

KONFLIKTE im Team sind belastend – und lösbar!

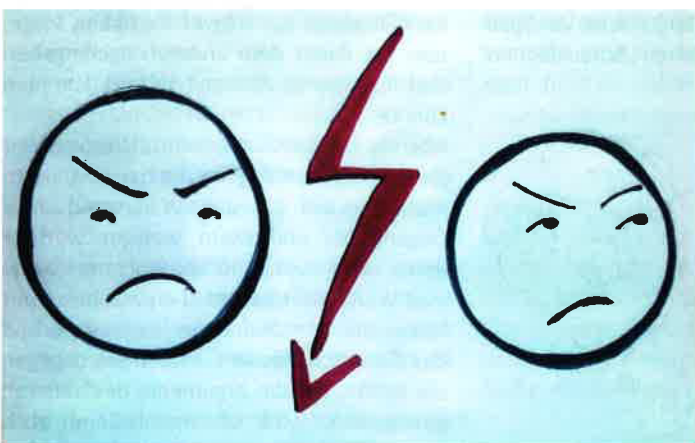
60 Prozent der Kolleginnen und Kollegen, die Anfang 2014 an der anonymen Zufriedenheitsumfrage des BVLK teilgenommen haben, gaben damals an, ihren Job gern zu machen. Ebenso so „hoch“ war jedoch auch die Anzahl derer die angaben, sich in ihrem Beruf nicht genug gefördert zu fühlen, bis hin zu gesundheitlichen Problemen, die auf das Arbeitsumfeld zurück zu führen sind. Wir haben dies zum Anlass genommen, dem Thema „Konflikte“ aber auch „zwischenmenschlichen Problemen“ mehr Aufmerksamkeit zu widmen, um den betreffenden Kolleginnen und Kollegen eine Hilfestellung zu bieten. Dieser Artikel, erstellt von der Fachpsychologin Reva Pasold, wird hoffentlich einen Beitrag dazu leisten. Über Ihr Feedback zu diesem Artikel unter lebensmittelkontrolleure@bvlk.de würden wir uns sehr freuen.

Die Verbraucherinteressen auch gegen die Interessen von Lebensmittelherstellern, Händlern und Gastronomen durchzusetzen, gehört zum Beruf des Lebensmittelkontrolleurs. Das ist nicht leicht. Es erfordert Standfestigkeit und viel kommunikatives Geschick im Umgang mit den unterschiedlichen Personen und ihren Reaktionen. Aber es gibt dafür einen gesetzlichen Auftrag, der den Rücken stärkt.

Doch wie ist es bei Konflikten im Team oder mit dem Vorgesetzten? Das sind Konflikte ganz anderer Art: hier habe ich kein Gesetz auf meiner Seite, um meine Ansichten durchzusetzen. Wie kann ich trotzdem Verständnis finden für das, was mir wichtig ist? Wie lassen sich Abneigungen abbauen und finden wir zu einer kollegialen Zusammenarbeit - gerade auch mit Menschen, die ganz anders sind als wir selbst?

Der folgende Artikel will dafür praktische Anregungen geben. Denn nichts belastet uns mehr in der Arbeit als ungelöste Konflikte. Und zugleich gehören sie zu jeder Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen dazu! Wenn diese außerdem verschiedene Aufgaben zu lösen haben oder um begrenzte Ressourcen konkurrieren, erst recht. Der erste entlastende Gedanke kann daher sein: Konflikte sind normal! Egal wie dramatisch sie sich anfühlen mögen.

Was ist ein Konflikt?



Der berühmte Konfliktforscher F. Glasl definiert einen sozialen Konflikt als eine Interaktion zwischen Akteuren

- wobei wenigstens ein Akteur (das können Individuen, Gruppen, Organisationen, aber auch Staaten sein)
- das Denken, Fühlen oder Wollen eines anderen Akteurs als unvereinbar mit seinem eigenen erlebt
- und sich durch ihn beeinträchtigt fühlt.

