



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER + COACH

# Der kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude





## **„Wo immer Menschen etwas miteinander zu schaffen haben, da machen sie einander zu schaffen.“**

Diese Worte schrieb der Kommunikationsexperte Friedemann Schulz von Thun. Darum gehören Konflikte zum Arbeitsleben wie der Schatten zum Licht. Eines ist ohne das andere kaum denkbar. Das bedeutet: Konflikte sind im beruflichen Umfeld unvermeidlich. Man kann Sie geradezu als Indiz dafür betrachten, dass eine Organisation sich verändert und lebendig ist.

Das völlige Fehlen von Konflikten wäre tatsächlich ein Grund zur Beunruhigung. Denn es würde auf Erstarrung hindeuten, auf Stillstand. Solch eine Organisation ist auf Dauer nicht überlebensfähig. Starre Systeme sind instabil, und es genügt eine Kleinigkeit, um ihr Gleichgewicht zu stören. Die stabilsten Systeme sind diejenigen, in denen kein perfektes Gleichgewicht herrscht.

Zwar sehnen sich viele von uns nach Harmonie und Eintracht. Aber es wäre gar nicht vorteilhaft, wenn wir uns alle einig wären. „Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner,“ beobachtete der amerikanische Journalist Walter Lippmann. Konflikte mögen zwar nicht in der Lage sein, Begeisterung bei den Beteiligten auszulösen, aber es spricht doch allerhand dafür, dass sie nützlich sind:

- Konflikte machen immerhin auf die Notwendigkeit aufmerksam, Dinge zu überdenken und evtl. sogar zu verändern. Würden nämlich alle Beteiligten – sei es aus Angst oder aus falsch verstandener Rücksichtnahme – ihre Bedenken und ihre Unzufriedenheit für sich behalten, wäre Entwicklung kaum möglich.
- Es gibt vieles, was wir uns von unserer Arbeit erhoffen. Wir können aber unsere Bedürfnisse nur befriedigen, wenn wir unsere Ansprüche auch mit Nachdruck geltend machen. Da wir aber nicht alle dieselben Bedürfnisse haben, kommt es zwangsläufig zu Konflikten.
- Bei einem heftigen Konflikt entstehen meist starke Gefühle und man ist ehrlich. Heftige Wut, Enttäuschung, Angst etc. lassen sich nicht verbergen. Im Laufe eines Konflikts erfahren wir etwas übereinander und können uns besser ineinander einfühlen. Reibung erzeugt eben auch Wärme.
- Konflikte bringen uns zudem ein hohes Maß an Selbstklärung. Denn bevor wir unsere Interessen verteidigen können, müssen wir uns Klarheit über unsere Wünsche und Ziele verschaffen. Konflikte erfordern daher auch die Auseinandersetzung mit sich selbst.
- Konflikte sind nützlich, um zu besseren Entscheidungen zu kommen. Denn wo verschiedene Sichtweisen aufeinanderprallen, können fundierte Entscheidungen getroffen werden, bei denen unterschiedliche Aspekte Berücksichtigung finden. Konflikte zwingen uns zuweilen, kreativ zu werden, um neuere und bessere Lösungen zu erarbeiten.

**Es besteht kein Zweifel, dass Konflikte durchaus von Nutzen sein können. Dennoch werden sie in der Regel von allen Beteiligten als unerfreulich und belastend erlebt.**

**Und mehr noch:** Werden Konflikte nicht bald gelöst, gehen sie oft mit hohen Kosten einher. Denn sie verbrauchen viel Energie. Manchmal entstehen Ressentiments, die die Arbeitsatmosphäre vergiften, es wird getratscht, man misstraut einander und es herrscht allgemeine Unzufriedenheit. Das schadet den Menschen und der Arbeit. In extremen Fällen kommt es bei den Beteiligten sogar zu psychosomatischen Beschwerden.

So nützlich Konflikte zuweilen auch sein mögen – Sie sollten immer versuchen, keine unnötigen Konflikte heraufzubeschwören, indem Sie allzu unbedacht agieren. Falls dennoch ein Konflikt entsteht, sollte er so rasch wie möglich bearbeitet werden – und zwar, bevor sich die Beteiligten hineinsteigern können und es womöglich zur Eskalation kommt.

