

Konfliktstoff?

Kennen Sie das? Der neue Kollege nervt. Er hält sich nicht an Absprachen, lässt keine Gelegenheit aus, sich bei der Betriebsleitung einzuschleimen, will immer alles besser wissen. Egal wo er auftaucht, gibt es Stress. Oder die neue Abteilungsleiterin. Eine Katastrophe! Nie lässt sie einen ausreden, macht ständig Druck. Wenn man etwas nicht auf die Reihe kriegt, hat sie immer eine fiese Bemerkung parat. Seit das Betriebsklima so schlecht ist, meldet sich ständig jemand krank.

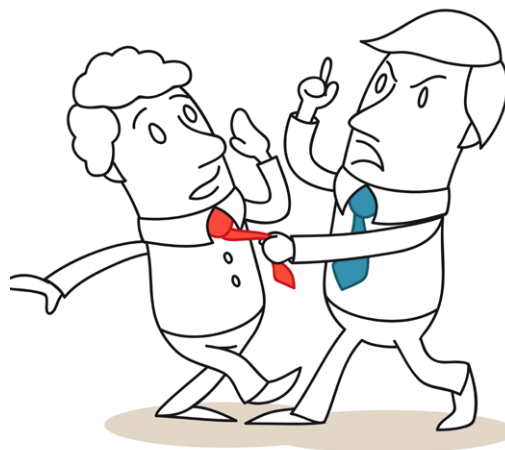


Foto: fotolia.com/Rudie



Präsentation,
Seiten 1 und 2

Fest steht, an jedem Arbeitsplatz gibt es reichlich Stoff für Konflikte. Das ist normal und gilt für alle Situationen, wo unterschiedliche Menschen mit gegensätzlichen Ansichten und Ansprüchen aufeinandertreffen. Auch ungünstige äußere Bedingungen, zum Beispiel Dauerstress, Mängel in der Arbeitsorganisation, Termin- und Leistungsdruck können die Arbeitsatmosphäre belasten. Wenn das Betriebsklima bereits angespannt ist, genügt eine ungeschickte Bemerkung oder ein geringschätziger Blick, um einen Konflikt auszulösen oder zu verschärfen. Angestauter Ärger, Frust und Wut können sich dann explosionsartig entladen und weiter eskalieren. Das Fatale: Ungelöste Konflikte können verhärten und auf Dauer das Betriebsklima schwer belasten. Anhaltende Spannungen, Eifersüchteleien, Machtkämpfe können sich auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz negativ auswirken, in einen Mobbingprozess münden, ja letztendlich ernste und folgenschwere Erkrankungen auslösen. Wenn die Stimmung ständig angespannt ist, kann auf Dauer auch die Fluktuationsrate im Betrieb steigen und die Produktivität sinken.



Präsentation,
Seite 3

Was tun im Konfliktfall?

Auch wenn die Bedingungen am Arbeitsplatz nicht immer ideal sind (und wo sind sie das?), muss nicht jede Verstimmung oder ungeschickte Bemerkung, nicht jeder Streit zum Super-GAU auswachsen. Ein gutes Betriebsklima erkennt man nicht am Mangel an Konflikten, sondern an der Art, wie Kolleginnen und Kollegen mit Konflikten umgehen.

Runterschlucken oder rauslassen?

Manche ziehen es vor, die Wut runterzuschlucken und mit einem Lächeln weiterzumachen. Wie ungesund das sein kann, haben Psychologinnen und Psychologen der Universität Frankfurt am Main demonstriert. Sie ließen Studierende in einem Rollenspiel Beschäftigte eines Kundencenters darstellen. Die Testpersonen, die angehalten waren, auch unverschämter Kundschaft gegenüber immer freundlich zu bleiben, hatten einen höheren Blutdruck als diejenigen, die zurückpöbeln durften. Fazit: „Langfristig kann es schädlich sein, bei der Arbeit gute Laune oder Mitgefühl vorzutäuschen – dadurch steigt die Gefahr, an Burnout zu erkranken“, so die Autorin Susanne Schäfer.¹

¹ Quelle: Richtig streiten, Zeit Wissen, <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/03/Streiten>

Daraus könnte man schließen, dass diejenigen, die ihrem Ärger freien Lauf lassen, im Vorteil sind. Das, was belastet, sind sie los, und das kann tatsächlich befreiend wirken. Das Problem: Emotionale Ausbrüche enthalten häufig Botschaften, die die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner verunsichern und verletzen können. Wenn man erlittene Kränkungen im Raum stehen lässt, besteht die Gefahr, dass sich die Situation verschlimmert, was für die Beteiligten noch mehr negative Konsequenzen hat.



