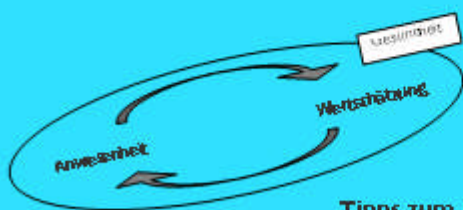


Anne Katrin Matyssek



GESUND FÜHREN

Das Handbuch für schwierige Situationen



Tipps zum Umgang mit schwierigen

- Teams
- Mitarbeitern
- Rahmenbedingungen

Gesund führen in Konflikten

Ein professioneller souveräner Umgang mit Konflikten gehört zum täglichen Brot jeder Führungskraft. Aber noch immer hört man Sätze wie: „Bei uns werden Konflikte auf der Sachebene ausgetragen“. Wenn Sie mir ein deutliches Wort erlauben: Das ist Anfänger-Gewäsch. Entweder Sie und Ihr Gegenüber haben unterschiedliche Interessen, aber Sie können prima damit leben, dass der andere seine voll realisiert und Sie Ihre nicht – dann war's kein Konflikt, dann war Ihnen das Thema egal.

Oder aber es Ihnen nicht egal, dann ist es ein Konflikt, und dann ist es Essig mit „rein auf der Sachebene“. Sie fühlen sich auf die Füße getreten, der andere ist in Ihren Tanzbereich hineingeraten, er drängt Sie in eine Ecke, indem er sich vordrängt; er gefährdet Ihre Position, stellt sie womöglich in Frage, z.B. durch das Widersetzen bei Anordnungen, durch häufiges Zuspätkommen, zahlreiche Kurzerkrankungen, blödes Grinsen – es gibt 1000 Gründe für Menschen, sich gekränkt zu fühlen.

Und wer sich gekränkt fühlt, KANN nicht auf der Sachebene reagieren. Er ist auf der Beziehungsebene betroffen. Natürlich kann man die Emotionen beiseite halten, ein Pokerface aufsetzen und so tun, als stünde man darüber. Unbeteiligt TUN kann fast jeder. Aber die Frage ist, ob man damit gewinnt. Es grummelt ja doch. Man ärgert sich heimlich – das Magengeschwür freut sich. Man sagt sich: Na warte, dem werde ich es zeigen. Rache ist süß. Das ist auch ungesund. Zu Hause regt man sich auf: „Der Idiot! Der hält sich für ...“ – das ist nicht gut für den Blutdruck.



Was ist ein erwachsener Umgang mit Konflikten? Nicht Rückzug, Kontaktabbruch, Pseudosachlichkeit, Gegenangriff, Rache, Ärgern bis zum Herzinfarkt, Opferrolle, sondern: kurz innehalten („Stopp, wie geht's mir eigentlich?“). Wenn Sie das schaffen: Mal kurz STOPP zu sagen und nachzudenken über das, was gerade abgeht und wo Sie sich unwohl fühlen, haben Sie schon gewonnen. Dann verhindern Sie, dass Sie mit einer Beleidigung zurückschlagen, den anderen kleinmachen oder etwas anderes tun, was das Verhältnis auf Dauer zerstört.

Gut wäre, Sie gingen erst einmal raus aus der Situation, idealerweise sogar aus dem Gespräch. Abstand nehmen ist angesagt, wenn man sich angegriffen fühlt. Sie sollen nicht wegrennen, das würde feige aussehen. Aber Sie können ruhig sagen: „Ich kann das so nicht stehen lassen; aber bevor ich jetzt was Falsches sage, will ich da noch mal in Ruhe drüber nachdenken. Aber glauben Sie mir, ich komme da noch mal drauf zurück, was hier gerade abgegangen ist.“



Gönnen Sie sich in Konfliktsituationen eine räumliche und / oder zeitliche Auszeit zum Nachdenken. Nur so können Sie verhindern, dass Ihre Emotionen mit Ihnen Achterbahn fahren.

Und nur so können Sie wertschätzend bleiben in Konflikten. Danach – 2. Schritt – müssen Sie aber wieder rein ins Gespräch. Sie müssen zum Ausdruck bringen, dass der andere Sie auf die Palme gebracht hat, dass Sie sein Verhalten (nicht ihn!) unverschämt finden, dass er damit in keinem Fall durchkommt etc. Sie müssen Feedback geben. Feedback geben und nehmen können – das ist leider nicht weit verbreitet. Wenn wir diese Kunst richtig beherrschten, gäbe es viel weniger Konflikteskalationen.