# Gute Voraussetzungen schaffen

Nicht jede Meinungsverschiedenheit muss gleich in einen Konflikt münden. Aber wenn es dennoch zu einem Konflikt kommt, weil man sich scheinbar auf keine Lösung einigen kann, dann sollte er auf konstruktive Weise bearbeitet werden. Im Idealfall ergibt sich am Ende eine Lösung, von der alle Beteiligten profitieren.

Mit diesen fünf Faktoren schaffen Sie eine gute Basis für konstruktive Auseinandersetzungen. Sie machen einen positiven Verlauf und ein befriedigendes Ergebnis wahrscheinlicher.

## Tipp Nr. 1

### 1. Fairness

Es leuchtet ein, dass ein Konflikt nur befriedigend gelöst werden kann, wenn es dabei fair zugeht. Persönliche Angriffe, Unehrllichkeiten etc. machen eine konstruktive Auseinandersetzung unmöglich. Fairness ist nicht einfach nur ein abstraktes moralisches Prinzip, sondern ein Vernunftprinzip. Wo es keine Fairness gibt, herrscht das Recht des Stärkeren.

### 2. Akzeptanz

Es ist kein geringer Anspruch: Sie sollten auch im Konfliktgeschehen eine annehmende Haltung bewahren. Sie brauchen Ihrem Gegenüber natürlich nicht zuzustimmen, aber Sie sollten es zulassen, dass er anders will als Sie selbst. Denn Sie können immer davon ausgehen, dass der andere gute Gründe für seine Position hat. Wer weiß? Hätten Sie dasselbe erlebt wie er, wären Sie vielleicht jetzt ganz genau dort, wo er steht. Sie würden möglicherweise ebenso denken und handeln. Wenn Sie Ihr Gegenüber akzeptieren können, ist die Situation weniger spannungsgeladen. Der andere wird sich eher für Ihre Argumente öffnen und Ihnen besser zuhören. Es kommt zu einem echten Austausch, und dadurch steigt die Chance auf eine Einigung zum beiderseitigen Nutzen.

# Gute Voraussetzungen schaffen

## Tipp Nr. 1

### 3. Positive Erwartungen

Jedes Bild, das Sie im Kopf haben, wird unweigerlich Kräfte zu seiner Realisierung in Ihnen aktivieren. Was Sie erwarten, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit geschehen. Sie werden (oftmals unbewusst) zum Regisseur und führen genau das herbei, was Sie erwarten. Auf diese Weise führen negative Gedanken zu negativen Ergebnissen. Darum ist es eine hervorragende Technik, sich etwas „in den Kopf zu setzen“, um es zu erreichen. Jede bildhafte Vorstellung, die Sie in Ihrem Kopf entstehen lassen, hat die Tendenz, sich zu verwirklichen. Wenn Sie sich also beispielsweise vorstellen, dass Sie sich furchtbar aufregen werden, weil Ihr Gegenüber vollkommen uneinsichtig ist, dann wird es höchstwahrscheinlich genauso kommen. Deshalb ist es klüger, dass Sie sich einen positiven Gesprächsverlauf vorstellen, an dessen Ende Sie zu einer glücklichen Übereinkunft kommen.

### 4. Der Glaube an viele Lösungen

Eine Auseinandersetzung wird oftmals deswegen so heftig, weil die Beteiligten überzeugt sind, ihre Forderung sei die einzige Möglichkeit, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Wir Menschen haben die unpraktische Angewohnheit, in Lösungen zu denken statt in Bedürfnissen. Die jeweilige Lösung halten wir dann für die einzige Chance, die wir haben. Aber tatsächlich gibt es in der Regel weit mehr als eine Möglichkeit, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen.