Foto: Fotolia/Peter Atkins

Dem Ärger freien Lauf lassen? Keine gute Strategie. Emotionale Ausbrüche mit direkten Schuldzuweisungen zeugen nicht gerade von einer hohen Konfliktkompetenz.



Präsentation,
Seite 4

Du-Botschaften

Besonders in Stress-Situationen erliegen viele einem weitverbreiteten Kommunikationsmuster: Man macht sich Luft, indem man sein Gegenüber als Zielscheibe benutzt, von oben herab behandelt und Redewendungen ins Spiel bringt, die Schuldzuweisungen und versteckte Angriffe enthalten. In der Sprache von Kommunikationsfachleuten gelten solche Äußerungen als Du-Botschaften. Sie klingen zum Beispiel so: „Hast Du das immer noch nicht kapiert!“, „Du bist ganz schön kompliziert!“, „So läuft das nicht!“, „So kann das gar nicht funktionieren!“, „Fehler können wir uns nicht erlauben!“, „Du tickst wohl nicht richtig!“ usw. Solche Aussagen wirken verletzend und konfliktverschärfend. Sie können in wüsten Beschimpfungen gipfeln, die Adressatin oder den Adressaten in enormen Stress versetzen und bewirken, dass sie oder er zum Angriff übergeht oder die Flucht ergreift. Besonders das Wörtchen „muss“ in einer Du-Botschaft kann die Stimmung verderben. Die oder der andere fühlt sich bevormundet und in der Entscheidungsfreiheit eingeengt.

Ein wichtiger Schritt hin zu mehr Konfliktkompetenz ist, Du-Botschaften besser zu durchschauen. Wer sein Gegenüber unfein anrempelt, lenkt nämlich von seiner eigenen Betroffenheit ab. Ein Beispiel: Die Vorgesetzte ist verärgert, weil ihr Azubi zum dritten Mal denselben Fehler gemacht hat. Ihr platzt der Kragen und sie schimpft los: „Du Blödmann, kapierst Du denn gar nichts?“ Der Azubi fühlt sich abqualifiziert und eingeschüchtert. Er hat doch noch gar nicht richtig verstanden, worum es geht. Er ist ja schließlich in der Ausbildung und kann es nicht fassen, dass seine Chefin ihn so runtermacht. Der Azubi könnte gelassener sein, wenn er wüsste, dass in Du-Botschaften eigentlich Selbstmitteilungen stecken. Im aufgeführten Beispiel könnte das heißen: „Ich habe mich geärgert, weil ich unter Termindruck stehe und nicht genügend Zeit habe, meinem Azubi den Ablauf zu erklären.“ Hinter „Du kapierst wohl gar nichts“ verbirgt sich möglicherweise die Botschaft „Ich verstehe Dich nicht.“

Ich-Botschaften

Im Gegensatz zu Du-Botschaften haben klare Selbstmitteilungen den Vorteil, dass sie nicht darauf abzielen, die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner zu kränken oder abzuwerten. Die Ich-Botschaft „Ich bin wütend und frustriert, weil wir den Zeitplan nicht einhalten können“ schafft eine ganz andere Vertrauensbasis als „Du bist doch total unfähig, du Pfeife!“. Gutes Konfliktmanagement setzt voraus, dass man respektvoll miteinander umgeht. Das verlangt, dass man bereit ist, in sich selbst hineinzuhorchen, die eigenen

Gefühle und Gedanken wahrzunehmen und zu formulieren, was man tatsächlich sagen will. Wer bei Meinungsverschiedenheiten die eigenen Emotionen in wertschätzende Ich-Botschaften übersetzt, zeigt kommunikative Kompetenz und trägt viel zur Entschärfung von Konflikten bei.

