

Wer streitet, ist nicht im Krieg und selten auf dem Fußballplatz

Fenster auf. Fenster zu. Aus einem Bürogeplänkel kann rasch ein Flächenbrand werden. Der Diplom-Psychologe Eberhard Stahl über die Kunst, produktiv zu streiten.



Der eine erstickt im Mief, der andere hätte es gerne noch ein paar Grad wärmer. In deutschen Büros kabbeln sich die Kollegen ums Kaffeekochen, Lüften und Heizen. Was steckt hinter dem Alltagszoff?

Bei diesen Streits geht es darum, dass wir uns wohlfühlen wollen. Die dahinterliegende Frage ist: Werden wir fair behandelt von den Kollegen? Diese Frage spricht die Beziehungsebene zwischen Menschen an. Sobald Sie Leute in ein Büro stecken, tauchen Fragen nach Fairness auf. Kein Mensch verträgt es auf Dauer, wenn er das Gefühl hat, er wird schlechter behandelt, als er es verdient. Man kann aber im Büro nicht abstrakt über Fairness reden. Dazu braucht man Themen, die das deutlich machen. Dann kommt oft die Heizung ins Spiel.

Hört sich sehr kompliziert an.

Ist es nicht. Wenn es den Streithähnen gelingt zu verstehen, dass der Wunsch sich wohlfühlen, keine Frage der objektiv richtigen Raumtemperatur ist, also keine Frage von richtig oder falsch, ist es nicht so schwer, zu einer guten Lösung zu kommen. Im Büroalltag geht es darum, dass jeder sich – auf seine Art – wohlfühlen kann. Es gilt, die dafür notwendigen Zumutungen fair zu verteilen

Nach dem Motto: Montags bestimmst du, wie warm es ist, dienstags ich, mittwochs du ...?

Das könnte eine pragmatische Lösung sein. Wichtig ist, dass wir ein gemeinsames Grundverständnis haben: Ich dominiere dich nicht, du dominierst mich nicht. Wenn wir das klar haben, können wir nach Lösungen suchen. Ich kenne diese Fragen aus unzähligen Teamentwicklungen. Bei Klimaanlage und Raumtemperatur können sich

Menschen bis aufs Blut streiten. Und auch am Ende einer moderierten Gruppensitzung steht nicht immer die perfekte Lösung.

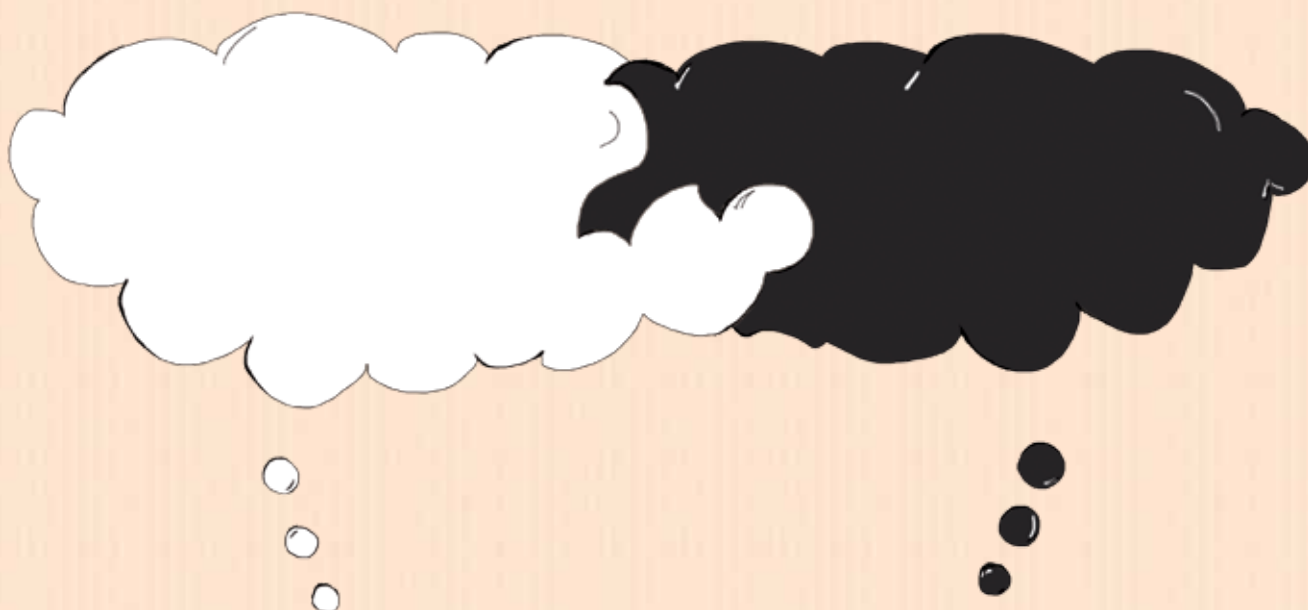
Wie sieht die Lösung beim Heizungskonflikt aus?

