

Wie ein positiver, konfliktfreier Umgang miteinander gelingt

Empathie? Wertschätzung? Zuhören? – Genau das sind 3 der wichtigsten Grundprinzipien für konfliktfreie Beziehungen am Arbeitsplatz. Wie können Sie diese Grundprinzipien erlernen, praktizieren und für sich nutzen? Wie können Sie diese weiterentwickeln? Unterstützend in diesem Zusammenhang wirkt die HARVARD-Methode, die darauf abzielt, alle Gesprächsteilnehmer zu Gewinnern zu machen.

Empathie

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen beim Zahnarzt auf dem Behandlungstuhl und Sie müssen sich einer unangenehmen Wurzelbehandlung unterziehen. Wahrscheinlich steigt Ihr Stresslevel in diesem Moment auf ein hohes Niveau und Sie rutschen angespannt auf dem Stuhl hin und her. In diesem Moment ist ein guter Zahnarzt darauf bedacht, alles dafür zu tun, dass Sie sich entspannen. Wie macht er das? Er sagt präzise an, was auf Sie zukommt, wann und wie lange es etwa weh tut, dass eine Spritze zwar unangenehm ist, aber den Eingriff für Sie erleichtert. Er versetzt sich also in Ihre Lage und kommuniziert vorausschauend. Genau darauf kommt es bei Empathie an: Es ist die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinzusetzen, seine Gedanken, Emotionen und Persönlichkeitsmerkmale anzuerkennen. Es ist ein Prozess des einführenden Verstehens.

Wenn Sie einen stressfreien Umgang mit Ihren Kollegen und Vorgesetzten aufbauen bzw. pflegen wollen, versetzen Sie sich ebenfalls in deren Lage. Wechseln Sie Ihre Perspektive und probieren Sie, Ihr Gegenüber besser zu verstehen. Ein ganz einfaches Beispiel: Sie sind ein „Frischlufffanatiker“, doch Ihr Kollege liebt es lieber kuschelig warm. Der Konflikt darüber, wann und wie lange das Fenster an Ihrem Arbeitsplatz geöffnet wird, ist vorgezeichnet. Nun heißt es, sich über die eigenen, konkreten Bedürfnisse auszutauschen, Optionen für eine Lösung des Konfliktes zu formulieren und einen *für beide Seiten* tragfähigen Kompromiss zu finden. Dieser könnte z.B. sein, dass das Fenster nur dann aufgemacht wird, wenn Ihr Kollege den Raum verlässt, maximal x-mal am Tag. Ganz wichtig ist: Sprechen gemeinsam darüber, sonst bleibt es ein schwelender Konflikt. Am besten, Sie halten Ihren Beschluss nochmals in einem Satz fest („Wir vereinbaren, ...“) und stellen damit die Verbindlichkeit dieser Lösung her.

Wertschätzung

Ein zentrales Bedürfnis von Menschen ist die Wertschätzung. Sie ist nachweislich ein Verstärker, ein Motivationsfaktor allerersten Ranges. Sie ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich aus in Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Interesse und Zugewandtheit.

Ergebnisse aus der Forschung zeigen, dass man nur dann anderen echte Wertschätzung entgegenbringen kann, wenn man sich selbst mag. Dieser eigene Selbstwert wird sogar noch gestärkt, indem man anderen Wertschätzung schenkt; ein Blickkontakt oder auch durch Aussagen wie „Ich möchte Sie gerne verstehen...“, „Es interessiert mich zu erfahren...“ oder „Habe ich Sie so richtig verstanden...“

Und nun die gute Nachricht: Wertschätzung offenbart sich im Alltag schon in kleinen Gesten: Ein Lächeln, auch zu Menschen, die man vielleicht nicht so mag; die Hand geben, denn mit einem Händedruck verringern/überbrücken wir die Distanz zum Gegenüber.