Unter Stress gelingt es nicht immer, den richtigen Ton zu treffen. Eine Du-Botschaft ist aber auch nicht zwingend negativ. Wenn sie stimmig ist und in den Kontext passt, kann sie eine Konfliktsituation sogar günstig beeinflussen. Zudem kann ein Missverständnis oder eine abwertende Äußerung auch im Nachhinein noch erklärt und in eine Ich-Botschaft umgewandelt werden. Der Kommunikationsexperte Reinhold Miller bringt es auf den Punkt: „Wenn man die Sau rausgelassen hat, muss man sie auch wieder einfangen.“²



Foto: fotolia.com/Robert Kneschke

Wer bei Meinungsverschiedenheiten die eigenen Emotionen in wertschätzende Ich-Botschaften übersetzt, zeigt kommunikative Kompetenz und trägt viel zur Entschärfung von Konflikten bei.

Kommunikation ist mehrdimensional

Es ist gar nicht so einfach zu verstehen, wie Konflikte entstehen und sich hochschaukeln. Denn menschliche Kommunikation ist hochkomplex und vielschichtig. Ein Grundsatz der Kommunikationswissenschaft heißt: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick). Wer also meint, man bräuchte nur seinen Mund zu halten, um ein Problem zu lösen, irrt sich. Denn nicht nur das gesprochene Wort, auch Blicke, Gesten, Körperhaltungen vermitteln Botschaften. Stirnrunzeln zum Beispiel, skeptischer Blick, hochgezogene Augenbrauen, tiefes Durchatmen, seitwärts gewandte Körperhaltung können Zeichen für Ablehnung sein. Vieles von dem, was wir mitteilen, bleibt unausgesprochen. Gerade die unbewusst ablaufenden Prozesse bergen Konfliktpotential.

Ein weiterer Grundsatz lautet: „Kommunikation ist Begegnung auf mehreren Ebenen“. Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat dazu das Modell des „Kommunikationsquadrats“ entwickelt. Er geht davon aus, dass wie in einem Quadrat jede unserer Äußerungen vier Seiten umfasst, und zwar

- **eine Sachebene** = das, worüber man informiert
- **eine Selbstkundgabe** = das, was man alles von sich preisgibt
- **eine Beziehungsebene** = das, was man vom Gegenüber hält und wie man zu ihm steht
- **eine Appellseite** = das, wozu man die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner veranlassen möchte

Das dargestellte Modell macht deutlich, wie komplex Kommunikation ist und wie schwierig es für den „Empfänger“ sein kann, die Absicht des „Senders“ zu entschlüsseln. Bildhaft gesprochen kommunizieren wir nämlich, indem wir mit „vier Ohren zuhören“ oder „mit vier Schnäbeln sprechen“. Kein Mensch schafft es aber, beim Sprechen oder Hören immer ge-



Präsentation,
Seite 5

² Quelle: Reinhold Miller, *Sie Vollidiot! Von der Beschimpfung zum konstruktiven Gespräch*, Reinbek bei Hamburg 2001.

zielt alle vier Seiten bewusst zu beachten. Bei den unzähligen Möglichkeiten der Interpretation bleibt die Selbstmitteilung häufig im Dunkeln. Viele Konflikte bis hin zum Mobbing entstehen aus einem verwirrenden Geflecht von schwer zu durchschauenden Kommunikationsstrukturen. Dennoch unterliegt jede Äußerung den vier oben erwähnten Einflüssen. Es kann besonders im Konfliktfall sehr hilfreich sein, alle vier Seiten unter die Lupe zu nehmen.

Konfliktfähigkeit = Dialogfähigkeit

Gelingende Kommunikation ist ein unschlagbarer Wohlfühlfaktor. Transparente Kommunikationsstrukturen und ein dauerhaftes partnerschaftliches Miteinander gibt es jedoch nicht umsonst. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten bereit sind, Konflikte offensiv anzugehen und achtsam miteinander umzugehen. Dieses Ziel ist mit ein wenig Training für jeden erreichbar, denn Konfliktfähigkeit ist nichts anderes als mit dem Gegenüber in einen vernünftigen Dialog zu treten. Das kann man lernen.



