

WH!TEBOOKS



Susanne Klein

Wenn die anderen das Problem sind

Konfliktmanagement
Konfliktcoaching
Konfliktmediation

GABAL

Susanne Klein

Wenn die anderen das Problem sind

Konfliktmanagement

Konfliktcoaching

Konfliktmediation

Susanne Klein

Wenn die anderen das Problem sind

*Konfliktmanagement
Konfliktcoaching
Konfliktmediation*

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-586-4

Lektorat: Dr. Sonja Ulrike Klug, www.buchbetreuung-klug.com
Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich
Umschlagfoto: zefa visual media gmbh
Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn, www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-shop.de
www.gabal-ist-ueberall.de

Inhalt

Einführung:

Wo kommen die ganzen Probleme her?	9
---	----------

Teil 1:

Wenn die anderen das Problem sind –

Konfliktmanagement	11
-------------------------------------	-----------

1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe 13

Die komische E-Mail	14
Der schweigsame Kollege	16
Der E-Mail-Verteiler	18
Der ungerechtfertigte Anranzer	20
Wenn die Nase nicht passt	22
Zu viele E-Mails	25

2. Die lieben Kollegen – Konflikte im Team 30

Verschiedene Vorstellungen	31
Die Sympathiefalle	34
Kränkungen und Verletzungen	38
Machtkämpfe	41

3. Die lieben Mitarbeiter – Konflikte als Führungskraft 45

Die Bevorzugung Einzelner	46
Arbeitspferde	49
Als Projektleiter nichts zu sagen?	52
Paradoxe Verhaltenserwartung	55
Die Kunst, Kritik zu üben	57

4. Durchsetzen oder nachgeben – Strategien 62

Sich durchsetzen	63
Kooperieren	65
Kompromiss suchen	68
Vermeiden	70
Nachgeben	71

5. Das Konfliktgespräch – ein Leitfaden	74
Schritt 1: Ziel festlegen	74
Schritt 2: Abstand gewinnen	75
Schritt 3: Positive Aspekte fokussieren	75
Schritt 4: Für gute Stimmung sorgen	76
Schritt 5: Die Interessen des anderen erkennen	77
Schritt 6: Die eigenen Interessen formulieren	77
Schritt 7: Übereinstimmungen festhalten	78
Schritt 8: Kontroverse Punkte diskutieren	78
Schritt 9: Lösungen finden und vereinbaren	81
Schritt 10: Lösungsrückschau durchführen	81
Wenn der andere nicht kooperationsbereit ist	82

Teil 2:

Wenn man selbst das Problem ist – Konfliktcoaching 83

1. Aufgeräumt geht es besser – die Kraft der Gefühle 85

Der innere Zustand beeinflusst das Verhalten 85

Fünf Schritte zur inneren Klarheit 87

2. Distanz gibt Kraft – irrationale Gedanken unterbrechen 92

Ursachen für typisches Konfliktverhalten 92

Sokratischer Dialog 94

Distanz zum eigenen Verhalten entwickeln 98

3. Was will ich eigentlich? Innere Klarheit 102

Die Wunderfrage stellen 102

Eine Parts-Party veranstalten 105

4. Was denken die anderen? Positionenwechsel 109

Die Bedürfnisse der anderen wahrnehmen 109

Selbsttäuschung und Illusionen 111

Den Positionenwechsel üben 112

5. Gut im Kontakt – klares Contracting 115

Kontrakte schützen vor Konflikten 115

Rebriefing nicht vergessen 116

Filter beeinflussen die Wahrnehmung	117
Die Mücke und der Elefant	119

6. Faul, feige, eitel – Schweinehunde überwinden	122
Bremsklötze der Weiterentwicklung	122
Wirkungsvolles Vorgehen	124

7. Andere Ebenen, andere Lösungen – Chunken	127
Es gibt keine Probleme	128
Chunk-up und Chunk-down	129

8. Lösungen erfragen –	
Switching Questions und Skalierungsfragen	132
Die richtigen Fragen stellen	132
Skalierungsfragen	136