Was sind das für Dinge, die wir für völlig unvereinbar halten? Sie lassen sich auf 4 Arten zusammenfassen:

Zielkonflikte entstehen da, wo Menschen zusammen gehören, aber gegensätzliche Ziele verfolgen, z.B. weil sie ganz unterschiedliche Aufgaben haben. In kommunalen Verwaltungen gibt es vielfältige Konflikte dieser Art, beispielsweise zwischen den politischen Interessen der gewählten Vertreter und dem, was aus fachlicher Sicht geboten ist, zwischen Konsequenz in der praktischen Arbeit und Angst vor negativer Presse, zwischen bürgerfreundlichen Öffnungszeiten und kurzen Bearbeitungszeiten,...

Verteilungskonflikte: Hier geht es um die ausreichende und gerechte Verteilung von Arbeit und Ressourcen. Das betrifft z.B. die Art und Menge der Aufgaben, die Länge der Fahrtwege, die tatsächliche Anzahl und Qualifikation der MitarbeiterInnen, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Verfügbarkeit von Dienstwagen, Bürogröße und -ausstattung. Aber nicht nur. Es geht sehr oft auch um die gerechte Verteilung von Aufmerksamkeit und Anerkennung.

Um **Bewertungskonflikte** handelt es sich, wenn die gleiche Sache von den Akteuren völlig unterschiedlich bewertet wird. Überstunden sind so ein Thema: einige sehen sie als notwendig an und Zeichen ihres

Engagements, andere als Zeichen schlechter Arbeitsorganisation oder ungenügenden Selbstschutzes. Ein typisches Beispiel aus

Ihrem Aufgabenfeld ist der unterschiedliche Umgang mit festgestellten Unzulänglichkeiten: Was für die einen bürgerfreundlich ist, halten andere LMK für gesetzeswidrig und konfliktscheu.

Von **Beziehungskonflikten** spricht man, wenn Menschen sich aufgrund persönlicher Unterschiede ablehnen. Typisch dafür sind Unterschiede im Ordnungssinn, in der Sprech- oder Arbeitsgeschwindigkeit, in der Freundlichkeit, Gründlichkeit, aber auch Körpergröße, Dialekt, Lautstärke, Qualifikation... Es gibt noch viele Merkmale mehr, die für einen anderen Menschen ein Problem sein können, so dass er unwillkürlich ablehnend reagiert.

Was passiert in Konflikten mit uns?

Jede/r hat es schon selbst erlebt: Ein falsches Wort genügt und wir sind „auf 180“. Das ist die „normale“ Reaktion in Konflikten:



Unsere **Wahrnehmung** verengt sich auf das, was für uns eine Gefährdung oder Bedrohung sein könnte. V.a. das negative Verhalten des anderen sehen wir überdeutlich. Unseren eigenen Beitrag zum Konflikt dagegen sehen wir nicht oder spielen ihn herunter. So vereinfachen wir die Wirklichkeit auf Schwarz-Weiß: wir werden die Guten und die anderen die Bösen. Worum es dem Gegenüber eigentlich geht, bekommen wir nicht mehr mit.



Diese Sicht befeuert unsere ablehnenden **Gefühle**: wir werden immer misstrauischer gegenüber dem anderen und nach innen empfindlicher. Bereits bei kleinen Auslösern springen wir emotional an. Um nicht mehr so verletzlich zu sein, kapseln wir uns gegen den anderen ab, „machen dicht“. Die Folge: Unsere eigenen Gefühle nehmen wir übersteigert wahr und verlieren die Fähigkeit zur Einfühlung in den anderen. Der wiederum fühlt sich (zu Recht) verkannt, abgewiesen oder negiert. Das sind Verletzungen, die große Wut, Entrüstung und Zorn wecken.

