

Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und damit ihrer Jobs (sowie ihrer Jobfitness).

So gehen Sie konstruktiv mit Konflikten im Unternehmen um

Immerhin: Schon aufgrund Ihrer größeren Lebenserfahrung sind Sie wahrscheinlich konfliktfähiger als viele andere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen. Oder?

Interview

Interview mit Susanne Dölz, Diplom-Pädagogin, Beraterin und Trainerin



In vielen Stellenanzeigen steht, ein Mitarbeiter solle „durchsetzungsfähig“ sein. Was ist denn damit gemeint? Wollen die Unternehmen Leute, die ihre Ellbogen einsetzen?

Nein, die Personaler meinen damit eher eine sozialverträgliche Variante der Durchsetzens, nicht die Rambo-Manier. Im Kern geht es darum, mit anderen verhandeln und seine Ziele sozial kompatibel durchsetzen

zu können. Zur Durchsetzungsfähigkeit gehören daher auch gute rhetorische und kommunikative Fähigkeiten.

Und was ist mit der Konfliktfähigkeit? Die wird in Stellenausschreibungen nie gefragt.

(Lacht) Na ja, wahrscheinlich denken die Personaler, wenn sie ausdrücklich konfliktfähige Mitarbeiter suchen, könnte das abschreckend wirken. Dann meinen die Kandidaten, im Unternehmen herrsche ein wildes Hauen und Stechen.

Trotzdem ist die Konfliktfähigkeit natürlich sehr wichtig. Bei einem Konflikt geht es ja nicht nur um unterschiedliche sachliche Ziele, sondern es besteht eine hohe persönliche Betroffenheit. Man ist emotional beteiligt, fühlt sich angegriffen oder benachteiligt, da ist es schon schwer, Lösungen auszuhandeln, mit denen alle Beteiligten leben können. Denken Sie nur an das klassische Aufreger-Thema „Rauchen im Betrieb“. Um hier eine einvernehmliche Lösung zu finden, brauchen Sie sehr differenzierte Fähigkeiten.

Gibt es typische Konfliktthemen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?

So pauschal kann man das nicht sagen, das ist sehr kontextabhängig und auch eine Frage der Unternehmenskultur. Tendenziell sind die 20- bis 30-Jährigen sehr getrieben davon, sich eine Zukunft zu erarbeiten und ihre Position zu finden. Sie haben viele Hoffnungen und spüren einen großen Druck, noch etwas zu werden. Daher sind sie, auch aufgrund ihrer geringeren Erfahrung, oft sehr emotionalisiert und stark in Konflikten engagiert.

Die Älteren dagegen haben sich bereits eingerichtet und wollen das Erreichte bewahren. Sie haben dennoch auch mit 50 das Gefühl, voll im Leben zu stehen, auch wenn sie nicht oder nicht mehr auf der Karriereautobahn sind. Wenn da Junge nachdrängen, die jeden, der nicht so getrieben ist, als „lahme Ente“ betrachten, entstehen mitunter schon typische Kränkungen und Konflikte.

Gehen Arbeitnehmer über 40 anders mit Konflikten um als die Jüngeren?

Ja, sie sind meist gelassener, einfach weil sie schon viel erlebt und manchen Konflikt überstanden haben. Teilweise sind sie aber nicht mehr so flexibel, andere Sichtweisen für möglich zu halten. Manchmal sehe ich einen gewissen Starrsinn gegenüber den Jüngeren und den von ihnen vorgeschlagenen Neuerungen.

Was raten Sie den Ü 40-ern in Sachen Konfliktfähigkeit?

Strecken Sie die Hand aus und gehen Sie auf die Jungen zu. Nicht gönnerhaft, nicht ängstlich, sondern weil Sie wissen, dass Sie es sich leisten können – schon deswegen, weil wir Älteren doch viel zahlreicher sind. Beweisen Sie, dass Sie dialogfähig sind, indem Sie ehrliches Interesse zeigen. Und erinnern Sie sich ab und zu daran, wie blöd es war, als Sie jung und voller Ideen waren und die Älteren immer nur sagten „Das kennen wir alles schon, das bringt doch nichts, du wirst schon sehen ...“

Die 20-Jährigen heute sind ja nicht doof, so wie wir es mit 20 auch nicht waren. Sie sind eben anders. So wie wir anders waren als unsere Elterngeneration. Wir sollten die Unterschiede zwischen den Generationen weder überbetonen, noch verwischen, sondern sie konstruktiv nutzen.

Kann man Konfliktfähigkeit eigentlich trainieren?

Die Basis der Konfliktfähigkeit ist die Selbststeuerungskompetenz. Sie müssen sich bewusst machen können, wie Sie denken, fühlen und sich verhalten. Sie sollten Ihre typischen Muster dabei gut kennen und sich als Mensch akzeptieren. Erst dann können Sie andere ebenso nüchtern betrachten, ohne sie zu verteufeln. Wenn Sie sich selbst, Ihre eigenen Einstellungen und Motive kennen, ist schon viel getan, um Konflikte gar nicht erst eskalieren zu lassen. Zusätzlich ist es sinnvoll, bestimmte Gesprächstechniken zu erlernen und zu trainieren. Aber das ist erst der zweite Schritt.