Dieser Konflikt ist nicht perfekt zu lösen, denn es gibt keine objektiv angenehme Raumtemperatur. Alle müssen sich etwas zumuten lassen: entweder eine Kompromisstemperatur oder ein Abkommen, dass das Büro montags stärker und dienstags weniger geheizt wird. Oder man lässt den Chef entscheiden. Jeder steht bei einer dieser Lösung möglicherweise unter der – zu ertragenden – Willkür der anderen. Es ist eine romantische Illusion, immer nach dem Konsens zu suchen. Es gibt ihn häufig nicht. Konfliktbearbeitung zerstört Illusionen. Das ist notwendig. Sonst ist man nicht offen für pragmatische Vorschläge.

Sollte man sich ein dickes Fell wachsen lassen?

Natürlich ist es fürs Zusammenleben hilfreich, wenn man einen großen Toleranzbereich hat. Konflikte eskalieren meistens, weil man zu spät miteinander redet. Wichtig ist deshalb, einen Konflikt rechtzeitig anzusprechen. Eine kleine Sache lädt sich sonst auf, und je länger sie in mir brodelt, umso heftiger wird die Wucht, mit der sie sich später entlädt.

Bevor ich aber das Gespräch suche, sollte ich mich fragen: Was regt mich auf? Warum bringt mich die Sache bzw. die Person auf die Palme? Gegen welche meiner Erwartungen hat der andere verstoßen? Erst wenn ich das zugrundeliegende Thema kenne, das mich verletzt und aufbringt, kann ich mich verständlich machen.



Wie schaffe ich es, im Büro einen großen Konflikt passabel anzusprechen, ohne dass es eskaliert. Etwa, wenn eine Kollegin Körpergeruch hat?

Körpergeruch zählt zu den heikelsten Themen, die es im Büro gibt. Denn Körperlichkeit ist – aus gutem Grund – in der Regel ein Tabu in der Arbeitswelt. Wenn wir Rückmeldungen zum Körper des anderen ansprechen, greifen wir unmittelbar in dessen persönliches Selbstbild ein. Wenn das unvermeidlich erscheint, sollte man das Menschenmögliche dafür tun, kein Öl in das Feuer zu schütten.

Wie gelingt das?

Erstens: Entscheiden Sie sich bewusst, das Thema anzusprechen, statt darauf zu warten, dass es irgendwann aus Ihnen herausplatzt. Das würde den maximalen Flurschaden anrichten. Zweitens: Überlegen Sie sich vorher, was Sie sagen wollen. Legen Sie sich die Worte zu Recht wie ein Schauspieler. Im Konfliktgespräch selbst ist man spontan selten ein guter Worterfinder. Drittens: Wählen Sie die Worte so, dass der Konflikt so wenig verletzend, wie es unvermeidlich ist, angesprochen wird. Machen Sie die Frage, ob jemand riecht oder nicht, auf keinen Fall zu einer Wahrheitsfrage, etwa im Sinne der „richtigen“ Körperpflege – denn dann begeben Sie sich in die Rolle des überlegenen Besserwissers und demütigen den anderen.

