

BEAUTY
FORUM

Erfolg

KONKRET

Marketing für Beauty-Professionals



5/2007

Cooler Aktionen für heiße Tage

Special

Umsatzturbo für die Sommerzeit

Concept

Fußpflege-Angebote geschickt vermarkten

Praxis

So klappt der Verkauf: Abschluss leicht gemacht



Besteht schon ein Konflikt, wenn z.B. die Institutsinhaberin ständig Überstunden macht, ihre Auszubildende aber stets Punkt 18 Uhr nach Hause geht? Nein. Zumindest so lange nicht, wie beide dies okay finden. Nehmen wir nun an, die Inhaberin möchte auch einmal früh nach Hause. Hierfür müsste aber die Auszubildende länger bleiben. Doch sie sagt: „Das geht nicht, weil ich auf meine Schwester aufpassen muss.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, wenn die Inhaberin dies akzeptiert.

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn die Inhaberin denkt: „Nicht einmal einen Tag lang kann sie Rücksicht auf mich nehmen.

Das ist egoistisch.“ Denn nun behindern sich beide nicht nur wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele, die Inhaberin fühlt sich von der Auszubildenden im Stich gelassen und ist verärgert. Einen Konflikt kennzeichnen also folgende Elemente:

- eine gegenseitige Zielbehinderung
- unterschiedliche Meinungen, Absichten oder Verhaltensweisen
- eine wechselseitige Abhängigkeit
- eine Verletzung auf der Beziehungsebene

Ein weiteres Merkmal von Konflikten ist: Sie beginnen oft harmlos. Die Inhaberin bekommt z.B. eine Bemerkung der Auszubildenden über ihre vielen Überstunden in den falschen

Hals. Mitfühlend gemeint, kommt ihre Aussage vielmehr so an: „Die glaubt, ich habe mein Institut nicht im Griff.“ Dafür revanchiert sie sich mit einer schnippischen Bemerkung darüber, dass man nach ihr die Uhr stellen könne - so pünktlich, wie sie Feierabend mache ...

Dieses Pflänzchen eines aufkeimenden Konflikts wird in der Folgezeit fleißig begossen. Die beiden beginnen, sich gegenseitig heimlich zu überwachen und zu misstrauen. Die Zahl der Streitpunkte nimmt zu. Bald geht es nicht mehr nur um die Arbeitszeit, sondern auch um den Umgang mit Informationen und das adäquate Wahrnehmen von Aufgaben.

Konfliktlösung am Arbeitsplatz

Wenn aus Mücken Elefanten werden

Wer als Kosmetikerin nicht allein arbeitet, sieht sich am Arbeitsplatz oft mit Konflikten konfrontiert. Ob zwischen Chefin und Mitarbeiterin oder unter Kollegen: Wie geht man damit um, wenn es offenen oder verborgenen „Zoff“ gibt und das Arbeitsklima darunter leidet?



Zunehmend werden die Verhaltensweisen der anderen Person verallgemeinert und mit einem Werturteil verbunden. „Die Auszubildende macht sich einen faulen Lenz, während ich mich zu Tode schufte“, denkt die Inhaberin beispielsweise. Und die Auszubildende: „Die Inhaberin macht nur so viele Überstunden, weil sie Eheprobleme hat.“ Beide Parteien nehmen zunehmend nur noch wahr, was ihr negatives Bild bestätigt. Eskaliert ein Konflikt, verhärten sich rasch die Fronten und das Arbeitsklima verschlechtert sich rapide. Deshalb sollte man Konflikte früh angehen - bevor die Beteiligten zu sehr verletzt wurden und die gemeinsame Arbeit zur Qual wird.

Wann ist Schweigen Gold?

Verfallen Sie aber nicht in Aktionismus, denn nicht jeden Konflikt müssen Sie ansprechen. Fragen Sie sich:

- Ist der Konflikt nur vorübergehend? Geht es um Unwichtiges oder haben die Beteiligten einen schlechten Tag?
- Ist zur Zeit anderes dringlicher?
- Ist der Schaden evtl. höher als der Nutzen bzw. könnte durch Ansprechen des Konflikts die Arbeitsbeziehung dauerhaft belastet werden?

Wenn Sie eine der drei Fragen mit Ja beantworten, sollten Sie den Konflikt (zumindest vorläufig) ignorieren. Beantworten Sie alle drei Fragen mit Nein, dann sollten Sie das Gespräch mit Ihrem Konfliktpartner suchen - z.B. mit den Worten: „Frau Brand, ich habe das Gefühl, dass unsere Zusammenarbeit zur Zeit nicht einfach ist. Wenn Sie das auch so sehen, würde ich mich gerne einmal mit ihnen zusammensetzen, um ...“ Klagen Sie also nicht an, sondern reden Sie von sich und Ihren Empfindungen. Der Konfliktpartner hat nun zwei Möglichkeiten zu reagieren:

- Er streitet den Konflikt ab, indem er z.B. sagt „Ich habe kein Problem mit Ihnen“. Dann können Sie darauf antworten: „Dann ist ja alles gut.“ Zugleich sollten Sie ihm aber ein Angebot unterbreiten: „Wenn Sie aber mal etwas in unserer Zusammenarbeit stört, dann

würde ich mich freuen, wenn Sie mich ansprechen würden, ...“ Dies ist sinnvoll, weil viele Menschen einen Konflikt zunächst verneinen, wenn sie unverhofft auf ihn angesprochen werden.

- Er bestätigt den Konflikt. Dann können Sie z.B. sagen: „Dann ist ja gut, dass wir darüber reden. Was halten Sie davon, wenn wir uns mal zusammensetzen, um ...“ Wenn das Gegenüber dies bejaht, sollten sie unmittelbar einen Termin und Ort für das Gespräch vereinbaren.

