

# Streiten, aber richtig

## Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz



Ein Ratgeber  
der Arbeiterkammer Oberösterreich

**AK**  
plus



## Vorwort

Konflikte gibt es immer und überall. Das ist weder gut noch schlecht. Es kommt nur darauf an, wie wir damit umgehen. Denn eines ist klar: Ohne Konflikte gibt es keine Veränderung.

Trotzdem klagen viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Konflikte, die das Arbeitsklima vergiften, die Freude am Job vermiesen, jede Motivation töten und das Privatleben belasten. Unbewältigte Konflikte können im Extremfall sogar krank machen. Dieser kleine Ratgeber soll den Betroffenen helfen, mit Konflikten am Arbeitsplatz besser umzugehen.

Grundlage für die „neun goldenen Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ sind die persönlichen Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Betriebsräten/-innen, welche die Arbeiterkammer Oberösterreich im Rahmen ihres Projekts „Arbeitsklima und Konfliktpotential“ zu insgesamt acht dreitägigen Seminaren eingeladen hatte.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projektteam war unter anderem der renommierte Linzer Friedensforscher Dr. Reiner Steinweg. Die Arbeiterkammer hat die Ergebnisse in der Zwischenzeit mehrfach wissenschaftlich publiziert. Als Ergänzung dazu wenden wir uns mit diesem Ratgeber direkt an die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: mit handfesten Tipps, leicht umsetzbaren Regeln und nützlichen Hinweisen für eine bessere Konfliktkultur im Betrieb.

In diesem Sinne: Viel Spaß beim Streiten!



Dr. Johann Kalliauer  
AK-Präsident



Dr. Johann Kalliauer  
AK-Präsident



## Inhaltsangabe:

Die neun goldenen Regeln auf einen Blick .....	Seite 6
Ohne Konflikte keine Veränderung .....	Seite 7
Konflikte sind weder gut noch schlecht .....	Seite 7
Was sind die häufigsten Gründe für Konflikte? .....	Seite 7
Wo liegen die Ursachen? .....	Seite 8
Wer streitet mit wem? .....	Seite 9
Unbewältigte Konflikte haben schlimme Folgen .....	Seite 9
Arbeitsklima und Konfliktpotential .....	Seite 9
Schweigen ist Silber, Reden ist Gold .....	Seite 10
Was lange schwelt, wird immer schlimmer .....	Seite 11
Angst ist ein guter Ratgeber .....	Seite 12
Hör auf dein Herz! .....	Seite 13
Kleine Schritte sind das Geheimnis des Erfolgs .....	Seite 14
Bleiben Sie beweglich! .....	Seite 15
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser .....	Seite 17
Zu einem Streit gehören immer zwei .....	Seite 18
Demütigung erzeugt Hass .....	Seite 19
Die magische Schwelle: Von hier an wird's gefährlich .....	Seite 20
Mobbing ist ein eigenes Kapitel .....	Seite 20
Wie kann ich anderen im Konfliktfall helfen? .....	Seite 21
Noch Fragen? .....	Seite 22

## Streiten, aber richtig

Die neun goldenen Regeln auf einen Blick

- 1. Schweigen ist Silber, Reden ist Gold**  
Darüber-Reden hilft fast immer
- 2. Was lange schwelt, wird immer schlimmer**  
Konflikte nicht auf die lange Bank schieben
- 3. Angst ist ein guter Ratgeber**  
Wenn auch noch Platz für andere Gefühle bleibt
- 4. Hör auf dein Herz!**  
Es geht rein um die Sache. Tut es das tatsächlich?
- 5. Kleine Schritte sind das Geheimnis des Erfolgs**  
Wer alles auf einmal will, kriegt gar nichts
- 6. Bleiben Sie beweglich!**  
Bedürfnisse betonen, Standpunkte nicht einzementieren
- 7. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**  
Vereinbarungen aufschreiben und überprüfen!
- 8. Zu einem Streit gehören immer zwei**  
Verantwortung für den eigenen Anteil übernehmen!
- 9. Demütigung erzeugt Hass**  
Lassen Sie Ihren Gegner/Ihre Gegnerin das Gesicht wahren!

## Ohne Konflikte keine Veränderung

Konflikte begleiten uns das ganze Leben lang - im Privatleben, am Arbeitsplatz, in der Gesellschaft. Das ist nicht unbedingt bedauerlich: Ohne Konflikte gibt es keine Veränderung.