Spielen wir das mal durch. Was soll ich sagen?

Sagen Sie nicht: Sie müssten mal ein Deo nehmen oder Mensch, Frau Müller, Sie riechen aber streng. Teilen Sie mit, was Sie erleben. Etwa: Vielleicht bin ich empfindlich und ich spreche es nur ungern an, aber für mich liegt gelegentlich ein Geruch in der Luft, über den ich auf Dauer nicht

gut hinweggehen kann. Ich bitte Sie, dagegen etwas zu tun. Wenn sie antwortet: Ich verstehe nicht, was Sie meinen, können Sie sagen: Ich glaube, es hat mit Ihrem Schweiß zu tun. Jedenfalls ist dieser Geruch in der Luft und meine Bitte wäre, dass Sie daran etwas tun.

Frau Müller regt sich auf: „Unverschämtheit, was nehmen Sie sich heraus, mich zu beleidigen?“

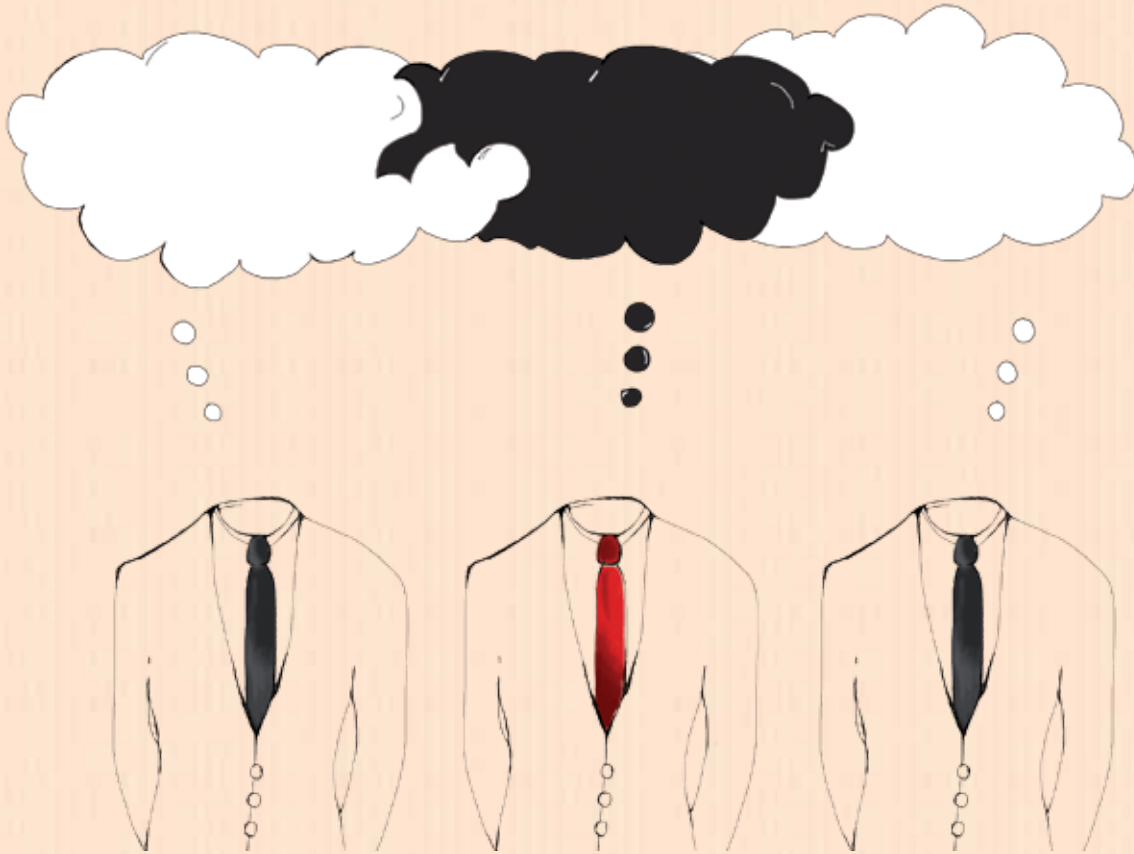
Sie hängt bereits in der nächsten Eskalationsstufe und verhält sich wie eine angegriffene Gegnerin. Bleiben Sie auf der partnerschaftlichen Ebene. Sagen Sie: Frau Müller, das tut mir leid. Ich wollte Sie nicht kränken. Ob das grundsätzlich ein Problem ist, kann ich gar nicht beurteilen. Aber mir ist es wichtig, Ihnen zu sagen, dass der Geruch mich stört. Ich wäre heilfroh, Sie könnten daran etwas ändern, dann hätte ich es viel leichter, mich auf die Zusammenarbeit zu freuen.

