

# Teil 1

---

## Wenn die anderen das Problem sind – Konfliktmanagement





# 1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

Das ist es, was wir uns wünschen: mit der Umgebung harmonisch leben, in Frieden seine Arbeit machen können und am Abend die Entspannung genießen. Das klappt auch – oft, aber nicht immer. Denn Wut, Enttäuschung und Aggression gehören genauso zum Menschsein wie Liebe, Freundschaft und Glück. Schließlich müssen wir uns auch gegen Angreifer wehren und kundtun können, wenn wir uns ungerecht behandelt fühlen.

**Unser Wunsch**

Weil wir in Konflikten intuitiv reagieren – also aus dem Bauch heraus – und oft nicht vorher, sondern meistens erst hinterher nachdenken, wissen wir häufig gar nicht, was uns an manchem Konflikt so nervt. Sind wir tatsächlich wütend über die Unverschämtheit des anderen? Oder ärgern wir uns eigentlich viel mehr darüber, dass wir selbst nicht schneller oder anders reagiert haben? Vielleicht ist einfach auch heute nicht der richtige Tag?

Es sind gar nicht immer die großen Themen, die im Alltag zu Konflikten führen. Es geht nicht immer um eine Ehescheidung oder um die Aufhebung eines Arbeitsvertrages. Konflikte entstehen oft bei kleinen Dingen: Sie eskalieren wegen einer nicht zugeschraubten Zahnpastatube oder vergessener Unterlagen für die wichtige Sitzung. Und dann wundert man sich, wie eine solche Kleinigkeit zu einem so großen Konflikt anwachsen kann.

**Kleinigkeiten  
werden zu großen  
Konflikten**

**Konflikte beginnen ganz klein. Es sind einzelne spontane Bemerkungen, die das Gegenüber treffen. Dabei ist das Gesagte in der Regel nicht einmal böse gemeint, sondern vielleicht nur eine Unachtsamkeit, ein wenig sorgfältiges Überlegen. Man sagt etwas leichtfertig dahin, ohne zu bedenken, wie sehr das Gegenüber sich verletzt fühlen könnte. Und irgendwann steht man vor einem Haufen Scherben und hat gar nicht gemerkt, wie dieser zustande gekommen ist.**

**Konflikte werden oft ignoriert** Schon das Wort „Konflikte“ lässt es einem kalt über den Rücken laufen. Konflikte sind unangenehm. Damit möchte am liebsten niemand etwas zu tun haben. Und doch sind sie da, und wir müssen damit umgehen. Gerade diese Stimmung, Konflikten lieber aus dem Weg zu gehen, produziert Konflikte. Wir ignorieren und leugnen, bis es nicht mehr geht; und dann ist schon so viel passiert, dass es fast zu spät ist.

Sozialforscher vertreten die Auffassung, dass unser viel geliebtes „Friede, Freude, Eierkuchen“ eher die Ausnahme bildet. Der Alltag ist mehr von konflikthaftern als von konfliktfreien Begegnungen mit anderen Menschen geprägt. Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Meinungen und produzieren deshalb Konflikte. Das macht nicht gerade Mut, aber es bedeutet auch, dass es nicht damit getan ist zu hoffen, dass sich die Schwierigkeiten bis zum nächsten Tag wie von selbst erledigen.

## Die komische E-Mail

**Konflikte erkennen** Bevor man handelt, muss man Konflikte als solche erst einmal erkennen. Und das ist nicht ganz einfach, denn jeder möchte am liebsten über Schwierigkeiten hinwegsehen, und jeder hofft, dass sich alles wie von selbst auflösen mag. Tut es aber nicht. Also können Sie nicht darauf warten, dass ein netter Kollege vorbeikommt und zu Ihnen sagt: „Hallo, guten Morgen. Übrigens habe ich mit Ihnen einen Konflikt. Können wir darüber heute einmal ganz entspannt und in Ruhe sprechen?“

Das wird nicht geschehen. Es läuft eher so ab: Ohne etwas Böses zu ahnen, öffnet man seinen Maileingang und findet folgenden Text:

## Beispiel

*„Sehr geehrte Frau Müller, nur zur Klarstellung: Der Inhalt des Dokuments von Herrn Seiler war mir nicht bekannt. Ich habe das Thema nochmals auf die Agenda für das Meeting am Donnerstag gesetzt. Herr Naus wird sicher auch noch das eine oder andere zu dem Thema beitragen können ...“*

