

Themenpapier: Kommunikation in Konflikten im Arbeitsumfeld

von Daniela Pastoors (Studentin der Friedens- und Konfliktforschung) in Zusammenarbeit mit Dorothea Eckardt

Erfolgreiche Kommunikation trägt unmittelbar zu guten Beziehungen und zum Gelingen der Arbeit bei. Genauso wie Konflikte durch Missverständnisse oder fehlende Kommunikation entstehen oder verschärft werden können, hilft gelungene Kommunikation dabei, Konflikte zu bearbeiten und Probleme zu lösen.

Wie sollte ich vorgehen, wenn ich eine Kollegin/ einen Kollegen auf einen Konflikt ansprechen will?

Konfliktbeispiel: *Ihr Kollege Herr XY lässt Sie in Team-Meetings häufig nicht ausreden.*

Kommunikation fängt nicht erst bei den Äußerungen an. Sie können sich Kommunikation in drei Phasen vorstellen: einer inneren Klärung mit sich selbst, dem Senden der eigenen Botschaft nach außen und dem Eingehen auf das Gegenüber. Je nach Gesprächssituation können die Phasen in unterschiedlicher Reihenfolge ablaufen.

Im Folgenden finden Sie Anregungen, wie Sie konkret vorgehen können.

Phase 1: Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, warum Sie die Kollegin/ den Kollegen ansprechen wollen und machen Sie sich bewusst, was Sie aktuell empfinden und mit dem Gespräch erreichen wollen. (Selbsteinführung)

Bevor Sie die andere Person ansprechen, ist es hilfreich, sich zunächst darüber Gedanken zu machen, was Ihre Motivationen und Ziele sind. Warum sprechen Sie den Konflikt an? Was wollen Sie damit erreichen? Wollen Sie etwas von sich mitteilen? Oder wollen Sie etwas von der anderen Person wissen? Geht es Ihnen um eine Veränderung?

Im Beispiel:

„Ich bin genervt und möchte gerne auf meine Situation hinweisen und in zukünftigen Meetings ausreden können.“

Fragen Sie Ihr Gegenüber, wann es bereit ist, mit Ihnen zu sprechen.

Mit den Rahmenbedingungen legen Sie die Grundlage für ein gelingendes Gespräch. Sagen Sie Ihrer Kollegin/ Ihrem Kollegen, dass Sie gerne mit ihr/ihm sprechen wollen und fragen Sie sie/ihn, ob Sie einen Termin ausmachen können.

Im Beispiel:

„Ich möchte gerne mit Ihnen über unsere Kommunikation in den Meetings sprechen. Ich schätze, wir benötigen 15 Minuten. Wann hätten Sie Zeit für ein solches Gespräch?“

Beginnen Sie das Gespräch mit Anerkennung für die Gesprächsbereitschaft und Verständnis für die Situation des/der Anderen.

Ein paar Worte des Dankes, der Wertschätzung und Anerkennung zu Beginn können ausschlaggebend dafür sein, ob das Gespräch konstruktiv verläuft. Wenn Sie erwähnen, was schon erreicht wurde oder gemeinsame Ziele nennen, schaffen Sie eine fruchtbare Gesprächsgrundlage.

Im Beispiel:

„Vielen Dank, dass Sie sich in Anbetracht Ihrer vielen Arbeit Zeit für das Gespräch genommen haben!“ oder

„Ich freue mich, dass wir jetzt einen regelmäßigen Jour fixe haben.“

Phase 2: Teilen Sie sich der anderen Person mit. (Ich-Botschaft)

In unserem Alltag sind ‚Du-Botschaften‘ sehr verbreitet. Wir beurteilen andere Personen und ihr Handeln, wir fordern von ihnen oder geben ihnen Ratschläge. Besonders in Konflikten geschieht dies häufig. Vorwürfe führen oft zu Widerstand und Abwehr und bewirken dann genau das Gegenteil von dem, was wir wollen.

Wenn Sie wollen, dass die andere Person Ihr Anliegen wirklich hört, annimmt und Ihnen entgegen kommt, können Sie stattdessen eine ‚Ich-Botschaft‘ senden, indem Sie

- | | | |
|------------------------------------|-------|-----------------------------|
| a) Beobachtungen und Wahrnehmungen | statt | wertender Interpretationen, |
| b) Gefühle, Wirkungen und Folgen | statt | Schuldzuweisungen, |
| c) Bedürfnisse und Anliegen | statt | Positionen und |
| d) Bitten, Fragen und Wünsche | statt | Forderungen äußern. |

Ein Gespräch auf dieser Grundlage führt zu mehr Verständigung und Kooperationsbereitschaft. Auch wenn die vier Schritte logisch aufeinander aufbauen, müssen Sie dabei nicht in dieser Reihenfolge vorgehen bzw. alle Punkte erwähnen.

a) Schildern Sie das konkrete Verhalten, das Sie beobachtet haben.

(Beobachtungen und Wahrnehmungen)

Häufig sind Konflikte vielschichtig, tragen mehrere Konfliktlinien in sich und haben eine Vorgeschichte. Hier ist es wichtig, beim Gespräch eine genaue Beobachtung zu schildern und zu beschreiben, wie Sie eine aktuelle konkrete Situation wahrgenommen haben.

Dadurch schaffen Sie eine Grundlage, die einen leichteren Austausch ermöglicht.