9. Die verzerrte Wahrnehmung überwinden –	
den Fokus erweitern	139
Einschränkende Denkmuster	139
Wesentliche Konfliktthemen	142

10. Wenn Werte im Weg stehen –	
die angemessene Formulierung finden	145
Das Fünf-Schritte-Modell	146
Die Werteanalyse	148

Teil 3:

Wenn die anderen das Problem haben –	
Konfliktmediation	153

1. Konfliktmediation als Führungsaufgabe	155
Die Funktion des Mediators	155
Die Führungskraft als Mediator	156

2. Engelsgleich und doch menschlich –	
Kompetenzen des Mediators	159
Die Diskussion auf die Metaebene heben	159
Auf sich selbst achten	160

Den Humor behalten	161
Bei emotionalen Ausbrüchen gelassen bleiben	163
Hypothetische Fragen nutzen	164
Die Meinung des Mediators	165
 3. Schritt für Schritt – die Phasen der Konfliktmediation	 167
Phase 0: Vorgespräch	167
Phase 1: Kontaktaufnahme und Klärung der Situation	168
Phase 2: Formulierung des Themas	170
Phase 3: Klärung der Interessen	171
Phase 4: Visualisierung der Gemeinsamkeiten	175
Phase 5: Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten	177
Phase 6: Lösung vereinbaren	179
Phase 7: Abschluss gestalten	181
Phase 8: Erste Testphase	182
Phase 9: Evaluation	182
 4. Die List erkennen – Strategeme lenken	 184
Nutzen der Strategeme im Konfliktfall	184
Die 36 Strategeme der Chinesen	185
 Anhang	 205
Kleine Konfliktypologie	206
Danksagung	207
Literaturverzeichnis	208
Über die Autorin	210
Workshops und Coachings zum Buch	211
Stichwortverzeichnis	213

Einführung: Wo kommen die ganzen Probleme her?

Ärger machen immer die anderen. Dabei könnte alles so schön sein und so gut funktionieren. Schließlich macht es niemandem Spaß, sich mit Konflikten, die andere produzieren, am Arbeitsplatz herumzuschlagen. Das frisst einfach zu viel Energie. Das Gefühl, am Arbeitsplatz sehr viel mit Konflikten zu tun zu haben, ist nicht subjektiv. Das belegen auch aktuelle Befragungen. Zum Beispiel brachte eine Umfrage unter Coachees das Ergebnis, dass inzwischen über 70 Prozent der täglichen Energie am Arbeitsplatz dafür investiert werden, andere Mitarbeiter vom eigenen Bereich fern zu halten, sich abzusichern und um Attacken abzuwehren. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation und bei dem sehr hohen Konkurrenzdruck, der auf Führungskräften und Mitarbeitern lastet, gewinnt das Thema Konfliktmanagement immer mehr an Bedeutung.

Der erste Teil des Buches ist diesem Thema gewidmet. Wie erkennen Sie Konflikte? Wie gehen Sie am besten an die Sache heran? Was können Sie konkret tun? Wie verhalten Sie sich am geschicktesten? Wie schaffen Sie es, die Gefühle zu sortieren? Welche Möglichkeiten gibt es, um auf einen konstruktiven Lösungsweg zu gelangen? Welche Strategien gibt es?

1. Teil

Manchmal stehen wir uns aber auch einfach selbst im Weg. Ärger machen dann zwar immer noch die anderen, aber zum Teil auch deswegen, weil wir selbst unklare Signale senden und ein innerer Konflikt nach außen hin sichtbar wird. Der zweite Teil des Buches ist eine Anleitung zum Selbstcoaching. Was können Sie tun, wenn Sie merken, dass Sie selbst ein Teil des Problems geworden sind? Wie gehen Sie in diesem Fall an die Sache heran? Wie können Sie zu einer inneren Klarheit und Sicherheit und damit zu einer von anderen wahrnehmbaren äußeren Gelassenheit finden?