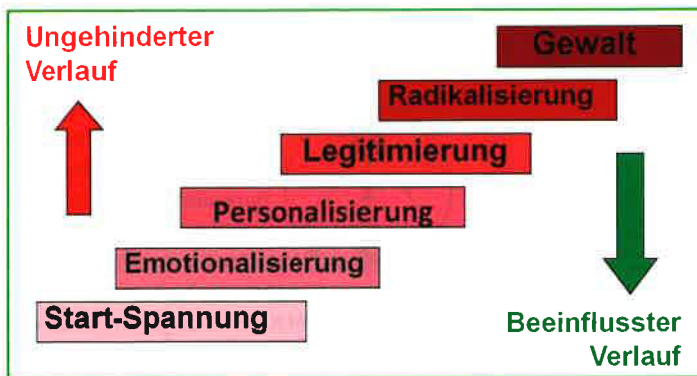


So wollen wir uns nicht behandeln lassen! Unser **Wille** springt an, wir wollen uns durchsetzen, um jeden Preis! Und greifen dabei oft zurück auf Verhaltensweisen, die vielleicht in der Pubertät, Schulzeit oder im Kleinkindalter typisch für uns waren. Dieses ungezähmte Wollen gibt unserem Handeln eine Kraft und ein Maß an Gewalt, die wir vielleicht von uns selber gar nicht kennen.

Die Vielfalt unseres **Verhaltens** engt sich ebenfalls ein. Die Konfliktgegner kennen ihre Verhaltensmuster oft gegenseitig schon so gut, dass sie ziemlich genau vorhersagen können, wie der andere auf eine gegebene Situation reagieren werde. Da die Einfühlung in den anderen fehlt, ist die schädigende Wirkung auf den anderen oft größer als beabsichtigt.

Das Problem: Konflikte eskalieren immer weiter, wenn wir nicht eingreifen

Angesichts dieser Dynamik verwundert es nicht, dass Konflikte sozusagen „automatisch“ eskalieren. Deeskalation ist möglich, erfordert jedoch bewusstes Eingreifen. Dazu müssen wir erst einmal den ungehinderten Verlauf eines Konfliktes kennen:



Sie können es an sich selbst beobachten: Oft gehen wir schon **angespannt** in schwierige Situationen. Das hat viele Gründe: negative Vorerfahrungen, Unsicherheit oder Aufregung. In Folge dessen nehmen wir vor allem die belastenden Aspekte der Situation wahr. Auch kleine Frustrationen (z.B. 5 Minuten auf den Gesprächspartner zu warten) rufen dann sofort heftige Gefühle hervor (wir sind **emotionalisiert**). Insbesondere wenn unsere persönlichen Wertmaßstäbe (z.B. Pünktlichkeit) verletzt werden oder wir uns in unserem Selbstbild angegriffen fühlen! Wir fangen an, das Problem in der gegnerischen Person zu sehen. (**Personalisierung**) Es geht nicht mehr um den eigentlichen Konfliktgegenstand, sondern wir lehnen jetzt die Person als solche ab. Kommt sie uns z.B.

auf dem Gang entgegen, reagieren wir stark körperlich mit Ablehnung und möchten ihr am liebsten gar nicht begegnen.

Damit ist der Schritt nicht weit zur **Legitimierung** des eigenen Handelns. Um sich gegen den anderen durchzusetzen, wird zu unfairen Mitteln gegriffen nach dem Motto: „Er ist selber schuld und hat es verdient, wenn ich jetzt auch meine Mittel anwende!“ Dies wiederum bleibt nicht ohne Folgen auf der anderen Seite. Aus Empörung und dem gleichen Wunsch, den anderen in die Schranken zu weisen, wird das Verhalten **radikaler**. Es wird beleidigt, bedroht, werden Folgen angedroht: „Wenn Sie nicht ..., dann ...!“ Damit setzt sich derjenige aber selbst unter Druck. Um glaubwürdig zu erscheinen, sieht er sich zur Ausführung der Drohung gezwungen. Oder die Wut ist bereits so hochgekocht, dass sie sich in blindwütiger Gewalt entlädt.

