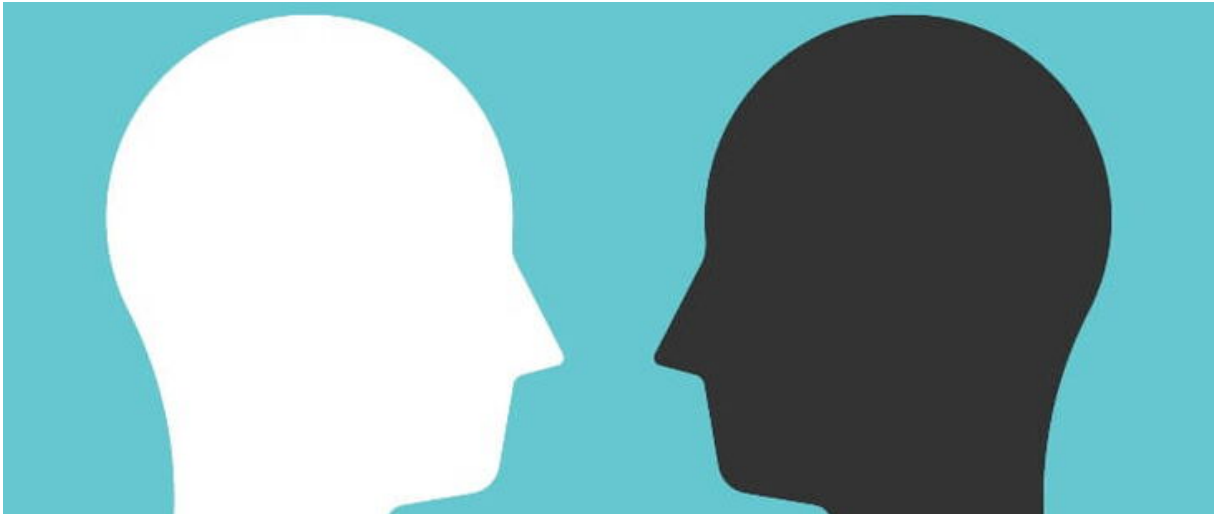


Souverän mit Konflikten am Arbeitsplatz umgehen - 5 Tipps

14.05.2020, 11:16 Uhr

Kommentare: 0

Sicher arbeiten



Wie gehen Sie mit Konflikten am Arbeitsplatz um? (Bildquelle: Dmitrii_Guzhanin/iStock/Getty Images)

Auch bei einem guten Betriebsklima sind Meinungsverschiedenheiten und Spannungen nie ganz zu vermeiden. Wo Menschen miteinander arbeiten, wird es immer wieder auch Konfliktsituationen geben. Das betrifft zum einen klassische Ärgernisse wie Fehlleistungen und Arbeitsmängel von Mitarbeitern, das Verhalten gegenüber Kunden oder Unpünktlichkeit. Dazu können Konflikte innerhalb der Mitarbeiter kommen, denen sich die Elektrofachkraft aufgrund ihrer Fürsorgepflicht als Vorgesetzter nicht entziehen kann.

Je nach Naturell und Persönlichkeit wird der Eine herumbrüllen und der Andere seinen Ärger zähneknirschend herunterschlucken. Beides ist selten die optimale Lösung. Besser ist, auf eine angemessene Art und Weise Konfliktursachen zu hinterfragen und einer Eskalation vorzubeugen. Die folgenden Tipps haben sich bewährt, um die mit Konfliktsituationen verbundenen verbalen Auseinandersetzungen souverän zu meistern.

1. Die Situation beruhigen

Ruhe bewahren ist das erste Gebot, um Eskalationen zu vermeiden. Selbstverständlich gibt es Situationen wie Beleidigungen, tätliche Auseinandersetzungen oder sexuelle Belästigungen, in denen ein unverzügliches Einschreiten geboten ist. In vielen anderen Konfliktsituationen ist es jedoch vernünftiger, zunächst mal eine Nacht drüber zu schlafen, um den akuten Ärger zu verdauen. Oft genügt bereits etwas innerer Abstand, um eine Situation gelassener zu sehen, realistischer einzuschätzen und zielführender zu lösen.

2. Den Konflikt konkret ansprechen

Wer als Vorgesetzter ein Fehlverhalten ignoriert, sanktioniert es. Weitere Mitarbeiter werden so ermutigt, sich ebenfalls über Regelungen und Vereinbarungen hinwegzusetzen.

Werden Sicherheitsvorschriften missachtet, gerät der Vorgesetzte zudem in eine Mitverantwortung.

Bei wiederholtem Fehlverhalten wird ein Konfliktgespräch unvermeidlich. Schon indem Sie einen festen Termin ansetzen („Kommen Sie .../Komm doch bitte um 16 Uhr in mein Büro ...“) und sich dann – möglichst ungestört durch Unterbrechungen oder Telefonate – die Zeit für ein Einzelgespräch nehmen, machen Sie die Ernsthaftigkeit der Angelegenheit deutlich.

Wichtig ist, im Eifer des Gefechts nicht in eine Pauschalisierung zu geraten, sondern den Anlass des Ärgers so konkret wie möglich zu benennen. Auf ein „Sie sind ja immer ...“ oder „Du hältst dich ja sowieso nie an ...“ wird der Angesprochene sofort in die Defensive gehen und sich verurteilt fühlen. Bei einem „Mir ist aufgefallen, dass Sie/du heute früh wie schon am Dienstag ...“ ist ein Abblocken oder Ausweichen kaum möglich.

