



Cool bleiben, weiter streiten!

Konflikte und Streit am Arbeitsplatz sind für viele Menschen eine Belastung. Dabei können sie sogar Gutes bewirken, sind sich Konfliktforscher und Coaches einig. Wenn Meinungsverschiedenheiten souverän gehandhabt werden.

Text: Alex Wolf

Es herrscht eisige Stille im Büro. Zwischen den Schreibtischen ist eine Mauer entstanden, aus Bilderrahmen, Pflanzen, Aktenordnern - bloß nichts mitbekommen von dem Arbeitskollegen nebenan. Anstatt miteinander zu reden, schicken Marie und Matthias sich seit Tagen einsilbige E-Mails hin und her, zicken sich dazwischen an. Der Grund des Streits? Ist längst vergessen und auch gar nicht mehr so wichtig, denn mittlerweile ist die Fehde der beiden persönlich geworden.

Konflikte und Streit können überall dort passieren, wo Menschen aufeinandertreffen - also natürlich

auch bei der Arbeit wie bei Matthias und Marie. „Konflikte sind völlig normal“, sagt Dr. Joseph Rieforth, wissenschaftlicher Leiter des postgradualen Studiums Mediation und Konfliktmanagement der Uni Oldenburg. „Sie können entstehen, wenn grundsätzliche Einstellungen oder Verhaltensweisen von zwei Personen nicht zueinander passen.“ Dabei kann es zunächst um triviale Kleinigkeiten gehen, später dann um grundsätzliche Werte. „Irgendwann ist das persönliche Maß voll - dann kommt es zum offenen Konflikt“, so Rieforth.

Grundsätzlich sind Konflikte gesellschaftlich noch

immer negativ besetzt, werden als etwas Störendes und Unangenehmes wahrgenommen. Nicht ohne Grund - ein schwelender Konflikt kann tatsächlich negative Auswirkungen haben: Beteiligte Mitarbeiter verschwenden Energie auf den Konflikt, die Moral der Gruppe oder des Einzelnen leidet, die allgemeine Motivation sinkt und die Selbsteinschätzung wird negativer. „Doch das ist nur die eine Seite der Medaille“, sagt der Psychologe Joseph Rieforth. In seiner Tätigkeit als Lehrmediator und Coach bemerkt Rieforth immer wieder: Die Auswirkungen eines Streits im Arbeitsumfeld hängen entscheidend davon ab, wie die Betroffenen und ihre Führungskräfte damit umgehen. „Wenn entsprechende Kompetenzen vorhanden sind, kann ein Konflikt durchaus positive Auswirkungen haben.“

Der Ursache auf den Grund gehen

Dr. Timo Müller, Konfliktmanagement-Trainer vom Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation (IKuF), vermittelt Führungskräften und jungen Arbeitnehmern das dafür nötige Wissen. „Viele der Teilnehmer denken vor meinem Seminar: ‚Ich kann doch schon gut kommunizieren, also kann ich auch Konflikte lösen‘. Das ist ein Trugschluss“, sagt Müller. Um einen Konflikt souverän lösen zu können, braucht es spezielle Werkzeuge. Wie bei der Arbeit selbst auch.

Ein wichtiger Teil des Konfliktmanagements ist dabei die Erkenntnis, was genau hinter einem Konflikt steht. Handelt es sich um einen Sachkonflikt, bei dem unterschiedliche Meinungen und Ideen aufeinanderprallen? Oder geht es um einen Beziehungskonflikt, nervt mich die respektlose Art eines Kollegen oder stört mich sein Tonfall? Oft vermischen sich die beiden Ebenen, besonders wenn der Konflikt gar nicht oder zu spät angesprochen wird. „Sie sind in der Regel schwerer zu lösen, weil die tieferliegenden Ursachen nicht immer zu erkennen sind“, beobachtet der IKuF-Konfliktexperte Müller.

