

## Good Practice

# Grabenkrieg im Büro

Dauerkonflikte, die im Büro immer wieder aufbrechen, kosten nicht nur unheimlich viel Kraft sondern sie rauben auch die Freude an der Arbeit. Obwohl die meisten ManagerInnen diese Konflikte oft schon im Keim erkennen, haben sie oft Scheu davon, die Wurzeln des Problems anzupacken und damit die Probleme zu lösen. Dr. Cornelia Topf, Bestseller-Autorin und Führungskräftecoach zeigt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie solche Konflikte am besten aus dem Weg räumen.



Dr. Cornelia Topf trainiert, berät und coacht Führungskräfte und Mitarbeiter aller Branchen und Ebenen in Erfolgskommunikation. Sie ist mehrfache Bestseller-Autorin und Leiterin der metatalk Kommunikation + Training in Augsburg.

Manager sind Konflikte gewohnt. Man fetzt sich ordentlich – danach sind die Verhältnisse geklärt. Normalerweise. Dauerkonflikte sind in dieser Hinsicht nicht normal: So ausgiebig man sich auch fetzt – der Konflikt kommt danach immer wieder erneut hoch. Es gibt immer wieder denselben Streit zu bestimmten Themen, mit bestimmten Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten oder Interessengruppen: Kaum fällt das Stichwort, geht man sich schon wieder an die Gurgel. Diese Dauerkonflikte, die immer und immer wieder aufbrechen, kosten unheimlich viel Kraft. Spricht man mit Managern, werden solche Dauerfehden als Hauptstressoren und potenzielle Burnout-Gründe genannt – nicht die eigentliche Arbeit! Der Mitarbeiter ist eben trotz mehrfacher Aussprache immer noch unzuverlässig oder nachlässig. Der Projektleiter bringt das neue Projekt wieder nicht termin- oder kostengerecht ins Ziel. Der Kunde probiert's halt doch immer wieder. Der Chef kann einfach nicht kapieren, dass er sich bestimmte Dinge nicht leisten darf. Einige Kollegen meinen immer noch, dass sie die unangenehmen Aufgaben anderen aufhalsen können. Diese Dauerärgernisse zermürben und rauben über die Monate und Jahre die letzte Energie und vor allem die Freude an der Arbeit.

Viele Manager meinen: „So ist das eben in diesem Job. Muss man mit leben.“ Unfug! Gegen alles ist ein Kraut gewachsen, auch gegen Dauerkonflikte. Man muss das Kraut nur kennen. Für Dauerkonflikte ist sogar ein im Sinne des Wortes radikales Kraut gewachsen: Es packt die Wurzeln des Problems an. Die drei dicksten Wurzeln sind

- die trügerische Hoffnung: „Das legt sich schon wieder!“ Das tut es nicht. Es wächst sich zum Dauerkonflikt aus
- die Beißhemmung: „Ich möchte nicht den Scharfmacher rauskehren!“
- die Unsicherheit: „Was sage ich, wenn der Konfliktpartner widerspricht oder aggressiv wird?“

Die meisten Manager erkennen Dauerkonflikte selbst in ihrem Anfangsstadium recht wohl.

Doch obige drei Gründe halten sie davon ab, den Konflikt gleich im Keim zu klären. Setzen wir also an den Wurzeln an.