## Konflikte sind weder gut noch schlecht

Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Leider ist oft gerade für notorische Streithanseln der Begriff „Konfliktkultur“ ein Fremdwort. Dabei lässt sich dieser Begriff auf einen ganz einfachen Nenner bringen:

*Es liegt im Interesse der Konfliktpartner/-innen,  
dass es weder Sieger noch Verlierer gibt,  
sondern eine gemeinsame Lösung,  
von der beide profitieren.*

In vielen Fällen mangelt es nicht einmal am guten Willen, sondern am Wissen um die gefährlichen Klippen und die tragfähigen Brücken im Konfliktgeschehen. Die Folgen sind oft fatal: jahrelange Feindschaften, Verluste im Ansehen bei Kolleginnen und Kollegen oder bei der Geschäftsleitung, im Extremfall sogar Kündigung, Krankheit und Depression. Deshalb gelten Konflikte für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als etwas Negatives, das unbedingt vermieden werden sollte.

## Was sind die häufigsten Gründe für Konflikte?

Die häufigsten Gründe für Konflikte im Betrieb sind

- Informationsmangel
- ungenaue Absprachen
- grobe Umgangsformen
- Ungleichbehandlung
- Abwertung und zuwenig Anerkennung

Während die letzten beiden Punkte vor allem das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/-innen belasten, kommen die anderen Streitpunkte genau so häufig zwischen Kolleginnen und Kollegen vor.

## Wo liegen die Ursachen?

Die unmittelbaren Anlässe für Streitigkeiten sind meistens klar, doch die Ursachen liegen tiefer. Im Rahmen des AK-Projekts „Arbeitsklima und Konfliktpotential“ wurden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befragt, wie sich das Betriebsklima in den letzten Jahren aus ihrer Sicht entwickelt hat. Gut drei Viertel antworteten mit „konfliktreicher“ und „unpersönlicher“. Als Ursachen wurden unter anderem genannt:

**Schnellebigkeit und Kommunikationsmangel:** Strategie-Entscheidungen halten nur noch ein Quartal. Viele Betriebe wachsen zu schnell und fallen wieder in die Tiefe. Die Schnellebigkeit wirkt sich negativ auf die Kommunikation aus. Daraus entsteht eine große Fehlerquelle.

**Zunehmende Konkurrenz:** Die Preise fallen, dadurch entsteht Druck. Die Arbeitgeber/-innen sparen beim Personal mehr als früher. Das führt automatisch zu Reibereien. Der Umsatz stimmt nicht mehr, Unternehmer/-innen und Dienstnehmer/-innen weisen einander gegenseitig die Schuld zu.

**Erhöhter Termindruck:** Alles muss sofort erledigt werden, das Tempo wächst rapide. Es wird immer mehr gefordert, ohne dass mehr bezahlt wird. Der Stress führt zu wachsender Gereiztheit. Für Menschlichkeit bleibt weniger Zeit. Der Mannschaftsgeist verkommt.

**Angst um den Arbeitsplatz:** Führt zu mehr Haxelbeißereien. Bereits auf unteren Hierarchie-Ebenen wird gefragt: Wen können wir wegrationalisieren?

**Neue Arbeitsformen:** Viele sitzen nur mehr hinter dem PC. Leasing-Personal und Kollegen/-innen aus Drittfirmen kennt man nicht. Durch neue Organisationsformen und Managementmethoden bilden sich kleine Inseln, und es findet eine Art Inselkrieg statt.

**Veränderung von Grundeinstellungen:** Früher hat sich der Chef als eine Art Vater verstanden. Heute fühlen sich die jungen, dynamischen Führungskräfte in diesen Positionen nicht mehr so verantwortlich für die Mitarbeiter/-innen. Um Ausgeglichenheit auf der sozialen Ebene sorgt sich keiner. Heute gibt es ein Schema für alles, und damit ist es aus.

Wenn Arbeitstempo, Konkurrenz und Vereinzelung zunehmen, wird das Arbeitsklima fast zwangsläufig schlechter. Da hilft nur bewusstes Gegensteuern. Die Bereitschaft, sich rechtzeitig mit Differenzen und Spannungen auseinander zu setzen, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein besseres Arbeitsklima.



## Wer streitet mit wem?

In der gar nicht so guten alten Zeit waren die Fronten klar: Arbeit gegen Kapital, Belegschaft gegen Geschäftsleitung, unten gegen oben – und umgekehrt. Heute sind die Dinge komplizierter.

