

## **Ulrich Freimann**

### **Konstruktive Zusammenarbeit am Arbeitsplatz**

*veröffentlicht in:*

*- managerSeminare Heft 27/ März/April 1998 (Konflikte am Arbeitsplatz)*

Ein Thema, das die meisten Menschen am Arbeitsplatz betrifft, ist der Konflikt. Viele wollen wissen, wie man ihn vermeiden kann oder wie man mit ihm umgehen kann, wenn er auftritt. Es gibt in der Tat kein Unternehmen, das sich nicht mit dem Thema „Konflikte“ auseinandersetzen muss. Kaum jemand weiß, wie man sie sich nutzbar machen kann, so dass sie zu positiven Ergebnissen und nicht zur betrieblichen und persönlichen Katastrophe führen. In diesem Artikel geht es um einige wichtige Elemente des Konflikts und allgemeine Strategien, wie man damit umgehen kann.

#### **Zwei Typen von Konflikten**

Am Arbeitsplatz (und fast überall anderswo) findet man meist zwei Formen von Konflikten. Der erste ist der Konflikt bezogen auf Entscheidungen, Ideen, Richtungen und Aktionen („inhaltsbezogener Konflikt“). Bei diesen Auseinandersetzungen geht es um Inhalt von Sachthemen. Bei der zweiten Form, dem „personalisierten Konflikt“, mögen sich die beiden Parteien einfach nicht.

#### **Inhaltsbezogener Konflikt**

Ein inhaltsbezogener Konflikt kann bei fast jedem Thema auftreten. Er entsteht dadurch, dass sich beide Parteien über ein Thema nicht einig sind. Dies kann jede Angelegenheit betreffen. Wenn beide Parteien vernünftig mit dem Konflikt umgehen, können sie für sich selbst und ihr Umfeld die Möglichkeit nutzen, das Thema sehr kreativ und besser als nur aufgrund ihrer individuellen Position zu lösen. Schauen wir uns folgendes Beispiel an:

Ein Zweigstellenleiter und ein Angestellter haben einen Konflikt bezüglich der Arbeitszeit. Der Zweigstellenleiter erwartet von dem gesamten Personal, dass es die normale Zeit arbeitet, beginnend um 8.00 Uhr, so dass die Kunden schon früh am Morgen die Dienstleistung in Anspruch nehmen können. Der Angestellte möchte jedoch um 9.00 Uhr beginnen, da er sich um seine Kinder kümmern muss. Der Angestellte kam schon häufig zu spät, woraus der Abteilungsleiter schließt, dass der Angestellte absichtlich den Anweisungen nicht folgt.

Um die Lage nicht zu verschlechtern, nähern sich die Parteien der Situation an, nicht so als wolle einer als Gewinner daraus hervorgehen, sondern bedacht darauf, das Problem zu lösen. Nach dem Diskutieren der Situation (und dem Verständnis gegenüber

den Wünschen des anderen) bemerken sie, dass fast kein Kunde am frühen Morgen anruft; die wenigen, die anrufen, können von dem anderen Personal übernommen werden, das gerne bereits um 8.00 Uhr da ist. Mehr Kunden rufen zwischen 16.00 Uhr und 17.00 Uhr an. Die Parteien einigen sich darauf, dass es sinnvoller ist, die Arbeitszeiten zu ändern. Das Ergebnis: ein glücklicher Angestellter und eine bessere Dienstleistung, auch im Sinne des Zweigstellenleiters.

Dieser Gewinn wäre nie ohne Auftreten des Konflikts entstanden oder wenn eine der beiden Parteien das Spiel so gespielt hätte, als hätte es von der einen oder der anderen Partei gewonnen werden müssen.

### **Personalisierter Konflikt**

Während ein inhaltlicher Konflikt sehr produktiv sein kann, wenn man richtig damit umgeht, ist ein personalisierter Konflikt von Emotionen angetrieben (Wut, Frustration) und von der Wahrnehmung der Persönlichkeit, des Charakters oder der Motive eines anderen Menschen abhängig. Wenn ein Konflikt extrem personalisiert ist, handelt jede Partei so, als wäre die andere eine verdächtige Person. Zweitens geht es bei einem personalisierten Konflikt nur um Gefühle und nicht um die Sache. Problemlösungen funktionieren fast nie, weil keine der Parteien wirklich an der Lösung des Problems interessiert ist. In extremen Fällen gehen sich die Parteien aus dem Weg, um neue imaginäre oder reale Konflikte zu kreieren. Drittens werden personalisierte Konflikte meist zunehmend stärker und können nicht in einen inhaltsbezogenen Konflikt umgewandelt werden. Dies entsteht dadurch, weil jede Person Probleme erwartet, nach ihnen Ausschau hält, sie findet, und immer wütender wird.