*Dazu ein Beispiel: Kollege A fordert Unterstützung von Kollege B. Kollege B weigert sich. A wird wütend, die beiden beginnen zu streiten. „Du musst mir helfen!“, sagt A, „Ich will dir nicht helfen!“, sagt B. Auf dieser Basis wird es schwer, eine Lösung zu finden. Die beiden können den Konflikt aber auflösen, wenn sie die dahinterstehenden Bedürfnisse untersuchen. A will Hilfe, weil er sonst nicht rechtzeitig fertig wird und nicht pünktlich nach Hause gehen kann. Er ist für den Feierabend verabredet und fühlt sich deshalb unter Druck. B will nicht helfen, weil er sich mit der betreffenden Aufgabe zu wenig auskennt. Er würde zu viel Zeit dafür investieren müssen, und er meint, sich das nicht leisten zu können.*

Sobald die Bedürfnisse sauber herausgearbeitet sind, wird klar, dass es weit mehr als eine Lösung gibt.

# Gute Voraussetzungen schaffen

*Die Forderung von A ist nicht die einzige Möglichkeit, seinem Bedürfnis nach einem pünktlichen Feierabend gerecht zu werden. Er könnte B anbieten, dass er am nächsten Tag zum Ausgleich Unterstützung von A erhalten wird, damit B die heute investierte Zeit zurückerhält. A könnte auch jemand anderen um Unterstützung bitten. Oder er könnte B bitten, stattdessen bei einer anderen Aufgabe zu helfen, damit B pünktlich gehen kann. Es gibt noch mehr mögliche Ansätze, die alle dazu führen, dass die Bedürfnisse sowohl von A als auch von B berücksichtigt werden.*

Nur, wenn Sie überzeugt davon sind, dass es mehrere mögliche Lösungen gibt, werden Sie auch danach Ausschau halten. Damit steigt Ihre Chance auf einen guten Ausgang um ein Vielfaches.

## Tipp Nr. 1

### 5. Beziehungen ölen

Beziehungen ähneln Maschinen: Wenn sie nicht geölt werden, dann nimmt die Reibung mit der Zeit immer mehr zu, bis am Ende womöglich ein irreparabler Schaden entsteht. Sie kennen das Prinzip mit Sicherheit aus eigener Erfahrung: Wenn Sie mit jemandem auf gutem Fuß stehen, dann werden Sie sich auch in kritischen Situationen relativ schnell einig. Sie möchten die gute Beziehung erhalten und bemühen sich deswegen um eine Lösung, die der beiderseitigen Zufriedenheit dient. Vielleicht kommt jeder dem anderen ein Stück entgegen, und beide achten darauf, dass keiner das Feld als Verlierer verlässt.

Darum lohnt es sich, dass Sie Ihre Kontakte am Arbeitsplatz regelmäßig pflegen und immer ihr Ölkännchen dabei haben. Es sind keine großartigen Gesten nötig, es genügen die alltäglichen kleinen Freundlichkeiten und Aufmerksamkeiten. Ein ermutigendes Nicken, ein bestätigendes Lächeln, konzentriertes Zuhören, eine interessierte Frage nach der Meinung des Gegenübers, ein gemeinsamer Kaffee, eine fröhliche Plauderei etc. Wenn Sie diese Dinge nicht vernachlässigen, dann gestalten Sie Beziehungen, die für beide Seiten angenehm sind und die man nicht leichtfertig aufs Spiel setzt. Die menschliche Nähe, die dabei entsteht, führt zu einer Art „Beißhemmung“. Unterschiedliche Interessen werden dann weniger aggressiv verhandelt, und Sie kommen schneller zu einer Einigung. Eine gut gepflegte Beziehung ist also eine ausgezeichnete Voraussetzung, um Konflikte schnell und konstruktiv zu lösen.



**DIE MACHT**

**DER SPRACHE**



# Behutsam sprechen

„...Worte waren ursprünglich Zauber“, schrieb einst Sigmund Freud. Mit der Sprache haben Sie ein mächtiges Instrument zur Hand. Sie können durch freundliche und anerkennende Worte jemanden aufrichten und zum Strahlen bringen. Genauso können Sie aber jemanden durch Ihre kritischen Worte in tiefe Selbstzweifel stürzen. Nicht selten fallen unbedachte und vernichtende Worte, die ihren bösen Zauber sogar über Jahre entfalten. Sehr wahrscheinlich haben Sie dergleichen auch selbst schon erlebt und wurden irgendwann so sehr verletzt oder gedemütigt, dass Sie lange Zeit daran zu tragen hatten.