Darum sollten wir eingreifen – so früh wie möglich!

Am besten geht das natürlich am Anfang, auf der Stufe der Spannungen. Wir können dort zunächst bei uns selbst anfangen. Daraus ergibt sich die erste Möglichkeit zur Deeskalation: möglichst wenig vorgespannt und offen in konflikthafte Situationen zu gehen. Das bedeutet **nicht**, dass Ihnen das Handeln des anderen **egal** ist oder Sie es sich schön

reden. Es geht um **mehr innerlichen Abstand und Gelassenheit**, um die Beziehung zum anderen nicht schon von vornherein zu belasten und eine konstruktive Begegnung überhaupt möglich zu machen.

Das ist nicht so einfach, v.a. nach negativen Vorerfah-

rungen! Was kann helfen, solche Vor-Spannung und damit die eigenen „Scheuklappen“ zu minimieren?



- Misstrauen Sie den eigenen Wahrnehmungen, wenn Sie merken, dass Sie bereits mit ungunstigen Gefühlen in eine Situation gehen. Damit ist vorprogrammiert: Sie werden wie ein Schwamm alle bedrohlichen Anzeichen aufsaugen, die für Sie positiven Aspekte und das Entgegenkommen des anderen jedoch übersehen.
- Gehen Sie daher bewusst auf die Suche nach den positiven Seiten des Konfliktes: Was ist daran das Gute? Wofür ist die Auseinandersetzung wichtig? (Bei Konflikten im Team könnte man z.B. froh sein, dass sie ausgetragen werden und so rascher „vom Tisch“ kommen. Oder dass wichtige Themen wie eine gerechte Arbeitsteilung etc. endlich geklärt werden.) Diese Einstellung hilft sehr, um angstfreier in den Konflikt zu gehen.
- Dem dient auch der nächste Punkt: Sorgen Sie dafür, dass Sie dem anderen auf Augenhöhe begegnen können. D.h. ihn weder abwerten, noch sich selbst unterlegen fühlen. Sie können sich dazu z.B. klar machen, was Ihr gutes Recht ist – und was das Recht des anderen ist. Was von dem Anliegen Ihres Konfliktpartners können Sie verstehen?
- Mit dieser partnerschaftlichen inneren Haltung gelingt es auch körperlich entspannter in die Situation zu gehen. Das können Sie noch unterstützen durch tiefes Ausatmen, Sich-bequem-zurecht-Setzen und bewusstes Entspannen Ihrer Muskeln (indem Sie beispielsweise unbewusst hochgezogene Schultern wieder senken, die Kaumuskulatur lockern...). Beobachten Sie, welche Muskeln Sie in Konfliktsituationen bevorzugt anspannen – und lockern genau diese.

Oft können wir auch etwas tun, um die Spannung beim anderen zu senken:

Am direktesten indem wir ihm zuhören und zu verstehen geben, dass wir den Kern seines Anliegens verstehen und respektieren. – Vielen fällt genau das schwer. Sie haben Sorge, dass sie damit dem anderen Recht geben und ihr eigenes Anliegen zu kurz kommen könnte.

Aber es ist genau umgekehrt: Umso stärker Sie Ihre eigenen Argumente machen, desto mehr wecken Sie den Widerstand Ihres Gegenübers und desto weniger wird er Ihnen überhaupt zuhören. Probieren Sie es aus! Wenn jeder Recht haben will, bekommt keiner das Verständnis der Gegenseite und das Gespräch eskaliert. Haben Sie dagegen die Größe, auf die Argumente des anderen einzugehen, wird er anschließend auch bereitwilliger Ihren Gründen zuhören. Vielleicht stellen Sie dann fest, dass Ihre Meinungen gar nicht so weit auseinander liegen...