Hier steht zwar nichts Konkretes, aber Sie ahnen Böses! Das Dokument von Herrn Seiler hatten Sie doch extra herumgeschickt. Warum soll das nun schon wieder auf die Agenda? Es gab doch eine Lösung?! Dieses Meeting findet mit allen Vorgesetzten statt – unter anderem Herrn Naus, Ihrem eigenen Chef. Der Projektstatus soll präsentiert werden. Warum soll nun das leidige Thema in dieser Runde nochmals zur Sprache kommen? Das ist doch peinlich. Und was hat Herr Naus nun für eine Rolle? Warum hat er noch nicht mit Ihnen gesprochen? Sollten Sie besser im Vorfeld auf ihn zugehen? Fragen über Fragen und Konflikte über Konflikte. Dabei steht doch nur ein ganz einfaches Projektstatus-Meeting an. Wenn man doch einfach nur in Ruhe arbeiten könnte ...

So kündigt sich beispielsweise ein Konflikt an: Sie erhalten eine E-Mail und verstehen nicht, wie diese zustande gekommen ist. Offensichtlich gab es Gespräche, an denen Sie nicht beteiligt waren. Missverständnisse sind bereits entstanden.

---

### Erkennungszeichen: unklare E-Mail

**To Do: anrufen oder zusammensetzen, klären und Mail mit geklärtem Sachverhalt hinterherschicken**

**Ein Konflikt  
naht**

Auch wenn es schwer fällt, aber Konflikte kann man am besten regeln, wenn sie noch nicht zu groß geworden sind. Deswegen ist es nun wichtig, die Beteiligten anzurufen und in einem freundlichen Gespräch ein paar Dinge in Erfahrung zu bringen. Jedes Detail werden Sie sicher nicht erfahren, aber im Gespräch mit verschiedenen Personen lassen sich doch mit etwas Hartnäckigkeit einige Puzzle-

## 1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

teile zusammenfügen. Im obigen Beispiel sind Sie dann deutlich besser auf das bevorstehende Meeting vorbereitet, als wenn Sie nur mit einem schlechten Gefühl im Magen zum Meeting erscheinen.

### Der schweigsame Kollege

#### **Kontakt wird vermieden**

Dass Kollegen einmal kurz angebunden sind, wenn sie viel zu arbeiten haben, das kann immer vorkommen. Was aber nicht vorkommen sollte, ist das Gefühl, dass eine Person in letzter Zeit den Kontakt zu Ihnen meidet. Zum Beispiel ruft sie nicht an, sondern lässt einen Praktikanten eine Mail schicken. Oder sie kommt nicht zu Ihrem Meeting, obwohl sie zum Team gehört, ohne sich bei Ihnen abzumelden usw.

---

**Wenn Sie das Gefühl haben, eine Person meidet den Kontakt zu Ihnen, dann ist es wichtig, dass Sie von Ihrer Seite aus aktiv werden.**

Die meisten Menschen stecken in einer solchen Situation eher den Kopf in den Sand und tun so, als sei ihnen nichts aufgefallen. Sie hoffen, die schlechte Stimmung möge sich rasch wieder legen. Vielleicht überlegen sie auch, was sich hinter dem seltsamen Verhalten verbergen könnte, ohne es aktiv zu klären. Sie finden verschiedene glaubhafte Erklärungsmodelle, aber prüfen nichts wirklich nach. Sie ergehen sich in Vermutungen und werden dabei selbst immer unglücklicher. Letztendlich haben sie dann selbst den Konflikt, ohne zu wissen, ob der andere wirklich das Problem ist oder nicht. Vielleicht steckt er nur bis über beide Ohren im Stress und hat keine Zeit – und mehr ist nicht dahinter. Das wäre die beste Lösung. Solange man aber nicht aktiv wird, wird man auch nichts erfahren.

Nun, was tun? Einfach hingehen und sagen: „Also, Herr Zeth, wenn Sie es weiterhin vermeiden, mit mir zu sprechen, dann weiß ich nicht, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten sollen ...“, wird nicht weiterführen. Wenn es bis dahin noch keinen wirklichen, sondern nur einen vermuteten Konflikt gab, dann gibt es spätestens jetzt

einen manifesten Konflikt. Und es wird einige Zeit brauchen, bis sich die Wogen wieder geglättet haben.