In einer Konfliktsituation herrscht meist ohnehin ein überdurchschnittlich hohes Maß an Aufregung. Deshalb genügt dann zuweilen ein einziges unbedachtes Wort, um die Eskalation herbeizuführen.

Sie können die Macht der Sprache gar nicht überschätzen. Sprache löst Gefühle aus, lenkt die Gedanken, die Gedanken führen zum Handeln. Dieses verändert wiederum die Realität. Darum schafft Sprache Wirklichkeit. Und der Philosoph Ludwig Wittgenstein konstatierte nüchtern: „Auch Worte sind Taten.“

Ein einmal gesprochenes Wort lässt sich nie mehr zurücknehmen. Sie können es erklären, sich dafür rechtfertigen oder entschuldigen, aber Sie können es nicht ungehört machen. In dem Moment, in dem es das Gegenüber erreicht, wird Ihr Wort seine Wirkung entfalten.

Daher sollten Sie ganz besonders in Konfliktsituationen Ihre Worte mit Bedacht wählen. Denn die Gemüter sind oft ohnehin erhitzt, die Nerven liegen blank. Da genügt mitunter ein einziges falsches Wort oder auch nur der falsche Tonfall, um den Konflikt so zu verschärfen, dass eine Einigung unmöglich wird.

Wählen Sie deshalb Ihre Worte sorgfältig, lassen Sie sich nicht dazu hinreißen, ausfallend zu werden. Sie würden es bereuen. Denn Sie machen sich selbst die Sache damit nur schwerer. Vermeiden Sie unbedingt, den anderen zu entwerten und zu verletzen.

## Tipp Nr. 2

# Behutsam sprechen

Halten Sie sich mit Vorwürfen zurück. Schneller als Sie denken, schaffen Sie sich einen Feind fürs Leben. Aber Sie müssen ja höchstwahrscheinlich mit dem anderen noch weiterarbeiten, werden womöglich täglich mit ihm zu tun haben. Wie wollen Sie ihm begegnen, nachdem Sie unüberwindbare Hürden zwischen Ihnen beiden errichtet haben? Der tägliche Stress wird nicht ausbleiben und das schadet nicht nur dem anderen, sondern auch Ihnen selbst. Tun Sie sich das nicht an! Tragen Sie Ihre Konflikte deshalb immer mit Anstand und Würde aus. Vermeiden Sie verletzende Worte, verzichten Sie auf Ironie und Sarkasmus.

Wenn Sie beispielsweise ein unakzeptables Verhalten Ihres Gegenübers ansprechen wollen, dann achten Sie darauf, nicht zu urteilen und zu bewerten. Vermeiden Sie Vorwürfe. Bedienen Sie sich am besten der „dreiteiligen konfrontierenden Ich-Botschaft“ nach Thomas Gordon:

## Tipp Nr. 2

**1. Teil:** Sie beschreiben das Verhalten, das Sie stört. Tun Sie dabei so, als wären Sie eine Kamera. Sprechen Sie nur an, was eine Kamera aufnehmen könnte. Eine Kamera ist immer neutral, sie bewertet nichts.

*In den letzten beiden Wochen gab es drei Terminabsprachen zwischen uns. Ich habe mich daran gehalten. Sie hingegen haben sich kein einziges Mal an unsere Absprache gehalten und hatten zum vereinbarten Zeitpunkt Ihre Arbeit nicht fertig.*

**2. Teil:** Beschreiben Sie so nüchtern wie möglich die negativen Folgen, die sich aus dem störenden Verhalten für Sie ergeben. Ziel ist, dass der andere erkennt, was er mit seinem Verhalten anrichtet. Er soll sich in Sie einfühlen können.

