Sie durch Hinterfragen: „Frau Zeller, ich bin mir nicht ganz sicher, ob ich ihnen alle Fakten jetzt richtig dargestellt habe. Zu meinem eigenen Verständnis, können Sie mit ihren Worten das Thema nochmals ganz kurz zusammenfassen, dann wissen wir beide, dass wir in dieselbe Richtung denken?“.

Das heißt, wenn Sie in einer Konfliktsituation Ihrem Gegenüber einen Vorschlag machen, eine Lösung präsentieren, dann vergewissern Sie sich sicherheitshalber, dass Ihre Botschaft richtig ankam. Die Frage „*Haben Sie mich verstanden?*“ allerdings zeugt von wenig Einfühlungsvermögen, provoziert vielleicht die Antwort „*Ja, glauben Sie denn, ich bin blöd?*“.

Die Kontrollfrage „*Ich bin mir nicht ganz sicher, ob ich es Ihnen richtig erklärt habe. Was halten Sie von meinem Vorschlag?*“ zwingt Ihr Gegenüber, sein Verständnis zu offenbaren, denn er muss seine Meinung zu Ihrer Idee äußern. Und dabei können Sie beiläufig feststellen, ob die Botschaft in Ihrem Sinne ankam und aufgenommen wurde.

Tipp Wenn Ihr Gesprächspartner feststellt, dass Sie ihn und sein Problem ernst nehmen, dann entspannt sich jede Situation. Denn warum soll er gegen Sie kämpfen, wenn Sie auf seiner Seite stehen?

6 Konflikte im Büro - Die FRÜH-Regel

Gegen Humor kann man sich nicht wehren – ein Satz, der in vielen Streitgesprächen immer wieder bestätigt wird. Wenn gemeinsam gelacht wird entspannt sich jede Situation.

Jedoch Vorsicht, mit Humor ist weder ein billiges „Späßle“ auf Kosten der Gegenseite noch irgendeine Form von Spott gemeint. Mit Humor ist auch nicht der Oberlehrerdreischritt gemeint: 1. klein machen, 2. belehren, 3. wieder aufbauen. Auch wenn Sie über rhetorisches Talent verfügen, schlagfertig sind, sollten Sie Humor immer wohl dosiert einsetzen. Wenn es Ihnen gelingt, in einer kritischen Situation ein gemeinsames, vielleicht sogar befreiendes Lachen zu erzeugen, dann ist meist „die Kuh vom Eis“.

Offenes Lachen entspannt jede kritische Situation

„Gemeinsames Lachen ist ein gelungenes Festmahl“ – ein schöner Satz. Wenn sich aber eine Situation verkrampft, Verdächtigungen oder gar Beleidigungen ausgestoßen werden, dann erinnern Sie sich an die FRÜH-Regel:

F steht für Form wahren: sich körpersprachlich stabil zeigen, keine Nervosität zeigen. Auch jemand, der sich nie mit Körpersprache beschäftigt hat, stellt unbewusst fest, wenn das gegenüber plötzlich mit dem Kugelschreiber auf den Tisch hämmert, den Bleistift zwischen beiden Händen so weit versucht zu verbiegen, dass die Knöchel sich weiß verfärben. Und wer plötzlich die Arme vor der Brust verschränkt und sich dabei spontan zurücklehnt, der zeigt auch dem Laien, dass er eine ablehnende Haltung zum Thema einnimmt.

R steht für Ruhe bewahren: das setzt voraus, dass Sie bereits mit Ruhe das Gespräch geführt haben.

Ü steht für Überhören und Übersehen von Provokationen, denn es gibt talentierte Meister und Meisterinnen des Provozierens, die immer wieder willige Opfer finden.

H steht letztendes für Humor, ob provozierend oder beschwichtigend, Hauptsache ist es wird offen und herzlich gelacht. Vermeiden Sie aber ein gespielteres Lachen, wie man es öfter in Talkshows erlebt. Es wirkt nicht ehrlich, kann eine Situation sogar noch verschärfen.

Tipp Übertreiben Sie ruhig einmal mit einer Bemerkung wie „Jetzt hätten wir beide uns doch beinahe wegen so einem Thema gestritten. Gut, dass wir intelligent genug sind und es rechtzeitig gemerkt haben.“

7 Konflikte im Büro - Was kostet (uns) das Ganze?

Wie bei jedem Rechtsstreit stellt sich bei Konflikten die Frage des Streitwertes. Lohnt es sich, den Konflikt überhaupt zu beachten und zu verfolgen? Wie hoch ist der finanzielle oder mentale Schaden, wenn das Problem nicht aus der Welt geschafft wird?

Handelt es sich um eine reine Prinzipienfrage, mit der sich jemand profilieren will oder geht es um ein Thema von grundlegender Bedeutung, das uns noch in Zukunft beschäftigen wird?

Fragen Sie sich gemeinsam: Was könnte passieren, wenn wir das Problem heute nicht lösen können oder wollen?

Wenn Sie feststellen, dass der ungelöste Konflikt eskalieren könnte, vielleicht sogar zu einer Mobbing-Situation führen könnte, dann muss im Interesse des Betriebsfriedens der Konflikt auf jeden Fall gelöst werden.

Wenn aber die Beteiligten den Konflikt nicht aus eigener Kraft lösen können, dann muss die Lösung entweder von „oben“ oder von „außen“ kommen. Von „oben“ heißt, dass die nächste Führungsinstantz vermittelnd eingeschaltet wird (diese Aufgabe gehört mit zu den Standardaufgaben einer Führungskraft). Von „außen“, das kann der Betriebs- oder Personalrat sein, denn schließlich geht es letztendes auch um den Betriebsfrieden, das Betriebsklima, an dem jeder interessiert sein muss.