Streit als Kultur

Damit es dennoch weitergehen kann, versuchen Coaches wie Joseph Rieforth oder Timo Müller das nötige Wissen an Arbeitnehmer und Führungskräfte zu vermitteln und in Unternehmen eine gesunde Streitkultur zu etablieren. „Ein wichtiger Schritt kann sein, bei sich selbst nach Ursachen für den Streit zu suchen“, sagt Rieforth. Denn besonders Situationen oder Menschen, die uns abstoßen oder anziehen, seien ein Hinweis dafür, dass wir in einem Konflikt persönlich mehr involviert sind als uns bewusst ist. Ebenfalls wichtig: Erkennen, welche Mechanismen bei einem Konflikt greifen, welche Dynamik abläuft: „Wenn ich weiß, dass in einer Konfliktsituation meine Emotionen eine große Rolle spielen, kann ich

anders damit umgehen und meinen Tunnelblick beziehungsweise mögliche Feindbild hinterfragen“, sagt Dr. Müller.

Auch Führungskräfte, die gerade in größeren Unternehmen oder Abteilungen die Rolle des Streitschlichters einnehmen sollten, sind gefragt. Wer Konflikte offen eingesteht, ist ein besserer Chef. „Denn er lässt sich darauf ein, Konflikte konstruktiv zu lösen“, so Rieforth. Seine Empfehlung lautet im Coaching deshalb: „Alle Beteiligten sollten gemeinsam an einer Lösung arbeiten!“ Gelingt es, alle Konfliktparteien in einem Raum zu versammeln, sei der erste Schritt zu einer Lösung bereits getan, ist Rieforth nach langjähriger Erfahrung in der Beratung überzeugt. „Bei einer solchen Mediation ist es wichtig, dass beide Parteien ihre verborgenen Interessen,

„Wenn entsprechende Kompetenzen vorhanden sind, kann ein Konflikt durchaus positive Auswirkungen haben.“

Dr. Joseph Rieforth,
Mediator und Coach

Bedürfnisse und Ängste offenlegen.“ Verständnis für das Verhalten des Anderen schaffe die Grundlage für neue Lösungen und Kompromisse. „Besonders gut ist es, wenn die Streitenden selbst eine Lösung entwickeln. So wird nebenbei auch noch das Gefühl von Selbstwirksamkeit gestärkt“, erläutert Rieforth.

Reibung erzeugt Ideen

Wer seine Energie im Job also an den richtigen Stellen einsetzen will, um bei seinen Projekten zu glänzen, sollte Konflikten nicht aus dem Wege gehen. Selbst wenn das zunächst als anstrengender empfunden wird. Wer sie richtig entschärft, hat viele Vorteile: Neben den offensichtlichen Faktoren wie einer besseren Arbeitsatmosphäre und einer höheren Motivation können beigelegte Streits auch anderweitig wirken: „Durch einen solchen Prozess wird das Vertrauen zueinander gestärkt, die Kommunikation nachhaltig verbessert und die Fähigkeit zur Selbstkritik und Selbstreflexion entwickelt“, berichtet Konfliktmoderator Timo Müller aus seiner Erfahrung. Und eines sollten sich Harmoniesüchtige noch



„Besonders gut ist es, wenn die Streitenden selbst eine Lösung entwickeln.“

Dr. Joseph Rieforth,
Psychologe

vor Augen halten: Nur wenn es Reibung gibt, können sich widerstreitende Meinungen weiterentwickeln - und im besten Fall zu etwas Neuem und Besserem werden. Schließlich gelten Konflikte als Motor des Wandels. Das gilt auch für Marie und Matthias. Ihnen half eine räumliche Trennung. Seitdem Matthias im Büro nebenan sitzt, funktioniert die Kommunikation inzwischen ganz ohne gehässige Spitzen. ■

WISSEN, WAS KOMMT.

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Schon was Passendes gefunden?

MADE IN BERLIN **KARRIEREMESSE**
07. Dezember | 10 - 17 Uhr | Postbahnhof

Infos und Anmeldung:
www.mib-messe.de | f MADE IN BERLIN