

Bevor Sie aus der Haut fahren...

Fair und selbstbewusst Konflikte meistern VON KARIN MAGER

*Karin Mager, Faire
Kommunikation;
München
www.kmager.de*



KONFLIKTE am Arbeitsplatz bedeuten Stress, Frustration und meist auch verminderte Arbeitsleistung. Doch selbst wenn Sie Konfliktsituationen am Arbeitsplatz am liebsten vermeiden möchten, werden Sie immer wieder mit Situationen konfrontiert sein, bei denen Sie Ihren Standpunkt vertreten und prekäre Themen ansprechen

müssen. Ich möchte Ihnen an einem Beispiel zeigen, worauf Sie achten sollten, wenn Sie sich in Konfliktsituationen erfolgreich behaupten wollen und erreichen möchten, dass Ihre Bedürfnisse beachtet werden.

Das Beispiel stammt von einer meiner Seminarteilnehmerinnen (der Name wurde natürlich verändert).

Frau Kunz arbeitet als Sekretärin in einer kleinen Firma. Aufgrund großen Arbeitsanfalls hat sie schon über 100 Überstunden angesammelt. Sie fühlt sich durch den intensiven Arbeitseinsatz in den zurückliegenden Monaten sehr erschöpft. Ihr Chef versprach ihr, sie könne die Überstunden in den nächsten Wochen durch zusätzliche freie Tage abfeiern. Vereinbart war als erstes eine freie Woche. Doch schon zweimal musste Frau Kunz diesen Sonderurlaub wegen großem Arbeitsanfall verschieben. Sie ist jetzt äußerst frustriert, weil sie allmählich daran zweifelt, dass sie für ihre Mehrarbeit einen entsprechenden Ausgleich bekommt.

Frau Kunz hat drei Möglichkeiten, mit diesem Thema umzugehen: Wenn sie zur resignativen Form der Selbstbehauptung neigt, wird sie das Thema gar nicht mehr ansprechen und darauf hoffen, dass ihr Chef auf sie zukommt. Wenn sie aggressiv vorgeht, wird sie ihrem Chef zu verstehen geben, dass sie ihn eigentlich für den Schuldigen hält. Zum Beispiel könnte sie sagen: »Naja, es hätte mich auch gewundert, wenn es mit dem Urlaub geklappt hätte. Hier zählt doch nur die Firma und dass der Laden läuft.«

Egal ob Frau Kunz den Konflikt resignativ (sich schmolgend zurückziehend) oder aggressiv (vorwurfsvoll auf den anderen zugehend) zu lösen versucht – in beiden Fällen wird sie untergründig Groll ansammeln und das in irgendeiner Form ihren Chef spüren lassen. Klüger wäre es, wenn sie selbstbewusst an die Lösung des Konflikts herangehen würde. Folgende Punkte sollte sie beachten:

1. Werten Sie Menschen, mit denen Sie verhandeln, nicht ab. Abwertung ist der sicherste Weg, Beziehungen zu schädigen und die Abwehr Ihres Gegenübers hervorzulocken. Die andere Person wird dann mehr damit beschäftigt sein, sich zu verteidigen, um ihr Gesicht zu wahren, als hinzuhören, welche Bedürfnisse Sie haben. Frau Kunz sollte also besser nicht sagen: »Na, das habe ich mir schon gedacht, dass es mit meinem Überstundenausgleich nichts wird. Hier zählt doch nicht der Mensch, sondern nur das Wohl der Firma.«

Womöglich werden Sie jetzt einwenden, dass Sie so sowieso nicht mit Ihrem Chef sprechen würden. Doch viele Menschen beginnen Konfliktgespräche mit Abwertungen. Sie erkennen sie zum Beispiel an übertreibenden Formulierungen, indem Wörter wie »nie«, »immer«, »schon wieder«, »typisch«, »ständig«, »absolut«, »endlich« eingefügt werden: »Ich werde hier immer als letzte informiert.« oder »Ständig regen Sie sich wegen jeder Kleinigkeit auf.«

2. Drücken Sie aus, was Sie für sich brauchen. Machen Sie die Dringlichkeit Ihres Anliegens deutlich. Drücken Sie auch Ihre Gefühle – abwertungsfrei – aus.