Frau Müller: „Ich verbitte mir einen solchen Angriff.“

Das Thema ist so intim, da schlagen die meisten Menschen um sich. Aber generell gilt bei allen Konflikten: Bleiben Sie stoisch in der partnerschaftlichen Grundhaltung, sagen Sie: Es tut mir leid, dass Sie sich angegriffen fühlen. Das will ich gar nicht. Verhaken Sie sich nicht, fallen Sie nicht in den angebotenen Win-Lose-Modus. Viele Menschen gehen in Konflikten intuitiv davon aus, dass immer einer verlieren und damit der andere gewinnen muss. Dann fangen sie natürlich an zu kämpfen und auszuteilen. Diese Dynamik eskaliert aber ganz schnell.

Was ist die Basis für eine gute Konfliktlösung?

Vertrauen in die grundsätzlich lautereren Absichten des



Gegenübers muss möglich sein oder wieder möglich werden. Wir müssen im Streit so gut wie nie zueinander stehen wie Feinde im Krieg und eher selten wie Gegner auf dem Fußballplatz. Es geht in ganz vielen Fällen nicht ums Siegen und Verlieren, geschweige denn ums Vernichten und Vernichtetwerden, sondern um Lösungen, die für alle Konfliktpartner tragbar sind. Wenn wir einen Konflikt haben, sollten wir deshalb erst einmal dafür sorgen, dass wir ein gemeinsames Grundverständnis haben: Suchen wir eine Machtprobe oder nicht viel eher ein Übereinkommen angesichts unterschiedlicher Ziele und Bedürfnisse? Sonst laufen wir Gefahr, dass wir nicht vom gleichen Grundverständnis der Situation ausgehen und in eine überflüssige Eskalation geraten. Gelingt es uns, den Konflikt als Konfliktpartnerschaft zu definieren, geht es nicht mehr vorrangig um die Frage, wer Recht oder Macht hat. Dann setzen wir uns über unterschiedliche Einschätzungen, Interessen und Ziele auseinander und reden darüber differenziert. Erst dann haben wir gute Chancen, eine faire Lösung zu finden.

Welche Rolle spielen Chefs bei Konflikten?

Konflikte zwischen Mitarbeitern, die von diesen nicht gelöst werden können, sind Chefsache. Chefin oder Chef müssen in Konfliktsackgassen helfen, zu friedentiftenden Lösungen zu gelangen. Das haben sich manche Vorgesetzte

noch nicht zu eigen gemacht. Einige Chefs scheuen darüber hinaus unliebsame Entscheidungen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe und delegieren Konflikte in die Teams, die da gar nichts zu suchen haben. Wenn in einer Produktionsabteilung Samstagsarbeit ansteht und dem Chef ist es peinlich, Leute dafür auszusuchen, sagt er: Diskutiert das mal im Team und macht einen Plan. Die hauen sich die Köpfe ein und sind anschließend schlecht aufeinander zu sprechen. Dabei hatten sie nie eine echte Wahl. Solch vermeintliche Demokratie entlastet den Chef und belastet die Mitarbeiter. Der Chef muss von Anfang an Farbe bekennen. Er kann sagen: Dass am Samstag gearbeitet wird, steht außer Frage. Ihr könnt nun selber versuchen, eine Einteilung zu finden, die für alle akzeptabel ist. Mein Angebot ist es aber auch, dass ich euch einteile, falls es schwer wird, im Team zu einer Lösung zu kommen. Das erspart euch den Frust im Team, den könnt ihr dann bei mir abladen. Das wäre eine echte Dienstleistung aus der Führung heraus.