Effektiver ist hier der freundliche Einstieg. Das Gespräch darf den anderen nicht konfrontieren und muss jeder Seite die Chance geben, ihr Gesicht zu wahren:

**Beispiel**

*„Hallo Herr Zeth, lange nicht gesehen. Haben Sie Land unter?“*

Dann sehen Sie, wie der andere reagiert. Kommt nur ein „mpf“, dann muss man weiter dranbleiben. Vielleicht kommt aber auch ein fröhliches Lächeln, und das Eis ist gebrochen. Nach dem „mpf“ könnte man beispielsweise anschließen:

*„Ich sehe schon, es scheinen Berge zu sein, die Sie zu bewältigen haben ...“*

Wichtig ist, hier immer bei der *Unterstellung* zu bleiben, es ginge um Arbeitsbelastung. Falls es sich tatsächlich um einen Konfliktfall handelt, soll es sich erst einmal herausstellen. Aber um ganz sicherzugehen, sollte ein Angebot folgen:

*„Es gibt schon wieder eine ganze Menge zu besprechen. Wann können wir uns einmal zusammensetzen?“*

Jetzt muss sogar der „mumpfigste Mpf“ reagieren. Sollte er das auch ignorieren, dann ist der Kollege schwer krank oder es gibt bereits einen manifesten Konflikt.

---

**Erkennungszeichen: Kontaktvermeidung**

**To Do: freundlich ansprechen und dranbleiben, Angebot formulieren**

**Ein Konflikt  
naht**

## Der E-Mail-Verteiler

**Überraschender Konflikt** Manchmal ist es einfach so, dass Sie von einem Konflikt tatsächlich überrascht werden. Sie gehen nichts ahnend in ein Meeting und stellen den erarbeiteten Projektplan vor. Sie zeigen, welche Schritte schon erreicht sind, und freuen sich. Nach ein paar sachlichen Nachfragen steht ein Kollege, der bisher noch nicht im Projekt involviert war, plötzlich auf und konfrontiert Sie:

**Beispiel** *„Also, Herr Huber, der Projektplan ist zwar schön und gut, aber er zeigt auch deutlich, dass Sie keine Ahnung von Projektmanagement haben. Sie wissen ja nicht einmal, welche Abteilungen in ein solches Projekt involviert werden müssen, damit es eine Aussicht auf Erfolg gibt.“*

Der erste Schreck sitzt tief. Und man ahnt, dass man vielleicht einen Fehler gemacht hat.

Sie wissen, Sie hätten genauer den Verteiler zur Einladung des Meetings studieren sollen, dann wäre Ihnen aufgefallen, dass es ein paar Teilnehmer gibt, an die Sie bisher noch nicht gedacht haben. Hätten Sie genau hingeschaut, dann hätten Sie vorher überlegen können. Denn die Kollegen aus der „übersehenen“ Abteilung müssen die Information von jemandem aus Ihrem vertrauten Kreis erhalten haben. Nun ist es zu spät. In einer solchen Situation gibt es nur eines: die Flucht nach vorne.

*„Herr Nube, es ist sehr nett, dass Sie darauf hinweisen. Sie nehmen mir das Wort aus dem Mund. Der Plan war, Sie nicht zu früh mit Projektplanung und anderen Unannehmlichkeiten zu belasten und Ihre Zeit unnötig zu beanspruchen, sondern Sie dann dazuzubitten, wenn Sie aktiv werden können. Ich finde es aber sehr freundlich von Ihnen, dass Sie sich zu einem so frühen Zeitpunkt bereits engagieren. Das zeigt die Wichtigkeit und gleichzeitig die Dringlichkeit des Projektes.“*

**Blöße vermeiden** Zugegeben, das verdreht die Tatsachen, denn Sie hatten Herrn Nube wirklich vergessen. Aber es ist auch nicht notwendig, sich wegen jeden Fehlers eine Blöße zu geben. Das tun die Kollegen in der Regel auch nicht. Und ein offenes „Ich habe Sie einfach vergessen“ kann Ihnen monatelang Ärger einbringen.

**Manchmal ist es einfach besser, nicht ganz ehrlich zu sein und die schwierige Situation positiv für sich zu nutzen. Wesentlich ist ja letztendlich nur, dass die Abteilung zu ihrem Recht kommt und alle unbelastet zusammenarbeiten. Auch wenn sie sich vielleicht lieber eine Einladung gewünscht hätte, ist der Ausgang relevant.**

E-Mail-Verteiler haben es in sich, und es ist wesentlich, diese genau zu studieren und zu überlegen, wer mit welchen Interessen und Kompetenzen in dem Kreis sitzt, der Sie erwartet. Sicherlich ist es mühsam, immer alle einzuladen, die irgendein Interesse am Thema haben könnten. Denn es ist viel schwieriger und langwieriger, mit vielen Personen zu einer Entscheidung zu kommen als mit wenigen Personen. Andererseits kommen in der Regel nicht alle zu einem Meeting. Und wenigstens kann so niemand sagen, er wäre nicht eingeladen gewesen.