Es sind keineswegs nur die „großen“ Auseinandersetzungen über Entlohnung oder Arbeitszeit, die den Menschen im Berufsleben zu schaffen machen. Fast ebenso häufig gibt es belastende Dauerkonflikte zwischen Kollegen/-innen oder mit dem/der unmittelbaren Vorgesetzten, die oft selbst lohnabhängige Arbeitnehmer/-innen sind. Der Chef/die Chefin hält sich in solchen Fällen oft heraus und signalisiert damit: Macht euch das untereinander aus!

## Unbewältigte Konflikte haben schlimme Folgen

Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich bei Konflikten im Stich gelassen. Dann sinkt die Arbeitsmotivation – und mit ihr die Arbeitsleistung. Weshalb es selbstverständlich auch im Interesse jedes Arbeitgebers liegt, Konflikte im Betrieb wahrzunehmen und sensibel darauf zu reagieren. Das heißt im Extremfall auch, professionelle Konfliktberatung anzubieten und zu finanzieren!

Doch Frust, Entmutigung, Arbeitsunlust, Leistungsabfall und schlechtes Betriebsklima sind nur der Anfang. Häufig werden Konflikte am Arbeitsplatz ins Privatleben mitgeschleppt und belasten letztlich auch Partnerschaft und Familie. Im schlimmsten Fall kommt's zum Karriereknick, nicht selten auch zu körperlichen Beschwerden und Krankheiten.

## Arbeitsklima und Konfliktpotential

Das bereits erwähnte Projekt „Arbeitsklima und Konfliktpotential“ wurde von der Arbeiterkammer Oberösterreich bereits vor einigen Jahren ins Leben gerufen. Es wurden fünf Seminare mit AK-Mitgliedern aus den unterschiedlichsten Betrieben und drei Seminare mit Betriebsräten/-innen (insgesamt 125 Teilnehmer/-innen) zur Grundlage einer Untersuchung über die Konflikte in den oberösterreichischen Betrieben gemacht. Die Ergebnisse dieser Untersuchung wurden in der Zwischenzeit von der Arbeiterkammer mehrfach publiziert.

Der überraschende Ansturm auf die Konfliktseminare und das anhaltende Interesse am Thema haben aber gezeigt, dass die wissenschaftliche Aufarbeitung der Seminar-Ergebnisse alleine nicht genügt. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen wissen, wie sie Konflikte erfolgreich bewältigen können. Und dafür gibt es ein paar ganz einfache Regeln.

Regel Nummer eins

## Schweigen ist Silber, Reden ist Gold

Darüber-Reden hilft fast immer



Es gibt einen alten Psychologen-Witz, der geht so: Ein Mann fragt auf der Straße einen Passanten: „Können Sie mir bitte sagen, wie ich zum Bahnhof komme?“ Der Passant, zufällig ein Psychologe, antwortet: „Nein, das kann ich leider nicht, aber gut, dass wir darüber gesprochen haben.“

Mögen sich die Unwissenden ruhig über das „Darüber-Reden“ lustig machen. Die Praxis zeigt: Es hilft. Das heißt natürlich nicht, dass sich jedes Problem durch bloße Erwähnung gleich in Luft auflöst. Aber mit dem Ansprechen des Problems, mit dem Artikulieren des eigenen Unbehagens ist immerhin ein erster Schritt getan.

### Ein Beispiel:

*Frau S. arbeitet als Sekretärin in einem großen Industriebetrieb. Seit vielen Jahren ist sie die rechte Hand ihres Chefs, der sie auch zu Besprechungen mit Geschäftspartnern mitnimmt. Bei der Vorstellung seiner Mitarbeiter vergisst der Chef regelmäßig auf seine Sekretärin, die sich dadurch zurückgesetzt fühlt. Schließlich fasst sie sich ein Herz und spricht ihn darauf an. Es stellt sich heraus, dass die Gegenwart von Frau S. für ihren Chef so selbstverständlich war, dass er einfach nicht daran dachte, sie extra vorzustellen. Bei allen zukünftigen Meetings weist der Chef besonders auf seine tüchtige Sekretärin hin.*

Natürlich kommt es darauf an, wie man jemandem sein Unbehagen mitteilt. Hätte Frau S. gesagt „Also das ist schrecklich unhöflich, wie Sie mich immer behandeln. Hat Ihnen denn niemand Manieren beigebracht?“, wäre die Reaktion vielleicht so ausgefallen: „Was fällt Ihnen eigentlich ein? Sie haben das Protokoll zu führen und sonst gar nichts!“ Und damit wäre der Grundstein für einen langen und unerfreulichen Konflikt gelegt.