2. Teil

- 3. Teil** Der dritte Teil schließlich fokussiert das Thema Konfliktmediation. Wie können Sie als unbeteiligter Dritter, z. B. in einer Führungsposition, anderen helfen, Konflikte konstruktiv und ergebnisorientiert zu lösen? Was müssen Sie beachten? An welchen Prozessschritten können Sie sich orientieren? Welche Tools können Sie nutzen? Wie gehen Sie damit um, wenn Strategeme von einer Seite oder von beiden eingesetzt werden?

In jedem Kapitel finden Sie einige Fallbeispiele, die Ihnen vermutlich nicht ganz unbekannt vorkommen. Hier können Sie nun die Rolle des externen Beobachters einnehmen und zusehen, wie andere mit einer solchen Situation fertig werden. Das macht deutlich mehr Spaß, als wenn man selbst mittendrin steckt.

Ich wünsche Ihnen alles Gute – vor allem dann, wenn die anderen mal wieder das Problem sind.

Susanne Klein

Teil 1

.....

Wenn die anderen das Problem sind – Konfliktmanagement



1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

Das ist es, was wir uns wünschen: mit der Umgebung harmonisch leben, in Frieden seine Arbeit machen können und am Abend die Entspannung genießen. Das klappt auch – oft, aber nicht immer. Denn Wut, Enttäuschung und Aggression gehören genauso zum Menschsein wie Liebe, Freundschaft und Glück. Schließlich müssen wir uns auch gegen Angreifer wehren und kundtun können, wenn wir uns ungerecht behandelt fühlen.

Unser Wunsch

Weil wir in Konflikten intuitiv reagieren – also aus dem Bauch heraus – und oft nicht vorher, sondern meistens erst hinterher nachdenken, wissen wir häufig gar nicht, was uns an manchem Konflikt so nervt. Sind wir tatsächlich wütend über die Unverschämtheit des anderen? Oder ärgern wir uns eigentlich viel mehr darüber, dass wir selbst nicht schneller oder anders reagiert haben? Vielleicht ist einfach auch heute nicht der richtige Tag?

Es sind gar nicht immer die großen Themen, die im Alltag zu Konflikten führen. Es geht nicht immer um eine Ehescheidung oder um die Aufhebung eines Arbeitsvertrages. Konflikte entstehen oft bei kleinen Dingen: Sie eskalieren wegen einer nicht zugeschraubten Zahnpastatube oder vergessener Unterlagen für die wichtige Sitzung. Und dann wundert man sich, wie eine solche Kleinigkeit zu einem so großen Konflikt anwachsen kann.

**Kleinigkeiten
werden zu großen
Konflikten**

Konflikte beginnen ganz klein. Es sind einzelne spontane Bemerkungen, die das Gegenüber treffen. Dabei ist das Gesagte in der Regel nicht einmal böse gemeint, sondern vielleicht nur eine Unachtsamkeit, ein wenig sorgfältiges Überlegen. Man sagt etwas leichtfertig dahin, ohne zu bedenken, wie sehr das Gegenüber sich verletzt fühlen könnte. Und irgendwann steht man vor einem Haufen Scherben und hat gar nicht gemerkt, wie dieser zustande gekommen ist.

**Konflikte
werden oft
ignoriert**

Schon das Wort „Konflikte“ lässt es einem kalt über den Rücken laufen. Konflikte sind unangenehm. Damit möchte am liebsten niemand etwas zu tun haben. Und doch sind sie da, und wir müssen damit umgehen. Gerade diese Stimmung, Konflikten lieber aus dem Weg zu gehen, produziert Konflikte. Wir ignorieren und leugnen, bis es nicht mehr geht; und dann ist schon so viel passiert, dass es fast zu spät ist.

Sozialforscher vertreten die Auffassung, dass unser viel geliebtes „Friede, Freude, Eierkuchen“ eher die Ausnahme bildet. Der Alltag ist mehr von konflikthaftern als von konfliktfreien Begegnungen mit anderen Menschen geprägt. Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Meinungen und produzieren deshalb Konflikte. Das macht nicht gerade Mut, aber es bedeutet auch, dass es nicht damit getan ist zu hoffen, dass sich die Schwierigkeiten bis zum nächsten Tag wie von selbst erledigen.