**E-Mail-  
Einladungen**

Eine elegante Lösung ist es auch, eine erste Einladung mit der Information über das neue Projekt so zu verschicken: Sie formulieren einen allgemeinen Text und definieren die direkten Teammitglieder dafür, die mit der Ebene darüber abgestimmt sind. Des Weiteren fügen Sie unter CC alle Personen ein, die in irgendeiner Form von Ihrer Arbeit betroffen sein könnten. In der Mail formulieren Sie dann einen Satz wie diesem:

*„Für einen zügigen Projektablauf war es wichtig, ein aktives Kernteam zu definieren. Dieses Kernteam ist aber auf Informationen und Zusammenarbeit von außen angewiesen. Wir bitten deswegen alle Interessenten, an Projektmeetings teilzunehmen und/oder uns Informationen zu kommen zu lassen.“*

**Beispiel**

Mit dieser Einladung haben Sie alle im Boot. Keiner kann sich ausgegrenzt fühlen, und dass nicht jede Abteilung und jede Person immer zum engsten Kernteam gehören kann, das sehen die meisten Menschen auch ein. Macht ja auch Arbeit. Sollte sich jemand melden und unbedingt ins Kernteam wollen, dann müssen Sie das von Fall zu Fall abwägen.

**Niemanden  
ausgrenzen**

Es ist nicht nur relevant, die Personen an Bord zu wissen, die für das Projekt inhaltlich wichtig sind, sondern auch diejenigen, die politisch das Projekt mittragen. Je größer die Institution, in der Sie arbeiten, umso wichtiger ist dieser strategische Punkt: Wen muss ich involvieren, damit er nach außen hin das Projekt stützt? Wer ist politisch wichtig, ohne inhaltlich etwas beisteuern zu können? Wer kann, wenn er sich übergangen fühlt, die Arbeit behindern?

Oft ist es besser, jemanden von Anfang an dabeizuhaben, als jemanden außen zu wissen, der seine Energie darauf lenkt, die Arbeit des Kernteams zu blockieren.

**Ein Konflikt  
naht**

**Erkennungszeichen: Personen im E-Mail-Verteiler**

**To Do: Flucht nach vorne, sich nicht rechtfertigen, sondern eine positive Lösung anbieten; Mailverteiler sehr sorgfältig zusammenstellen**

## **Der ungerechtfertigte Anranzer**

**Pause** Alles schien sehr gut zu laufen. Sie liegen gut im Zeitplan und entspannen sich beim Lesen der neuesten Mitarbeiterzeitschrift und einer Tasse Kaffee für ein paar Minuten, um sich dann wieder auf ein größeres Projekt konzentrieren zu können. Durchatmen tut ab und zu gut, sonst kann man einen 12-Stunden-Tag einfach nicht konzentriert hinter sich bringen. Da schwingt Ihre Tür auf, und Ihr Chef kommt herein:

**Beispiel** „Na, Frau Selten, müssen Sie schon wieder Pause machen? Haben Sie nichts zu tun?“

Sie bemerken, wie die Wut in Ihnen aufsteigt. Wie kommt Ihr Chef dazu, Sie so anzuschließen? Er weiß doch genau, dass Sie zu seinen besten Leistungsträgern gehören. Was soll das jetzt?

Wenn Sie jetzt nichts sagen, dann haben Sie einen Konflikt mit Ihrem Chef, der wahrscheinlich Spuren bei den nächsten sachlichen Gesprächen hinterlassen wird. Sie konnten den Konflikt nicht kommen sehen, aber plötzlich ist er da. Was also tun? Sie könnten Ihren Chef in seine Schranken weisen und ihm sachlich erklären, was Sie alles zu tun haben und auch alles schaffen werden – in der gewohnten, bewährten Weise. Dann wären Sie aber auf der Seite der Rechtfertigung angelangt und würden sich hinterher sicher nicht besser fühlen.

