

## Der Expertenrat!

### Wir haben einen Konflikt. Und nun?



Dipl.-Päd. (Univ.) Josef W. Seifert

Konflikte sind unvermeidbar, und: sie kosten Kraft, Zeit und Geld. Was wir an ihnen fürchten, ist genau das und darüber hinaus ihr zerstörerisches Potential. Konflikte bergen aber auch Chancen. Diese erschließen sich jedoch nur, wenn man offen und konstruktiv damit umzugehen weiß.

Konflikte gehören zum Leben – beruflich wie privat. Doch was ist das überhaupt, ein Konflikt? Wenn man sich über Ziele oder Wege nicht eins ist, so ist das eine Meinungsverschiedenheit, aber noch kein Konflikt! Ein Konflikt besteht zwischen Menschen dann, „wenn es persönlich wird“. Auf jeden Fall dann, wenn eine psychische oder/und körperliche Bedrohung gegeben ist. Aber auch dann, wenn - offen oder verdeckt - Geringschätzung und Abwertung des Miteinanders dominieren. Allgemein ausgedrückt kann man sagen, dass ein Konflikt durch drei Elemente gekennzeichnet ist:

- eine gegenseitige Zielbehinderung,
- eine Abhängigkeit der Beteiligten und
- eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

Nicht jede Auseinandersetzung, nicht jedes Problem ist also ein Konflikt. Und: Konflikte sind ein spannendes, aber auch hoch sensibles Thema, weil hierbei auch die Gefühle eine große Rolle spielen. Entsprechend wichtig ist es, dass Sie als Apotheker und Führungskraft wissen:

- Woran erkenne ich, dass sich ein Konflikt anbahnt? Woran erkenne ich, ob es sich bei einer „Auseinandersetzung“ um ein Problem oder einen Konflikt handelt?
- Wann sollte ich in einen schwelenden Konflikt eingreifen und wann nicht?
- Wie kann ich einen Konflikt klären? Wie kann ich mit den Beteiligten eine Lösung erarbeiten, mit der alle leben können und die uns den gemeinsamen Zielen näher bringt?

#### 1. Woran erkenne ich, dass sich ein Konflikt anbahnt?

Wenn Mitarbeiter ihre Argumente mit großer Heftigkeit vorbringen, wenn Mitarbeiter einander nicht zuhören oder sich gar beschimpfen, können Sie davon ausgehen, dass es um mehr geht, als um eine Meinungsverschiedenheit, es liegt ein Konflikt vor.

#### 2. Wann sollte ich eingreifen und wann besser nicht?

Wenn Mitarbeiter sich „streiten“, sollten Sie das zunächst „überhören“. Dauert der Missklang aber

an oder wird der Ton heftiger, so sollten Sie nicht zuwarten. Ein Konflikt löst sich nicht „von allein“!

#### 3. Wie kann ich einen Konflikt klären?

**Schritt 1:** Bitten Sie die Mitarbeiter zu einem Gespräch und sprechen Sie Ihre Beobachtungen klar und deutlich aus: „Mir fällt auf, dass in letzter Zeit ...“. Schildern Sie genau, was Sie mitgekriegt haben: Wann war konkret was? Verzichten Sie dabei auf Bewertungen Ihrerseits, schildern Sie einfach, was Sie gesehen oder gehört haben.

**Schritt 2:** Sagen Sie dann, was dadurch bei Ihnen entsteht: „Ich habe Angst, dass Ihr Euch so zerstreitet, dass die Zusammenarbeit (noch mehr) darunter leidet“ „... dass sich das negativ auf die Kundenberatung auswirkt ...“ „dass ich einen von Euch verliere ...“ Sprechen Sie von sich, machen Sie Aussagen, die mit Ich beginnen und benennen Sie Ihre Gefühle!

**Schritt 3:** Fragen Sie nun die eine und dann den anderen nach seiner Sicht der Dinge und was er/sie sich für die weitere Zusammenarbeit vom andern wünscht. Lassen Sie sich Zeit und achten Sie darauf, dass es nicht zu (weiteren) Verletzungen durch den Austausch von Vorwürfen ... kommt. Fragen Sie nach Wünschen und Lösungs-ideen. Ihr Motto muss sein: Probleme lösen, nicht Schuldige suchen!

**Schritt 4:** Vereinbaren Sie das weitere Vorgehen. Schließen Sie mit beiden einen Kontrakt darüber, wie die Zusammenarbeit künftig ablaufen soll ... und achten Sie darauf, dass dieser Kontrakt auch zwischen den Konfliktparteien zu Stande kommt!

Wenn Sie merken, dass es tiefer geht als geahnt und Sie selbst nicht weiterkommen oder wenn Sie selbst Konfliktpartei sind, scheuen Sie sich nicht professionelle Hilfe von außen zu nutzen. Holen Sie sich einen Mediator/Konfliktmoderator, der „Aufwand“ lohnt sich!

Dipl.-Päd. (Univ.) Josef W. Seifert  
Geschäftsführer von MODERATIO, Gesellschaft für Moderation & Mediation  
Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Ingolstadt/Donau  
<http://www.konfliktmoderation.de>