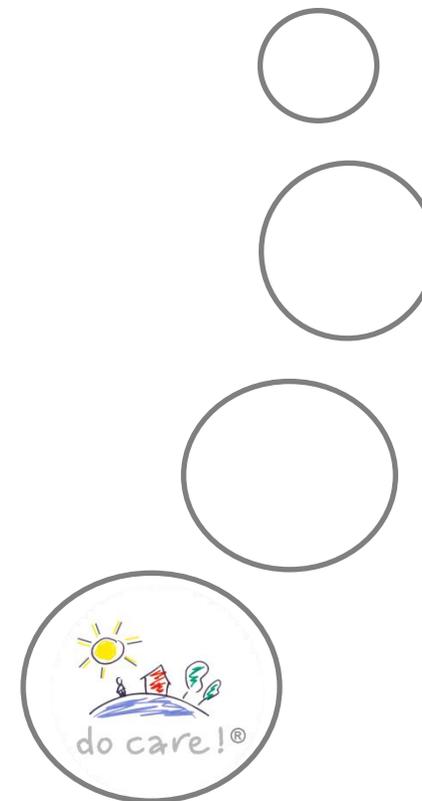


Mitarbeitenden-flashlight\_10

# Konflikte



Dr. Anne Katrin Matyssek

  
**visana**  
Rundum gut betreut.

*Herzlich willkommen zum 10. flashlight!  
Hierin geht es um die Frage, wie Sie auch in  
Konflikten wertschätzend und lösungsorientiert  
bleiben können.*



# Worum geht es heute? Und wie wirkt das?

- Eine Kollegin drückt sich zielsicher vor unbeliebten Schichten, ein Teamleiter rückt mit wichtigen Informationen zu spät heraus, ein Kollege schmückt sich mit fremden Federn, ein anderer beschäftigt sich stundenlang mit Spielen am PC.
- Ein Kollege fühlt sich durch die Führungskraft zu niederen Aufgaben abkommandiert und weit unter seiner Qualifikation beschäftigt. Er wagt nicht, Kritik zu üben, sondern rächt sich durch schlampige Aufgabenerledigung.

Dass Konflikte zum Leben dazugehören, wissen wir im Grunde alle. Trotzdem lassen wir immer wieder Ärgergefühle zu, reagieren aggressiv oder abwertend, wenn jemand Interessen verfolgt, die unseren Wünschen und Vorstellungen widersprechen.

Dieses flashlight gibt Tipps zum Wertschätzend-Bleiben in Konflikt-Situationen. Eines sei an dieser Stelle schon gesagt: Es geht nicht darum, ein Pokerface aufzusetzen und so zu tun, als wäre man emotional unbeteiligt. So TUN kann jede/r. Aber souverän ist das nicht.

## Zusammenleben geht nie ohne Konflikte

Wo Menschen zusammen leben und arbeiten, gibt es hin und wieder Konflikte.

### **Konflikt = Unvereinbarkeit von widersprüchlichen Interessen**

Problematisch wird es erst, wenn ein Konflikt nicht ausgetragen wird oder wenn das Austragen eskaliert. Dann fällt es schwer, weiterhin wertschätzend zu bleiben. Aber wenn man sich einmal klarmacht, wodurch ein zwischenmenschlicher Konflikt zum Konflikt wird, liegt auch die Lösung schnell auf der Hand. Natürlich gibt es auch «echte» Sachkonflikte: Da streiten sich zwei Menschen ohne emotionale Beteiligung darüber, wie in einer Angelegenheit am besten zu verfahren sei; sie stellen sich gegenseitig ihre Argumente vor und entscheiden im gegenseitigen Einvernehmen für eine Vorgehensweise.

**Das ist selten!**

Konflikte sind nichts grundsätzlich Negatives. Aber sie werden es, wenn sie eskalieren.

# Bei den meisten Konflikten sind Emotionen im Spiel

Sehr oft werden Argumente nicht sachlich neutral, sondern mit Emotionen vertreten. Man will die eigenen Vorstellungen durchsetzen, weil man sich mit seinen Argumenten identifiziert und wertet die Argumente des Gesprächspartners ab.

In dem Moment handelt es sich nicht mehr um einen Sachkonflikt – auch wenn es nach aussen hin immer noch um die Sache geht – in Wirklichkeit ist die Sache inzwischen aber nur noch vorgeschobene Spielwiese, sie ist Austragungsort für einen Konflikt auf der Beziehungsebene geworden.