Die komische E-Mail

**Konflikte
erkennen**

Bevor man handelt, muss man Konflikte als solche erst einmal erkennen. Und das ist nicht ganz einfach, denn jeder möchte am liebsten über Schwierigkeiten hinwegsehen, und jeder hofft, dass sich alles wie von selbst auflösen mag. Tut es aber nicht. Also können Sie nicht darauf warten, dass ein netter Kollege vorbeikommt und zu Ihnen sagt: „Hallo, guten Morgen. Übrigens habe ich mit Ihnen einen Konflikt. Können wir darüber heute einmal ganz entspannt und in Ruhe sprechen?“

Das wird nicht geschehen. Es läuft eher so ab: Ohne etwas Böses zu ahnen, öffnet man seinen Maileingang und findet folgenden Text:

Beispiel

„Sehr geehrte Frau Müller, nur zur Klarstellung: Der Inhalt des Dokumentes von Herrn Seiler war mir nicht bekannt. Ich habe das Thema nochmals auf die Agenda für das Meeting am Donnerstag gesetzt. Herr Naus wird sicher auch noch das eine oder andere zu dem Thema beitragen können ...“

Hier steht zwar nichts Konkretes, aber Sie ahnen Böses! Das Dokument von Herrn Seiler hatten Sie doch extra herumgeschickt. Warum soll das nun schon wieder auf die Agenda? Es gab doch eine Lösung?! Dieses Meeting findet mit allen Vorgesetzten statt – unter anderem Herrn Naus, Ihrem eigenen Chef. Der Projektstatus soll präsentiert werden. Warum soll nun das leidige Thema in dieser Runde nochmals zur Sprache kommen? Das ist doch peinlich. Und was hat Herr Naus nun für eine Rolle? Warum hat er noch nicht mit Ihnen gesprochen? Sollten Sie besser im Vorfeld auf ihn zugehen? Fragen über Fragen und Konflikte über Konflikte. Dabei steht doch nur ein ganz einfaches Projektstatus-Meeting an. Wenn man doch einfach nur in Ruhe arbeiten könnte ...

So kündigt sich beispielsweise ein Konflikt an: Sie erhalten eine E-Mail und verstehen nicht, wie diese zustande gekommen ist. Offensichtlich gab es Gespräche, an denen Sie nicht beteiligt waren. Missverständnisse sind bereits entstanden.

Erkennungszeichen: unklare E-Mail

To Do: anrufen oder zusammensetzen, klären und Mail mit geklärtem Sachverhalt hinterherschicken

**Ein Konflikt
naht**

Auch wenn es schwer fällt, aber Konflikte kann man am besten regeln, wenn sie noch nicht zu groß geworden sind. Deswegen ist es nun wichtig, die Beteiligten anzurufen und in einem freundlichen Gespräch ein paar Dinge in Erfahrung zu bringen. Jedes Detail werden Sie sicher nicht erfahren, aber im Gespräch mit verschiedenen Personen lassen sich doch mit etwas Hartnäckigkeit einige Puzzle-

teile zusammenfügen. Im obigen Beispiel sind Sie dann deutlich besser auf das bevorstehende Meeting vorbereitet, als wenn Sie nur mit einem schlechten Gefühl im Magen zum Meeting erscheinen.

Der schweigsame Kollege

Kontakt wird vermieden

Dass Kollegen einmal kurz angebunden sind, wenn sie viel zu arbeiten haben, das kann immer vorkommen. Was aber nicht vorkommen sollte, ist das Gefühl, dass eine Person in letzter Zeit den Kontakt zu Ihnen meidet. Zum Beispiel ruft sie nicht an, sondern lässt einen Praktikanten eine Mail schicken. Oder sie kommt nicht zu Ihrem Meeting, obwohl sie zum Team gehört, ohne sich bei Ihnen abzumelden usw.

Wenn Sie das Gefühl haben, eine Person meidet den Kontakt zu Ihnen, dann ist es wichtig, dass Sie von Ihrer Seite aus aktiv werden.