Regel Nummer zwei

## Was lange schwelt, wird immer schlimmer

Konflikte nicht auf die lange Bank schieben



Bei Konflikten gilt immer: Aufschieben heißt verschärfen. Wenn Sie einen Konflikt überstehen wollen, ohne ernsthaft Schaden zu nehmen, aber auch ohne ernsthaften Schaden anzurichten, dann sprechen Sie rechtzeitig an, was sie stört und was Sie sich in dieser Situation wünschen.

Lange aufgestaute Konflikte haben die unangenehme Eigenschaft, eine bösertige Eigendynamik zu entwickeln. Was ständig verdrängt und „weggesteckt“ wird, entlädt sich oft explosionsartig in haltlosen Anschuldigungen gegen den Konfliktpartner/die Konfliktpartnerin, der/die häufig gar nicht weiß, wie ihm/ihr geschieht. So wird aus einer Mücke der sprichwörtliche Elefant, und entsprechend fällt dann meist auch die Reaktion aus. Was herauskommt, ist der Beginn einer „wunderbaren Feindschaft“.

Wer sich einem Konflikt überhaupt nicht stellt, riskiert noch schlimmere Folgen.

### Ein Beispiel:

*Hannelore fühlte sich in der Firma ungerecht behandelt. Trotz guter Erfolge bei Fortbildungs-Veranstaltungen sank ihr Selbstwertgefühl: „Ich fühle mich so hilflos gegenüber der Ungerechtigkeit.“ Jeden Freitag nach der Arbeit brach sie fast zusammen: „In der Arbeit selbst habe ich mir nichts anmerken lassen. Diejenigen, die ihre Gefühle nach außen bringen, sie äußern können, tun sich leichter. Ich kann das leider nicht, sondern reagiere mit Rückzug und mit Konzentration auf mein Hobby.“ Hannelore wurde schließlich körperlich krank: Regelmäßig nach der Arbeit bekam sie schwere Migräne-Anfälle.*

Regel Nummer drei

## Angst ist ein guter Ratgeber

Wenn auch noch Platz für andere Gefühle bleibt

Angst ist überlebensnotwendig. „Er kannte keine Furcht“ steht meist auf den Grabsteinen von sehr jung verstorbenen Helden. Schon die Neandertaler wussten: Manchmal muss man davonlaufen, um nicht gefressen zu werden. Und es gibt sogar Menschen, die behaupten, nicht Gier, sondern Angst wäre die wichtigste Triebfeder jedweden Fortschritts.

Wenn man einen aktiven und selbstverständlichen Umgang mit Konflikten nicht gelernt hat, sind sie einfach unangenehm und machen Angst:

- Angst vor dem Verlust der Zuneigung des potentiellen Konfliktpartners/der Konfliktpartnerin
- Angst, sich in der Aufregung zu blamieren
- Angst, andere unnötig zu verletzen
- Angst, selbst verletzt zu werden, wenn man die Wahrheit sagt und über negative Gefühle spricht



Diese Ängste sind nicht unbegründet. Sie können Sie überwinden, indem Sie sich gründlich, vielleicht auch mit Hilfe von anderen, auf die Situation vorbereiten. Wenn Ihre Angst dazu führt, dass Sie bereits mit konstruktiven Lösungsvorschlägen und offen für die Bedürfnisse des Konfliktpartners an einen Konflikt herangehen, dann war die Angst ein guter Ratgeber. Das gilt selbstverständlich für alle Konflikte, besonders aber für Konflikte mit Vorgesetzten.

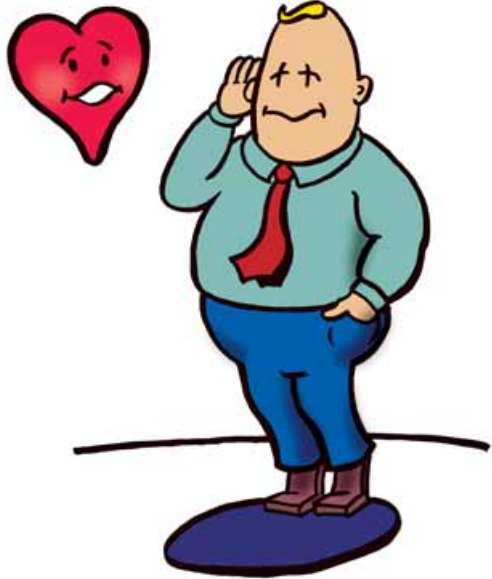
Regel Nummer vier

## Hör auf dein Herz!

Es geht rein um die Sache. Tut es das tatsächlich?