So oder so ähnlich bahnen sich viele Konflikte an. Je weniger man diese Anzeichen ignoriert, sondern aktiv darauf zugeht und versucht zu klären, umso weniger wird man von richtig schweren Konflikten überrascht. Wenn die Fronten erst einmal verhärtet sind, dann ist es ganz schwierig, wieder miteinander einen guten Kontakt herzustellen. Also nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern versuchen, die Sache mit Humor zu sehen:

**Humor**

*„Nein, ich muss nicht. Ich mache die Pause freiwillig. Sie wissen ja sicher auch, dass man nur dann langfristig gute Arbeit leisten kann, wenn man sich ab und zu zehn Minuten Pause gönnt. Ich hoffe, Sie gönnen sich diese Pausen auch und bleiben uns noch lange erhalten! Ich wette, Sie haben etwas Wichtiges zu besprechen mitgebracht?“*

Mit dieser Antwort erreichen Sie mehrere Dinge gleichzeitig: Sie reagieren nur auf den Teil: „müssen Sie Pause machen“ und nicht auf die Frage, ob Sie nichts zu tun hätten. Sie reagieren zunächst humorvoll, ordnen dann die Pause richtig ein und empfehlen diese dem Chef. Dann unterstellen Sie, dass es etwas Wichtiges zu besprechen gibt, und haben so das Glatteis verlassen. Damit führen Sie zum sachlichen Anlass seines Besuches hin.

Um solche Antworten produzieren zu können, braucht es in erster Linie einen klaren Kopf. Sobald man sich getroffen, schlecht behandelt, ertappt, falsch bewertet, nicht wertgeschätzt fühlt – die Liste ist lang –, reagiert man emotional. Und emotionale Reaktionen sind oft nicht die besten. Die meisten Menschen reagieren in solchen Situationen eher defensiv, anstatt zu versuchen, die Situation positiv für sich zu wenden. Sie können die Dinge nicht

## 1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

humorvoll und gelassen nehmen, sondern fühlen sich angeschossen und schießen im schlechtesten Fall zurück.

### Ein Konflikt naht

**Erkennungszeichen: ungerechtfertigte Unterstellungen/Beschuldigungen**

**To Do: gelassen bleiben, mit Humor reagieren, nicht verteidigen, zum Sachthema übergehen**

## Wenn die Nase nicht passt ...

### Andere Wellenlänge

Wenn man emotional mit einem Menschen nicht auf eine Wellenlänge kommen kann, dann geht es oft vom Verstand her nur sehr mühsam. Es ist natürlich nicht immer die „Nase“, die einem nicht passt. Oft sind es Angewohnheiten beim Sprechen, in der Gestik oder im Verhalten, die negative Assoziationen auslösen. Wenn Sie wissen wollen, wie so etwas zustande kommt, dann können Sie in Ihrer eigenen Vergangenheit nachlesen: Gibt es jemanden in Ihrem früheren Umfeld, an den Sie der Blick, die Nase, die Bewegungen erinnern? Welche Person ist das? Und wie haben Sie zu ihr gestanden? Kann es sein, dass Sie Ihr altes Verhalten in die Gegenwart übertragen?

Diese Fragen bringen oft weiter: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Wenn man weiß, was man am anderen so „nervig“ erlebt, dann kann man sich gelassener zurücklehnen und bewusst versuchen, neue Erfahrungen zu machen.

Manchmal aber haben Sie allen Grund, sich über das Verhalten eines anderen aufzuregen, zum Beispiel, weil der Betreffende negative Geschichten über einen verbreitet.

### Beispiel

Urs ist wahrlich ein vernünftiger Mensch. Er argumentiert gerne sachlich, sieht wenig Probleme und bewahrt sich fast immer eine Portion Humor. Wenn er aber auf Sandra trifft, dann ist es um seine Fassung geschehen. Sandra reagiert dermaßen emotional, aber was ihn am meisten stört: Sie interessiert sich heute nicht mehr für

ihr „Geschwätz“ von gestern. Was sie ihm an einem Tag zusagt, ist am nächsten Tag für sie unbedeutend. Urs versucht vergeblich, Sandra zu konfrontieren:

Urs: *„Sandra, ich warte auf die Unterlagen. Du hast mir doch letzte Woche versprochen, die Zusammenstellung fertig zu machen. Sie sollte bis Freitag bei mir sein, damit ich sie durchsehen und weiterleiten kann. Heute ist Dienstag und ich habe schon sehr unfreundliche Nachfragen erhalten.“*

Sandra: *„Ach Urs, weißt du, ich beschäftige mich da gerade mit einer sehr spannenden Sache. Man sollte einige Strukturänderungen hier vornehmen, dann würdest auch du nicht mehr so unter Druck stehen. Ich habe viel in den letzten Tagen darüber nachgedacht, und da waren die Unterlagen einfach nicht mehr mein Thema.“*