Betrachten wir das vorherige Beispiel und verändern die Art und Weise, wie mit der Situation umgegangen wurde.

Als der Zweigstellenleiter auf den Angestellten wegen der Verspätung zuging, zeigte er offen seine Verärgerung. Der Angestellte, der sich wie unter Beschuss fühlte, empfand, dass sein Vorgesetzter ihn ungerecht und anklagend behandelte und ging in eine Verteidigungshaltung. Dies veranlasste den Zweigstellenleiter dazu, „seinem Gegenüber die Leviten zu lesen“ und somit war die Situation verloren. Nach der Diskussion war der Zweigstellenleiter der Meinung, dass der Angestellte faul war und nach Entschuldigungen suchte, während der Angestellte meinte, dass sein Chef es auf ihn abgesehen habe.

Es ist nicht überraschend, dass die Situation sich verschlimmerte. Selbst wenn der Angestellte aus gutem Grund einige Minuten zu spät kam, stürzte sich der Chef auf ihn und ließ ein Donnerwetter los. Der verärgerte und frustrierte Angestellte begann, längere

Kaffeepausen zu machen und öfters krank zu feiern. Die Situation wurde immer polarisierter, andere Leute wurden hineingezogen und ergriffen Partei.

Merkwürdigerweise wurden die anfänglichen Wahrnehmungen von Chef und Angestelltem wahr. Nach einer Weile verhielt sich der Chef so, als wäre er darauf aus, dem Angestellten eins auszuwischen und der Angestellte verhielt sich so, als wäre er faul und unachtsam. Das ursprüngliche Thema war schon längst vergessen, als die beiden Parteien eine starke Abneigung gegeneinander entwickelten

### **Identifikation**

Wenn Sie in eine Konfliktsituation geraten sind, ist es wichtig zu wissen, ob Sie oder die andere Partei in einen inhaltlichen oder einen persönlichen Konflikt verwickelt sind. Es ist nicht immer einfach, dies zu unterscheiden und es ist schwierig, ehrlich zu sich selbst zu sein. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Mag ich die andere Person nicht oder ärgere ich mich über sie?
- Sehe ich die andere Person als unglaubwürdig an?
- Zolle ich ihr keinen Respekt?
- Möchte ich Recht haben und „gewinnen“?

Wenn Sie eine dieser Fragen mit Ja beantworten, laufen Sie Gefahr, in einen personalisierten Konflikt hineinzugeraten, den keiner auf Dauer gewinnen kann.

Auch wenn man einer anderen Person Respekt entgegenbringt, ist ein guter Indikator einer personalisierten Konfliktsituation, wenn versucht wird, aus welchen Gründen auch immer, dem anderen klarzumachen, dass sein inhaltlicher Standpunkt falsch ist. Der folgende Dialog soll als Beispiel dienen:

Chef:

„Wir können es uns nicht leisten, dass sie erst um 9.00 Uhr kommen, da unsere Telefone besetzt sein müssen.“

Angestellter:

„Das stimmt schon, allerdings habe ich überprüft, dass wir nur ein bis zwei Anrufe in der Zeit von 8.00 Uhr bis 9.00 Uhr erhalten, allerdings erhalten wir zwischen 10 und 20 Anrufe am späten Nachmittag.“

Chef:

„Das kann schon sein, aber unsere Arbeitszeiten sind nun einmal so und Ausnahmen gibt es prinzipiell nicht...“

Sie sehen, dass der Chef in diesem Fall nicht an einer

Konfliktlösung interessiert ist, sondern versucht, Gründe zu finden, um die Bitte abzulehnen, entweder weil er die Person nicht mag, ein anderer emotionaler Grund vorliegt, den wir nicht kennen oder weil er schlicht und ergreifend seine Macht demonstrieren will.

### **Bewegung hin zu inhaltlichen Themen**

Selbst in Situationen, in denen Sie und die andere Partei den Konflikt personalisiert haben, können Sie daran arbeiten, ihr Augenmerk auf bestimmte Dinge zu richten. Sie haben keine direkte Kontrolle über die andere Person, aber Sie haben die Kontrolle über sich selbst. Wenn Sie sich auf die Sachthemen zu bewegen und auch dabei bleiben, wird die andere Person es Ihnen gleich tun.

Dies ist natürlich nicht einfach. Die Grundvoraussetzung besteht darin, Ihre negativen Wahrnehmungen gegenüber der anderen Person beiseite zu schieben und nicht darauf herumzureiten. Das ist Ihre individuelle Entscheidung. Jedes Mal wenn Sie denken „Was für ein Idiot“ (oder ähnliches), wird eine konstruktive Lösung im Sinne der Sache schwierig.

**Achten Sie darauf, Personalisierung zu verhindern**