*Wenn Sie mir Zusagen machen, die Sie nicht einhalten können, komme ich mit meiner Planung durcheinander. Obendrein mache ich mir selbst ganz unnötig Druck, wenn ich mich bemühe, den vereinbarten Termin einzuhalten.*

**3. Teil:** Informieren Sie den anderen über die Gefühle, die für Sie mit den negativen Konsequenzen einhergehen.

*Ich finde es sehr frustrierend, wenn ich mich nicht auf Sie verlassen kann.*

## Tipp Nr. 2

So betrachtet, ist die Konfrontation nichts anderes als eine Rückmeldung. Sie vermitteln Ihrem Gegenüber im Grunde nichts anderes als die einfache Botschaft:

*„Schau, wenn du dies tust, ergeben sich für mich daraus folgende unangenehme Konsequenzen und damit geht es mir so...“*

Solch eine Botschaft stellt keinen Angriff dar, nur eine Form von Feedback. Ihr Gegenüber muss sich nicht bedroht und entwertet fühlen und kann die Botschaft deshalb viel besser annehmen.

**Das ist ein wichtiger Schritt hin zu gegenseitigem Verstehen und gegenseitiger Verständigung.**



**KONFLIKTE**

# Konfliktlösungsmodelle nutzen

Es ist nicht unbedingt erforderlich, dass Sie sich durch jeden Konflikt mühsam hindurchkämpfen, bis Sie am Ende vielleicht eine passable Lösung gefunden haben. Sie können sich die Sache sehr erleichtern, indem Sie bewährte Modelle für die Konfliktbearbeitung nutzen. Diese Modelle machen es einfacher, den Überblick zu behalten, und sie optimieren zugleich die Chance auf befriedigende Lösungen. Ich möchte Ihnen hier drei solcher Modelle vorstellen, mit denen ich selbst gern arbeite und die sich als sehr effektiv herausgestellt haben.

## Tipp Nr. 3

### **Konfliktlösung durch Standortveränderung**

Für gewöhnlich hat jeder Konfliktpartner seine eigenen Interessen, die er beharrlich verfolgt. Bei dieser einfachen Methode geht es darum, die eigene Perspektive zu erweitern.

Sie schreiben zunächst drei Zettel. Auf dem ersten steht ganz groß „mein Standpunkt“, auf dem zweiten „Ihr/dein Standpunkt“ und auf dem dritten „übergeordneter Standpunkt“. Diese Zettel legen Sie in einigem Abstand voneinander auf den Boden.

Nun stellt sich jeder von Ihnen nacheinander auf alle drei Positionen und beschreibt die Angelegenheit aus der jeweiligen Perspektive.

Anschließend überlegen Sie gemeinsam, welche Möglichkeiten der Annäherung es gibt.

# Konfliktlösungsmodelle nutzen

Diese Methode ist meine Lieblingsmethode, weil sie gewährleistet, dass jeder Beteiligte gleich drei (!) unterschiedliche Perspektiven einnimmt. Dadurch kommt Bewegung in starre Überzeugungen. Allerdings habe ich auch schon erlebt, dass sich Personen manchmal weigern, sich auf die Zettel zu stellen. Sie kommen sich albern dabei vor oder sind so festgefahren, dass sie gar nicht in der Lage sind, sich auf eine derartige Methode einzulassen. In diesem Fall arbeite ich dann mit folgender Methode:

## Tipp Nr. 3

### Konfliktlösung durch Paraphrasieren

Sie stellen Ihrem Gegenüber zwei einfache Fragen:

- 1.** Sind Sie gewillt, nach einer Lösung zu suchen, die besser ist als jede einzelne der bislang vorgeschlagenen Lösungen?
- 2.** Würden Sie dieser einfachen Grundregel zustimmen: „Niemand darf seine Sichtweise darlegen, solange er nicht die Sichtweise des Gegenübers zu dessen Zufriedenheit mit eigenen Worten wiedergegeben hat.“?

Diese Strategie stammt von dem Managementexperten Stephen Covey. Hier fällt im Vergleich zur obigen Methode allerdings ein wichtiger Perspektivenwechsel weg, nämlich die Einnahme eines übergeordneten Standpunkts. Es fehlt die objektive Betrachtungsweise. Trotzdem habe ich mit der Methode des Paraphrasierens schon viel Erfolg gehabt, weil sich die Konfliktpartner leicht darauf einlassen können und der Perspektivenwechsel dazu führt, dass man mehr Verständnis für den Konfliktpartner entwickelt.

