Cordula Goj

Von Blitz und Donner

112 Lösungen für Konflikte im Job

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Von Blitz und Donner

Cordula Goj

Von Blitz und Donner

> 3 Zeilen Abstand

112 Lösungen für Konflikte im Job

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11516-9 Bestell-Nr. 10282-0001
ePub: ISBN 978-3-648-11519-0 Bestell-Nr. 10282-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-11520-6 Bestell-Nr. 10282-0150

Cordula Goj
Von Blitz und Donner – 112 Lösungen für Konflikte im Job
1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Helmut Haunreiter, Marktl am Inn
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Illustrationen: Anke Evers, Bonn
Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden;
es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.
Johann Wolfgang von Goethe

Inhaltsverzeichnis

10 103

Geleitwort 11
Vorwort 13

Ich und Kollege(n): WG Büro – zwischen Flitterwochen und Rosenkrieg 15
1 Das »Know-me« 19
2 Der Ort, an dem man noch nie war 20
3 Rückzug auf Zeit – mit Wort und Tat 21
4 Einordnen: Die Eskalationsstufen von Friedrich Glasl 23
5 Gut auf diesen Tag achten 24
6 Das Foto in der Schublade 25
7 Wertschätzung auf Knopfdruck 27
8 Die »Zehn Gebote der Gelassenheit« 28
9 Ich-Botschaften 29
10 Die vier Ebenen des Zuhörens 31
11 Wenn wir so weitermachen wie bisher 32
12 Die GRIT-Methode 33
13 Analyse: Die »zwei Seelen in der Brust« 35
14 Akzeptieren: Dissonanzen und negative Gefühle 36
15 Realitätscheck 37
16 Bauchgefühl contra Kopfkino 39
17 Werte und Welten 40
18 Gestalter oder Opfer 41
19 Gedanken stoppen 43
20 Bewusste Entscheidungen treffen 44
21 »Gelée Royale« 45
22 Das SUNSHINE-Tagebuch 47
23 Schallplatte auflegen 48
24 Wie sag ich's meinem Kinde? 49
25 Die vier Stufen von Humor 51

Ich und Chef: Und der Häuptling sprach – von Vorgaben und Befindlichkeiten 53
26 Das Etikett 57
27 Kurzmeditation 58

28 Die Gedanken sind frei ... 59
29 In den »Mokassins« des Chefs ... 61
30 Vier Schritte zum Einstieg in ein konstruktives Konfliktgespräch ... 62
31 Wunschzettel: Führung auf Augenhöhe ... 63
32 Feedback in drei Schritten ... 65
33 Fragen fragen ... 66
34 Selbstreflexion à la Tango ... 67
35 Wie du mir, so ich dir?! ... 69
36 Statt »Business as usual«: Business verstehen! ... 70
37 Sprache: Immer schön positiv ... 71
38 Emotionen? Aufgepasst! ... 73
39 Auf »Stärken-Pfaden« ... 74
40 Ausreden lassen ... 75
41 Ab und zu »bauchpinseln« ... 77
42 Stimme macht Stimmung ... 78
43 Der Königsweg ... 79
44 Atmosphäre zählt! ... 81
45 Smalltalk – kleiner Talk mit großer Wirkung ... 82
46 Diplomatie ist Trumpf! ... 83
47 Für Entspannung sorgen ... 85
48 Der Körper redet mit ... 86
49 Struktur, Struktur, Struktur! ... 87
50 Der Argumentebaum ... 89
51 Beispiele nicht vergessen! ... 90
52 Der klare Verbleib ... 91
53 Hoch lebe die Schriftform! ... 93

Ich und Team: Rudeldynamik – Leitwölfe, Erdmännchen und Lemminge ... 95
54 Hand trifft Zwerchfell ... 99
55 Was sagt mehr als tausend Worte? ... 100
56 Ein U – kein X: Der U-Prozess ... 101
57 Thank you for the music ... 103
58 Jeder Jeck ist anders ... 104
59 Das »Peer Feedback« ... 105
60 Wie tickt die Teamuhr? ... 107
61 Music meets Ego 108
62 »Alle Neune« fürs Team ... 109