Frau Kunz könnte ihr Anliegen ihrem Chef gegenüber so einbringen: »Mir liegt sehr daran, dass ich den mir zugesagten Überstundenausgleich bald nehmen kann. Ich fühle mich von den letzten Wochen, in denen ich täglich oft zehn bis zwölf Stunden gearbeitet habe, sehr gestresst und brauche dringend eine Pause.« Chef: »Ja, ich habe ja nichts dagegen. Sie sollen Ihren Urlaub haben. Aber ich habe es auch nicht in der Hand, wenn plötzlich neue Aufträge hereinkommen. Da müssen dann halt persönliche Interessen zurückstehen.«

**Werten Sie
Menschen, mit denen
Sie verhandeln,
nicht ab**

**Ein Schlagabtausch
führt nicht weiter**

3. Übergehen Sie nicht einfach die Argumente Ihres Konfliktpartners, sondern würdigen Sie sie, indem Sie sie gelegentlich in eigenen Worten zusammenfassen.

Konfrontationsgespräche, in denen jeder nur auf seine eigene Argumentation fixiert ist, führen schnell zu einem Schlagabtausch. Die Beteiligten steigern sich gegenseitig in Ärger und Abwertung und der Streit eskaliert. Vielen Menschen erscheint diese negative Entwicklung unvermeidbar und zwangsläufig, und sie scheuen deshalb jede Art von Auseinandersetzung. Doch Konfliktgespräche bekommen eine völlig andere Qualität, wenn Sie während des Gesprächs des öfteren zurückspeiegeln, wie Sie die Position Ihres Konfliktpartners verstehen. Dies muss allerdings mit einer wohlwollenden Haltung dem anderen gegenüber geschehen, denn ironische Interpretationen würden den Konflikt erst recht schüren. Hilfreich ist, wenn Sie sich nicht so sehr auf die Worte Ihres Gegenübers fixieren, sondern versuchen zu verstehen, welche Gefühle und Bedürfnisse hinter seinen Worten zum Ausdruck kommen. Hilfreich sind zu Beginn Satzanfänge wie »Sie meinen also, ...« oder »Ich verstehe Sie so, dass ...« Später sollten Sie solche Floskeln aber mehr und mehr durch lebendige eigene Formulierungen ersetzen.

Schauen wir uns also an, wie das Gespräch von Frau Kunz mit ihrem Chef weitergeht. Frau Kunz fasst zuerst zusammen, wie sie ihren Chef versteht: »Sie möchten es mir gern ermöglichen, den Urlaub zu nehmen, so lange nichts Dringliches dazwischen kommt.« Dann schwenkt sie innerlich von der Einfühlung in seine Sicht der Dinge um zu ihrer Selbstbehauptung und macht noch mal ihr Anliegen deutlich: »Ich denke, ich habe in den letzten Wochen bewiesen, dass ich auch zu Extra-Arbeit bereit bin. Doch jetzt spüre ich, dass ich mal an mich und meine Gesundheit denken muss. Ich fühle mich sehr erschöpft und wirklich urlaubsreif.« Chef: »Meinen Sie denn, das gin-ge mir nicht genauso. Ich komme auch keinen Tag vor 20 Uhr oder noch später nach Hause. Doch ich kann doch nicht einfach abhauen. Die Auftragslage ist eh schon schlecht. Wenn wir zumachen müssen, weil wir nicht schnell genug liefern, wäre Ihnen auch nicht gedient.«

Hier könnte Frau Kunz verlockt sein einzuwenden: »Wir haben jetzt auch nicht weniger Aufträge als letztes Jahr. Sonst bräuchte ich ja nicht ständig Überstunden zu machen.« Doch Achtung! Wenn Sie auf die Argumente Ihres Gegenübers inhaltlich einsteigen, besteht die Gefahr, dass Sie sich plötzlich in einer ganz anderen Diskussion wiederfinden.

Frau Kunz sollte sich an dieser Stelle nicht in einen Meinungsstreit verwickeln lassen, sondern ihr Anliegen im Auge behalten. Ihr geht es darum, ihren Chef darauf vorzubereiten, dass sie den nächsten Urlaub ohne Wenn und Aber nehmen möchte. Sie sagt also – zuerst seine Sicht spiegelnd: »Sie meinen, wir ziehen hier alle am gleich Strang. [Hier holt sie kurz Atem, um ein Fortfahren mit einem »aber« zu vermeiden, dann kommt sie auf ihr Anliegen zurück.] Das sehe ich auch so, doch ich brauche jetzt dringend eine Erholungspause. Und deshalb möchte ich gern sichergehen, dass ich meinen nächsten Urlaub auf jeden Fall nehmen kann, egal was hier passiert, sonst verliere ich den Spaß an der Arbeit.« Vielleicht sagt ihr Chef jetzt: »Okay, das verstehe ich. Ich werde mich darauf einstellen.«

Die Seminarteilnehmerin, von der dieses Beispiel stammt, hat ihren Chef in ähnlicher Weise konfrontiert, nachdem sie die Situation im Rollenspiel durchgespielt hatte. Sie sagte danach, ihr Chef habe zu ihrer eigenen Überraschung sehr positiv reagiert und würde sie jetzt sogar öfters daran erinnern, dass sie nicht zu lange arbeitet.

