

KONFLIKTE IM JOB - VON MARIETTA TÜRK | 05. August 2010, 12:47

"Es gibt Menschen, die ‚dissimulieren‘. Sie machen die Augen zu und tun so, als ob ein Konflikt nicht existieren würde." Helga-Kernstock-Redl

derStandard.at: Was sind häufige Streitthemen im Joballtag unter Kollegen?

Kernstock-Redl: Grundsätzlich ist es wichtig zu unterscheiden: Geht ein Konflikt eher von den beteiligten Personen selbst aus? Hier sind persönliche Eigenheiten, wunde Punkte, Konkurrenzstreben, Missverständnisse oder unterschiedliche Prioritäten häufige Streitthemen.

Oder es sind Spannungen, die durch die Eigenheiten der Organisation gefördert, vielleicht sogar erzwungen werden (systemimmanente Konflikte, Anm): so mancher chronischer Konfliktherd hat seine Wurzel in einem Kampf um Ressourcen - zu wenig Zeit, Raum und Information, in unklaren oder unerfüllbaren Arbeitsaufträgen, in einer von außen gepuschten Konkurrenzsituation oder in unvermeidlichen Unterschieden in den Prioritäten zwischen Teilen der Organisation. Den Mitarbeitern der Verwaltung müssen geregelte Abläufe sehr wichtig sein, jenen in der Produktion vielleicht spontane Reaktionsmöglichkeit auf den Markt.

derStandard.at: Was sind gängige Konfliktsituationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern?

Kernstock-Redl: Häufige Themen sind Gehalt, Arbeitszeit oder Anerkennung. Dahinter steht oft das Gefühl von Ungerechtigkeit. Weitere Konfliktsituationen entstehen aufgrund von hohem Zeit- oder Leistungsdruck und durch unklare, vielleicht sogar unerfüllbare Arbeitsaufträge.

Grundsätzlich sind alle Unklarheiten eine unerschöpfliche Quelle von Konflikten sowohl zwischen Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, besonders wenn sie zum Gefühl der Willkür und Ungerechtigkeit führen. Doch nicht jeder schätzt das Gegenteil, also genaue Vorgaben, keinerlei Spielraum, ein hohes Maß an Regeln und Kontrolle. Hinter widersprüchlichen Arbeitsaufträgen stehen oft eine unklare oder unvollständig kommunizierte Werte-Hierarchie der Führungsebene.

In der Hierarchie von Unternehmen wird ständig Druck weiter gegeben: positiv als Motivation und Belohnung oder negativ in Form von Angst vor negativen Konsequenzen. In diesen Kreisläufen sind ganz besonders jene belastet und burnout-gefährdet, die besonders verantwortungsbewusst handeln wollen. Denn diese übernehmen sowohl den Druck von oben als auch von unten und finden sich in der vielzitierten Sandwich-Position. Auch hier liegt eine mögliche Lösung im klaren Vermitteln von Prioritäten.

derStandard.at: Ist es besser im Zweifelsfall nichts zu sagen und abzuwarten oder lieber gleich direkt zu reagieren?

Kernstock-Redl: Meistens ist es strategisch und emotional klug, nicht gleich zu reagieren. Denn konfliktträchtige Situationen können starke Gefühle auslösen - und mitten in der Emotion sagen und tun wir Dinge, die uns später leid tun. Lieber tief durchatmen, mit einem guten Freund telefonieren oder eine Nacht darüber schlafen. Extreme Emotionen beeinträchtigen außerdem die Wahrnehmung und Urteilsfähigkeit, generell sollte man weder in der Wut noch in der Begeisterung wichtige Entscheidungen treffen. Das bedeutet jedoch keinesfalls, untätig zu bleiben. Wichtig ist es, die Situation, ganz besonders die eigenen Emotionen, zu analysieren und dann bewusst eine bestmögliche Reaktion oder Rolle zu wählen und aktiv umzusetzen. Wenn Sie aus spontaner Wut explodieren, dann gibt es Verletzungen und die Energie ist sinnlos verpufft. Wohldosierter Ärger kann Sie lange mit Energie versorgen, um wichtige Ziele zu erreichen oder Ihre persönliche Grenze zu schützen.

derStandard.at: Wenn sich Zwei streiten, freut sich der Dritte? Was bedeutet das im Job?

Kernstock-Redl: Es gibt Menschen, die "dissimulieren". Sie machen die Augen zu und tun so, als ob ein Konflikt nicht existieren würde. Sie hegen die Hoffnung, dass sich alles von selber auflöst, wenn nichts angesprochen wird. Das Gegenteil davon sind die "Simulanten". Sie initiieren oder fördern Streitigkeiten in ihrem Umfeld, um davon „als Dritte" zu profitieren. Oder sie blasen deshalb eigene Konflikte auf.