63 Duschen: Mit Stärken statt mit Wasser . . . 111
64 Bedienungsanleitung für sich selbst . . . 112
65 Von Veränderung und ihren »Zimmern« . . . 113
66 Cappuccino oder Bier? . . . 115
67 Sicherheitszone . . . 116
68 Vier Listen . . . 117
69 Spazier-Talk . . . 119
70 Von Kindern und Hunden . . . 120
71 Meetings: Start mit Qualität . . . 121
72 Sitzen ist das neue Rauchen – Stand-up-Meetings . . . 123
73 Meetings: Nie besser als mit Regeln . . . 124
74 Meet but prepare . . . 125
75 Meet with flash: Blitzlicht . . . 127
76 Timeboxing . . . 128
77 Meet but follow-up . . . 129
78 Boxenstopp . . . 131
79 Das Vier-Phasen-Meeting . . . 132
80 Performance Booster . . . 133
81 Verschiedene Brillen . . . 135
82 Ein stiller Gruß . . . 136
83 Ressourcen-Marktplatz . . . 137
84 Statt Schatzsuche: Schätze sammeln . . . 139
85 Ziele statt Probleme . . . 140
86 Update mit Speed . . . 141
87 Smartphone-Butler . . . 143
88 Schnappt den Schuss . . . 144
89 KKK – die Kritik-Kommunikationskarte . . . 145
90 Ideen-Slam . . . 147
91 Wie beim Tatort: Das Auge sieht mit . . . 148
92 Der »Listening Circle« . . . 149
93 Picasso als »crossfunktionaler Problemlöser« . . . 151
94 Klatsch und Tratsch von seiner besten Seite . . . 152
95 Pro Demokratie: Aufgabenverteilung nach Widerstand . . . 153
96 Pausen sind auch Musik . . . 155

Ich und Kunde: König Kunde – Wie viele Zacken hat die Krone? 157
97 Der leere Stuhl 161
98 Nasenyoga 162
99 Das Window dahinter 163
100 Die Ärgerliste 165
101 Vorsicht Glas! 166
102 Der Kunden-MBA 167
103 Hoch lebe der »Erklärbär« 169
104 Ärger-Zoo 170
105 Die vier Stufen von Servicequalität 171
106 Hinter dem Horizont geht's weiter 173
107 The white lie 174

Ich und Unternehmenskultur: Auf dem Traumschiff wird gerudert – Ich glaube, ich bin auf dem falschen Dampfer 175
108 Vom Sinn der Unternehmung 179
109 Vier Hebel zur Änderung einer Unternehmenskultur 180
110 Für den Konfliktfall: Ein Konzept 181
111 Frischzellen: Kennzeichen agiler Organisationen 183
112 Tipps für eine konstruktive Fehlerkultur 184

Danke 185
Anmerkungen 186
Quellenverzeichnis 189

Geleitwort

Man braucht kein Prophet zu sein, um vorhersagen zu können, dass wir es in den kommenden Dezennien vermehrt mit Konflikten zu tun haben werden. Und zwar auf allen Ebenen: In den Individuen, zwischen Menschen, in Gruppen, in Organisationen und Interessensverbänden, in Regierungen und zwischenstaatlichen Bündnissystemen. Denn wir bekommen jetzt neben den Errungenschaften der Natur- und Ingenieurwissenschaften der vergangenen zweihundert Jahre immer mehr die Schattenseiten dieses Fortschritts zu spüren: Die Auswirkungen auf das Klima, die Erschöpfung natürlicher Ressourcen, Eingriffe in komplexe Naturzusammenhänge mit irreparablen Schäden, um nur einige wichtige zu nennen. Diese verheerenden Folgen betreffen uns alle!

Darum sind wir alle herausgefordert, grundsätzliche und nachhaltige Lösungen der vielfältigen Probleme zu finden. Das kann jedoch nur im Miteinander, nicht im Verfolgen egoistischer oder nationaler Interessen gelingen. Dabei werden die unterschiedlichsten Interessen, Erklärungsmodelle und Lösungskonzepte aufeinanderprallen. Wir gehen also einer spannungsreichen Zeit entgegen. Das heißt im Klartext: Es wird vermehrt Konflikte geben.