**Die trügerische Hoffnung:** Warum rauben Dauerkonflikte eigentlich so viel Energie? Weil jeder spürt: „Dieser Riesenkonflikt übersteigt meine Kräfte!“ Weil er so groß ist? Nein, weil man ihn viel zu lange hat wachsen lassen. Jeder Großkonflikt war mal ein Kleinkonflikt. Auch Konflikte fangen klein an. Wer sie erwischt, solange sie noch klein sind, hat sie schnell und einfach entsorgt. Wer wartet, muss erleben, wie sie sich zum Megakonflikt entwickeln. Dass ein Konflikt sich von alleine bessert, ist zwar eine menschliche, aber falsche Hoffnung: Sie erfüllt sich nach meiner Erfahrung als Coach und Konfliktberaterin in nur ungefähr zehn Prozent der Fälle tatsächlich. Die meisten Konflikte eskalieren dagegen oder werden zu Dauerkonflikten: Je länger Sie einen Konflikt schwelen lassen, desto aufwändiger, mühsamer, zeitraubender und stressiger wird es, ihn zu klären. Gehen Sie Konflikte deshalb so früh wie möglich beziehungsfreundlich an. Was heißt so früh wie möglich? Als Faustregel hat sich bewährt: Bei gravierenden Konflikthanlässen müssen Sie sofort eingreifen. Bei weniger gravierenden Anlässen werden Sie spätestens nach dem zweiten Auftreten aktiv. Erinnern Sie sich an das Sprichwort: Nicht einreißen lassen! Reißt es nämlich ein, wird es zum Dauerkonflikt. Das wissen die meisten Führungskräfte. Eines hält sie jedoch davon ab, dieses Wissen in die Tat umzusetzen: die Beißhemmung.

**Die Beißhemmung:** Erfreulich viele Vorgesetzte möchten bei Konflikten nicht den wilden Mann markieren: „Dann steh ich doch wieder als Scharfmacher da!“ Eine noble Absicht, die der Vorgesetzte teuer bezahlen muss: Der Dauerkonflikt geht ihm dauernd auf den Geist und raubt kostbare Energie. Natürlich deutet man durch die Blume an, dass man mit dem Konfliktgegner nicht einverstanden ist. Doch der Gegner missdeutet diese blumigen Andeutungen meist als persönliche Voreingenommenheit oder schreibt sie ganz anderen

ES GIBT VIELE MÖGLICHKEITEN,  
EINEN KONFLIKT ZU KLÄREN,  
OHNE MIT DER GROSSEN KEULE  
DREINZUHAUEN!



Gründen zu. Hinter der verbreiteten Beißhemmung steht die Annahme vieler Führungskräfte, dass man Konfliktsprache nur als Big Brother führen kann. Das ist ein Irrtum. Es gibt viele Möglichkeiten, einen Konflikt zu klären, ohne mit der großen Keule dreinzuhauen. Leider kennen viele Manager diese nicht. Das führt uns zur dritten Wurzel des Problems.

**„Wie geht denn das?“** Die meisten Manager wissen nicht, wie man Konflikte behandelt, ohne dass der andere sauer oder aggressiv reagiert. Dabei ist effiziente Konfliktführung ganz einfach, wenn man die „zehn Gebote“ befolgt (siehe Kasten).

Die 10 Gebote einer schnellen Lösung von Dauerkonflikten beziehen sich direkt auf die zehn häufigsten Anfängerfehler. So gesehen ist es simpel, Dauerkonflikte schnell und stressfrei beizulegen: Vermeiden Sie diese Fehler! Anfänger in der Kunst der Konfliktklärung

- ▶ machen den Konfliktgegner häufig vor Publikum „zur Schnecke“. Warum? Weil sie glauben, dass er schneller zur Einsicht kommt, wenn er von vielen vernünftigen Menschen umgeben ist. Das Gegenteil ist der Fall: Die Gegner wird aggressiv, weil er vor allen anderen nicht sein Gesicht verlieren will.
- ▶ fallen gerne mit der Tür ins Haus und konfrontieren den anderen sofort mit dem Konfliktgegenstand. Warum? Weil sie glauben, damit „schnell zur Sache zu kommen“. Ein Irrtum. Die Situation eskaliert, weil jeder sich automatisch nur noch verteidigt, dem man mit der Tür ins Haus fällt.
- ▶ ergehen sich in Andeutungen: „So goldig sieht's in Ihrer Abteilung auch nicht aus!“ Warum? Weil sie eben nicht zu hart formulieren möchten. Nachteil: Der andere weiß nicht, was denn nun angedeutet werden soll.
- ▶ machen Vorwürfe: „Hören Sie doch endlich mit diesen Querschüssen auf!“ Man meint zwar immer, dass man damit ein klares Wort gesprochen hat. Das war es auch. Doch gleichzeitig ist es ein Vorwurf – und der reizt zum Widerspruch.
- ▶ suchen bei Konflikten die Ursachen. Das ist gut gemeint, führt jedoch bei Dauerkonflikten zu stundenlangem, ergebnislosem Fischen im Trüben. Denn wer weiß schon, weshalb man vor damals zu streiten begann?
- ▶ sagen dem Konfliktpartner, wie eine Lösung auszusehen hat. Man meint zwar, damit dem Partner zu helfen – doch dieser fühlt sich bevormundet!
- ▶ texten den Konfliktpartner zu. Sie wollen ihn eben überzeugen. Das funktioniert nicht, denn der Partner fühlt sich dabei überredet. Viele Dauerkonflikte sind nur deshalb so lang, weil so lange zugetextet wird!
- ▶ tun Einwände ab: „Das können Sie nicht ernst meinen!“ Der Partner fühlt sich nicht ernst genommen und blockt erst mal ab. Je länger man Einwände abtut, desto eher wird es ein Dauerkonflikt.
- ▶ lassen sich vom Partner aufs Glatteis führen und fallen wieder in den Konfliktstil zurück.
- ▶ beenden ein Konfliktgespräch in Friede, Freude, Eierkuchen – das bringt leider nichts, sondern fördert vielmehr das Wiederaufbrechen des Dauerkonflikts.