Urs: *„Aber sie sind mein Thema. Ich stehe schließlich anderen gegenüber in der Pflicht.“*

Sandra: *„Wenn das so ist, dann stelle sie doch schnell selbst zusammen.“*

Urs: *„Sandra, mir fehlen Infos, die nur du hast, und darum habe ich dich in der letzten Woche gebeten.“*

Sandra: *„So, was denn?“*

Urs hätte große Lust, laut aufzuschreien. Er kann und will auch nicht verstehen, wie die Kollegin so in den Tag hineinlebt, heute dieses interessant findet, morgen jenes, aber kein Projekt konsequent verfolgt. Zugegeben, Sandra hat viele gute Ideen. Mit ihr unverbindlich zu plaudern macht großen Spaß. Aber die vielen guten Ideen verpuffen, denn sie bringt nichts wirklich zur Umsetzungsreife. Urs kann mit diesem Verhalten einfach nicht umgehen. Ganz mit seiner Wut beschäftigt, fällt ihm auch nicht ein, wie er die Dinge mit ihr regeln könnte. Denn er kann nicht auf die Infos zugreifen, die er braucht. Er könnte natürlich versuchen, über jemand anderen an diese Infos zu kommen. Das würde funktionieren – vielleicht, sofern es eine Alternative gibt. Er könnte auch versuchen, Sandra direkt abzuholen, indem er zu ihr hinget und ihr sagt: „Ich brauche das jetzt“ und neben ihr stehen bleibt, bis sie es herausgesucht hat. Menschen wie Sandra können gut auf das Aktuelle reagieren. Sie freut sich wahrscheinlich sogar, wenn er vorbeikommt

**Fehlende  
Umsetzungs-  
konsequenz**

## 1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

und sie gemeinsam die Sachen heraussuchen, die er braucht. Sie würden noch nett plaudern und die Sache wäre erledigt – für beide Seiten auf angenehme Weise.

Urs kommt nicht auf diesen Gedanken, weil er es selbst katastrophal fände, wenn jemand in sein Büro schneien und ihn bitten würde, sofort etwas zu erledigen. Und noch katastrophaler fände er es, wenn der Betreffende auch noch neben ihm stehen bliebe. Dafür ist sein Tag zu strukturiert. Er hätte dann das Gefühl, seinen eigenen Zielen nicht mehr gerecht werden zu können, und würde unzufrieden nach Hause gehen oder bis in die Nacht hinein arbeiten. Sandra macht das nichts aus. Da ihr Tag deutlich weniger Struktur hat, stören sie Veränderungen und Unterbrechungen nicht in dem Maße wie Urs.

Es geht hier zwar nicht um die Nase, aber es geht um eine Eigenschaft, die fest im Charakter einer Person verwurzelt ist und die sich auch nicht einfach so verändern lässt, zumal beide Personen keinen Anlass für eine Veränderung erkennen können.

### Ein Konflikt naht

**Erkennungszeichen: Schwierigkeiten mit der Art des anderen**  
**To Do: gelassen bleiben, nicht aufregen, ungewöhnliche Wege zur Kooperation suchen – auch Wege, die man selbst nicht gerne beschreitet**

Wenn die anderen noch so viel Ärger machen: Bleiben Sie gelassen und überlegen Sie Möglichkeiten, wie Sie Ihre Ziele erreichen können. Probieren Sie auch ungewöhnliche Wege aus und schrecken Sie nicht vor möglichen Wegen zurück, nur weil Sie selbst diese unangenehm fänden.

## Zu viele E-Mails

Missverständnisse und damit Konflikte über E-Mails entstehen sehr viel häufiger als im direkten Gespräch. Zwar haben Sie bei E-Mails immer einen Beleg in der Hand und können sich auf Geschriebenes berufen. Aber Sie können gleichzeitig nicht direkt nachfragen, nachkorrigieren und erläutern, was wirklich gemeint ist. Die direkten Kontakte am Arbeitsplatz nehmen durch das Mailsystem deutlich ab. Das spart zwar Zeit, wenn Kollegen dann aber zusammensitzen, gehen sie ellenlange Maillisten durch und klären die insgesamt aufgelaufenen Missverständnisse. Das kostet wieder Zeit.

**Typische E-Mail-Probleme**

Also, warum nicht einfach öfter mal in kleinen Gruppen zusammensitzen oder wieder altmodisch zum Telefon greifen? So lässt sich viel besser und schneller etwas aus der Welt schaffen, das durch viele Mails und eskalierende CC-Kopien sonst zu einem heftigen Konflikt anschwellen könnte. Nach dem Gespräch können Sie immer noch eine E-Mail mit den zusammengefassten Vereinbarungen und To Dos herumschicken. Dann haben Sie es auch schriftlich.