Es ist mir deshalb ein großes persönliches Anliegen, Menschen bei der Lösung ihrer Konflikte zu unterstützen und darüber hinaus Konfliktfähigkeit von Menschen zu entwickeln und Konfliktfestigkeit von Organisationen zu fördern, wo immer das möglich ist.

Auch wenn sich dieses Buch bewusst nicht den erwähnten großen Konflikten unserer Zeit widmet, ist es von unschätzbarem Wert. Denn es bietet ein Schatzkästchen mit vielen praktischen Methoden, mit deren Hilfe Menschen auf erstaunlich leichte Art lernen, in ihrem Alltag mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Dabei geht es keineswegs bloß um ein paar simple Tricks. Nein, beim Ausprobieren der Methoden wird nämlich schnell deutlich, dass eine noch so gute Technik nur dann positiv wirkt, wenn sie von Empathie und einer Haltung der Achtung der menschlichen Würde der Mitmenschen getragen wird. Und diese Haltung ist die Frucht wahrhaftiger Selbsterkenntnis und konsequenter Arbeit an den erkannten eigenen Stärken und Schwächen.

Wer es auf diese Weise versucht, wird durch das Erleben erster, vielleicht zunächst nur kleiner Erfolge ermutigt, sich auch schwierigeren Konflikten zu stellen und die in ihnen verborgenen Entwicklungschancen zu nutzen. Wenn Menschen nach und nach konfliktfähig werden, können sie aus Überzeugung auf Gewaltanwendung verzichten, weil Gewalt die Probleme nicht wirklich nachhaltig lösen kann, sondern zusätzlich nur noch neue schafft. Ich hoffe, dass diese Erkenntnisse, Haltungen und Fähigkeiten mit der Zeit auch auf die einflussreichen Menschen in Wirtschaft und Politik ausstrahlen, damit diese verantwortungsvoll handeln mögen.

So kann durch kleine Steinchen das Mosaik einer neuen Konfliktkultur entstehen.

Univ. Prof. Dr. Dr. h. c. Friedrich Glasl

Seekirchen bei Salzburg

Vorwort

»Frau Goj, bekommen unsere Vorgesetzten denn auch noch so ein Konfliktmanagement-Seminar bei Ihnen?« Diese Frage bekam ich in den letzten fünfzehn Jahren sehr häufig gestellt. Fast genauso häufig musste ich diese Frage verneinen, denn meistens bestand in diesen Seminaren mein Auftrag darin, die neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kommunikation und speziell im Umgang mit Konflikten zu schulen, aber nicht deren Chefs.

So entstand die Idee für dieses Buch: Einmal alles zusammenzutragen, was auch auf Mitarbeiterebene (!) jeder Einzelne tun oder anregen kann, wenn es Spannungen im Büro, mit dem Chef, im Team, mit Kunden oder mit der Kultur des Arbeitgebers gibt. Ein Buch also, das die Eigenverantwortung und damit auch die Kompetenz im Umgang mit Konflikten im Berufsleben fördern will.

Die Tatsache, dass wir alle in einer Arbeitswelt unterwegs sind, in der – angeregt von der IT-Branche – zunehmend Hierarchien flacher werden, sogenannte *work hacks* und *agile Methoden* Einzug halten, die unsere Zusammenarbeit flexibler, moderner und kundenfokussierter gestalten, erlebe ich als glücklichen Umstand. Denn diese Entwicklung stärkt die Eigenverantwortung und erweitert so manchen Spielraum auch auf Mitarbeiterebene, unterstützt also die Kernaussage dieses Buchs. Vorbei die Zeiten, in denen es *ausschließlich* darum gehen musste, abzuwarten, bis irgendwann eine »Top-down«-Entscheidung mit der richtigen »Windrichtung« kam. Bei allen aktuellen Anforderungen, die das berufliche Umfeld stellt, sollte meines Erachtens heute jede Anregung willkommen sein, die der Steigerung von Qualität und Leistung gilt – mit allen Herausforderungen, die insbesondere flachere Hierarchien und das damit verbundene Loslassen auch für Führungskräfte mit sich bringen. Da ist vieles im Umbruch und braucht Räume für Reflexion, Austausch und Neuorientierung in Bezug auf die Identität und das eigene Selbstverständnis.

