

Schöner streiten

Auch im Job geht's **nicht ohne Konflikte**. Aber wer richtig mit ihnen umgeht, kann davon sogar noch profitieren



Illustration: Almut Moritz

Die Versöhnung ist bekanntlich das Schönste am Streit – zumindest in der Liebe. Aber wenn's am Arbeitsplatz kracht? Dann endet der Zoff selten in harmonischer Eintracht. Dabei ist konstruktives Streiten gerade im Job besonders wichtig.

Wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen zusammentreffen, sind Auseinandersetzungen programmiert. Entscheidend ist, wie wir mit ihnen umgehen. „Aus verschiedensten Gründen werden Konflikte oft zu spät oder gar nicht angesprochen“, sagt Anita von Hertel, die als Wirtschaftsmediatorin für bessere Verständigung am Arbeitsplatz sorgt und zwischen zerstrittenen Parteien vermittelt. Aber Konflikte zu verschweigen ist genauso falsch wie Vorwürfe und Schuldzuweisungen, die – bewusst oder unbewusst – davon ablenken sollen, was uns selbst betrifft. Teamarbeit, Großraumbüros und E-Mail-Flut, veränderte Betriebsabläufe und wachsender Druck am Arbeitsplatz fordern ein konstruktives Miteinander. Damit sich durch unbewältigte Konflikte kein Frust festsetzt, der viel Energie kostet und uns nicht nur im Job das Leben schwer macht.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um den Konflikt bei einer Kollegin anzusprechen?

Schichtwechsel im Krankenhaus: Ihre Kollegin übergibt Ihnen die To-do-Liste. Sie fragen sich: Was, bitte, hat sie bloß den ganzen Tag getrieben? Machen Sie Ihrem Ärger jetzt sofort Luft, kracht es mit Sicherheit mächtig. „In Wutsituationen schaltet das Gehirn ab“, erklärt Management-Beraterin Doris Hartmann. Sie rät dazu, erst einmal durchzuatmen und sich zu sammeln. Was ist passiert? Was stört mich? Was habe ich erwartet? Warum steht wohl noch so viel auf der To-do-Liste der Kollegin? Wenn Sie sich das klar gemacht haben, sollten Sie den Konflikt dann allerdings auch möglichst bald ansprechen. Sonst laufen Sie Gefahr, dass die Situation eskaliert, dass sich polemische Angriffe häufen und vielleicht längst bereinigte Konflikte wieder ein Thema werden. „Gerade Frauen warten oft zu

lange“, weiß Expertin Doris Hartmann. „Weil sie im entscheidenden Moment der Mut verlässt. Oder weil sie immer noch darauf hoffen, dass sich alles irgendwie von allein wieder einrenkt.“

Ihr Büronachbar telefoniert so laut, dass Sie sich nicht konzentrieren können. Wie machen Sie ihm das klar?

Eine persönliche Attacke wie „Du nervst mich total“ bringt überhaupt nichts. Sagen Sie Ihrem Büronachbarn, dass Ihnen etwas auf dem Herzen liegt, und fragen Sie ihn, wann er etwas Zeit hat.

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Gedanklich oder auch schriftlich, falls Sie befürchten, leicht aus dem Konzept gebracht zu werden. Wichtig ist, dass Sie sachlich bleiben. Nennen Sie konkrete Situationen und beschreiben Sie, wie es Ihnen dabei erging: „Ich konnte mich neulich überhaupt nicht konzentrieren, als du mit deinem Kunden in New York telefoniert hast.“ Damit ist dem Kollegen mehr geholfen als mit der generellen Feststellung „Du schreist immer so am Telefon, das stört beim Arbeiten“, betont Simone Pöhlmann, die in München eine Streitschule betreibt. „Beides sagt das Gleiche aus, aber die Ich-Botschaft ist respektvoller formuliert.“

Ein Team-Mitglied greift Sie auf einer Sitzung massiv an. Wie sollen Sie reagieren?