# Konfliktlösungsmodelle nutzen

## Das Gordon-Konzept

Thomas Gordon war ein amerikanischer Psychologe, der eine sehr zuverlässige Methode zur Konfliktlösung entwickelt hat. Sie erfordert allerdings Disziplin, denn man muss dabei konsequent Schritt für Schritt vorgehen.

### Schritt 1:

Das Problem wird definiert. Hier ist es erforderlich, sich sehr ehrlich und deutlich zu äußern und ebenso dem anderen sorgfältig zuzuhören.

### Schritt 2:

Es findet ein Brainstorming statt. Man überlegt gemeinsam, welche Möglichkeiten es gibt, um die Sache zur beiderseitigen Zufriedenheit zu lösen. Dabei kommt es vor allem auf Quantität an, nicht auf Qualität. Je mehr Ideen, desto besser. Nichts darf bewertet werden, auch jede noch so verrückte Idee ist willkommen.

### Schritt 3:

Hier werden die Lösungen alle einzeln bewertet. Ist ein Vorschlag auch nur für einen einzigen Konfliktpartner inakzeptabel, wird er gestrichen.

### Schritt 4:

Jetzt fällt die Entscheidung: Wenn mehr als eine Lösungsmöglichkeit übrigbleibt, wählt man diejenige aus, die den Beteiligten am meisten zusagt.

### Schritt 5:

Jetzt wird festgelegt: Wer macht was wann und wie?

### Schritt 6:

Man vereinbart zuletzt einen Termin, an dem man sich zusammensetzen will, um zu überprüfen, ob sich die gewählte Lösung bewährt hat.

**Tipp Nr. 3**





# Konstruktivistisch denken

Konflikte bringen es oft mit sich, dass jeder der Beteiligten für sich in Anspruch nimmt, im Recht zu sein und recht zu haben. Dann prallen unterschiedliche Überzeugungen aufeinander, die unversöhnlich und unvereinbar erscheinen. Jeder ist überzeugt, er würde die Situation viel besser erfassen als sein Gegenüber. Und man wundert sich, warum sich der andere offenbar so uneinsichtig zeigt.

Der Konstruktivismus ist eine philosophische Denkrichtung, eine Erkenntnistheorie, bei der man davon ausgeht, dass Wirklichkeit von uns konstruiert wird. Wir sind nicht in der Lage, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist. Wir alle machen uns lediglich ein Bild von der Wirklichkeit und halten dieses Bild dann fälschlicherweise für die Wirklichkeit.

Die konstruktivistische Betrachtungsweise kann für Konflikte sehr hilfreich sein, denn sie macht gleichzeitig tolerant und bescheiden. Damit erweitern sich die Möglichkeiten der Konfliktbeilegung ganz erheblich.

## Tipp Nr. 4

**Toleranz** entsteht zwangsläufig, wenn wir uns klarmachen, dass das Gegenüber aus seiner Sicht immer im Recht ist. Der andere hat mit Sicherheit Erfahrungen gemacht, aus denen sich das aktuelle Verhalten und die aktuelle Sichtweise als angemessen und zweckmäßig herleiten lassen. Hätten Sie dieselben Erfahrungen gemacht wie Ihr Gegenüber, würden Sie jetzt wahrscheinlich dieselbe Position einnehmen, dieselbe Meinung vertreten, dieselben Forderungen stellen.

**Bescheidenheit** ist eine Folge konstruktivistischen Denkens, weil Sie wissen, dass Sie niemals mit Sicherheit von sich behaupten können, die Dinge „richtig“ zu betrachten. Auch wenn Ihnen Ihre Position als vernünftig erscheinen mag – sie basiert doch nur auf einigen wenigen Erfahrungen. Sie könnten im Grunde jederzeit eine neue Erfahrung machen, die ganz andere Schlüsse nahelegt.