Beim Zusammenstellen der »Tools« habe ich von meinen zwölf Berufsjahren als Therapeutin genauso profitiert wie von den fünfzehn Jahren als selbstständiger Coach im nationalen wie auch im internationalen Unternehmenskontext. Daher haben in diesem Buch sowohl meditative Ansätze als auch

Werkzeuge für Reflexion, Prävention und das schlichte *Tun* ihren Platz – allein wie auch gemeinsam.

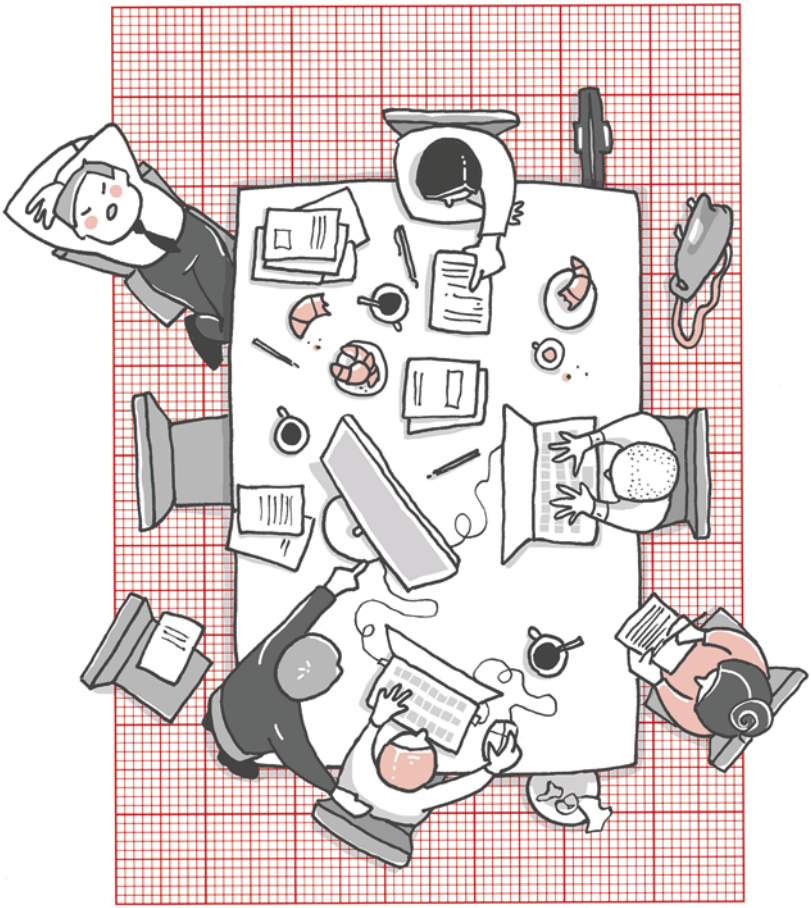
Blättern im Buch, anstatt es in einem Zug zu lesen, ist ausdrücklich erwünscht, genauso wie das kreative Verwenden, Austauschen und Kombinieren der Tools aus den einzelnen Kapiteln. Hier sind der Fantasie selbstverständlich keine Grenzen gesetzt!

Hauptsache ist: Ihr als Leserinnen und Leser habt einen Nutzen und fühlt euch dazu ermutigt, das eine oder andere Werkzeug tatsächlich auszuprobieren. Dadurch entwickelt ihr euch persönlich und beruflich weiter, verlasst in Konfliktsituationen die Opferrolle und werdet immer mehr zum Gestalter – ein bedeutsamer Unterschied.

Cordula Goj

Bonn, im Juni 2018

Ich und Kollege(n): WG Büro – zwischen Flitterwochen und Rosenkrieg



Es kann traumhaft sein, wenn du dich jeden Morgen darauf freust, ins Büro zu kommen. Dann, wenn das Miteinander zwischen dir und dem oder den Menschen, mit denen du das Büro teilst, einfach harmonisch ist. Wenn ihr euch, egal, wie viele ihr seid, »riechen« könnt und daher auch solche Themen wie die Frischluftzufuhr zu jeder Jahreszeit spielend leicht regeln könnt.