Die meisten Menschen stecken in einer solchen Situation eher den Kopf in den Sand und tun so, als sei ihnen nichts aufgefallen. Sie hoffen, die schlechte Stimmung möge sich rasch wieder legen. Vielleicht überlegen sie auch, was sich hinter dem seltsamen Verhalten verbergen könnte, ohne es aktiv zu klären. Sie finden verschiedene glaubhafte Erklärungsmodelle, aber prüfen nichts wirklich nach. Sie ergehen sich in Vermutungen und werden dabei selbst immer unglücklicher. Letztendlich haben sie dann selbst den Konflikt, ohne zu wissen, ob der andere wirklich das Problem ist oder nicht. Vielleicht steckt er nur bis über beide Ohren im Stress und hat keine Zeit – und mehr ist nicht dahinter. Das wäre die beste Lösung. Solange man aber nicht aktiv wird, wird man auch nichts erfahren.

Nun, was tun? Einfach hingehen und sagen: „Also, Herr Zeth, wenn Sie es weiterhin vermeiden, mit mir zu sprechen, dann weiß ich nicht, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten sollen ...“, wird nicht weiterführen. Wenn es bis dahin noch keinen wirklichen, sondern nur einen vermuteten Konflikt gab, dann gibt es spätestens jetzt

einen manifesten Konflikt. Und es wird einige Zeit brauchen, bis sich die Wogen wieder geglättet haben.

Effektiver ist hier der freundliche Einstieg. Das Gespräch darf den anderen nicht konfrontieren und muss jeder Seite die Chance geben, ihr Gesicht zu wahren:

Beispiel

„Hallo Herr Zeth, lange nicht gesehen. Haben Sie Land unter?“

Dann sehen Sie, wie der andere reagiert. Kommt nur ein „mpf“, dann muss man weiter dranbleiben. Vielleicht kommt aber auch ein fröhliches Lächeln, und das Eis ist gebrochen. Nach dem „mpf“ könnte man beispielsweise anschließen:

„Ich sehe schon, es scheinen Berge zu sein, die Sie zu bewältigen haben ...“

Wichtig ist, hier immer bei der *Unterstellung* zu bleiben, es ginge um Arbeitsbelastung. Falls es sich tatsächlich um einen Konfliktfall handelt, soll es sich erst einmal herausstellen. Aber um ganz sicherzugehen, sollte ein Angebot folgen:

„Es gibt schon wieder eine ganze Menge zu besprechen. Wann können wir uns einmal zusammensetzen?“

Jetzt muss sogar der „mumpfigste Mp“ reagieren. Sollte er das auch ignorieren, dann ist der Kollege schwer krank oder es gibt bereits einen manifesten Konflikt.

Erkennungszeichen: Kontaktvermeidung

To Do: freundlich ansprechen und dranbleiben, Angebot formulieren

**Ein Konflikt
naht**

Der E-Mail-Verteiler

Überraschender Konflikt Manchmal ist es einfach so, dass Sie von einem Konflikt tatsächlich überrascht werden. Sie gehen nichts ahnend in ein Meeting und stellen den erarbeiteten Projektplan vor. Sie zeigen, welche Schritte schon erreicht sind, und freuen sich. Nach ein paar sachlichen Nachfragen steht ein Kollege, der bisher noch nicht im Projekt involviert war, plötzlich auf und konfrontiert Sie:

Beispiel *„Also, Herr Huber, der Projektplan ist zwar schön und gut, aber er zeigt auch deutlich, dass Sie keine Ahnung von Projektmanagement haben. Sie wissen ja nicht einmal, welche Abteilungen in ein solches Projekt involviert werden müssen, damit es eine Aussicht auf Erfolg gibt.“*

Der erste Schreck sitzt tief. Und man ahnt, dass man vielleicht einen Fehler gemacht hat.

