



# Wenn zwei sich streiten...

Man ist sich nicht immer einig, und vor allem unter Arbeitskollegen kann es schnell zu Differenzen kommen. Damit sich eine kleinere Auseinandersetzung nicht in eine größere Katastrophe wandelt, ist es hilfreich zu wissen, wann Konflikte entstehen und wie man sie entschärfen kann.

Foto: Privat

Von Dr. Rolf Schulz

**D**ie Kosten, die von Konflikten verursacht werden sind immens: Nach neueren Untersuchungen verbrauchen Konflikte bis zu 30 Prozent der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Das Unheilvolle daran ist: Nur wenige Mitarbeiter setzen die Energie zur effektiven Klärung der Konflikte ein. Die meiste Energie verpufft in Gesprächen über andere, in Ablenkungsmanövern, auf Nebenschauplätzen oder endet gar als stressbedingte Magenschleimhautentzündung. Und oft bleibt es nicht bei individuellen Frustrationen, sondern Konflikte zwischen Kollegen können zu einem Misserfolg der gesamten Abteilung führen.

Aber was kennzeichnet Konflikte eigentlich und weshalb eskalieren sie? Wieso gibt es immer mehr Konflikte und was passiert, wenn nichts unternommen wird? Und vor allem, was kann ich tun, wenn ich schon mitten drin stecke?

---

Einen Konflikt zu klären erfordert Mut – aber der wird auch belohnt.

---

Ein Konflikt ist zunächst mehr als eine bloße Meinungsverschiedenheit. Wenn sich die Beteiligten an einer Projektplanung beispielsweise nicht über das methodische Vorgehen einigen können, wissen alle, dass es darum geht, einen bestimmten inhaltlichen Aspekt zu klären: Eine klassische Meinungsverschiedenheit. Ähnlich verhält es sich, wenn unterschiedliche emotionale Zustände aufeinander treffen. Dies ist der Fall, wenn etwa einer der Kollegen verärgert ist über eine Situation, während ein anderer dieselbe Situation eher gelassen betrachtet. Auch hier wissen die Beteiligten in der Regel, dass nur die Einschätzung unterschiedlich ist. In diesen Fällen von Meinungsverschiedenheit ist eine Bereinigung sehr einfach oder vielleicht gar nicht notwendig.

Man erkennt die Meinungsverschiedenheit daran, dass die Differenzen auf nur einer Ebene stattfinden. Auch beeinträchtigt die Auseinandersetzung

**Dr. Rolf Schulz** ist als Berater, Coach, Universitätsdozent und Buchautor tätig und Vorstand des Beratungsunternehmens Rolf Schulz HR Consultants AG, Baden-Baden. Nach seinem Studium der Sozial- und Verhaltenswissenschaften spezialisierte er sich unter anderem auf Konfliktklärungs-Mediation.



die Handlungen nur wenig. Letztlich geht es darum, die anderen von der eigenen Meinung zu überzeugen und bestätigt zu werden.

Wenn kein Konflikt vorherrscht, sind die Beteiligten in der Lage, die sachliche Inhaltsebene, von der Beziehungsebene und den Emotionen zu trennen. Ist dies nicht mehr möglich, spricht man von Konflikt: Es gibt gleichzeitig Differenzen auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. Dann beeinträchtigt die Auseinandersetzung auch die Handlung(en) einer oder beider Seiten stark. Denn beide Seiten wollen gewinnen.

In Konflikten werden selbst von sonst rational denkenden und handelnden Mitarbeitern die Sach- und Beziehungsebene heillos miteinander verstrickt. Schnell verlassen auch erwachsene Menschen mit guter Ausbildung und viel Diskussions-Erfahrung, die reine Sachebene. Sobald Emotionen ins Spiel kommen, sind viele nicht mehr in der Lage, Differenzen schnell zu bereinigen.

Trotzdem ist ein Konflikt nicht immer einfach als solcher zu erkennen. Ein jedoch sehr prägnantes und leicht zu identifizierende Merkmal für das Vorhandensein eines Konflikts ist die Formulierung „Lass uns sachlich bleiben“. Könnte man Inhalt und Emotion leicht trennen, würde diese Forderung nicht gestellt werden. ➤

## Konflikte werden von **drei Faktoren** gekennzeichnet:



### 1. Jeder Mitarbeiter, jedes Team verfolgt eigene Ziele und Interessen.

In Zeiten von Führen-mit-Zielen und erhöhtem Erfolgsdruck fokussieren sich Mitarbeiter sehr auf die eigenen Ziele und Interessen, das Gesamtziel wird aus den Augen verloren.