Tipp Fragen Sie doch einmal einen Unbeteiligten nach seiner Einschätzung des „Streitwertes“. Lohnt es sich überhaupt, ein Thema daraus zu machen? Denn nicht immer beurteilt man als Betroffener eine Situation objektiv genug.

8 Konflikte im Büro - Wir schaffen es nicht alleine

Gingen wir bislang davon aus, dass Sie aus eigener Kraft einen Konflikt lösen können, so sollten Sie nicht übersehen, dass es Situationen gibt, die Ihre Fähigkeiten übersteigen. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn Ihr Gegenüber aus Prinzip mit Ihnen keine Übereinkunft suchen will, wenn eine Situation eskaliert.

Das kann der Fall sein, dass die andere Seite aus Hierarchiegründen sich nicht mit Ihnen auseinandersetzen will, weil im Organigramm mehrere Stufen zwischen ihnen liegen.

Es kann sein, dass Sie „kein Land“ mehr sehen und resignieren: „Das hat doch alles keinen Sinn mehr“.

Wenn Sie die Situation nicht im Unternehmen lösen können, dann benötigen Sie externe Hilfe. Das könnte zum Beispiel ein externer Mediator sein.

In diesem Fall weisen Sie Ihren „Konfliktpartner“ daraufhin, dass in der jetzigen Konstellation keine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung gefunden werden kann und Sie davon ausgehen, dass es auch im Interesse Ihres Partners ist, externe Hilfe einzuschalten.

Der „Pannendienst“ für Konflikte

Handelt es sich bei dem Konflikt um ein Problem, das mit verbalen Ansätzen nicht zu lösen ist, zum Beispiel Alkohol, Drogensucht oder psychologische Probleme, dann muss auf jeden Fall der „Dienstweg“ eingehalten werden, denn wenn externe Hilfe eingeschaltet wird, dann geht es auch um finanzielle und eventuell sogar auch juristische Fragen. Hier ist auf jeden Fall die Personal- oder Geschäftsleitung gefordert, professionelle Hilfe einzuleiten – und zu finanzieren.

Die Praxis zeigt aber, dass in nur ganz seltenen Fällen zu solchen Lösungen gegriffen werden muss – wenn vorher richtig kommuniziert wurde. Manchmal kann auch ein Mitglied aus dem Kollegenkreis vermittelnd wirken. Voraussetzung dafür ist, dass diese Person von beiden Seiten anerkannt wird und objektiv die Situation beurteilen kann.

Tipp Konflikte müssen gelöst – oder ignoriert – werden. Das Ignorieren gelingt in der Praxis allerdings so gut wie nie, denn spätestens wenn Ihr „Feindbild“ vor Ihnen steht, fällt Ihnen das Thema wieder ein.

9 Konflikte im Büro - Strategien zur Lösung

Zusammengefasst finden Sie hier die wichtigsten Punkte, die Ihnen bei der Konfliktlösung weiterhelfen.

So könnte ein Konfliktlösungs-Gespräch aussehen

1. Beginnen Sie das Gespräch richtig

Reden Sie nicht um den heißen Brei herum, sondern sagen Sie unverschlüsselt, um was es in diesem Gespräch gehen soll. „Frau Schulze, heute möchte ich mit Ihnen über ein Thema sprechen, das uns beide betrifft. Es geht um die Fehlerquote in Ihren Abrechnungen. Wie sehen Sie diesen Punkt?“ Reden Sie Klartext, umso schneller kommen Sie zu einer Lösung.

2. Lösungen anstelle von Ursachenforschung

Gerade bei Kollegen, die lieber Ausreden als Lösungen suchen, sollten Sie das Thema direkt angehen. „Frau Schulze, welche Gedanken haben Sie sich bereits gemacht, wie wir das Thema Fehlerquote in den Griff bekommen können?“

3. Hören Sie gut zu

Die meisten Menschen sind keine guten Zuhörer. Stellen Sie Fragen und lassen Sie die Gegenseite in Ruhe ausreden. Nur dann erfahren Sie, was im Kopfe des andern abläuft. Bei kritischen Fragen: Lassen Sie ihn reden, bis er sich selbst widerlegt. Dann können Sie die Gesprächsführung gerne wieder übernehmen: „Eines habe ich jetzt nicht ganz verstanden.“

4. Wehren Sie Einwände nicht ab

Gespräche werden länger und weniger fruchtbar, wenn Einwände abgewehrt werden. Nehmen Sie jeden Einwand als Frage, wie man gemeinsam zu einer besseren Lösung kommen könnte.

5. Was wurde vereinbart?

Am Ende eines Gesprächs sollte immer ein Resultat, ein Ergebnis stehen – im wahrsten Sinne des Wortes auf Papier, handschriftlich oder gedruckt. Ansonsten war es ein Gespräch unter dem Motto „Schön, dass wir mal drüber gesprochen haben“. Damit ist kein Konflikt gelöst, sondern der nächste vorprogrammiert.

Tipp Fragen Sie Ihren Gesprächspartner bereits am Anfang, welches Resultat er sich von diesem Gespräch erwartet. Dann können Sie Ihre Strategie leichter auf die andere Person einstellen. Legen sie gemeinsam fest, was vereinbart wurde. Loben sie sich gegenseitig, dass sie den Konflikt gelöst haben.