Mails haben natürlich andererseits den Vorteil, dass man sich in Ruhe überlegen kann, was man schreiben möchte, und das Geschriebene hinterher auch noch einmal durchsehen kann, bevor man auf den Knopf drückt und die Nachricht sendet. Die Kommunikation funktioniert also überlegter – meistens. Manchmal sind die Finger schneller als der Kopf und dann kann es doppelt schwierig werden.

**Vorteile von E-Mails**

Gerade, wenn sie dem Gesprächspartner gegenüber unsicher sind, greifen viele Menschen zur E-Mail-Kommunikation. Denn sie glauben, die Zeit zum Überlegen zu brauchen, um nicht mit ihrer eigenen Meinung in das Gespräch hineinzugehen und mit der Meinung des anderen aus dem Gespräch herauszukommen – vielleicht nur, weil der andere rhetorisch überlegen ist, mehr Erfahrung hat oder schon länger im Unternehmen arbeitet und so die Kniffe und Erfolgswege kennt.

Diese Unsicherheit lässt sich vortrefflich beim Schreiben von E-Mails verbergen. Andererseits kommt man natürlich auch nicht voran und lernt weniger, seine Meinung zu artikulieren und für sie

**In einer Gesprächsrunde bestehen lernen**

## 1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe

einzustehen. Manchmal ist es einfach wichtig, auf gefährliche Situationen zuzugehen, um sie zu entmachten. Ohne Übung kein Erfolg. Mit etwas Pech fühlt man sich, wenn man sich überwiegend auf die Mailkommunikation zurückzieht, auch nach vielen Jahren im Unternehmen nicht in der Lage, in einer Gesprächsrunde zu bestehen. Und genau diese Fähigkeit sollten gerade Berufseinsteiger möglichst schnell lernen.

**Beispiel** Frau Summ beispielsweise ist zwar seit fünf Jahren im Unternehmen, aber sie hat immer die Erfahrung gemacht, dass andere Menschen sie überrollen. Sie hat das Gefühl, dass sie in Gesprächen stets nachgeben muss. Als Leiterin eines Projektbüros in einer Stabsfunktion hat sie mit vielen verschiedenen Menschen zu tun und muss ihre Arbeit mit vielen Bereichen koordinieren. In den Bereichen gibt es natürlich auch Vorstellungen, wie das Projekt zu laufen hat, und man versucht, sie im Gespräch zu überzeugen.

**Erfolgsloses Gespräch** Frau Summ: *„Also, Herr Duder, geplant ist auch, die wichtigsten Informationen für die Übernahmesitzung in gedruckter Form zur Verfügung zu stellen.“*  
Herr Duder: *„Also, wir haben noch nie die Drucke für eine Übernahmesitzung gemacht. Das sprengt unsere Kapazitäten.“*  
Frau Summ: *„Ja, also, wen soll ich denn dann fragen?“*  
Herr Duder: *„Entweder, Sie machen es selbst, was ja eigentlich Ihre ureigene Aufgabe ist – wofür haben wir denn sonst ein Projektbüro –, oder Sie fragen mal im Bereich DU-4 nach.“*  
Frau Summ: *„Ja, meinen Sie?“*

Das ist natürlich für Frau Summ ein wenig erfolgreiches Gespräch. Sie hat keine Ahnung, wie eine Drucksache zu erstellen ist. Sie kann als Juristin nur inhaltlich prüfen und war davon ausgegangen, dass die Fachabteilung sie gerne unterstützt – denn schließlich ist diese darauf spezialisiert und hat eine gute Infrastruktur. Im Gespräch bemerkt sie aber, dass sie auf wenig Unterstützung stößt, und setzt sich hier nicht durch.