Aber jetzt erst einmal für Anfänger: Fragen Sie sich vor dem Feedback-Geben, WOZU der andere so unverschämt war. Fragen Sie NICHT WARUM. Bei WARUM kommen Sie bloß auf destruktive Antworten wie „DER ist eben ein Großkotz“. Wenn DER eben ein Großkotz ist, dann ist ein Zusammenleben mit ihm nicht möglich. Bei WOZU gibt es konstruktive Antworten, die die Motive des anderen offenlegen und Verständnis ermöglichen. Z.B.: „Der braucht Aufmerksamkeit um jeden Preis.“

Von so einer Antwort ist es ganz leicht, 1. Mitleid zu entwickeln (Mitleid ist gut zur Konfliktlösung geeignet: Was ist das für 'ne arme Socke, dass der sowas nötig hat) und 2. andere konstruktive Wege zu finden, um das Motiv oder Bedürfnis des anderen zu befriedigen und trotzdem sich selbst nicht zu verleugnen: „Wenn der das nötig hat, so viel Aufmerksamkeit zu kriegen, dann schenke ich ihm eben eine Streicheleinheit, betone noch mal seine Verdienste – wenn er es so braucht –, da vergeb' ich mir nix, und wenn ich ihn danach im Boot habe, ist viel gewonnen.“



Versetzen Sie sich in den anderen und seine Motive hinein. Damit lösen Sie jeden Konflikt!

Die verlangt viel von Ihnen, ich weiß. Aber wenn Sie sich klar machen, was auf dem Spiel steht durch einen fortdauernden Konflikt am Arbeitsplatz, dann ist das doch vielleicht eine Überlegung wert. Und wenn Sie es strukturiert angehen und zunächst nur wie ein Gedankenexperiment, dann fällt es Ihnen vielleicht auch nicht mehr sooo schwer. Für Fortgeschrittene empfehle ich die Bücher von Marshall Rosenberg zur gewaltfreien Kommunikation – anspruchsvoll, aber sehr lohnend!

Und wenn Sie selber gar nichts mit dem Konflikt zu tun haben, sondern „nur“ Ihr Team zerstritten ist? Schlimm genug, weil dadurch die Leistung beeinträchtigt ist. Formulieren Sie klar, was Sie von den Streitparteien erwarten, und sammeln Sie Lösungsideen aus beiden Gruppen, ohne selber Partei zu ergreifen. Wenn nichts hilft, holen Sie einen Mediator ins Team. Und wenn es zwei einzelne Personen sind, die sich bekriegen, müssen Sie sie vielleicht räumlich trennen.

Informationen zu dem besonderen Konfliktthema „Was tun, wenn jemand unangenehm riecht“ finden Sie unter www.gesund-fuehren.de.

SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG

- Oberstes Gebot in Konflikten, an denen man selber beteiligt ist: Selber Ruhe bewahren. Das geht nur durch kurzen Rückzug (wenigstens mental).
- Aus der Distanz heraus ist die Gefahr geringer, dass man sich von Emotionen mitreißen lässt.
- Mitleid (mental, nicht in Worten) ist ein guter Konfliktlöser.
- Sinnvoll ist die Frage „Wozu“ (macht der das), nicht „Warum“. Und: Wie lässt sich dieses Wozu anders erreichen?
- Oberstes Gebot bei Team-Konflikten: Nicht Partei ergreifen, aber eindeutige Erwartungen an alle formulieren.

Gesund führen in Konflikten

- Konflikte werden immer auch auf der Beziehungsebene (sprich: auch emotional) ausgetragen – nie nur auf der Sachebene. Sonst sind es keine Konflikte.
- Das Problem an Konflikten sind genau die Emotionen.
- sachlich tun, Gegenangriff starten, Rache schwören, den Kontakt abbrechen sind unreife Lösungsversuche!

Oberstes Gebot: Ruhe bewahren!

- Auszeit nehmen: am besten zeitlich und räumlich.
- falls das nicht geht: wenigstens mental! durchatmen!
- ZIEL der Auszeit: Abstand gewinnen = Blick aus Distanz
>>> verhindert überbordende Emotionen

Konfliktlösung:

1. Distanz gewinnen
 2. wie geht's mir? warum? wo fühle ich mich verletzt?
 3. mich in den anderen und seine Motive hineinversetzen (macht keinen Spaß, ist einem zuwider, aber nötig): wozu (nicht warum) macht der das? was braucht der?
 4. wie kann ich dem geben, was er braucht, ohne mich zu verraten? wie lassen sich seine und meine Bedürfnisse zugleich stillen? kann ich Mitleid entwickeln (clever!)?
-
5. wenn nix mehr hilft: Mediationsgespräch mit einem unbeteiligten Dritten anberaumen