„Mir geht es rein um die Sache.“ Dieser Satz ist in Konflikten immer wieder zu hören. Wer immer diesen Satz ausspricht, sollte sich fragen: „Bin ich wirklich in der Lage, meine Gefühle völlig auszublenden?“

Der Streitgegenstand, der Anlassfall, die Sache, um die es angeblich geht, ist meist nur die Spitze des Eisbergs. Darunter liegt das Geflecht der Beziehungen zwischen den am Konflikt Beteiligten. Dieses Geflecht ist wesentlich geprägt von Gefühlen, die kaum ausgedrückt oder ausgesprochen werden.



### Ein Beispiel:

*Albert vergisst immer wieder, wichtige Informationen an Karl weiterzugeben. Karl wertet das als Geringschätzung seiner Arbeit und seiner Person. Albert wiederum hat das Gefühl, dass Karl ihn von oben herab betrachtet, weil Karl die bessere Ausbildung hat. Wüsste Albert, wie es Karl tatsächlich geht, könnte er vielleicht seine Vergesslichkeit überwinden. Weil aber keiner von beiden seine Gefühle anspricht, bleiben beide bei der ebenso simplen wie falschen Theorie, dass „halt einfach die Chemie nicht stimmt“.*

Nehmen wir an, Karl hätte Albert durchaus höflich darum gebeten, ihm in Zukunft wichtige Informationen zeitgerecht weiterzugeben. Albert hätte Karl sicherlich ebenso höflich sein Versprechen gegeben – und schon sehr bald wieder darauf vergessen.

Zu schnell erreichte Lösungen tragen nicht. Die Zustimmung darf nicht nur mit dem Kopf erfolgen, sie muss auch dem Gefühl entsprechen!

Regel Nummer fünf

## **Kleine Schritte sind das Geheimnis des Erfolgs**

Wer alles auf einmal will, kriegt gar nichts

Auch große Veränderungen beginnen mit kleinen Schritten. Wenn Sie alles auf einmal wollen, werden Sie letztlich gar nichts bekommen außer Ärger. Überlegen Sie daher, was der Konfliktgegner Ihnen in einem überschaubaren Zeitraum zugestehen könnte. Eine kleine Bitte, die wirklich als Bitte und nicht als Forderung gemeint und ausgesprochen wird, spricht Menschen an und bewegt sie.

Forderungen sind gut im Lohnkampf – im Konflikt mit Kollegen führen sie nur zur Verhärtung. Vielleicht stimmt Ihr Kollege Ihrer Forderung sogar zu – aber nur nach außen hin. Vielleicht erfüllt er Ihre Forderung sogar – aber nur widerwillig und unter Druck. Unbewusste oder versteckte Rache-Aktionen sind dann häufig die Folge. Unter dem Motto: „Dem werd ich’s noch heimzahlen!“



Regel Nummer sechs

## Bleiben Sie beweglich!

Bedürfnisse betonen, Standpunkte nicht einzementieren

Wenn Sie im Konflikt etwas weiterbringen wollen, fragen Sie sich bitte: Was ist mir **wirklich** wichtig? Welches **Grundbedürfnis**, das ich als **Mensch** habe, wird in diesem Konflikt verletzt?

Das kann beispielsweise das Bedürfnis sein, bei wichtigen Entscheidungen, die meinen Arbeitsbereich betreffen, nicht übergangen zu werden. Oder das Bedürfnis, wenigstens angehört und ernst genommen zu werden.

Das Klammern an eine bestimmte Position, an einen Standpunkt, den man aus irgendeinem Grund einmal eingenommen hat, führt zur Verhärtung beider Seiten und zur Aufschaukelung des Konflikts.

Lebenswichtige Interessen und Bedürfnisse herauszufinden, und zwar bei sich selbst **und** beim Konfliktgegner, kann dagegen Türen öffnen.