Im Beispiel:

„In der letzten Woche hatten wir 3 Meetings, in denen es mehrere Male vorgekommen ist, dass Sie mich unterbrochen haben.“ *statt* *Immer unterbrechen Sie mich!“*

b) Äußern Sie, was für Folgen entstehen und wie es Ihnen damit geht.

(Gefühle, Wirkungen und Folgen)

Anschließend können Sie erläutern, welche Folgen das beobachtete Verhalten für Sie, für das Team oder die Arbeit hat. Erklären Sie, wie Sie zu dieser Einschätzung kommen und warum Sie diese Befürchtungen haben. Außerdem ist es hilfreich zu schildern, wie sich die Situation auf Sie auswirkt und wie es Ihnen in diesem Zusammenhang geht. Wenn Sie sich klar äußern, hat Ihre Kollegin/ Ihr Kollege bessere Chancen Sie zu verstehen.

Im Beispiel:

„Ich bin unzufrieden damit, dass ich nicht so zu Wort komme, wie ich möchte.“ statt „Ich habe das Gefühl, meine Meinung ist bei Ihnen nicht gefragt!“

„Ich habe die Sorge, dass andere Teammitglieder sich nicht mehr trauen, etwas zu sagen.“ statt „Wir sollten im Team mal ein Kommunikationsseminar buchen!“

c) Sagen Sie auch, was hinter Ihren Reaktionen steckt und was Ihnen wichtig ist.

(Bedürfnisse und Anliegen)

Konflikte sind häufig ein Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse. Die Gefühle geben oft wichtige Hinweise darauf, was wir brauchen. Versuchen Sie sich Klarheit über Ihre Anliegen zu verschaffen. Was brauchen Sie? Worum geht es Ihnen? Was ist Ihnen wichtig?

Im Beispiel:

„Es geht mir um einen respektvollen Umgang miteinander.“ statt „Man muss sich doch vernünftig unterhalten können!“

d) Formulieren Sie eine möglichst konkrete Bitte oder Frage, unter der sich Ihr Gegenüber etwas vorstellen kann.

(Bitten, Fragen und Wünsche)

Häufig stellen Menschen Forderungen, die allgemein und wenig konkret sind. Bei einer möglichst konkreten Bitte oder Frage kann Ihr Gegenüber Verständnis für Sie aufbauen und ist offener dafür, Ihrem Anliegen nachzukommen. Sie können Ihre Kollegin/ Ihren Kollegen auch fragen, was bei ihr/ihm angekommen ist oder was ihre/seine Anregungen zu dieser Situation sind.

Im Beispiel:

„Bitte lassen Sie mich mein nächsten Meeting alle meine Punkte äußern. Im Anschluss daran können wir diese dann gerne diskutieren.“ statt „Lassen Sie mich doch endlich mal ausreden!“

„Wie können wir sicherstellen, dass ich beim nächsten Meeting ausreden kann?“ statt „Wenn Sie mich beim nächsten Meeting nicht ausreden lassen, stehe ich auf und gehe!“



Phase 3: Gehen Sie auf Ihre Kollegin/ Ihren Kollegen und ihre/seine Anliegen ein, stellen Sie Fragen und hören Sie ernsthaft und aktiv zu.

Wenn Sie einer Person Fragen stellen, bekunden Sie Ihr Interesse an ihr. Sie können nach unklaren Aspekten oder Ideen Ihres Gegenübers fragen. Je offener die Fragen sind, desto mehr kann Ihr Gegenüber mitteilen.

Vermitteln Sie außerdem Wertschätzung und Aufmerksamkeit, indem Sie genau zuhören und Ihr Gegenüber nicht unterbrechen. Fassen auch Sie ggf. Aussagen Ihrer Kollegin/ Ihr Kollegen zusammen und vergewissern Sie sich, dass Sie sie/ihn richtig verstanden haben.

Im Beispiel:

„Wie würden Sie am liebsten unser Meeting gestalten?“ oder
„Heißt das, dass Sie Sorge haben, nach mir nicht mehr zu Wort zu kommen?“

Bleiben Sie am Ball.

Auch wenn Sie mit dem Ausgang des Gesprächs zunächst nicht ganz zufrieden sind, geben Sie Rückmeldung und bedanken Sie sich für das Gespräch.

Es kann sein, dass Ihre Kollegin/ Ihr Kollege Ihrer Bitte nachkommt, möglicherweise blockt sie/er das Gespräch aber auch ab. Falls das erste Gespräch nicht direkt zur Klärung des Konfliktes führt, lassen Sie sich nicht entmutigen, sondern verfolgen Sie das Thema weiter. Allein die Tatsache, dass Sie sich trauen, den Konflikt anzusprechen, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Im Beispiel:

„Vielen Dank für das Gespräch. Mir ist einiges klarer geworden. Gleichzeitig haben Sie einige Punkte genannt, über die wir noch nicht sprechen konnten. Wären Sie bereit dazu, noch einen Folgetermin auszumachen?“

Stand September 2014

Verwendete Quellen:

Donders, P. Ch./ Hüger, J. 2011: Wertvoll und Wirksam führen. In Balance von Mensch und Ergebnis. Vier Türme Verlag: Münterschwartzach.

Glasl, F. 2008: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Freies Geistesleben: Stuttgart.

Pöhmman, S./ Roehte, A. 2001: Die Streitschule. Trainieren Sie Ihre Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Ein Arbeitsbuch. Junfermann: Paderborn.

Rosenberg, Marshall B. 2002: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. Junfermann: Paderborn.