Also versucht sie es beim nächsten Mal per Mail und verschickt diese auch an die jeweiligen Chefs, um der Sache Nachdruck zu verleihen. Sie hofft, dass sich der Kollege nun nicht mehr drücken kann. Aber es kommt ganz anders:

*Sehr geehrter Herr Duder,*

*genau wie im letzten Jahr sind auch in diesem Jahr für die Übernahme-sitzung am 14. Oktober Unterlagen in gedruckter Form herzustellen. Als Leiterin des Projektbüros bitte ich Sie nun, den Druck der Erzeugnisse in einer Auflage von 1000 bis 12. September zu veranlassen. Im Anhang finden Sie den Text für den ersten Druck, der bereits aus juristischer Sicht abgestimmt ist. Ergänzungen von Ihrer Seite sprechen Sie bitte mit mir ab – viele Formulierungen sind aus juristischer Sicht sensibel. Sollten Sie keine Änderungen vornehmen, erwarte ich Sie spätestens am 12. September mit den fertigen Erzeugnissen in meinem Büro. Ich werde Ihnen in den nächsten Tagen auch die anderen fertigen Dokumente nachreichen.*

*Mit den besten Wünschen  
Cornelia Summ*

Noch am gleichen Tag kommt folgende Mail des Chefs von Herrn Duder in Kopie an diesen zurück:

*Sehr geehrte Frau Summ,*

*ich verbitte mir diesen Ton gegenüber meinen Mitarbeitern. Auch Anweisungen erteile nur ich. Herr Duder wird Ihre Mail ignorieren.*

*Hochachtungsvoll  
Herbert Rumms*

So klappt es auch nicht. Die arme Frau Summ steht vor einem Scherbenhaufen. Was kann sie in einer solchen Situation tun? Direkt im Gespräch ist sie deutlich unterlegen, und über eine klare Mail mit konkreten Aufforderungen blitzt sie auch ab.

**Direkte  
Gespräche**

Frau Summ könnte sich an ihren Chef wenden und die Sache von oben her einfädeln. Diese Möglichkeit steht ihr offen. Aber hat ihr Chef sie nicht genau deswegen als Projektleiterin eingesetzt, damit sie all diese Probleme für ihn löst? Der Weg steht ihr also auch nicht offen. Was an dieser Stelle sehr hilfreich sein kann, ist, Informationen von anderen Seiten einzufordern. Und das geht nur, wenn man über gute Beziehungen verfügt. Dann kann man mit anderen sprechen und vorher in Erfahrung bringen, wie in dieser Sache bisher vorgegangen wurde, um den gleichen bereits erfolgreich genutzten Weg einschlagen zu können. Und gute Beziehungen entstehen in der Regel nicht über E-Mail-Kontakte, sondern über das direkte Gespräch miteinander.

**Wenn es gelingt, gute Geschäftsbeziehungen im Unternehmen oder auch mit freiberuflichen Partnern aufzubauen, dann kann man einige Konflikte umgehen, weil man über inoffizielle Informationen verfügt, die weiterhelfen.**

Frau Summ hätte beispielsweise erfahren können, dass sich an dieser Abteilung schon einige im wahrsten Sinne des Wortes die Zähne ausgebissen haben. Bekannte Strategie im Unternehmen ist es deswegen, die Abteilung geflissentlich zu umgehen. Trotz ihrer langjährigen Firmenzugehörigkeit hat Frau Summ davon noch nie gehört. Das ist ungewöhnlich und lässt darauf schließen, dass sie zu wenig aktiv direkte Kontakte mit anderen sucht und pflegt. Was sachlich zunächst nicht notwendig erscheint, kann im Konfliktfall eine große Hilfe sein.

**Ein Konflikt  
naht**

**Erkennungszeichen: zu viele E-Mails, zu wenig Gespräche  
To Do: Mut zum direkten Kontakt, gezielter Aufbau von guten Beziehungen, viele informelle Gespräche führen, Informationen sammeln**

## Essentials

- Friede, Freude, Eierkuchen und Wut, Enttäuschung, Aggression gehören zusammen. Konflikte fangen klein an. Früh erwischt, lassen sie sich gut regeln.
- Gute Beziehungen am Arbeitsplatz bringen wertvolle Infos, die vor Konflikten schützen können.
- In unsicheren und schwierigen Situationen freundlich nachfragen, humorvoll reagieren und nicht rechtfertigen.
- Konflikte entstehen oft nicht auf der sachlichen Ebene, sondern eher auf der politischen Ebene. Diese will bei jeder Aktion berücksichtigt werden.
- Unterstellungen und Beschuldigungen humorvoll abfangen und auf das Sachthema überleiten.
- Ungewöhnliche Wege gehen. Auch eine Vorgehensweise wählen, die man selbst nicht schätzen würde – sofern sie dem anderen gefällt und zum Ziel führt.
- E-Mails ersetzen den persönlichen Kontakt nicht. Sie lassen sich aber wunderbar dazu nutzen, sachliche Themen, Vereinbarungen, Entscheidungen, Absprachen etc. transparent festzuhalten.



Konflikte fangen klein an