### Ein Beispiel

*Renate hat erfahren, dass sie zur Teilnahme an einem wichtigen Projekt nur deshalb nicht aufgefordert wurde, weil der designierte Projektleiter dies abgelehnt hatte mit der Begründung, Renate wäre wegen der Betreuungspflichten für ihr Kind zeitlich nicht flexibel genug einsetzbar. Renate steht auf dem Standpunkt: Weil ich genau für dieses Projekt besondere Erfahrungen mitbringe, **muss** ich daran beteiligt sein. Seitdem ist der besagte Kollege für Renate das Feindbild Nummer eins – ein unsensibler, selbstgerechter Macho, Patriarch und Frauenfeind. Was sie ihm auch postwendend um die Ohren knallt. Für ihn ist Renate seither „die Zicke aus der Abteilung XY“.*

Worum geht es Renate wirklich? Seit ihrer Rückkehr aus der Karenz erledigt sie ihre Arbeit – rasch, effektiv und so gut wie fehlerfrei. Nur: Überstunden sind nicht drin. Das Kind muss vom Kindergarten abgeholt werden. Renate hat das Gefühl, dass ihre Leistung zu wenig anerkannt wird. Sie hat das Gefühl, dass im Betrieb ein pralles Überstunden-Konto mehr zählt als die effektiv geleistete Arbeit. Ihre eigenen Bedürfnisse hat sie in der Auseinandersetzung aber gar nicht angesprochen.

Umgekehrt hat der Projektleiter versäumt klarzumachen, warum die erhöhte Arbeitszeit-Flexibilität in diesem Projekt für ihn *persönlich* so wichtig ist. Würde er das tiefer liegende Bedürfnis von Renate kennen, könnte er andere Wege finden, es zu befriedigen. Würde Renate sein Bedürfnis kennen, wäre er für sie nicht „der Böse“.

Natürlich können Renate und ihr Kollege noch zu einer vernünftigen Gesprächsbasis finden, aber sie haben sich bereits in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt.



Regel Nummer sieben

## **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**

Vereinbarungen aufschreiben und überprüfen!

### **Ein Beispiel:**

*Endlich: Das klärende Gespräch hat stattgefunden. Die Kontrahenten haben sich beide gut vorbereitet. Jeder hat die eigenen Bedürfnisse artikuliert, die eigenen Gefühle angesprochen, auf die Gefühle des anderen geachtet. Jeder hat versucht, dem anderen zu erklären, was ihm Unbehagen verursacht. Dadurch konnte ein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Es wurden Vereinbarungen getroffen, die Arbeitswelt war wieder in Ordnung.*

*Nach drei Wochen war alles wieder beim Alten. Kollege A. legte wieder genau jenes Verhalten an den Tag, das Kollegen B. so geärgert hatte. Auf ihre Vereinbarungen angesprochen, konterte A.: „Aber so hatten wir das nicht ausgemacht!“*



Gerade in Konflikten tritt das Phänomen der selektiven Wahrnehmung besonders häufig auf: Man hört bei einem Gespräch nur das, was man hören will. Weshalb Lösungen nicht nur gesucht und gefunden, sondern auch dokumentiert werden sollten.

Wenn Sie also am Ende eines Streits endlich auf den vielzitierten grünen Zweig gekommen sind, dann teilen Sie einem Kollegen/einer Kollegin oder dem Betriebsrat/der Betriebsrätin das Ergebnis mit. Noch besser: Schreiben Sie es auf! Denn schon nach ein paar Tagen haben Sie die Sache anders in Erinnerung als Ihr Gegner. Eine von beiden Kontrahenten/-innen unterzeichnete schriftliche Abmachung ist durchaus geeignet, einem so unvollkommenen Instrument wie dem menschlichen Gehirn auf die Sprünge zu helfen.

Und noch etwas: Machen Sie gleich einen Termin aus, an dem Sie gemeinsam prüfen, ob die gefundene Lösung trägt.

Regel Nummer acht

## Zu einem Streit gehören immer zwei

Verantwortung für den eigenen Anteil übernehmen!

Warum werden Konflikte oft nicht ausgetragen? Da ist zum einen einmal die bereits erwähnte Angst – eine ganz natürliche Sache, mit der Betroffene in der Regel fertig werden können. Doch herrscht auch häufig eine gewisse Resignation. Die beliebtesten Sätze in diesem Zusammenhang lauten:

- „Da kann man soundso nichts machen.“
- „Bei dem Kerl ist Hopfen und Malz verloren.“
- „Es hat keinen Sinn, mit ihr zu reden.“

Stellen Sie sich daher die Frage: Was kann ich selbst zu einer Lösung beitragen? Übernehmen Sie Verantwortung für Ihren eigenen Anteil am Konfliktgeschehen! Es kommt nicht darauf an, wie groß oder klein Ihr eigener Anteil ist. Eines steht unumstößlich fest: Zu einem Konflikt gehören immer zwei.