Meist sind solche Zusammenhänge nicht beweisbar. Doch möglich und wichtig ist es, diesen Aspekt bei Streitigkeiten in Betrieben immer im Hinterkopf zu behalten: "Ist das wirklich unser Problem oder tragen wir da nur etwas aus, was uns eigentlich gar nicht wirklich betrifft? Wer hat denn einen Vorteil, solange wir hier streiten und einander schwächen? Nach welcher Pfeife tanzen wir hier?"

derStandard.at: Wie sieht ein "guter Streit" im Arbeitsalltag aus?

Kernstock-Redl: Wichtig ist, den Konflikt zeitgerecht zu sehen, sich mit den Beteiligten zusammzusetzen - vielleicht mit Unterstützung einer unbeteiligten Person - die Ursachen und Ziele von sich selbst und den anderen Beteiligten wertschätzend zu analysieren und bei der Lösung dem anderen so weit wie möglich entgegenzukommen. Gefühlsmanagement hat Vorrang, denn Konflikte eskalieren vor allem dann, sobald die Emotionen unkontrollierbar heftig werden.

Ich persönlich definiere einen guten Streit über seine Folgen: ein guter Streit hinterlässt keine Spur der Verwüstung und Verletzung. Und er hört irgendwann mit einem konkreten Ergebnis auf. Schlecht wird jeder Streit, wenn er kein Ende kennt. Extreme Konflikte haben praktisch immer enorme Verluste zur Folge. Menschen sind zutiefst verletzt, Kunden sind vergrault, die Kosten für Ausfälle von Mitarbeitern sind enorm. Konflikte eskalieren, weil die beteiligten Emotionen eskalieren und das Steuer übernehmen. Guter Streit braucht deshalb unbedingt den klugen Umgang mit den beteiligten Gefühlen. Das gilt für jeden, der mit Konflikten zu tun hat, gleich ob Mitarbeiter, Führungskraft oder Berater. Führungskräfte haben hier eine Schlüsselstellung, sie können nicht nicht-kommunizieren (Paul Watzlawik), dürfen jedoch auch keinesfalls spontan Partei ergreifen und sich emotional anstecken lassen.

derStandard.at: Was ist zu tun, sobald Konflikte im Job mit irgendeiner Form von Aggression zu tun haben?

Kernstock-Redl: Die aggressiven, gewalttätigen Mitarbeiter oder Führungskräfte dürfen in einem Betrieb nicht gewinnen, sondern müssen durch entsprechende Konsequenzen ausgegrenzt werden. Wie es im Fußball durch die Rote Karte passiert. Sonst kommt es zur Verrohung, das Klima wird immer schlechter, es wird extrem gefährlich zu vertrauen und Kontrolle und Misstrauen werden überlebenswichtig. All jene Mitarbeiter, die hier nicht mitspielen wollen, kündigen. Ein Horrorszenario.

Wird in einem Betrieb Zeit und Energie in die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktlösungskultur investiert, zahlt sich das aus: Noch bevor "der Hut brennt" kann klar gemacht werden, dass Aggression zur Ausgrenzung führt. In einem Team sollten daher die guten und fachlich kompetenteren Mitarbeiter gewinnen - und nicht die Stärkeren, die Kollegen niederreden und einschüchtern. Führungskräften sollte bewusst sein, dass ihr eigenes Konfliktlösungsverhalten Vorbildwirkung hat. Wer selbst Grenzverletzungen oder Entwertungen einsetzt, um sein Ziel zu erreichen, oder darauf konsequent gar nicht reagiert, braucht sich nicht wundern, dass solche Techniken auf unteren Hierarchie-Stufen ebenfalls eingesetzt werden und zu Mobbing-Klagen führen. Wer jedoch konsequent konstruktiv streitet, wird langfristig sein Umfeld ebenfalls beeinflussen.

"Man muss sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen", sagte Viktor Frankl. Das muss man sich auch nicht von anderen Menschen und kann trotzdem - oder gerade deshalb - ein guter und erfolgreicher Mensch bleiben. (derStandard.at, 5.8.2010)

HELGA KERNSTOCK-REDL arbeitet als systemische Trainerin, Coach, Psychotherapeutin und Arbeitspsychologin und ist Autorin in Wien. **Buchpräsentation** in Innsbruck: Di., 12. 10. 2010 um 17.30, Haus der Begegnung, Rennweg 12, 6020 Innsbruck.

