

# KOOPERATION & KONFLIKT

## Schritt 3

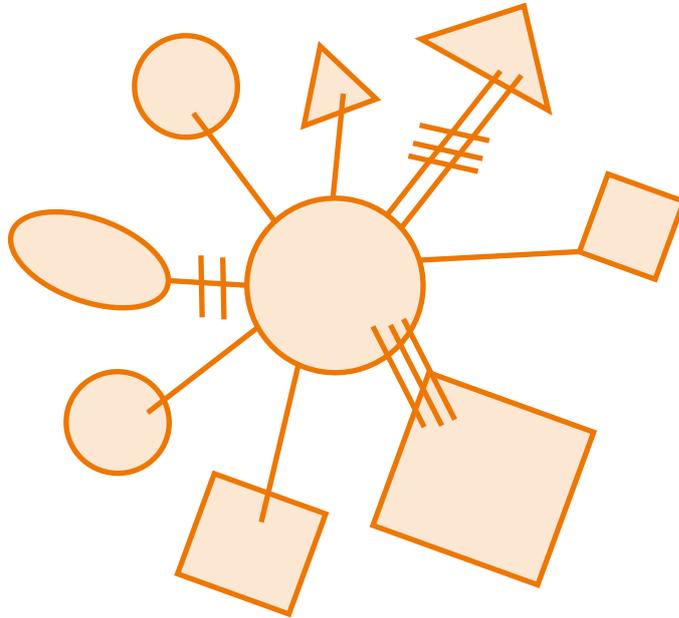
**„Was dem Einzelnen  
nicht möglich ist,  
das schaffen viele“**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen,  
Sozialreformer



## Meine Rolle im Team

Erinnern Sie sich an die Übung aus Teil I dieses Online-Programms, bei der Sie symbolhaft aufgezeichnet haben, wie Sie zu Ihren neuen Teamkollegen und -Vorgesetzten stehen:

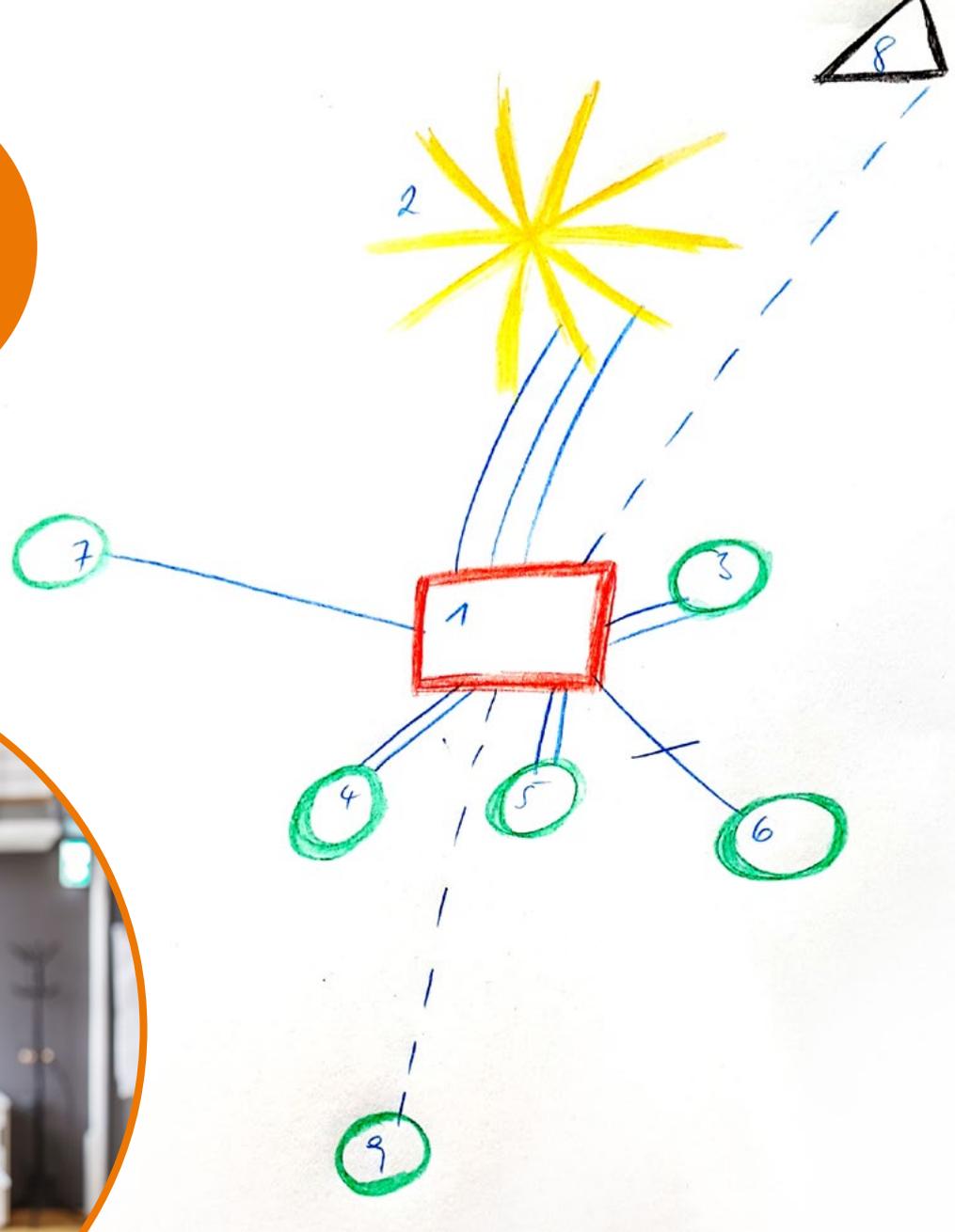


Vermutlich hat sich im Laufe der Wochen an diesem Beziehungsgefüge etwas verändert. Möglicherweise stimmt Ihre heutige Einschätzung des/der einen oder anderen Kolleg:in nicht mehr mit Ihrem ersten Eindruck überein. Vielleicht haben Sie Verbündete gefunden oder Sie spüren Verunsicherung und Spannungen.

Zeichnen Sie daher jetzt ein neues Soziogramm Ihres Jobumfelds:

- > Nehmen Sie sich ein leeres Blatt Papier
- > Zeichnen Sie irgendwo ein einfaches Symbol für Sie selbst
- > Zeichnen Sie jetzt beliebige Symbole für Kollegen und Vorgesetzte, mit denen Sie in Ihrer neuen Position zu tun haben
- > Sobald Sie ein neues Symbol gezeichnet haben, nummerieren Sie es. Es geht dabei um die Reihenfolge, in der Ihnen die Personen einfallen – nicht darum, wer Ihnen am nächsten oder weniger nah steht. Die Nähe zu Ihnen drücken Sie dadurch aus, wie weit das Symbol von Ihrem entfernt ist
- > Verbinden Sie jedes Symbol mit einem Strich mit Ihrem: 1-3 Striche, je nachdem, als wie intensiv Sie die Beziehung empfinden. Durch Querstriche zeigen Sie, ob die Verbindung negativ bzw gestört ist.

## Andreas Skizze



Andrea (1) sieht sich bereits als stabilen Bestandteil des Teams. Ihren direkten Vorgesetzten (2) empfindet sie als starke Persönlichkeit mit großer Strahlkraft. Ihre Zusammenarbeit mit ihm schildert sie als eng, konstruktiv und störungsfrei (3 Verbindungslinien). Mit drei Teamkolleginnen (3,4,5) arbeitet sie eng und ebenfalls bisher konfliktfrei zusammen. Sie glaubt, ihnen vertrauen zu können. Einer weiteren Kollegin (6) steht sie weniger nah; hier spürt sie manchmal diffuse Spannungen.

Zu einem Kollegen und einer Kollegin aus einer anderen Abteilung (7,9), mit dem das Team nur unregelmäßig zusammenarbeitet (7), hat Andrea ein neutral-höfliches Verhältnis. Die Kollegin (9) kennt sie nur vom Sehen (durchbrochene Verbindungslinie). An Position 8 schließlich steht die Vorgesetzte ihres Chefs, der Andrea bisher erst einmal seit dem Vorstellungsgespräch begegnet ist. Eine konkrete Meinung zu ihr konnte sie sich bisher nicht bilden.

# Wo läuft es nicht rund – und warum?

Gerade im Fall von (aufkeimenden) Konflikten ist es wichtig, sich mit ihnen – und mit Ihrer Konfliktfähigkeit – zu beschäftigen.