Sehr entspannend wirkt darüber hinaus, wenn die o.g. Partnerschaftlichkeit des Denkens auch nonverbal zum Ausdruck gebracht wird (durch Auf-den-anderen-Zugehen, In-die-Augen-Sehen, einen warmen Händedruck, ...) und alle Signale von Unter- oder Überlegenheit unterlassen werden (in der Kleidung, Sitzordnung, durch inquisitorische Fragen: „Warum haben Sie ...?“).

Wenn wir aber bereits verärgert und frustriert sind - was dann?

Vielleicht hilft Ihnen folgende Erkenntnis: Ärger ist das sichere Zeichen, dass ein uns wichtiges Bedürfnis verletzt ist. Das gibt uns zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren: wir können uns gegen denjenigen wenden, der uns das angetan hat. ODER wir sorgen dafür, dass unser Bedürfnis erfüllt wird!

Am Beispiel: Ein jüngerer Kollege im Team erklärt den Vorschlag eines erfahrenen Kollegen für „Schnee von gestern“, das würde heute niemand mehr so machen. Letzterer kann sich jetzt zu Recht darüber aufregen, dass sein Vorschlag nicht ernst genommen wurde. Er kann sich innerlich zurückziehen und nichts mehr beitragen - sollen die mal sehen wie sie ohne ihn zu Recht kommen! - Er kann aber auch einfordern, dass seine Meinung gehört wird, so dass Erfahrungen + neue Ideen in die Lösung einbezogen werden.

Vielleicht merken Sie bereits beim Lesen den Unterschied: wenn wir uns um uns selbst kümmern, wirken wir stärker und erreichen mehr als wenn wir andere angreifen - ob nun zu Recht oder nicht.

Außerdem tragen wir mit unserer Kommunikation stark dazu bei, dass die Emotionen der anderen Seite im positiven Bereich bleiben (oder dahin zurückkehren):

- Oft wissen wir, was für unser Gegenüber „Reizwörter“ sind und können alternative Formulierungen verwenden, bei denen der andere nicht gleich „zu macht“, sondern folgen kann.
- Lassen Sie den anderen ausreden. Zeigen Sie Verständnis für deren Aufregung.
- Hören Sie zu und versuchen Sie, die Situation zu verstehen. Wiederholen Sie dazu das Gesagte mit eigenen Worten, fassen es zusammen.
- Sprechen Sie Gefühle des anderen selbst an. Fragen Sie offen nach. Z.B.: „Ich merke dass Du total sauer bist, aber hab' noch nicht verstanden, was Dich so geärgert hat....“
- Ist Ihr Verhalten oder das, was Sie gesagt haben, Anlass für Wut oder Enttäuschung Ihrer Kollegin? Begründen Sie Ihr Vorgehen! (Wenn es einen Grund gibt, den wir verstehen können, fühlen wir uns weniger

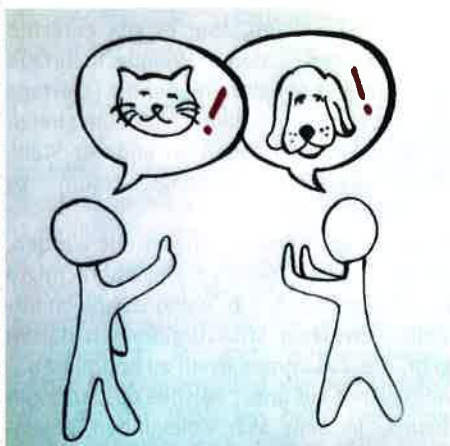
schlecht behandelt.)

- Sprechen Sie von sich und dem, was Sie wollen in der Ich-Form. Das erfordert etwas Übung, hat aber den großen Vorteil, dass sich der andere nicht (verdeckt) angegriffen fühlt. Beispiel: „Ich möchte, dass unsere Dienstberatungen pünktlich enden.“ statt „Werd' fertig! Komm auf den Punkt!“

Ich kann den anderen aber nicht ausstehen – da ist schon zu viel zwischen uns passiert!