Sie wissen, Sie hätten genauer den Verteiler zur Einladung des Meetings studieren sollen, dann wäre Ihnen aufgefallen, dass es ein paar Teilnehmer gibt, an die Sie bisher noch nicht gedacht haben. Hätten Sie genau hingeschaut, dann hätten Sie vorher überlegen können. Denn die Kollegen aus der „übersehenen“ Abteilung müssen die Information von jemandem aus Ihrem vertrauten Kreis erhalten haben. Nun ist es zu spät. In einer solchen Situation gibt es nur eines: die Flucht nach vorne.

„Herr Nube, es ist sehr nett, dass Sie darauf hinweisen. Sie nehmen mir das Wort aus dem Mund. Der Plan war, Sie nicht zu früh mit Projektplanung und anderen Unannehmlichkeiten zu belasten und Ihre Zeit unnötig zu beanspruchen, sondern Sie dann dazuzubitten, wenn Sie aktiv werden können. Ich finde es aber sehr freundlich von Ihnen, dass Sie sich zu einem so frühen Zeitpunkt bereits engagieren. Das zeigt die Wichtigkeit und gleichzeitig die Dringlichkeit des Projektes.“

Blöße vermeiden Zugegeben, das verdreht die Tatsachen, denn Sie hatten Herrn Nube wirklich vergessen. Aber es ist auch nicht notwendig, sich wegen jeden Fehlers eine Blöße zu geben. Das tun die Kollegen in der Regel auch nicht. Und ein offenes „Ich habe Sie einfach vergessen“ kann Ihnen monatelang Ärger einbringen.

Manchmal ist es einfach besser, nicht ganz ehrlich zu sein und die schwierige Situation positiv für sich zu nutzen. Wesentlich ist ja letztendlich nur, dass die Abteilung zu ihrem Recht kommt und alle unbelastet zusammenarbeiten. Auch wenn sie sich vielleicht lieber eine Einladung gewünscht hätte, ist der Ausgang relevant.

E-Mail-Verteiler haben es in sich, und es ist wesentlich, diese genau zu studieren und zu überlegen, wer mit welchen Interessen und Kompetenzen in dem Kreis sitzt, der Sie erwartet. Sicherlich ist es mühsam, immer alle einzuladen, die irgendein Interesse am Thema haben könnten. Denn es ist viel schwieriger und langwieriger, mit vielen Personen zu einer Entscheidung zu kommen als mit wenigen Personen. Andererseits kommen in der Regel nicht alle zu einem Meeting. Und wenigstens kann so niemand sagen, er wäre nicht eingeladen gewesen.

Eine elegante Lösung ist es auch, eine erste Einladung mit der Information über das neue Projekt so zu verschicken: Sie formulieren einen allgemeinen Text und definieren die direkten Teammitglieder dafür, die mit der Ebene darüber abgestimmt sind. Des Weiteren fügen Sie unter CC alle Personen ein, die in irgendeiner Form von Ihrer Arbeit betroffen sein könnten. In der Mail formulieren Sie dann einen Satz wie diesem:

„Für einen zügigen Projektablauf war es wichtig, ein aktives Kernteam zu definieren. Dieses Kernteam ist aber auf Informationen und Zusammenarbeit von außen angewiesen. Wir bitten deswegen alle Interessenten, an Projektmeetings teilzunehmen und/oder uns Informationen zu kommen zu lassen.“

Mit dieser Einladung haben Sie alle im Boot. Keiner kann sich ausgegrenzt fühlen, und dass nicht jede Abteilung und jede Person immer zum engsten Kernteam gehören kann, das sehen die meisten Menschen auch ein. Macht ja auch Arbeit. Sollte sich jemand melden und unbedingt ins Kernteam wollen, dann müssen Sie das von Fall zu Fall abwägen.

E-Mail-Einladungen

Beispiel

Niemanden ausgrenzen

Es ist nicht nur relevant, die Personen an Bord zu wissen, die für das Projekt inhaltlich wichtig sind, sondern auch diejenigen, die politisch das Projekt mittragen. Je größer die Institution, in der Sie arbeiten, umso wichtiger ist dieser strategische Punkt: Wen muss ich involvieren, damit er nach außen hin das Projekt stützt? Wer ist politisch wichtig, ohne inhaltlich etwas beisteuern zu können? Wer kann, wenn er sich übergangen fühlt, die Arbeit behindern?

