

**Unzufrieden** mit den Kollegen, Mitarbeitern oder dem Chef? Trainer empfehlen, konfliktbereit zu sein und das auch durchzustehen

# In die Konfrontation gehen

Besuch beim Coach: Wer Konflikte am Arbeitsplatz meidet, zieht den Kürzeren

ANKE-SOPHIE MEYER

**E**in großer Seminarraum in der Evangelischen Akademie in Berlin Dahlem. Am Fenster aufgebaut: ein Tisch mit Kaffee, Wasser und Teeangeboten. Um kurz nach neun sind zwei Teilnehmer zum ganztägigen Workshop von Wolf Dietrich Groß eingetrudelt. Sie wollen an diesem Tag lernen, wie man Konflikte am Arbeitsplatz erfolgreich meistert. Die beiden Männer, Anfang bis Mitte 30, sind leger gekleidet und arbeiten in der Dienstleistungsbranche. Der eine in einem Team, der andere im mittleren Management in leitender Position. Mehr persönliche Details über sich möchten die zwei nicht in der Zeitung lesen. Beiden ist anzumerken, dass sie heute ein Problem angehen wollen, das sie in ihrem Berufsalltag belastet.

**Wolf-Dietrich Groß** will es genauer wissen. Nach einer kurzen Einführung über das, was im Seminar erreicht werden soll, fragt er nach, wo genau der Schuh drückt. Der sympathische Mittdreißiger aus der Messwirtschaft, nennen wir ihn Peter, erzählt, dass er sich im Team übergangen fühle, Arbeit bei ihm abgeladen und Absprachen unter Kollegen permanent nicht eingehalten würden.

Dann erzählt Karl, sein Mitstreiter im Workshop, von sei-

nem Konflikt. „Ich habe unter anderem die reizende Aufgabe, Mitarbeitern, die gute Arbeit machen, mitzuteilen, dass sie leider ihren Urlaub nicht nehmen können oder ihn verschieben müssen, weil zu viele Aufträge erfüllt werden müssen“, erzählt Karl. „Das zehrt an mir. Botschafter unangenehmer Nachrichten zu sein fällt mir schwer, ist mir einfach entsetzlich unangenehm.“

Workshopleiter Wolf-Dietrich Groß hat sich das alles aufmerksam angehört. „Sie sind in einer Sandwichposition, wie viele im mittleren Management“, stellt er sachlich fest.

## TERMINE

**13. Okt.** Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz/Überzeugen statt kämpfen

**4. Nov.** Präsentations-Training mit Kamera/Umgang mit Stress

**23./24. Nov.** Mehr Power für den Job/Dem Druck am Arbeitsplatz gewachsen sein

**12./13. Dez.** Motivation contra Depression/Erfolgreich gegen Stress und Burn-out

**23./24. Januar 2012** Personaler als Brückenbauer/Nachhaltigkeit von Trainings und Coachings

Weitere Info:  
[www.cmi-berlin.de](http://www.cmi-berlin.de)

**Und dann geht er ins Grundsätzliche.** Groß unterfüttert seinen Workshop jetzt mit Theorie, die in kurzen Lettern per Powerpoint präsentiert wird. Kurz und knapp ist dort zu lesen, was unter einem Konflikt, der entweder in einem selbst liegen kann (intrapersonaler Konflikt) oder im Streit mit einem anderen Menschen (interpersonaler Konflikt), zu verstehen ist: ein Zusammenstoß zweier oder mehrerer widerstrebender Kräfte. Damit ist klar: Ein Aufeinanderprall von unterschiedlichen Meinungen ist normal und eigentlich kein Grund, sich schlecht zu fühlen und solche Situationen zu vermeiden.

Aber genau das ist es, was Teilnehmer erlebt haben. Sie haben sich im Zusammenprall mit anderen Menschen hundsmiserabel gefühlt. „Als ob sich ein riesiger Knoten im Magenbereich ausbreitet und drückt“, erzählt Karl.

**Genau daran** möchte Groß heute arbeiten und stellt die These auf, dass Konflikte am Arbeitsplatz etwas mit Selbstführung zu tun haben.

„Selbstführung bedeutet ein klar definierter, bewusster und verantwortungsvoller Umgang mit sich selbst“, definiert Groß. „Auch wenn es schwer fällt, können Sie sich steuern und bewusst dafür entscheiden, nicht auszuweichen, sondern mit anderen in die Konfrontation zu

gehen.“ Peter und Karl hören interessiert zu. „Konstruktiv mit Konflikten umgehen heißt also konfrontationsbereit sein und das dann auch durchstehen“, fasst Karl zusammen. Groß nickt und betont, Konfrontation sei noch nicht Streit oder Kampf, sondern bedeute lediglich Auseinandersetzung. „Es bedeutet, ich stelle mich, ich vertrete meinen Standpunkt, ich entziehe mich nicht, ich flüchte nicht. Voraussetzung dafür ist, dass ich nicht schwach oder weniger wert als andere fühle.“

„Und das soll ich quasi als Mantra vor mir hertragen?“, will Karl wissen. „Für den Anfang wäre das nicht schlecht“, rät Groß. Wichtig sei aber, dass der Einzelne in der Konfrontation konstruktiv kommuniziere. „Das reduziert das Risiko für unangenehme oder schmerzhafte Auseinandersetzungen“, meint Groß.

„Wer konstruktiv kommuniziert, verzichtet auf einseitige Darstellungen, Unterstellungen, Verzerrungen, Beschimpfungen, Anklagen, Beleidigungen, Schuldzuweisungen und Vorwürfe. Stattdessen werden gemeinsame Ziele definiert und umgesetzt.“

Karl und Peter nicken. Sie wollen das demnächst mal ausprobieren, sagen sie. Ganz einfach werde das nicht. Es sei aber doch ein Lichtblick im alltäglichen Berufstunnel. Die beiden bedanken sich beim Trainer.