Eine blöde Situation – für alle Beteiligten. Streit sollte nie in der Gruppe ausgetragen werden. Entzerren Sie die Lage, indem Sie zum Beispiel sagen: „Es wäre gut, wenn wir das bereden könnten, ohne die anderen damit zu belästigen.“ Damit vermitteln Sie zweierlei: Die anderen im Raum merken, dass Sie sich den Angriff nicht einfach gefallen lassen. Gleichzeitig machen Sie klar, dass Sie zu einem Gefecht vor Unbeteiligten nicht bereit sind. Attackiert Sie der Kollege wiederholt auf einer Sitzung, sollten Sie sich eine Strategie für ein klärendes Grundsatzgespräch überlegen. Management-Beraterin Doris Hartmann: „Sagen Sie dem Kollegen, welche Gefühle sein

Verhalten bei Ihnen auslöst, aber vermeiden Sie fragwürdige Behauptungen oder persönliche Angriffe. Hören Sie sich stattdessen an, was er zu sagen hat, und respektieren Sie, dass er die Situation anders beurteilt. So wird es Ihnen eher gelingen, eine Lösung zu finden, wie die nächste Teamsitzung ohne Streit über die Bühne gehen kann.“

Die Oberstudienrätin lässt kein gutes Haar an Ihren Lehrmethoden – anscheinend mit Absicht. Wie können Sie sich dagegen wehren?

Dass Sie absichtlich provoziert werden, lässt sich bestimmt nicht ohne Weiteres beweisen. Sprechen Sie die vermeintliche Provokateurin trotzdem auf Ihre Vermutung an. Aber bleiben Sie auch hier in der Ich-Form. Etwa so: „Ich habe das Gefühl, bei Ihrer Kritik geht es um mehr als nur um meine Lehrmethoden. Deshalb würde ich mich besser fühlen, wenn ich die ganze Wahrheit erfahre, damit ich mich dann wieder voll und ganz auf den Unterricht konzentrieren kann.“ Ihre Vorgesetzte wird eine bewusste Provokation zwar kaum zugeben, aber allein die Tatsache, dass Sie eine Reaktion zeigen, hat häufig den Effekt, dass sie sich ertappt fühlt und beim nächsten Mal genau überlegt, ob sie die Konfrontation suchen will.

Ihr Chef hat öfter kritisiert, dass Sie Aufgaben angeblich nicht flott genug erledigen. Jetzt drückt er Ihnen gleich einen ganzen Stapel mit diversen Aufträgen in die Hand: „Aber diesmal bitte so schnell wie möglich.“ Was tun?

„Konflikte zum Thema Schnelligkeit gehören zu den Klassikern“, weiß Anita von Hertel. Weil sich höchste Geschwindigkeit und größte Sorgfalt aber meist ausschließen, muss man Prioritäten setzen. Ist die Konferenzplanung eiliger als das Katalog-Konzept? Hat die Bearbeitung einer Reklamation Vorrang vor den Materialmustern, die an die Außendienstmitarbeiter geliefert werden sollen? Der Lösungsvorschlag der Mediatorin: „Klären Sie mit Ihrem Chef, was von all den Dingen, die Sie jetzt für ihn erledigen sollen, später fertig werden kann. Besprechen Sie gleich, wie viel Genauigkeit er bei welcher Aufgabe erwartet. So räumen Sie Missverständnisse aus und sorgen dafür, sich gegenseitig besser zu verstehen.“

Sie haben sich mit einer Kollegin nach heftigem Streit ausgesprochen. Trotzdem bleibt ein mulmiges Gefühl, wenn Sie ihr auf dem Gang begegnen. Warum?

„Das mulmige Gefühl ist ein Indikator dafür, dass etwas Wesentliches nicht geklärt ist“, sagt Anita von Hertel, „und solange das der Fall ist, wird sich der Grundkonflikt immer neue Schauplätze suchen.“ Deshalb wäre es am besten, wenn Sie noch einmal mit der Kollegin reden. Vielleicht finden Sie gemeinsam heraus, warum Ihr Verhältnis immer noch angespannt scheint. Sieht die Kollegin in Ihnen zu Unrecht eine Konkurrentin, die an ihrem Stuhl sägen will? Oder steht noch ein Satz im Raum, den Sie gar nicht mehr erinnern? Sollte das auch nichts bringen, müssen Sie vielleicht eine simple Tatsache akzeptieren: Sie mögen sich nicht. Streitlehrerin Simone Pöhlmann: „Man muss nicht alle lieben. Aber man sollte ordentlich miteinander umgehen – vor allem im Job.“

MIRIAM HEBBEN

BUCHTIPPS

Anita von Hertel: „Grrr! Warum wir miteinander streiten und wie wir davon profitieren können“ (17,90 Euro, Campus)
Simone Pöhlmann: „Streiten will gelernt sein. Die kleine Schule der fairen Kommunikation“ (9,90 Euro, Herder)