Vorbereitung ist alles

Auf alle Fälle sollten Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten - emotional und inhaltlich. Überlegen Sie sich,

- was Sie konkret am Verhalten des anderen stört und warum
- in welchen Situationen der andere das störende Verhalten zeigt
- warum der andere dieses Verhalten zeigen könnte
- warum Sie den Konflikt gerne lösen möchten
- was Ihr Anteil am Konflikt ist
- was Sie bereit sind, hierfür zu tun

Sehr wichtig für den Erfolg des Konfliktgesprächs ist der Gesprächseinstieg. Hier gilt es zunächst Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie offen Ihre Hoffnungen und Befürchtungen artikulieren: „Wenn wir so weitermachen, dann macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr. Deshalb hoffe ich, dass wir eine Lösung finden.“ Danach sollten Sie sich mit Ihrem Partner auf Regeln für das Gespräch verständigen: Jeder muss zu Wort kommen, aber auch zuhören und den anderen ausreden lassen. Stellen Sie Rückfragen. Haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht nachvollziehen können. Schildern Sie dem anderen auch, welche Folgen sein Verhalten für Sie hatte - anhand konkreter Beispiele. Formulieren Sie Ihre Kritik offen und ehrlich. Kritisieren Sie aber nur das Verhalten Ihres Gegenübers, nicht seine Person: Lassen Sie sich nicht zu Äußerungen hinreißen wie „Auf Sie ist kein Verlass“. Formulieren Sie statt dessen: „Sie haben vier Mal die Behandlungstermine nicht eingehalten und ich habe den Kopf dafür hingehalten. Das gefällt mir nicht.“

Tipp: Keine Panik bei Emotionen

Geraten Sie nicht in Panik, wenn im Gespräch einmal die Emotionen hochkochen. Das geschieht in Konfliktgesprächen oft. Schließlich ist „Druck auf dem Kessel“. Ist der Druck raus, sollten sie so schnell wie möglich wieder auf die **konstruktive Ebene** zurückkehren. Z.B. indem Sie zu Ihrem Gegenüber sagen: „Entschuldigung. Sie merken, wie stark mich das Thema belastet. Ich möchte einen Lösungsvorschlag machen ...“ Oder wenn Ihr Partner explodierte: „Ich merke, dass das Thema auch Sie stark beschäftigt. Was halten Sie davon, wenn wir nun ...“ Trägt dies nicht zur Beruhigung bei, tut eine **kleine Pause** allen Beteiligten gut. Manchmal ist ein Konflikt aber auch emotional so beladen, dass die Betroffenen ihn allein nicht lösen können. Dann sollten Sie in Absprache mit Ihrem Gegenüber eine dritte **Person als Moderator** hinzuziehen. Hilft alles nichts, sollte das **Gespräch vertagt** werden.

Ursachen und Ergebnisse

Bei der Diskussion geht es darum, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, um zu den eigentlichen Ursachen des Konflikts vorzudringen. Denn ist die Ursache gefunden, ergeben sich oft überraschende Lösungsmöglichkeiten. So könnten die beiden „Streithähne“ z.B. erkennen, dass sie einfach zu wenig miteinander sprechen. Am Ende sollte eine Vereinbarung stehen, wie sich die Parteien künftig verhalten.

Generell können Sie beim Bearbeiten eines Konflikts vier Strategien verfolgen:

- nachgeben
 - auf einen Kompromiss hinarbeiten
 - sich durchsetzen
 - eine Win-Win-Lösung anstreben
- Oft lohnt es sich, taktisch bei einigen Punkten nachzugeben, um dafür bei anderen Themen zum Zug zu kommen. Halten Sie die Ergebnisse des Gesprächs möglichst schriftlich fest.

Sie können sich auch darauf einigen: „Wir sprechen uns künftig gleich darauf an - statt den Ärger runterzuschlucken.“

Tipp: Regeln für Konfliktgespräche

- Bereiten Sie sich gut vor. Werden Sie sich über das Problem und Ihre Ziele klar.
- Versuchen Sie gelassen zu bleiben.
- Bleiben Sie nicht allgemein („Immer muss ich mich um alles kümmern ...“), sondern nennen Sie konkrete Beispiele und Fakten („Letzte Woche gab es folgendes Problem ...“).
- Sagen Sie „Ich“ statt „Du“: „Ich habe das Gefühl...“, „Ich verstehe das so, dass...“
- Übersetzen Sie negative Formulierungen: „Es geht mir auf die Nerven, dass Sie permanent das Fenster offen haben - da holt man sich ja den Tod“ ersetzen Sie durch: „Bitte schließen Sie das Fenster, weil ich mich sonst erkälte.“
- Wohldosierte Emotionen sind in Ordnung. Sollten Sie die Kontrolle verlieren, begeben Sie sich gedanklich in eine Ecke des Raums und betrachten Sie die Situation von außen. Oder bitten Sie um eine kurze Pause.
- Formulieren Sie Kritik offen und ehrlich, aber dosiert. Kritisieren Sie nur Verhaltensweisen, nicht die Person.
- Suchen Sie gemeinsam nach möglichst vielen Lösungswegen.
- Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen, das beugt Missverständnissen vor.
- Treffen Sie konkrete Vereinbarungen und halten Sie diese schriftlich fest.
- Wenn die Situation eskaliert oder die Zeit drängt: Vertagen Sie das Gespräch.
- Vereinbaren Sie einen Folgetermin zur Kontrolle, ob der Konflikt gelöst ist.

Thomas Fischer

Der Trainer und Berater ist Autor des Buches „Handbuch Change-Management“. Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zur Gesprächsführung in Konflikten. **Kontakt:** www.k-akademie.de.