# Konstruktivistisch denken

Wenn sich die Konfliktpartner bewusst wären, dass es keine Gewissheit gibt und jede Erkenntnis vorläufig ist, dann gäbe es kein Ringen um „das Richtige“. Man würde nicht länger darum zanken, wer Recht hat, und wer im Unrecht ist. Denn beiden wäre klar, dass sich das nicht sicher feststellen lässt.

Es würde vielmehr nur noch darum gehen, Lösungen zu finden, mit denen beide Seiten möglichst gut leben könnten. Niemand müsste mehr seine Überlegenheit unter Beweis stellen, weil das gar nicht möglich ist.

Außerdem wäre klar, dass es „die“ richtige Lösung nicht gibt. Stattdessen wären viele verschiedene Möglichkeiten denkbar, wie sich der Konflikt lösen ließe. Es ginge nur noch darum, eine Idee zu entwickeln, die beiden Seiten zusagt. Darum ist ein Konflikt unter konstruktivistischen Gesichtspunkten kein Tauziehen um die Frage, wer im Recht ist, sondern eine pragmatische und kreative Suche nach geeigneten Möglichkeiten. Diese pragmatische Herangehensweise kann konfliktträchtige Situationen sehr entspannen.

*(siehe hierzu auch: „Der kleine Methodenkoffer – 5 nützliche Tipps für effektive Problemlösung“)*

**Tipp Nr. 4**



**Der kleine Methodenkoffer  
für Ihre Arbeitsfreude**





# Auf Machtanwendung verzichten

Konflikte werden häufig so gelöst, dass eine Konfliktpartei sich auf Kosten der anderen durchsetzt. Es gibt dabei einen Gewinner und einen Verlierer. Die Möglichkeiten der Machtanwendung sind vielfältig. Wir alle haben sehr viel Erfahrung damit. Sie können in vielen Fällen jemanden mit Macht dazu zwingen, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten, indem Sie

- dem anderen eine Belohnung in Aussicht stellen (womöglich etwas, worauf er angewiesen ist)
- ihm etwas Positives verweigern
- ihm etwas Unangenehmes androhen
- ihm versprechen, etwas Unangenehmes nicht zu tun oder es zu beenden.

## Tipp Nr. 5

Macht hat immer derjenige, der die Kontrolle über wichtige Ressourcen besitzt. Macht basiert daher auf der Basis von Abhängigkeit und Angst. Das ist nicht nur grundsätzlich unwürdig, sondern Sie würden auch einen hohen Preis dafür zahlen, dass Sie Ihr Gegenüber machtvoll in die Knie zwingen.

Denn auch, wenn der andere nachgibt und sich in der von Ihnen gewünschten Weise verhält, ist die Angelegenheit damit nicht erledigt. Sie hat ein Nachspiel. Der andere wird mit größter Wahrscheinlichkeit eine der folgenden Verhaltensweisen zeigen:

### **Kampf**

Vielleicht haben Sie nur eine Schlacht gewonnen, aber der Krieg ist weiterhin im Gange. Ihr unterlegener Gegner sinnt nun auf Rache. Vielleicht lässt er Sie bei jeder Gelegenheit dumm aussehen, vielleicht sucht er sich Verbündete, vielleicht enthält er Ihnen wichtige Informationen vor und lässt Sie auflaufen. Es gibt am Arbeitsplatz viele Gelegenheiten, es Ihnen heimzuzahlen.

# Auf Machtanwendung verzichten

## Tipp Nr. 5

### Flucht

Möglicherweise wird Ihr Gegenüber aber auch jede Chance nutzen, Ihnen aus dem Weg zu gehen und sich für Sie unsichtbar zu machen. Der andere entzieht sich Ihrem Einfluss, so oft er kann. Er könnte sich beispielsweise der Lüge bedienen, um Ihrem Einfluss auf ihn zu entgehen, er könnte sich krankschreiben lassen (meiner Erfahrung nach eine sehr beliebte Methode), er könnte auch innerlich kündigen. Dann wäre er nur noch körperlich anwesend, aber er würde ohne jedes Engagement arbeiten.