Dazu eine erste Übung.

Bitte vervollständigen Sie möglichst spontan die folgenden Sätze:

1. In meiner Kindheit erlebte ich Konflikte ...

2. Wenn irgendwo Streit aufkommt, denke ich...

3. Konflikte gewinne ich nur, wenn ...



## Karims Notizen

*Ich war schon als Kind sehr harmoniebedürftig. Oft gab es Situationen, in denen ich schwieg – nur um Streitereien nicht schlimmer zu machen. Den Impuls habe ich teilweise heute noch und ärgere mich dann oft, dass ich klein beigegeben habe.*

#### 4. Auf Spannungen am Arbeitsplatz reagiere ich...

##### Karims Notizen

*Die Stimmung im Team hat schon starken Einfluss auf meine Motivation und Leistungsfähigkeit. Ich wünschte, ich hätte da ein dickeres Fell.*

#### 5. Ich wünschte, ich könnte/wäre in Konfliktsituationen...

Lesen Sie sich Ihre Antworten einmal in Ruhe durch. Was sagen sie über Ihr Konflikterleben und -verhalten aus? Auch bei Zoff gilt: Jeder sieht und erlebt das Geschehen durch seine eigene, individuelle Brille.

Experten unterscheiden drei grundlegend unterschiedliche Verhaltensmuster von Menschen in Konfliktsituationen\*:

**Hinwendung:** Das Bemühen, Konflikte zur Zufriedenheit aller zu lösen und mit den anderen Menschen partnerschaftlich umzugehen. Diese Grundhaltung ist kooperativ. Andererseits kann die Hinwendung auch das Bestreben sein, tendenziell zuerst die Interessen der anderen Partei zu berücksichtigen (Altruismus).

**Abwendung:** Eine vermeidende Reaktion. Die Grundhaltung ist eher kognitiv und emotionsarm. Viele dieser Menschen sind Individualisten oder Einzelgänger.

**Gegenwendung:** Eine rivalisierende, kämpferische Grundeinstellung. Kämpferisch konnotierte Kognition und negative Emotion liegen gleichzeitig vor. Das Ziel ist meistens der Sieg. Hierzu werden offene Aggressionen, aber auch versteckte oder passive Aggressionen genutzt.

*\*nach Karen Horney, amerikanische Psychoanalytikerin.*

*Quelle: Björn Migge, Handbuch Coaching und Beratung, Beltz Verlag*

Welcher Konflikttyp  
sind Sie?

Und was bedeutet das  
für den Verlauf und  
die Lösung eines  
Konflikts?

## Reflexions-Übung:

### Muster erkennen

Negative Erfahrungen erscheinen uns oft wie Zufälle, bei denen wir machtlos sind. Das stimmt aber nicht ganz. Zum Beispiel folgen Enttäuschungen in zwischenmenschlichen Beziehungen oft einem wiederkehrenden Muster. Sie zu durchschauen, ist ein großer Schritt, um Wiederholungen zu vermeiden.

- > Denken Sie an die jüngste Situation – ob im Beruf oder privat –, in der Sie von einer Person enttäuscht waren oder sich in ihr geirrt haben. Notieren Sie kurz diese Erfahrung.
- > Gehen Sie in der Erinnerung weiter zurück, bis zu einer ähnlichen Situation, und machen Sie sich auch hierzu ein paar Notizen.
- > Bestimmt fällt Ihnen eine dritte Situation ein, die noch länger her ist – vielleicht in Ihrer Jugend.
- > Vergleichen Sie jetzt die Situationen miteinander: Welche Parallelen stellen Sie fest? Handelt es sich bei den beteiligten Personen um einen ähnlichen Menschentyp? Welches typische Verhalten von Ihnen hat möglicherweise den Konflikt mit verstärkt?

Nur wenn Sie solche Muster erkennen, können Sie sie durchbrechen. Diese Übung kann auch helfen, wiederkehrende Konfliktmuster im Job zu entlarven.

Wichtig: Jeder Mensch folgt scheinbar blind solchen schädlichen Mustern – das ist keine Ausnahme, sondern menschlich!



## Breite Betrachtung

Gibt es aktuell eine Beziehung in Ihrem neuen Job, die Sie möglicherweise als unangenehm empfinden und befürchten, es könnte sich ein ernsterer Konflikt daraus entwickeln? Dann kann Ihnen die folgende Übung helfen, damit umzugehen.