Oft ist es besser, jemanden von Anfang an dabeizuhaben, als jemanden außen zu wissen, der seine Energie darauf lenkt, die Arbeit des Kernteams zu blockieren.

Ein Konflikt naht

Erkennungszeichen: Personen im E-Mail-Verteiler

To Do: Flucht nach vorne, sich nicht rechtfertigen, sondern eine positive Lösung anbieten; Mailverteiler sehr sorgfältig zusammenstellen

Der ungerechtfertigte Anranzer

Pause Alles schien sehr gut zu laufen. Sie liegen gut im Zeitplan und entspannen sich beim Lesen der neuesten Mitarbeiterzeitschrift und einer Tasse Kaffee für ein paar Minuten, um sich dann wieder auf ein größeres Projekt konzentrieren zu können. Durchatmen tut ab und zu gut, sonst kann man einen 12-Stunden-Tag einfach nicht konzentriert hinter sich bringen. Da schwingt Ihre Tür auf, und Ihr Chef kommt herein:

Beispiel „Na, Frau Selten, müssen Sie schon wieder Pause machen? Haben Sie nichts zu tun?“

Sie bemerken, wie die Wut in Ihnen aufsteigt. Wie kommt Ihr Chef dazu, Sie so anzuschließen? Er weiß doch genau, dass Sie zu seinen besten Leistungsträgern gehören. Was soll das jetzt?

Wenn Sie jetzt nichts sagen, dann haben Sie einen Konflikt mit Ihrem Chef, der wahrscheinlich Spuren bei den nächsten sachlichen Gesprächen hinterlassen wird. Sie konnten den Konflikt nicht kommen sehen, aber plötzlich ist er da. Was also tun? Sie könnten Ihren Chef in seine Schranken weisen und ihm sachlich erklären, was Sie alles zu tun haben und auch alles schaffen werden – in der gewohnten, bewährten Weise. Dann wären Sie aber auf der Seite der Rechtfertigung angelangt und würden sich hinterher sicher nicht besser fühlen.

So oder so ähnlich bahnen sich viele Konflikte an. Je weniger man diese Anzeichen ignoriert, sondern aktiv darauf zugeht und versucht zu klären, umso weniger wird man von richtig schweren Konflikten überrascht. Wenn die Fronten erst einmal verhärtet sind, dann ist es ganz schwierig, wieder miteinander einen guten Kontakt herzustellen. Also nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern versuchen, die Sache mit Humor zu sehen:

Humor

„Nein, ich muss nicht. Ich mache die Pause freiwillig. Sie wissen ja sicher auch, dass man nur dann langfristig gute Arbeit leisten kann, wenn man sich ab und zu zehn Minuten Pause gönnt. Ich hoffe, Sie gönnen sich diese Pausen auch und bleiben uns noch lange erhalten! Ich wette, Sie haben etwas Wichtiges zu besprechen mitgebracht?“

Mit dieser Antwort erreichen Sie mehrere Dinge gleichzeitig: Sie reagieren nur auf den Teil: „müssen Sie Pause machen“ und nicht auf die Frage, ob Sie nichts zu tun hätten. Sie reagieren zunächst humorvoll, ordnen dann die Pause richtig ein und empfehlen diese dem Chef. Dann unterstellen Sie, dass es etwas Wichtiges zu besprechen gibt, und haben so das Glatteis verlassen. Damit führen Sie zum sachlichen Anlass seines Besuches hin.

Um solche Antworten produzieren zu können, braucht es in erster Linie einen klaren Kopf. Sobald man sich getroffen, schlecht behandelt, ertappt, falsch bewertet, nicht wertgeschätzt fühlt – die Liste ist lang –, reagiert man emotional. Und emotionale Reaktionen sind oft nicht die besten. Die meisten Menschen reagieren in solchen Situationen eher defensiv, anstatt zu versuchen, die Situation positiv für sich zu wenden. Sie können die Dinge nicht