Manche Chefs sind ja in der Doppelrolle: einerseits Führungskraft, andererseits selbst Mitglied eines Teams. Wie schwer ist es, in einer solchen Position die Rolle klar einzunehmen?

Flache Hierarchien und komplexe Organisationsstrukturen lassen klare Rollenmuster verschwimmen. Besonders

schwierig ist es in Matrixorganisationen. Es ist hilfreich, sich immer wieder bewusst zu machen, in welcher Rolle man gerade unterwegs ist und welches Konfliktthema zu dieser Rolle gehört und welches nicht. So lernt man auch zu verstehen, in welcher Rolle mein Gegenüber unterwegs ist und welche Themen ich mit ihm besprechen kann und welche überhaupt nicht. Diese Einschätzung der Zuordnungen kann man übrigens lernen.

In internationalen Firmen hört man oft: Für dieses Problem bin ich nicht zuständig, da müsstest du dich mit Brüssel absprechen ...

... und die Kollegen in Brüssel schicken dich weiter nach Paris. Häufig müssen die Leute erst einmal mühevoll klären, mit wem sie überhaupt einen Konflikt austragen können. Das kann schon sehr anstrengend sein. Gelegentlich ist es auch aussichtslos. Sie müssen im ungünstigen Fall lernen, eine Situation zu akzeptieren, in der sie einen Konflikt nicht lösen können.



Zur Person

Eberhard Stahl ist Diplom-Psychologe und Buchautor.

Er leitet das Beratungsunternehmen elbdialog in Hamburg. Sein neuestes Fachbuch „Dynamik in Gruppen“ erschien 2012 im Beltz Verlag.

Diese ernüchternde Einsicht hilft, sich nicht selbst als Versager zu fühlen. Es gibt immer wieder Konflikte, die muss man einfach nur aushalten. Sie von jenen zu unterscheiden, die lösbar sind, ist entscheidend.

Interview: Annette Rogalla

Sturmwarnung für's Büro

Konflikte unter Kollegen kündigen sich an wie ein Gewitter.

An diesen Zeichen lässt sich ein Wetterumschwung im Büro erkennen.

Machtspiele

- Sie kommen morgens ins Büro, und der Kollege hat die Heizung schon voll aufgedreht? Das Thermometer zeigt viel zu warme 24 Grad? Sie reißen das Fenster demonstrativ weit auf und ärgern sich über den wärmebedürftigen Nachbarn, sagen aber nichts. Unterdrückter Ärger staut sich schnell auf. Innerlich haben Sie bereits beim Betreten des Raumes die Konfliktautomatik eingestellt. Klären Sie solche Konflikte bevor das Fass überläuft.
- Sie beobachten, dass Meier und Müller in jeder Sitzung gegeneinander kämpfen und Gewinner-Verlierer-Spiele treiben? Solche Spiele im Büro sind ein deutliches Konfliktzeichen.
- Die Kollegen Schulz und Schmitt streiten sich darum, wer das letzte Wort hat, und das bei jedem Thema. Solche Kommunikation ist destruktiv und kann jedes Meeting sprengen. Ein Fall für den Chef.
- Unbedingt aktiv werden sollte der Chef, wenn Einzelne gemobbt werden. Sobald in Koalitionen gegen ein Teammitglied gearbeitet wird, muss er eingreifen, denn das Team hat ein Problem. Einzelne werden häufig zum Sündenbock für ein Thema als Gruppe gemacht, das die Gruppe nicht besser lösen kann.
- Kollegin Wagner spricht nicht mehr mit Kollegin Weber? Sie lässt ihr über eine andere Kollegin ausrichten, dass der Abgabetermin für die Präsentation morgen ist? Hier übt sich Frau Wagner im offensiven Vermeidungsverhalten. Ein deutliches Zeichen, dass im Untergrund ein Konflikt schwelt.