WAS  
KÖNNEN  
SIE  
TUN?

KONFLIKTE  
LASSEN SICH AM  
BESTEN LÖSEN,  
SOLANGE SIE  
NOCH HEISS SIND.  
ALSO NICHT  
ERKALTEN  
LASSEN!

Die folgenden **Mini-Tipps**  
mit konflikt-reduzierender Wirkung  
können Sie direkt am Arbeitsplatz  
ausprobieren:



1. ■

**Fragen Sie sich „wozu macht die / der das?“ – fragen Sie nicht „warum“!**

Die Frage nach dem Wozu erforscht den Zweck eines Verhaltens – und von hier aus lassen sich deutlich leichter alternative Lösungen finden: Wie kann dieser Zweck so erreicht werden, dass sich niemand auf die Füße getreten fühlt? Nur durch aktives Sich-in-den-anderen-Hineinversetzen lassen sich Konflikte lösen. Dazu (zur Empathie) hat man keine Lust, wenn man sich angegriffen fühlt; deshalb: Schritt 2!

2. ■

**Gehen Sie kurz (wenigstens innerlich) auf Distanz!**

Sobald Sie sich emotional getroffen fühlen, ist eine sofortige Konfliktlösung unmöglich. Sie müssen erst innerlich auf Abstand gehen, zumindest mental, vielleicht aber auch räumlich / zeitlich („Ich merke gerade, dass mich das trifft; das muss ich erst mal fünf Minuten sacken lassen – bis gleich!“). Das ist ein erwachsener Umgang mit Konflikten: Nicht mit Rückzug, Gegenangriff, gespielter Sachlichkeit reagieren. Sondern kurz innehalten, die beteiligten Emotionen und Bedürfnisse reflektieren – und dann zu Schritt 3 übergehen.

3. ■

**Verzichten Sie aufs Pokerface! Geben Sie Rückmeldung!**

Zeigen Sie auch in Ihrem Gesicht, wie Ihre emotionale Haltung gegenüber aktuellen Entwicklungen oder Anordnungen ist. Wenn Ihnen etwas nicht passt oder Sie sich beispielsweise ungerecht behandelt fühlen, sollten Sie den Ärger nicht herunterschlucken (das macht nur Magengeschwüre), sondern in Worte fassen, welches Ihrer Bedürfnisse dadurch unbefriedigt bleibt. Wichtig: Sagen Sie auch deutlich, was genau Sie sich wünschen!



Wertschätzung  
(im Voraus, im grosszügigen Umfang)  
ist das beste  
Mittel  
zur Konflikt-  
Prävention.

## WEITERE KONKRETE TIPPS ZUR KONFLIKT-REDUZIERUNG IM TEAM:

Sagen Sie sich: „Der andere kämpft nicht GEGEN mich, sondern FÜR sich“. Irgendwelche seiner Bedürfnisse sind unbefriedigt – aus seiner Sicht. Und vielleicht kann ich Wege finden, um dem anderen seine Bedürfnisbefriedigung zu ermöglichen, OHNE dass ich leiden muss.

Wer ein Team fragt, ob es Konflikte gibt, erhält meist Antworten wie: „Konflikte?! Nö, haben wir nicht. Aber hier ist so 'ne Zicke, die macht Stunk.“ Konflikte werden selten als solche benannt. Entweder wird ihre Existenz geleugnet, oder es erfolgt eine sofortige Ursachenzuschreibung mit Schuldzuweisung. Daher ist es wichtig, Warnsignale zur Kenntnis zu nehmen und anzusprechen, bevor sich die Fronten verhärten.

# KONFLIKT- PRÄVENTION ABER WIE?

## 4 Grundprinzipien zur Konfliktprävention

- “Ich bin okay, du bist okay“ (Wertschätzung als Grundhaltung)
- „Sprich per ich – und sprich!“ (Selbstverantwortung und mit Mut ins Gespräch)
- „Jeder hat ein bisschen Recht“ (Kompromissfähigkeit und Empathie)
- „Zeigen Sie Herz und Gesicht“ (Authentizität)



*Unausgetragene, untergründig schwelende Konflikte können Ängste auslösen. In jedem Fall beschäftigen sie die Psyche mehr, als es für gutes Arbeiten-Können gut wäre. Um dieses Thema (Ängste / Sorgen) geht es im nächsten flashlight.*

*Bis zum nächsten Mal!*