Besonders wirksam in unserer schnelllebigen Welt ist, sich Zeit für den anderen zu nehmen. Kündigen Sie dies Ihrem Gesprächspartner gegenüber an „Mir ist es wichtig, mit Ihnen über ... zu sprechen und dafür möchte ich mir Zeit nehmen.“ Vermeiden Sie in einem solchen Gespräch Störungen von außen, legen Sie Ihr Handy nicht auf den Tisch und widmen Sie sich ganz Ihrem Gesprächspartner. Bei einem Konfliktgespräch ist es hilfreich, wenn Sie sich im Vorfeld alle guten Eigenschaften Ihres Gesprächspartners vor Augen führen. So gehen Sie wesentlich entspannter in das Gespräch, was sich wiederum auf den Verlauf und das Ergebnis auswirkt.

Aktives und passives Zuhören

Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation ist das aktive und passive Zuhören. Dazu gehören Blickkontakt, Aufmerksamkeitslaute (ja, hm oder Kopfnicken), Inhalte mit eigenen Worten zu wiederholen (z.B. „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?“, „Meinten Sie ...?“) und die eigene Wahrnehmung über Ich-Botschaften zu formulieren („Ich habe den Eindruck, dass ...“, „Es kommt mir so vor, als ob ...“, „Ich habe das Gefühl, als ob ...“). Oftmals gilt hier: Nicht *was* gesagt wird ist interessant, sondern vor allem, *wie* es gesagt wird. Und auch das passive Zuhören gehört dazu: Schweigen zu können und Sprechpausen auszuhalten.

Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der sich alle wohlfühlen und nehmen Sie sich Zeit. Allein die Bereitschaft „Wir nehmen uns die Zeit, diesen Konflikt zu lösen.“ versetzt manchmal schon Berge. Hilfreich kann dabei auch ein „Vermittler“ sein.

Die HARVARD-Methode

Zur Veranschaulichung dieser Methode findet man in der Literatur ein einleuchtendes Beispiel: die „Orangen-Geschichte“. Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. „Ich will die Orange unbedingt haben.“ Was also tun? Die Orange zerschneiden? Eine Münze werfen? Da kommt die ältere Schwester hinzu und fragt, warum beide die Orange unbedingt haben wollen. Emma will einen Kuchen backen und braucht dazu nur die Schale. Ben hat

Durst und möchte nur den frisch gepressten Orangensaft trinken. Die Orange ohne Schale genügt ihm. Nach Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich einfach und die beiden unterschiedlichen Interessen lassen sich berücksichtigen, indem Emma die Schale und Ben die geschälte Orange bekommt. Beim schnellen Kompromiss mit zwei halben Orangen hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.

Gewinner oder Verlierer - was fühlt sich besser an? Auf diese Frage gibt es wohl nur eine Antwort. Die HARVARD-Methode, von dem amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher in den 80er Jahren entwickelt, zeigt, wie bei unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen alle Beteiligten zu Gewinnern werden können.

1. **Mensch:** Diskutieren Sie sachbezogen und trennen Sie zwischen Mensch und Problem, indem Sie sich nicht auf Ihr Gegenüber „einschießen“, sondern sich auf das Ziel konzentrieren.
2. **Interessen:** Wägen Sie Ihre jeweiligen Interessen ab, indem Sie „warum“ Fragen stellen.
3. **Möglichkeiten:** Suchen Sie gemeinsam nach Lösungsalternativen, indem Sie vor der Entscheidung unterschiedliche Wahlmöglichkeiten entwickeln. Seien Sie kreativ.
4. **Kriterien:** Legen Sie der Entscheidung neutrale Beurteilungskriterien zugrunde. Nur so stellen Sie die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit Ihrer Lösung sicher.

Schichtpläne und Urlaubszeiten sind gerade in der Pflege oft Gegenstand von Streit und Verärgerungen. Mit der konsequenten Anwendung der HARVARD-Methode lassen sich für alle tragfähige Lösungen erarbeiten. Entscheidend dabei wird die Grundeinstellung eines jeden Mitarbeiters sein: Ich habe Verständnis für die Interessen der Gegenseite - auch wenn ich nicht mit allem einverstanden bin. So lassen sich faire Kompromisse finden, die keine Verlierer zurücklässt, sondern alle zu Gewinnern macht.



**Interessieren Sie sich für Kommunikations-Trainings?
Dann gehen Sie es an, Anruf oder Mail genügt.**

Monika Sandrock
0172 | 871 875 8
ms@monikasandrock.de
www.monikasandrock.de