Spätestens, wenn Ihnen zum anderen nur noch Negatives einfällt, sollten Ihre innerlichen Alarmglocken angehen. Jetzt sind Sie auf der Stufe der Personalisierung: der andere wird als das Problem angesehen.

Was viele nicht wissen: genau durch diese einseitige Sichtweise drängen wir den anderen in eine negative Rolle!

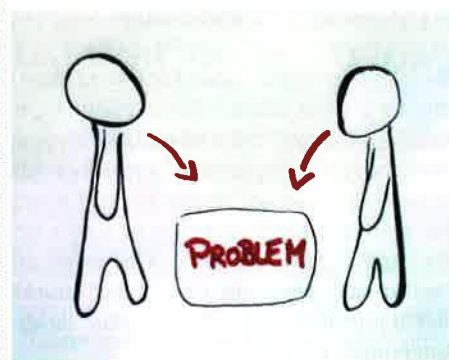


Reales Beispiel: eine sehr flinke, pflichtbewusste Kollegin, hält nichts von der oberflächlichen Arbeitseinstellung ihrer jüngeren Kollegin. Deshalb übernimmt sie lieber selbst den Löwenteil der Aufgaben. Die andere sieht das, fühlt sich unter Druck, will helfen, weiß aber nicht wie und traut sich auch nicht zu fragen. Sie merkt ja, dass die andere ihr nichts zutraut. So zieht sie sich zurück, tut lieber so, als wäre ihr die Arbeit egal. Als sie bemerkt, dass sie die andere damit ärgern kann, fühlt sie sich etwas besser ... Der Teufelskreis hat sich geschlossen.

Machen Sie sich bewusst, dass beide Seiten im Konflikt schlechter werden – der andere, und Sie selbst genauso. Das, was Sie jetzt erleben, ist nicht Ihr Kollege, wie er eigentlich ist, sondern dessen Schattenseite.

Eine wichtige Regel zur Konfliktlösung heißt daher: **Trennen Sie den Ärger über die Sache von der Person!**

Offensichtlich haben Sie ja ein gemeinsames Problem – richten Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf und suchen Sie gemeinsam nach der Lösung!



Machen Sie sich bewusst: Welches Verhalten der anderen stört Sie? Aber behalten Sie Ihren Respekt vor dem Menschen. Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den Beteiligten.

Im o.g. Beispiel der beiden Kolleginnen hieße das, die gegenseitigen Erwartungen offen auszusprechen. Der Jüngeren war wichtig, dass die andere nicht alles allein macht, sondern sagt, wo sie sie unterstützen kann. Für die pflichtbewusste Kollegin war wichtig, dass die andere nicht hinter ihrem Rücken bei Kollegen schlecht über sie redet. Das war für beide Seiten akzeptabel und sehr entlastend.

Wann ist es Mobbing?

In verhärteten Konflikten fällt oft die Bemerkung: „Das ist ja Mobbing!“ Was sich da gegenseitig angetan wird, wirkt wie eine gezielte Attacke gegen die eigene Person. Trotzdem ist es in den allermeisten Fällen kein Mobbing, sondern „nur“ ein eskalierter Konflikt. Um Mobbing handelt es sich dann, **wenn eine Person gezielt aus dem Arbeitsverhältnis oder dem eigenen Team gedrängt werden soll**. Weitere Merkmale sind:

- eine Person wird von einer oder einigen Personen
- oft (d.h. mindestens einmal pro Woche) und während längerer Zeit (mindestens 6 Monate)
- direkt oder indirekt angegriffen.