In vielen Fällen sieht es anders aus in den Büros hierzulande: Da wusstet ihr gleich bei der ersten Begegnung, dass es mit diesem Kollegen nicht einfach wird, dass zwischen euch »die Chemie nicht stimmt« und ihr es schwer haben würdet, euch jemals sympathisch zu finden und »auf eine Wellenlänge« zu kommen. Infolgedessen sprecht ihr vielleicht nach einigen mehr oder weniger halbherzigen Versuchen nur noch das Nötigste miteinander, für die Regelung zum Lüften muss der Chef hinzugezogen werden und so richtig durchatmen könnt ihr eigentlich nur am Feierabend.

Dabei weiß manchmal keiner mehr genau, wie es überhaupt zu euren ersten Eindrücken gekommen ist! Aber ihr als betroffene Parteien belasst die Situation, wie sie ist, weil ihr unsicher oder hilflos seid bei der Frage, wie man sie denn verbessern könnte. So wiederholen sich immer wieder die gleichen Kommunikations- und Verhaltensmuster. Die Bilder und Eindrücke, die jeder vom anderen gewinnt, verfestigen sich so lange, bis keiner mehr die »Schublade« aufräumt oder hinterfragt, in der der Kollege inzwischen bei dir gelandet ist – und du auch bei ihm.

Ein Reflexionsthema, das in solchen Konstellationen sehr häufig zu ersten Aha-Effekten führen kann und das schon einige Jahre »auf dem Buckel hat«, soll hier vorab erklärt werden: Die Projektion[1] oder auch Übertragung[2] – beides Begrifflichkeiten aus der Psychologie bzw. Psychoanalyse und damit vom guten alten Sigmund Freud.

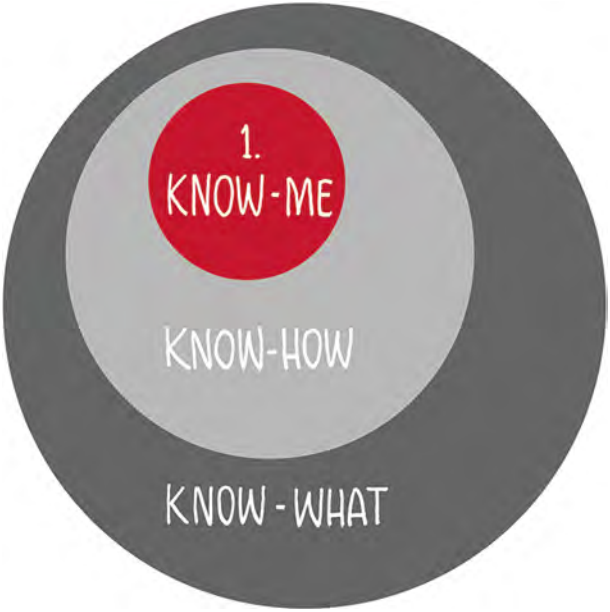
Die Projektion beschreibt den allzu menschlichen Vorgang, dass wir unangenehme Eigenschaften, die wir bei uns selbst unbewusst (!) nicht wahrhaben wollen, anderen Personen zuschreiben.

Wenn dich z. B. an deinem Kollegen nervt, dass er nie auf den Punkt kommt: Schau doch mal, ob das zufällig auch eine *deiner* menschlichen Schwächen sein kann.

Bei der Übertragung ist noch mehr Dynamik im Spiel: Hier kann es z. B. sein, dass der »schwierige Kollege« dich unbewusst an deinen schwierigen älteren Bruder erinnert, der dich immer »gepiesackt« hat. Und »schwups« hat der Kollege erst mal »schlechte Karten« bei dir.

Da kann es helfen, dass du dir immer wieder sehr klarmachst: Dein Kollege ist *nicht* dein Bruder. Also verdient er die Chance, dass du bei ihm im Laufe der Zeit (noch) ganz andere, komplett neue Charakterzüge und Verhaltensweisen entdeckst, die nicht mal ansatzweise mit deinem Bruder zu tun haben. Vielleicht werdet ihr, dein Kollege und du, sogar mal richtig gute Freunde?! Die Chance ist da!

Und jetzt: Viel Freude beim Ausprobieren der »Kollegen-Tools« in diesem Abschnitt!


1.
KNOW-ME
KNOW-HOW
KNOW-WHAT