Betrachtet man diese zehn Fehler, muss man sogar sagen: Dauerkonflikte sind hausgemacht. Die meisten Dauerkonflikte wären schon lange beendet, wenn sie nicht durch diese zehn Kardinalfehler ständig künstlich am Leben gehalten würden! Wenn es auf diese Weise nicht funktioniert, wie funktioniert es dann?

**Immer unter vier Augen:** Führen Sie Konfliktgespräche immer unter vier Augen, das heißt: immer nur mit dem oder den direkt Beteiligten. Ist man erst einmal „unter sich“, benehmen sich die meisten Menschen nämlich viel vernünftiger als vor Publikum, vor dem sie meinen, sich profilieren zu müssen.

**Beziehungsfreundlich einleiten statt überfallen:** Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Geben Sie wie bei allen wichtigen Dingen im Leben eine beziehungsbildende Einleitung. Aber bitte nicht vom Wetter reden! Das ist keine Einleitung, sondern eine Ablenkung und wird im übrigen durchschaut. Einleitende Worte sind zum Beispiel: „Herr Müller, Sie wissen, dass ich mit Ihrer Projektleitung vorbehaltlos zufrieden bin. Heute möchte ich mit Ihnen jedoch über Ihre Arbeit in der Abteilung reden.“ Damit haben Sie den Konfliktpartner in wenigen

DIE MEISTEN DAUERKONFLIKTE WÄREN SCHON  
LANGE BEENDET, WENN SIE NICHT DURCH  
KARDINALFEHLER STÄNDIG KÜNSTLICH AM  
LEBEN GEHALTEN WÜRDEN



Sätzen „angewärmt“ und behutsam ans heikle Thema geführt. Ausserdem haben Sie ganz klar die Führung übernommen (die Führung – nicht den Angriff!).

**Klarheit statt Andeutungen:** Natürlich wollen Sie nicht den Scharfmacher markieren. Das heisst aber nicht, dass Sie sich in Andeutungen ergehen sollen! „Ich bin nicht ganz einverstanden mit Ihrer Kundenkategorisierung.“ Was soll das heissen? Dass er endlich damit aufhören soll, A-Kunde Meier wie einen C-Kunden zu behandeln! Dann sagen Sie ihm das: „Bitte behandeln Sie Kunde Meier künftig wie alle anderen A-Kunden auch.“ War das etwa grob? Nein.

**Beschreiben statt vorwerfen:** Gäbe es keine Vorwürfe, gäbe es keine Dauerkonflikte. Vorwürfe sind der Brennstoff für jeden Dauerkonflikt. Die meisten Dauerkonflikte wären längst erledigt, wenn man nicht ständig versuchen würde, sie zu lösen. Werfen Sie nicht vor, beschreiben Sie: „Von Juni bis August habe ich Probleme, unsere Verkäufer telefonisch zu erreichen.“ Wenn Sie gut sind, fügen Sie noch eine Frage an: „Woran könnte das liegen?“ Zugegeben: Beschreiben statt vorwerfen benötigt etwas Übung – denn das Vorwerfen ist uns schon zu sehr zur unheiligen Gewohnheit geworden.