Auf einen Fehler, der häufig in Konfrontationsgesprächen gemacht wird, möchte ich noch aufmerksam machen.

4. Beginnen Sie Konfliktgespräche nicht mit einem Lösungsvorschlag, denn das wird oft als Verhaltensanweisung und Besserwisseri erlebt. Ihr Konfliktpartner geht dann oft in Widerstand und wird unkooperativ, weil er sich bevormundet fühlt. Beispiel: »Könnten Sie bitte das Fenster schließen, mir ist kalt.« (Verhaltensanweisung) – Besser: »Mir ist kalt, wenn das Fenster solange offen ist« – und dann die andere Person selber auf die Idee kommen lassen, was sie Freundliches für Sie tun kann.

Es gibt natürlich auch Situationen, wo klare Anweisungen erforderlich sind. Doch gerade in Konfliktsituationen sollten Sie für diesen Punkt sensibel sein, dass Anweisungen bei anderen Menschen oft verstärkten Widerstand hervorrufen.

Hier zusammengefasst, worauf Sie in einem Konfliktgespräch achten sollten:

Beginnen Sie mit einer Problembeschreibung, ohne die andere Person abzuwerten. Beschreiben Sie anschaulich, was Sie stört: »Wenn ich das Fenster aufmache, um zu lüften, machst du es meist gleich wieder zu und sagst, es wäre dir kalt. Ich rieche sehr stark die Ausdünstungen von dem neuen Teppichboden und fühle mich unwohl, wenn nicht hin und wieder gelüftet wird.«

*Beschreiben Sie
anschaulich, was Sie
stört*

Zitieren Sie gegebenenfalls die andere Person und geben Sie konkrete Beispiele: »Du sagst, du würdest lieber diesen Teppichgeruch ertragen als zu frieren. Mir geht es genau umgekehrt.«

Beschreiben Sie die Auswirkungen auf sich und drücken Sie Ihre Gefühle aus: »Ich habe am Ende des Tages oft Kopfschmerzen und fühle mich wirklich sehr unglücklich über die momentane Situation.«

Übergehen Sie auf keinen Fall die Einwände Ihres Konfliktpartners, sondern würdigen Sie sie mit einfühlendem Zuhören. Selbst aggressive Formulierungen können Sie bei entsprechender Übersetzung »entschärfen«. Beispiel: »Das ist mir doch egal. Ich habe keine Lust, noch weiter darüber zu diskutieren.« Ihre entschärfende Antwort: »Dir wäre es am liebsten, wenn du jetzt damit in Ruhe gelassen würdest.« Wenn Sie jetzt ein entschiedenes »Allerdings!« als Antwort bekommen, hat Ihre Einfühlung ein positives Echo gefunden. Doch das heißt nicht, dass Sie an dieser Stelle die Diskussion sofort beenden müssen. Einführend spiegeln heißt nicht, die Position des anderen akzeptieren. Sie hören Sie, doch Sie werden weiter auch Ihre Sicht der Dinge einbringen. Wechseln Sie also immer wieder zwischen der Veranschaulichung Ihrer Problemsituation und der Einfühlung in Ihr Gegenüber. Wenn Ihr Konfliktpartner sich verstanden fühlt, wächst auch seine Bereitschaft, sich in Ihre Lage einzufühlen, und damit der Wille, eine befriedigende Lösung für sie beide zu finden.

Geben Sie Ihrem Konfliktpartner die Chance, selber Lösungs-ideen zu entwickeln, denn diese wird er bereitwilliger umsetzen und durchhalten, als Ideen, die Sie vorgeben. Natürlich dürfen Sie in dieser Phase etwas »nachhelfen« und Angebote machen. Er sagt zum Beispiel: »Ja, was sollen wir denn da jetzt machen.« Sie erwidern vorsichtig: »Ich hätte da eine Idee. Möchten Sie sie hören?« Achten Sie dann darauf, ob Ihre Idee aufgenommen oder zurückgewiesen wird. Daran können Sie erkennen, ob Ihr Gegenüber für eine konkrete Lösungssuche wirklich schon bereit ist. Andernfalls fahren Sie fort mit Ich-Aussagen und Einfühlung.

Letztlich gilt: Auch mit einer geschickten Gesprächsführung können Sie eine andere Person nicht zu etwas zwingen. Doch Sie bekommen schneller als gewöhnlich heraus, ob sie bereit ist, auf Ihre Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen.

Literaturtip

Karin Mager:

**»Bevor Sie aus der Haut fahren. Wie Sie fair und selbstbewusst Konflikte meistern«,
rororo, 190 Seiten,
€ 7,90**