Falls Sie alles als harmonisch empfinden – wunderbar! Lesen Sie dennoch weiter, denn wie Sie wissen: Wo Menschen zusammenkommen, kann es jederzeit, quasi aus heiterem Himmel, Zoff geben.

Viele Konflikte würden nicht eskalieren, wenn die Kontrahenten mehr Distanz zu sich und ihrer eigenen (subjektiven, eingeschränkten) Wahrnehmung hätten und die Situation differenzierter betrachten würden.

Dabei helfen folgende Fragen, die Sie bitte in Bezug auf Ihre aktuelle Konfliktsituation beantworten:

**1. Wie würden Sie das Verhältnis zu der beteiligten Person XY beschreiben?**

**2. Womit hat XY die Verstimmung verursacht?**

**3. Was würde XY über Ihre Schuld an der Verstimmung sagen?**

**4. Was müssten Sie tun, um den Konflikt so richtig anzuheizen?**

**5. Gibt es Faktoren, die zum Konflikt beigetragen haben, und die gar nichts mit Ihnen und XY zu tun haben?**

**6. Wie würden andere Teammitglieder das Verhältnis zwischen Ihnen und XY wohl beschreiben?**

**7. Kam bzw. kommt es vor, dass Ihr Verhältnis zu XY neutral oder sogar harmonisch war/ist? Welche Situationen sind das?**

**8. Woran würden Sie merken, dass Ihre Beziehung zu XY (wieder) in Ordnung ist?**

Lesen Sie sich Ihre Notizen noch einmal durch und lassen Sie die Fragen und Antworten nachwirken. Verändert sich Ihre Haltung zu dem Konflikt?

Vielleicht werden Sie merken: es ist nicht zwingend so, wie Sie dachten. Man kann das Ganze auch anders betrachten. Gerade in Lebenssituationen, in denen wir noch unsicher sind, fühlen wir uns schnell ungerecht behandelt oder übersehen. Ein typisches Beispiel im (neuen) Job ist das Gefühl:

**„Die anderen trauen mir nichts zu“**

Kennen Sie das? Falls ja, treten Sie innerlich einen Schritt zurück und fragen Sie sich:

**Woran genau mache ich fest, dass er/sie/alle mir nichts zutrauen?**

**Wie mache ich meine Qualifikation sichtbar?**

**Welche Signale sende ich möglicherweise, die andere an meinem Können zweifeln lassen?**

Viele neigen dazu, davon auszugehen, dass andere ihre Stärken intuitiv wahrnehmen und mit Aufgaben auf sie zukommen. Aber Ihre Kolleg:innen oder Vorgesetzten haben ihren Fokus vielleicht gerade auf anderen Dingen und anderen Menschen. Machen Sie es ihnen also leichter: mit etwas Marketing in eigener Person. Sagen Sie bei der nächsten anstehenden Aufgabe: „Das möchte ich gern machen.“ In den seltensten Fällen wird Sie jemand davon abhalten.

Sprechen Sie außerdem mehr über das, was Sie können. Erzählen Sie mehr Persönliches über sich, über Ihre Interessen und das, was Sie wirklich gern tun würden. Und der allerbeste Beweis ist natürlich die Leistung selbst. Nehmen Sie Dinge in die Hand, ohne zu fragen und ohne sich von Lob abhängig zu machen.

## Impressum

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.  
Dieses Dokument darf ausschließlich von  
econnects® vertrieben werden. Das Verteilen,  
Kopieren, Veröffentlichen oder auf andere  
Weise an Dritte Weitergeben ist unzulässig.

**econnects® GmbH**  
**Mundsburger Damm 14**  
**22087 Hamburg**

Telefon: +49 (0)40- 21 00 701-0  
Fax: +49 (0)40- 21 00 701-29

E-Mail: [info@econnects.de](mailto:info@econnects.de)  
Geschäftsführung: Annemette ter Horst

**Herausgeber:**  
Annemette ter Horst, econnects® GmbH

**Redaktion:**  
Nicole Ehlert

**Design:**  
Joana Schlutter, Nora Herz

**Bilder:**  
Lilli Lafeld Photographie, Philine ter Horst,  
iStock.com, Shutterstock.com, pexels.com