### 2. Die Parteien sind voneinander abhängig.

Die Spezialisierungen der Mitarbeiter und die steigende Anzahl von Projekten, die zeitgleich durchgeführt werden müssen, erhöht die Abhängigkeit der Zuständigen untereinander signifikant. Die Vernetzung nimmt zu, ebenso die Komplexität und damit auch die Zahl der Konflikte. Altbekannt sind beispielsweise Interessenskonflikte zwischen Vertrieb und Produktion. Der Vertriebsmitarbeiter möchte eine rasche Produktion, der Produktionsleiter wiederum ist um Qualität bemüht.

### 3. Die Parteien haben einen Handlungsspielraum, in dem sie eigene Entscheidungen treffen können.

Wenn im Straßenverkehr ein Fahrzeug sehr langsam vor uns herfährt, ärgern wir uns. Er könnte ja schneller fahren, oder abbiegen. Im Stau ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns über den Fahrer vor uns ärgern, hingegen sehr gering. Denn er hat keine andere Wahl, keinen eigenen Handlungsspielraum.

Ein weiteres Kennzeichen von Konflikten ist die Tendenz zur Zweiergegnerschaft. „Wer nicht für mich ist, ist gegen mich“, lautet das unausgesprochene Motto. Menschen, die in einem Konflikt stecken, versuchen andere auf ihre Seite zu ziehen, sich Unterstützung zu holen. Wer schon einmal versucht hat, in einer solchen Situation eine neutrale Position zu behalten, weiß, wie unwirsch die Kollegen mitunter reagieren.

Konflikte haben zudem eine „Sogwirkung“: Wer in einen Konflikt verwickelt ist, hat Schwierigkeiten, eine andere Perspektive einzunehmen. Nahezu alles, was

Je vehementer die Forderung „Lass uns sachlich bleiben“, desto sicherer liegt ein Konflikt vor.

passiert, wird zur Bestätigung der eigenen Position genutzt. „Habe ich es doch gewusst, immer werden mir die wichtigen Informationen vorenthalten“, heißt es dann oft. Die Scheuklappen werden größer, bis am Ende die eigene Position fest einbetoniert ist.

Die Sogwirkung und die Tendenz zur Zweiergegnerschaft führen zu einer wesentlichen Erkenntnis: Konflikte können immer weiter eskalieren, getreu dem Motto: Schlimmer geht immer. Die Liste der Vorhaltungen wird lang und länger, der Kreis der Eingeweihten kann immer noch größer werden, etwa, wenn eine E-mail in Kopie an alle gesandt wird. Am Ende leidet jeder darunter.

Streiten will gelernt sein – Konflikte entschärfen auch.

Andererseits können Konflikte aber auch wie ein belebendes Element wirken. Ist ein Konflikt erst einmal besprochen und überwunden, so ist das vergleichbar mit einem reinigenden Gewitter. Es entsteht klare Luft, ein neues, oft respektvolleres Miteinander und frischer Wind.

Da sich in Konflikten die Sach- und die Beziehungsebene miteinander verstricken, ist die Trennung beider Ebenen erste Konfliktklärungspflicht, unabhängig davon, ob man selbst in einem Konflikt steckt oder einen solchen klären möchte.

Manche Menschen sind quasi sprachlos, wenn sie im Konflikt starke Emotionen haben. Andere haben keinen Zugang zu ihren Emotionen, können aber sehr gut die Sachlage erläutern, also quasi emotionslos begründen, warum dies und das so sein musste und nicht anders.

Es gilt also:

- ✓ **Lernen Sie, Ihre eigenen Emotionen zu spüren und sich diese bewusst zu machen.**
- ✓ **Klären Sie Ihre eigene Position für sich selbst.**
- ✓ **Nehmen Sie auch die Perspektive des anderen ein.**
- ✓ **Lösen Sie im Gespräch die Verstrickung zwischen Sach- und emotionaler Ebene.**



Dr. Rolf Schulz  
Toolbox zur Konfliktlösung  
Eichborn-Verlag, 2010, 17,95 Euro  
ISBN 978-3-8218-5727-5

BDY