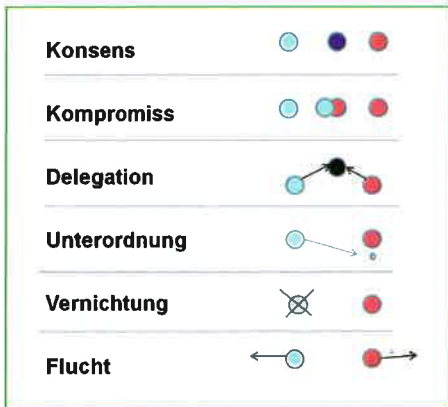
Typische Mobbinghandlungen sind:

Unterschlagung oder Manipulation von Arbeitsergebnissen, In-Fragestellen der Fähigkeiten eines Kollegen, Zurückhaltung von arbeitsrelevanten Informationen, Verlassen des Raumes, wenn eine bestimmte Kollegin eintritt, Erschrecken oder Ekel erregen, ...

Entsprechend bestehen die Lösungsmöglichkeiten beim Mobbing darin, die unfairen Attacken öffentlich zu machen, um den/die Mobber zu entlarven und dem Gemobbten soziale Unterstützung zu organisieren. Das sollten die Kollegen oder Vorgesetzten tun, um das Mobbingopfer zu schützen.

Es gibt vielfältige Konfliktlösungen

Die folgenden Arten, einen Konflikt zu lösen, kennen Sie alle selbst. Vielen ist nur nicht klar, dass das tatsächlich alles gute Lösungsmöglichkeiten sein können. Die Frage ist, in welcher Situation passen sie und lösen den Konflikt nachhaltig. Wo ist es aber auch die falsche „Lösung“, die den eigentlichen Konflikt nur „unter die Oberfläche“ drückt und dadurch weiter anheizt? Hier einige Anregungen dazu:



Am häufigsten wird die Lösung darin gesucht, sich aus dem Wege zu gehen, dem anderen möglichst nicht zu begegnen. Das ist dann eine praktikable Lösung, wenn die KollegInnen real wenig miteinander zu tun haben. Es funktioniert jedoch überhaupt nicht, wenn sie gemeinsam eine Aufgabe zu lösen haben!

„Vernichtung“ meint die Entfernung eines Konfliktpartners als Lösung. Das klingt fast wie Mobbing. Bei Machtpolitik von Vorgesetzten oder KollegInnen kann deren Versetzung bis Kündigung aber genau die faire Lösung sein, um das Team zu entlasten, zur eigentlichen Arbeit zurück zu kehren und sie selbst aus einer Rolle zu nehmen, der sie nicht gewachsen sind.

Wird **Unterordnung** als Lösung gewählt, beugt sich eine Konfliktpartei der Sichtweise der anderen und nimmt ihre eigene zurück. Das ist dann vernünftig, wenn diese andere bei einer Thematik mehr Kompetenz besitzt: Der neue Kollege übernimmt erst einmal die Arbeitsweise des erfahrenen oder das Team folgt der Weisung des Vorgesetzten. Zum Problem wird es, wenn eine gute Entscheidung beides benötigt: die Entscheidungsbefugnis und das Wissen der PraktikerInnen. Dann führt Unterordnung zu falschen Entscheidungen und zur Frustration desjenigen, der seine Kompetenz nicht einbringen konnte.

„**Delegation**“ meint, dass der Konflikt an einen Dritten herangetragen wird, der ihn lösen soll. Beispielsweise, wenn sich zwei

Kollegen an ihren Vorgesetzten wenden, weil sie ihren Streit nicht untereinander gelöst bekommen. Der Dritte ist jedoch gut beraten, beide Kollegen an einen Tisch zu holen. Denn nicht selten versucht mindestens eine Seite, den Vorgesetzten oder weitere KollegInnen auf ihre Seite zu ziehen und gegen den Konfliktpartner zu instrumentalisieren. Dies wäre dann die Ausweitung des Konfliktes und keine Lösung!