Präsentation,
Seite 6

Ein Streit ist geschlichtet, wenn alle Parteien das Ergebnis akzeptieren. Der Weg dahin ist nicht immer einfach. Dennoch ist es nicht ratsam, Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. Denn sie sind auch eine Chance für Veränderung und können Kreativität und Innovation freisetzen. Gelingende Kommunikation heißt, ihrer Mehrdimensionalität gerecht werden: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis und Appell. Konkret heißt das: **Sachlich bleiben, authentisch sein, sich in andere hineinversetzen, offen kommunizieren.** Diese Basis-Regeln sind für jeden nachvollziehbar, man kann sie prima üben und schon im nächsten Gespräch mit den schwierigen Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten umsetzen.

• Sachlich bleiben (Sachebene)

Auslöser unzähliger Konflikte sind Missverständnisse und unklare Anweisungen. Um vorschnellen Interpretationen und Bewertungen vorzubeugen, sollte man sich stets klar und deutlich ausdrücken, für schwierige Sachverhalte Bilder und Vergleiche benutzen, zur Sicherheit besser noch einmal nachfragen, ob die Botschaft auch angekommen ist. Außerdem: Sachlich verhandeln und zeigen, dass es „um die Sache geht“ und nicht darum, den anderen zu attackieren. Dazu gehört, ehrlich seine Meinung zu äußern und deutlich Nein sagen zu können, ohne zu verletzen. Wer sachlich bleibt und Ruhe bewahrt, zwischen Person und Sache unterscheidet, lässt sich durch Meinungsverschiedenheiten nicht so schnell aus dem Gleichgewicht bringen.

• Authentisch sein (Selbstkundgabe)

Was man von sich selbst kundgibt, sollte wahrhaftig sein. Das heißt: Schwächen zugeben, auch wenn es schwer fällt; auf antrainierte Verhaltensweisen verzichten und der eigenen Persönlichkeit Ausdruck verleihen; wenn man sich geärgert hat oder unzufrieden ist, klar seine Meinung äußern, sich dabei die eigenen Gefühle, Gedanken und Bewertungen ins Bewusstsein rufen und auf ein achtsames Kommunikationsverhalten Wert legen.

• Sich in andere hineinversetzen (Beziehungsebene)

Ziel sinnvoller Kommunikation ist eine positive Beziehung zum Gegenüber. Um das zu erreichen, kann man die Technik des Perspektivenwechsels einsetzen. Man stellt sich vor, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt und umgekehrt. Das erfordert Einfühlungsvermögen: „Was löse ich bei der Gesprächspartnerin oder beim Gesprächspartner aus, wenn ich mich so oder so verhalte?“ „Mich interessiert dein Problem. Ich versuche zu verstehen, warum du dich so verhältst.“



Präsentation,
Seite 7

• **Offen kommunizieren
(Appellseite)**

Nützlich im Umgang mit aufkeimenden oder bestehenden Konflikten ist Offenheit. Im Klartext: Probleme immer sofort ansprechen, und zwar nicht über Facebook, sondern von Angesicht zu Angesicht. Auf den eigenen Sprachstil achten: Ich-Botschaften formulieren, Wünsche klar und deutlich formulieren, artikulieren, was man auch wirklich meint („Mir ist aufgefallen, dass ...“, „Für mich heißt das ...“, „Ich fühle mich ...“, „Ich wünsche mir ...“ usw.)



Foto: Günter Hogen

Ziel sinnvoller Kommunikation ist es, eine positive Beziehung zum Gegenüber aufzubauen.

Tipp: Wie man Konflikte austrägt, kann man lernen. In vielen Schulen gehören Streitschlichterprogramme heute zum Lehrplan. Auch für Betriebe gibt es Trainings. Die Bereitschaft, so etwas für die Beschäftigten anzubieten, hängt besonders von den Vorgesetzten ab. In vielen Unternehmen geben der Betriebsrat und die Personalabteilung Auskunft zu entsprechenden Kursen und Programmen.

Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit, Konflikte lösen, März 2019

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Glinkastraße 40, 10117 Berlin

Redaktion: Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Gabriele Albert, Wiesbaden

Text: Gabriele Mosbach, Potsdam

Verlag: Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611 9030-0, www.universum.de



Internet-
hinweis



Arbeits-
blätter



Arbeits-
auftrag



Präsentation



Video



Didaktisch-
methodischer
Hinweis



Lehrmaterialien