Stress, lass nach

*Notfalltipps vom Psychologen und
Trainer Eberhard Stahl*

Erstens

Werden Sie sich bewusst, worum genau es geht. Unterscheiden Sie, um welche Sachthemen es geht. Steckt ein Beziehungs- oder ein Machtkonflikt dahinter? Hohe Raumtemperaturen machen Sie müde, das ist das Sachthema. Vielleicht fühlen Sie sich von der Kollegin übergangen, wenn sie die Heizung aufdreht? Das ist der Beziehungskonflikt.

Zweitens

Sprechen Sie in Ruhe mit dem Konfliktpartner, nicht kurz vor Feierabend oder zwischendurch am Kopierer nach dem Motto: Hätten Sie mal eine Minute? Wer seinen Gesprächspartner überfällt, treibt ihn damit in der Regel zur Eskalation. Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin, ein Mittagessen oder fragen Sie: Können wir uns morgen mal 20 Minuten Zeit für das Thema nehmen?

Drittens

Definieren Sie zu Beginn des Gesprächs die Situation. Worum geht's, worum geht es nicht, was ist der Hintergrund und inwieweit sehen Sie die Beziehung beeinträchtigt und inwieweit nicht. Das kann so klingen: „Liebe Kollegin Müller, ich arbeite sehr gerne mit Ihnen zusammen, und das jetzt schon seit vier Jahren und ich finde, wir haben manche Stromschnelle umschiffen. Im Moment habe ich folgendes Thema, mit dem ich nicht glücklich bin, und ich wäre froh, wir könnten das gemeinsam lösen. Ich will mich nicht durchsetzen.“

Mit dieser Einleitung machen Sie klar, welchen Stellenwert der Konflikt für Sie hat. Benennen Sie die Agenda des Konflikts: „Mir geht es um zwei Fragen: Wie könnten wir zum einen die Temperatur regeln und zu einer Lösung kommen, die für uns beide verträglich ist? Und ich bin zum anderen nicht glücklich damit, wie wir zurzeit miteinander umgehen und möchte da noch mal hingucken.“

Viertens

Benennen Sie die Konfliktgründe als Bewertungsaussage, definieren Sie sie nicht als Wahrheit. Also nicht: „Sie okkupieren mit Ihrer Kaffeetasse meinen Schreibtisch“, sondern: „Die Kaffeetasse neben meiner Tastatur stört mich beim Tippen.“ Sprechen Sie konsequent in Ich-Botschaften.

Fünftens

Zeigen Sie sich als Konfliktpartner, nicht als Gegner. Schlagen Sie vor, nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Wenden Sie keine fieseren Tricks an. Sätze wie: „Dann fragen wir mal die anderen, die meisten sind meiner Meinung“, gießen Öl ins Feuer des Konflikts.

Sechstens

Hören Sie dem, was Ihr Gegenüber zu sagen hat, mit absolut liebevoller Gründlichkeit zu. Lassen Sie ihn wissen, was Sie verstanden haben, und zeigen Sie, dass Sie seine Sicht der Dinge respektieren – auch, wenn Sie sie nicht teilen. Qualifizieren Sie seine unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen nicht als idiotisch und irrelevant ab.

Siebtens

Keine Klärung in Sicht? Machen Sie nicht weiter. Schalten Sie in Absprache mit dem Konfliktpartner den Chef ein. Das geht allerdings nicht mit jedem Vorgesetzten und nicht in jeder Abteilung. Für diesen Schritt braucht es eine gewisse Konfliktkultur im Unternehmen, damit es nicht als Petzen und Denunzieren empfunden wird.