Wer einer direkten Konfrontation aus dem Weg geht, sich aber gleichzeitig bei Unbeteiligten über die Verhältnisse und die Vorgangsweise des Kontrahenten ausweint, der glaubt vielleicht, dass er einen Konflikt vermeidet. In Wirklichkeit ist er bereits mittendrin. Und da

wären wir bereits wieder bei Regel Nummer zwei: Was lange schwelt, wird immer schlimmer.

Wer dagegen beim „Gipfelgespräch“ bereits mit eigenen „Abrüstungs-Angeboten“ auftaucht, wird eher Gehör für seine eigenen Anliegen finden.



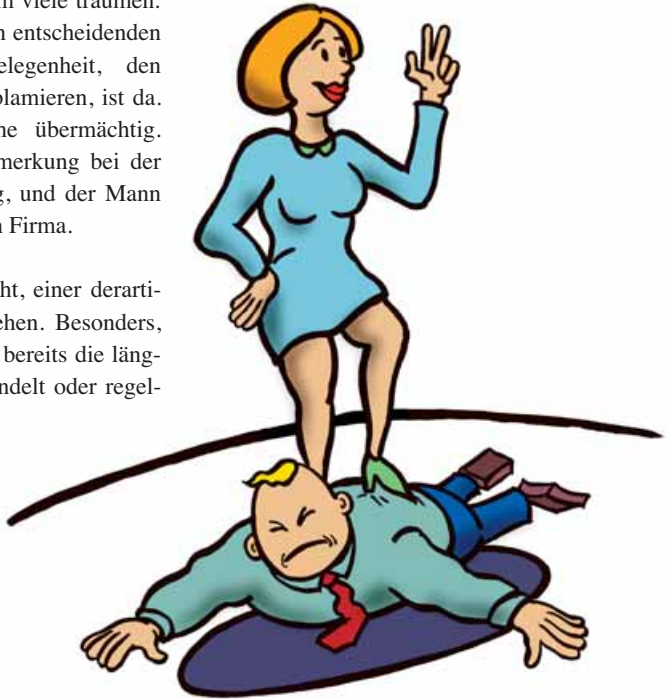
Regel Nummer neun

## Demütigung erzeugt Hass

Lassen Sie Ihren Gegner das Gesicht wahren!

Das ist der Moment, von dem viele träumen: Der Konfliktgegner hat einen entscheidenden Fehler gemacht. Die Gelegenheit, den Kontrahenten öffentlich zu blamieren, ist da. Die Versuchung ist beinahe übermächtig. Eine lässig eingestreute Bemerkung bei der nächsten Arbeitsbesprechung, und der Mann wird zum Gespött der ganzen Firma.

Zugegeben: Es ist nicht leicht, einer derartigen Versuchung zu widerstehen. Besonders, wenn man sich vom Gegner bereits die längste Zeit geringschätzig behandelt oder regelrecht schikaniert fühlt. Doch die öffentliche Bloßstellung würde Ihr angekratztes Selbstwertgefühl bestenfalls kurzfristig heben. Der Gegenschlag würde nicht lange auf sich warten lassen. Eine Eskalation des Konflikts wäre unvermeidlich.



Probieren Sie es einmal mit dem Gegenteil: Zollen Sie dem Gegner/der Gegnerin Anerkennung dort, wo Sie diese Anerkennung ehrlich geben können. Auch dann, wenn Sie ihn/sie in den meisten anderen Bereichen unmöglich und unangenehm finden.

## Die magische Schwelle: Von hier an wird's gefährlich

Es gibt eine Reihe von Anzeichen dafür, dass ein Konflikt nicht mehr ohne Hilfe von Außenstehenden gelöst werden kann. Sie merken, dass Sie einen Konflikt nicht mehr alleine lösen können, wenn

- Sie bereits unter Schlafstörungen leiden,
- Sie das Gefühl der Hilflosigkeit nicht mehr loslässt,
- Ihr Selbstwertgefühl und Ihr Selbstvertrauen schwinden,
- Sie sich immer unsicherer und/oder sprachloser fühlen,
- oder wenn Sie einfach selbst den Eindruck haben, mit dieser Konfliktsituation alleine nicht mehr fertig zu werden.

Sobald eine der Konfliktparteien im Zuge einer Auseinandersetzung öffentlich bloßgestellt oder blamiert wird, besteht große Gefahr, dass der Konflikt bösartig wird und wirklich schlimme Folgen haben könnte. In diesem Fall – oder wenn Sie gemobbt werden – brauchen Sie unbedingt professionelle Konfliktberatung.