3. Zum Kommunizieren gehört das Zuhören

Reiten Sie nicht allein auf dem Fehlverhalten herum. Beginnen (und beenden) Sie ein Konfliktgespräch nach Möglichkeit positiv. Formulieren Sie zum Beispiel, was Sie an diesem Mitarbeiter schätzen, was in der letzten Zeit gut gelaufen ist oder für welche Aufgabe Sie seinen Einsatz demnächst benötigen werden.

Reden Sie nicht nur selbst. Lassen Sie den Mitarbeiter seine Sicht der Dinge darlegen und fragen Sie in allen Punkten nach, die nicht ganz klar sind. Seien Sie sich bewusst, dass zwei Menschen die gleiche Situation ganz unterschiedlich wahrnehmen können.

Zeigen Sie, dass Sie Ihren Gesprächspartner ernst nehmen. Suchen Sie Blickkontakt und schielen Sie nicht etwa während eines solchen Gesprächs auf Ihr Smartphone. Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden und fallen Sie ihm nicht ins Wort. Erfragen Sie seine Beweggründe und nehmen Sie seine Kritik oder Beschwerden ernst.

Stimmen Sie zu, wo der Andere in der Sache recht hat. Vielleicht erfahren Sie Dinge, die ein neues Licht auf die Situation werfen und Sie erkennen, dass Sie vorschnell geurteilt haben. Oder es zeigt sich in einem solchen Austausch, dass die Interessen, Vorstellungen oder Meinungen gar nicht so unvereinbar sind, wie es anfangs schien. Womöglich stellt sich gar heraus, dass ein Fehlverhalten mit organisatorischen Mängeln zusammenhängt und es wird z.B. eine PSA-Komponente auch deshalb nicht benutzt, weil sie an einer ungünstigen Stelle aufbewahrt wird. Die tieferen Ursachen für einen akuten Konflikt können ganz woanders liegen. Durch solche offenen Einzelgespräche können Vorgesetzte erfahren, wo es im Betrieb klemmt oder welche Faktoren das Betriebsklima belasten.

4. Klar Stellung beziehen

Man muss nicht immer laut werden, um seinen Standpunkt zu verdeutlichen. Viel überzeugender wirkt es, wenn dieser Standpunkt ruhig und sachlich erläutert wird. Stellen Sie z.B. klar, dass eine unliebsame Sicherheitsvorschrift nicht dazu dient, um Ihren Mitarbeitern die Arbeit zu erschweren, sondern welche Unfall- oder Gesundheitsrisiken damit vermieden werden.

In Alltagstreitereien wird oft geraten, sich im Konfliktfall auf einen Kompromiss zu einigen. Dies gilt am Arbeitsplatz nur unter Vorbehalt. Denn wenn es um das Einhalten von Regeln, Vorschriften, Betriebsvereinbarungen usw. geht, ist selten Raum für Kompromisse. Wenn ein Helm getragen werden muss oder wenn das Rauchen verboten ist, kann man diese Regeln nicht – im Sinne eines Kompromisses – nur an ungeraden Tagen gelten lassen.

Lassen Sie den Mitarbeiter die ihn betreffenden Regeln und Vereinbarungen mit seinen eigenen Worten wiedergeben. Nur so stellen Sie – gerade bei Kollegen mit anderer Muttersprache als Deutsch – sicher, dass die Regel verstanden wurde. Stellen Sie eindeutig klar, wo welche Grenzen bestehen und welches Verhalten der Betrieb nicht duldet.

5. Ziele vereinbaren

Beenden Sie das Gespräch nicht mit vagen Aussichten, dass „irgendetwas irgendwie“ künftig besser laufen soll. Werden Sie auch hier möglichst konkret à la „Ich erwarte von Ihnen/dir, dass Sie/du ab morgen ...“ oder „Wir schauen uns heute in einer Woche die Situation noch mal gemeinsam an“.

Zwar kommen Sie spätestens bei einem zweiten Konfliktgespräch aus gleichem Anlass nicht umhin, auf die arbeitsrechtlichen Konsequenzen eines fortgesetzten Fehlverhaltens hinzuweisen. Dennoch ist es meist nicht ratsam, dem Gespräch durch Drohgebärden abschließend eine Schärfe zu geben. Günstiger ist meist, ein gemeinsames Ziel so zu formulieren, dass es auch der Mitarbeiter annehmen kann. Zeigen Sie, wie wichtig Ihnen trotz allen Streits oder Verärgerung der respektvolle Umgang miteinander ist. Das kann auch durch einen Händedruck geschehen oder ein aufmunterndes Zunicken.

Last, not least: Auch wenn Konflikte Zeit und Energie kosten, muss man sie nicht ausschließlich negativ sehen. In einer Auseinandersetzung offen miteinander zu kommunizieren und einen Sachverhalt von unterschiedlichen Seiten zu beleuchten, kann manchmal auch zu neuen Einsichten und Lösungen führen. Ziel einer Auseinandersetzung ist nicht, dass einer gewinnt, sondern dass es gemeinsam konstruktiv nach vorn geht.

Autor:

[Dr. Friedhelm Kring](#)

freier Lektor und Redakteur



Dr. Friedhelm Kring ist freier Lektor, Redakteur und Fachjournalist mit den Schwerpunkten Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.