

Interview

# Konstruktives Konfliktmanagement

Differenzen im Beruf bieten die Chance zu einer positiven Weiterentwicklung und Verbesserung der Kooperation.

VON KATRIN ZITA

Im beruflichen Umfeld gehören Auseinandersetzungen zum Alltag. Die Gründe dafür sind vielfältig: Unklarheiten über Machtverteilungen, empfundene Ungerechtigkeit oder ein Nullsummendenden, das den Verlust der einen Partei als Gewinn der anderen ansieht.

Ein gutes Maß an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitsbeziehungen sich entwickeln können, denn geklärte Differenzen bieten die Chance einer gemeinsamen und positiven Weiterentwicklung. Gutes Konfliktmanagement ist dafür die Basis, erklärt Persönlichkeits- und Kommunikationsexpertin Ingrid Kösten im KURIER-Gespräch.

**KURIER:** Was ist in einer Auseinandersetzung der erste konstruktive Schritt?

**Ingrid Kösten:** Zumeist wird das Problem mit der Person gleichgesetzt und diese bekämpft. Daraus entstehen unerquickliche Streitereien. Gemeinsame Probleme können gemeinsam gelöst werden. Der erste Schritt dafür ist, die Personen- und die Sachebene zu trennen.

## ► Tipps

### Als Mentor zwischen den Parteien vermitteln

Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte – oder er bezieht als Mentor Position. Kommunikationstrainer Wolfgang Winter über die richtige Vorgehensweise:

**KURIER:** Wie erkennt man das zugrunde liegende Problem?

**Wolfgang Winter:** Suchen Sie das persönliche Gespräch.



FRANZ GRUBER

**Der erste konstruktive Schritt:** „Trennen Sie das Konfliktthema von der Person“, rät Persönlichkeits- und Kommunikationsexpertin Ingrid Kösten

**Welche neuen Möglichkeiten können entstehen?**

Wenn das Problem separiert im Mittelpunkt steht, verwenden alle Beteiligten

keine Energie mehr darauf, das Gegenüber zu schwächen, sondern es wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht. Beide Parteien können

neue Ideen einbringen, und das Konfliktlösungspotenzial verdoppelt sich.

**Wie soll man bei unerschwelliger Disharmonie vorgehen?**

Wichtig ist es, das Problem anzusprechen. Dabei entsteht ein gewisser Konfliktstress und es folgen auch Emotionen. Das ist legitim. Für die Konfliktlösung muss dieses Muster aber unterbrochen werden.

**Oftmals eskalieren Situationen. Wie kehrt man auf eine konstruktive Basis zurück?**

Der Begriff „Konfliktmanagement“ deutet bereits auf eine rationale Herange-

hensweise hin. Dafür ist eine zeitliche Unterbrechung notwendig. Am besten wird das Gespräch frühestens am nächsten Tag fortgesetzt. Noch besser ist es, wenn auch ein örtlicher Wechsel bedacht wird, also das abgebrochene Meeting etwa in einem anderen Büro fortgesetzt wird.

**Wie soll mit Emotionen umgegangen werden?**

Das hängt von der Kommunikationsbereitschaft der Konfliktparteien ab. In der Regel ist es gut, wenn Emotionen ausgesprochen werden. In Form von Ich-Botschaften: Das hat mich verletzt, geärgert, etc. Wenn ein Gefühl ausgesprochen wird,

ist man bereits auf der konstruktiven Sachebene.

**Welche positiven Chancen bietet ein Konflikt?**

Wenn ein Konflikt gut gelöst wird, ergibt sich eine Zusammenarbeit auf einer höheren Ebene und mit einer besseren Kooperation im Arbeitsalltag. Die Veränderungsbereitschaft wird gefördert, bestimmte Gewohnheiten und Einstellungen losgelassen und ein rein egozentrischer Standpunkt aufgegeben. Es besteht die Chance, eine gewisse Sensibilisierung zu erfahren.

INTERNET

[www.womansuccess.at](http://www.womansuccess.at)

## Druckfrisch eingelangt

### Sind passionierte Chefs Spitze?

15 Prozent der heimischen Manager geben an, selbst schlecht geführt zu werden. Grund genug, sich **Chef aus Passion. Als Mensch und Führungskraft Spitze werden** genauer anzusehen. Autor Martin Zenhäusern verspricht am Klappentext, dass sich Chefs nach der Lektüre „selbst befähigen können, das Beste aus sich herauszuholen, und zwar in allen wesentlichen Berufs- und Lebenslagen.“ Auf den 199 Seiten finden



kluge Denkanstöße, allerdings auch viel Fülltext, der nicht unbedingt für den Aha-Effekt sorgt. Brauchen passionierte Chefs das?

**INFO:** Chef aus Passion. Als Mensch und Führungskraft Spitze. Von: Mar-

### Zitat der Woche

„Viele Menschen sind konzernmüde. Sie haben es satt, dass über ihren Kopf hinweg entschieden wird, und sehnen sich nach kleineren und klareren Arbeitsstrukturen.“

**Manuela Lindlbauer**  
Personalberaterin

## Reden ist Gold – und 13.900 Euro wert

**Stipendium – Donau-Uni und KURIER unterstützen Ihre Karriere**

Kommunikation ist längst zur Schlüsselkompetenz im Job geworden – gewissermaßen zum Universalschlüssel, der mehr Türen öffnet als die meisten anderen Skills.

Ein Wettbewerbsnachteil für jene, die das Gefühl haben, nicht „zum Kommunikator geboren“ zu sein? Das muss nicht sein: Das Reden lässt sich lernen.

Das Internationale Journalismus-Zentrum (IJZ) der Donau-Universität Krems bietet heuer zum zehnten Mal die Führungskräfteweiterbildung Communications MSc Kommunikation und Management an. Gemeinsam mit der Donau-Uni



**Das Reden lässt sich lernen.** Besonders gut an der Donau-Uni

nun zwei Stipendien für diese Ausbildung im Gesamtwert von nicht weniger als

**INFO:** Das Masterprogramm dauert vier Semester und ist berufs begleitend. Es spricht vor allem Führungskräfte aus der mittleren Ebene an und wendet sich an jene, die ihre kommunikative Kompetenz ausbauen wollen. Der Weg zum Stipendium: Verfassen Sie einen zweiseitigen Essay zum Thema „Was sie/er sagt, hat Gewicht – Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Chefetage“ und schicken Sie ihn bis 13. September mit einem Motivations schreiben, ausgefülltem Bewerbungsbogen, Ihrem Lebenslauf und Zeugnissen an: Donau-Universität Krems, Internationales Journalismus Zentrum, Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30, 3500 Krems. Der Lehrgang startet im Oktober. Bewerbungsbogen und Infos: [www.donau-uni.ac.at/de/stipendium/kommunikation-undmanage-](http://www.donau-uni.ac.at/de/stipendium/kommunikation-undmanage-)