**Lösungen statt Ursachenforschung:** Was machen Sie, wenn Sie ein Problem haben? Sie gehen ihm auf den Grund. Was machen Sie, wenn Sie in einem Dauerkonflikt stecken? Sie vermeiden es wie die Pest, ihm auf den Grund zu gehen. Denn dabei kommt außer Seelenstriptease, Peinlichkeiten, Rechtfertigungsorgien und Sündenbockschießen nichts heraus. Außerdem: Sie brauchen keine Ursachen, um einen Konflikt zu klären! Wussten Sie das? Nur Lösungen führen weiter – und das wollen Sie schließlich.

**Lösungen erarbeiten statt verschreiben:** Selbst wenn Sie die perfekte Lösung im Kopf haben – sprechen Sie sie nicht aus. Beißen Sie sich auf die Zunge. Denn selbst mit der perfektesten Lösung der Welt will sich kein Konfliktgegner bevormunden lassen. Das heißt es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Beteiligen Sie den Partner an der Lösung. Fragen Sie ihn: „Was schlagen Sie vor?“ Sie müssen dem Vorschlag nicht folgen – verhandeln Sie einfach darüber.

**Zuhören statt zureden:** Je länger ein Konflikt dauert, desto heftiger reden viele Manager auf den Konfliktpartner ein: „Der muss das doch endlich kapieren!“ Tut er's? Nein. Also machen Sie nicht mehr desselben. Talk smarter, not harder. Stellen Sie ihm einfach die Frage, die Sie still bewegt: „Ich habe den Eindruck, Ihnen sagt mein Vorschlag nicht zu. Warum?“ Dann hören Sie ihm zu. Wirklich. Lassen Sie ihn ausreden – auch wenn's hart ist. Ein guter Manager bringt diese Härte. Wenn Sie lange genug zuhören, verrät Ihnen der andere, wo's hakt. Dort haken Sie ein und lösen den Konflikt. Einfach, nicht? Wenn man weiß, wie's geht.

► **Einwände klären statt abtun:** „Das hat doch schon vor fünf Jahren nicht funktioniert!“ „Aber das können Sie doch nicht mit heute vergleichen!“ Fehler! Was passiert hier? Hier bügelt einer einen Einwand ab. Merke: Wer Einwände abtut, verlängert den Dauerkonflikt. Machen Sie die Einwandsbehandlung, die jeder Ihrer Verkäufer auf der Verkäuferschulung lernen muss. Dann klappt's auch mit dem Dauerkonflikt.

► **Disziplin statt Rückfälle:** Was zeichnet Manager aus, in deren Projekten, Arbeitsgruppen, Abteilungen und Bereichen keinerlei Dauerkonflikte auftauchen? Dass sie einfach weniger Dauerkonflikte haben? Bessere Mitarbeiter? Keines von beidem. Dauerkonfliktfreie Manager erleben genau so viele Anlässe zu Dauerkonflikten wie alle anderen Manager auch. Sie rutschen auch hin und wieder in einen Konflikt hinein. Doch sie erholen sich rasch von solchen Rückfällen und erinnern sich einfach an die zehn Schritte.

► **Vereinbarung statt Eierkuchen:** Die meisten Manager sind heilfroh, wenn sie ein leidiges Konfliktgespräch irgendwie wieder hinter sich gebracht haben und wenn man mit Friede, Freude, Eierkuchen auseinandergeht. Das ist Käse. Machen Sie lieber, was Sie gelernt haben: eine Zielvereinbarung. Vereinbaren Sie die Lösung, die Sie in den neun vorangegangenen Schritten gemeinsam erarbeitet haben, als ganz gewöhnliche Zielvereinbarung, die Sie ganz normal nach einiger Zeit gemeinsam kontrollieren. Damit der Dauerkonflikt nie wieder auftaucht. Und das wollen wir schließlich alle, oder?