Der erste Schritt könnte sein, sich an Ihren Betriebsrat/Ihre Betriebsrätin oder an den Betriebsarzt/die Betriebsärztin zu wenden.

## Mobbing ist ein eigenes Kapitel

Wenn eine Mehrheit einzelne oder eine kleine Minderheit über längere Zeit terrorisiert, dann handelt es sich um Mobbing. Wenn zum Beispiel

- mehrere Kollegen oder Kolleginnen einem einzelnen Mitarbeiter im Betrieb mit allen Mitteln das Leben schwer machen,
- sie ihm ständig zu verstehen geben, dass nichts, was er tut oder sagt, recht ist,
- alle bei diesem einen immer nur nach Fehlern suchen und ihm jede Anerkennung verweigern,
- ihm bewusst Fallen gestellt werden und er für Fehler verantwortlich gemacht wird, die nachweislich andere gemacht haben,
- systematisch die Kommunikation beschränkt oder unterbunden wird,
- und wenn massive Drohungen erfolgen,

dann ist es Mobbing. Wenn Sie dagegen einen Streit mit Ihrem Vorgesetzten haben und dieser immer mehr Leistung verlangt, oder wenn ein Kollege scheinbar „zu Fleiß“ immer gerade das tut, was sie empfindlich stört, dann ist das schlimm genug. Aber es ist kein Mobbing.

Mobbing ist eine besonders schwere Konfliktform, weil **bewusste** Gehässigkeit, Packelei und die **Absicht**, einen Menschen zu vertreiben oder fertig zu machen, im Spiel sind. Das scheint auch in manchen anderen Konflikten so zu sein, ist aber tatsächlich meist nicht der Fall.

Wenn Sie gemobbt werden, brauchen Sie in jedem Fall professionelle Unterstützung.

## Wie kann ich anderen im Konfliktfall helfen?

Menschen, die in einem Konfliktfall um Hilfe gebeten werden, fühlen sich meist aufgefordert, für einen der beiden Gegner Partei zu ergreifen. Wenn sie wirklich helfen wollen, sollten Sie genau das nicht tun.

Wenn Ihre Gesprächspartner/-innen von Ihnen einen Rat erwarten, können Sie ihnen vielleicht die Lektüre dieser Broschüre ans Herz legen. Wahrscheinlich wollen diejenigen, die sich an Sie wenden, aber mehr: nämlich menschliche Anteilnahme. Und hier beginnt die gefährliche Gratwanderung zwischen Anteilnahme und einseitiger Parteinahme.

Klärend wirkt in jedem Fall geduldiges Zuhören und bewertungsfreies Nachfragen. Versuchen Sie dann, die Gefühle und die im Konflikt frustrierten Grundbedürfnisse der Hilfesuchenden zu beschreiben. Fragen Sie nach, ob Ihre Vermutungen zutreffen. Erst wenn man Sie ausdrücklich darum bittet, geben Sie einen Rat.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass der Kollege oder die Kollegin in Folge des Konflikts bereits psychisch erkrankt ist (Depressionen etwa sind eine psychische Krankheit), dann raten Sie ihm oder ihr, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

## Noch Fragen?

Wenn Sie mehr zum Thema Konflikte wissen wollen, oder wenn Sie unsicher sind, an wen Sie sich im Bedarfsfall um Rat und Hilfe wenden können, rufen Sie uns an:

AK-Bildungshaus Jägermayrhof  
Römerstraße 98, 4020 Linz  
Tel.: (0 73 2) 77 03 63 – 54 12  
Fax: 050 / 6906 – 65412  
schmid.s@ak-ooe.at



# Die AK im Internet

AK-Homepage:

<http://www.arbeiterkammer.com>

AK-E-Mail:

[info@ak-ooe.at](mailto:info@ak-ooe.at)

Braunau	Salzburger Straße 29
Eferding	Unterer Graben 5
Freistadt	Zemannstraße 14
Gmunden	Herakhstraße 15b
Grieskirchen	Manglburg 22
Kirchdorf	Sengsschmiedstraße 6
Linz	Volksgartenstraße 40
Perg	Hinterbachweg 3
Ried/Innkreis	Roseggerstraße 26
Rohrbach	Ehrenreiterweg 17
Schärding	Schulstraße 392
Steyr	Redtenbachergasse 1a
Vöcklabruck	Ferdinand-Öttl-Straße 19
Wels	Roseggerstraße 8



Oberösterreich

Die neue AK-Tel.Nr.

**050/6906**

in ganz  
Oberösterreich

**Service, Rat und Hilfe**