### Unterwerfung

Wenn Menschen zu oft erleben, dass sie machtlos sind und nichts ausrichten können, dass ihre Meinung und ihre Bedürfnisse nichts zählen, dann kommt es nicht selten zur Resignation. Man fügt sich und hört auf, sich einzubringen. Solche Mitarbeiter/Kollegen werden Sie gern darin bestätigen, dass das Wasser den Berg hinauffließt, wenn Sie das glauben wollen. Sie arbeiten ohne innere Beteiligung, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass ihnen ihre innere Beteiligung nur Ärger einbringt.

Aus diesen Gründen ist Machtanwendung eine zweifelhafte Methode der Konfliktlösung. Es wäre besser, darauf zu verzichten. Günstiger wäre es, wenn Sie folgende Haltung einnehmen könnten:

*„Du und ich, wir haben offenbar unterschiedliche Bedürfnisse. Ich achte deine Bedürfnisse, aber ich werde natürlich meine eigenen darüber nicht vernachlässigen. Ich will von meiner Macht dir gegenüber keinen Gebrauch machen, so dass ich gewinne und du verlierst. Aber ebenso wenig kann ich einfach nachgeben und dich gewinnen lassen. Lass uns lieber gemeinsam nach einer Lösung suchen, die deine wie meine Bedürfnisse gleichermaßen befriedigt, sodass wir beide zufrieden sein können.“*

Natürlich wird es Ihnen nicht immer gelingen,  
auf Machtanwendung vollständig zu verzichten.

Es gibt Ausnahmesituationen, in denen Sie die Nachteile der  
Machtausübung in Kauf nehmen werden.

Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Ihr Gegenüber  
keiner vernünftigen Argumentation mehr zugänglich ist.

**Entscheidend ist aber,  
dass Sie sich Ihrer Macht nicht unbedacht bedienen,  
sondern sich jedes Mal bewusst sind, was Sie tun.**

# Ich hoffe, er ist Ihnen nützlich, dieser kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude. Brauchen Sie mehr? Dann finden Sie mich hier:



Mit ihren mutigen Thesen gilt sie als Freiheitskämpferin der modernen Arbeitswelt. Arbeitnehmern rät sie, sich aus ihrer selbst gewählten Unmündigkeit zu befreien, gewährte Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume offensiv zu nutzen und sich so eigenverantwortlich ihr Glück am Arbeitsplatz zu gestalten. Die Diplom-Psychologin, Autorin zahlreicher Bücher und Fachartikel und professionelle Vortragsrednerin weiß, dass nur freie und selbstbestimmte Menschen langfristig einen guten Dienst am Kunden vollbringen können und damit den Unternehmenserfolg sichern. Den Phrasen der Motivationsgurus sagt sie den Kampf an. Für sie ist Selbstmotivierung Selbstvergewaltigung. Stattdessen erhebt sie Auflehnung zum Prinzip, eine Auflehnung, in der eine bessere Arbeitswelt für alle erst möglich wird.

Führungskräften steht sie bei Themen von A wie Autorität bis Z wie Ziele zur Seite, befähigt sie, mit ihren Mitarbeitern Höchstleistungen mit einer neuen Arbeitsstruktur zu erzielen. „Keiner muss seine Arbeit hassen“, „In der Opferrolle entstehen weder Leistungswille noch Glücksgefühle“ und „Unsere heutige Arbeitswelt fördert die unreifen Seiten in uns“ sind nur einige ihrer provokanten Thesen, die sie im Rahmen von Vorträgen eindringlich verdeutlicht. In ihrer Winners' Lodge in Königstein im Taunus coacht Marion Lemper-Pychlau Mitarbeiter und Manager rund um die Themen Selbstbewusstsein und Selbstbefähigung zum Glücklichein auch dann, wenn der Arbeitsalltag nicht rund läuft und scheinbar keine Arbeitsfreude zulässt. Auf ihrem Blog „Alltagsintelligenz.com“ berichtet sie aktuell und tiefgründig über Arbeitsfreude und Wege, diese zu erreichen.



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER + COACH

Winners' Lodge  
Frankfurter Straße 14  
61462 Königstein

Tel. 06174 99 81 18

[www.winners-lodge.de](http://www.winners-lodge.de)  
[www.lemper-psychlau.com](http://www.lemper-psychlau.com)