Kompromiss: Viele halten ihn für die beste der möglichen Konfliktlösungen. Aber das stimmt nicht. Wenn die Interessen aller Seiten bekannt sind, lassen sich häufig Konsenslösungen finden, bei denen niemand zurück stecken muss und alle Interessen Berücksichtigung finden.

Erst wenn das nicht möglich ist, ist ein guter Kompromiss die nächst beste Lösung. Beispiel Urlaub: nicht alle können Weihnachten frei bekommen, aber es gibt gerechte Möglichkeiten, den Weihnachtsurlaub abwechselnd zu nehmen oder die Feiertage des Jahres auf die Urlaube aller KollegInnen zu verteilen oder ihnen an anderer Stelle ihren jeweiligen Lieblingszeitraum zu gewähren.

Konsens sollte immer angestrebt werden, wenn beide Seiten gleichberechtigte Interessen haben. Z.B. wenn es an Schnittstellen zwischen Struktureinheiten darum geht, die Zusammenarbeit zu optimieren. Angewandt auf unser Beispiel des strittigen Teams, in dem sich KollegInnen gegenseitig als „konfliktscheu“ oder „bürgerunfreundlich“ abwerten, hieße es, dass alle gemeinsam definieren, was sie als das Ziel ihrer Arbeit sehen, was sie konkret unter „Bürgerfreundlichkeit“ verstehen und unter „Konsequenz“. Jeder Kollege wird Erfahrungen einbringen können, in welchen Fällen sich welches Verhalten bewährt hat. Dieser konkrete Erfahrungsaustausch ist fruchtbar und schafft eine gemeinsame Basis.

Was aber tun, wenn nicht darüber gesprochen wird?

Das ist für diejenigen, die Konflikte lösen wollen, der größte Affront: die andern verweigern sich! Dabei ist die Lösung doch so wichtig! - Das stimmt. Nur nimmt diese Wahrheit den KollegInnen noch nicht die Angst vor hochkochenden Emotionen. Viele haben gelernt, ihre Gefühle zu unterdrücken und fürchten, dass die Stimmung nur noch schlechter wird, wenn konträre Themen auf den Tisch kommen. Dass genau das Gegenteil der Fall ist und erst ein echter Streit die Stimmung klärt, haben sie noch nicht kennen gelernt.

Was also tun? Konzentrieren Sie sich auf die **gemeinsame Sache**: Was sind Arbeitsthemen, die den anderen wichtig sind? Lösen Sie gemeinsame Probleme. So erleben alle selbst, dass gegensätzliche Meinungen willkommen sind und zur Lösung beitragen. Bewährt hat sich auch, **Regeln für die Zusammenarbeit** zu verabreden. Wem ist was wichtig? Was soll hier im Team nicht passieren? - Sie können sicher sein, dass sich die allermeisten KollegInnen mehr Offenheit wünschen, v.a. dass Kritisches direkt und „nicht hinter dem Rücken“ erzählt wird.

Eine andere Möglichkeit ist, den jeweiligen Vorgesetzten um Hilfe zu bitten. Das sollten Sie auf jeden Fall dann tun, wenn der Konflikt viele KollegInnen belastet. Der Vorgesetzte kann bei verhärteten Konflikten vielleicht nicht selbst die Lösung herbei führen. Aber er kann professionelle Hilfe organisieren.

Ich würde mich freuen, wenn dieser Artikel die verbreitete Abneigung gegen Konflikte abbauen konnte und Sie sich ermutigt fühlen, die Klärung anzugehen!



Fragen zum Artikel können Sie richten an die Autorin:

Reva Pasold
0351 - 89 69 04 10
rpsold@resource-dresden.de

Die reSOURCE Dresden GmbH beschäftigt sich seit 12 Jahren mit dem Thema „Arbeit und Gesundheit“. Ein Schwerpunkt ist der Abbau psychischer Belastung.

www.resource-dresden.de

Dort finden Sie auch Konflikttrainings.

Nächstes offenes Gruppentraining: 27. - 28.08.2015