

## 3 Kommunikationsübungen für die Praxis

Dieser Artikel kann Ihnen natürlich die Praxis nicht ersetzen. Damit Sie aber optimal auf reale Konflikte vorbereitet sind, haben wir hier für Sie einige Kommunikationsaufgaben erstellt, mit denen Sie zumindest gedanklich üben können. Lesen Sie sich die Situationen aufmerksam durch, und denken Sie sich in die Situation hinein. Nutzen Sie die Übungen dazu, sich Gedanken zu machen und wirklich möglichst verschiedene Strategien und Ideen zu entwickeln. Halten Sie diese auf jeden Fall schriftlich fest. Vielleicht finden Sie auch jemanden, mit dem Sie zusammen diese Fälle diskutieren können – wenn Sie

### Konfliktsituation 1: 2 Mitarbeiter sind sich spinnefeind

Sie leiten eine Abteilung, in der sich 8 Mitarbeiter 3 Büros teilen. In einem Zimmer sitzen 4 Personen zusammen und in den anderen jeweils 2. In dem

Vierer-Büro, in dem Frau Ludwig, Herr Wagner, Herr Meier und Herr Sindelmann sitzen, kommt es seit einiger Zeit zu Streit zwischen Frau Ludwig

und Herrn Wagner. Frau Ludwig ist von ihrer Persönlichkeit her eine ziemlich energische und streitbare Person. Herr Wagner ist eher ein zynischer Mensch. Die beiden anderen Kollegen sind recht konfliktscheu. Sie leiten eine Abteilung, in der sich 8 Mitarbeiter 3 Büros teilen. In einem Zimmer sitzen 4 Personen zusammen und in den anderen jeweils 2. In dem Vierer-Büro, in dem Frau Ludwig, Herr Wagner, Herr Meier und Herr Sindelmann sitzen, kommt es seit einiger Zeit zu Streit zwischen Frau Ludwig und Herrn Wagner. Frau Ludwig ist von ihrer Persönlichkeit her eine ziemlich energische und streitbare Person. Herr Wagner ist eher ein zynischer Mensch. Die beiden anderen Kollegen sind recht konfliktscheu.

#### Übungsfragen zur ersten Konfliktsituation:

- Was könnten mögliche Ursachen der Auseinandersetzungen von Frau Ludwig und Herrn Wagner sein?
- Welche Folgen könnte der Konflikt zwischen den beiden haben – für deren Arbeit, für die Kollegen im selben Büro, für die Arbeit der ganzen Abteilung?
- Sie als Führungsperson sollen nun etwas tun – wie gehen Sie vor? Womit beginnen Sie? Was sind die nächsten Schritte?
- Wie würden Sie ein Konfliktgespräch vorbereiten? Mit wem würden Sie das Konfliktgespräch führen und warum?

#### Skizzieren Sie ein mögliches Konfliktgespräch

- a) mit Frau Ludwig,
- b) mit Herrn Wagner,
- c) mit den betroffenen 4 Kollegen.

Wie viele verschiedene Lösungsansätze können Sie entwickeln? Wie könnte eine Gewinn-Gewinn-Lösung aussehen?

#### Denkanstöße, mit denen Sie den Lösungsweg ermitteln können

1. Denken Sie daran, dass Konflikte zwischen einer Frau und einem Mann in einem kleinen Büro ganz verschiedene Ursachen haben können – Karrierebestreben, geschlechtsspezifische Ursachen, Antipathie usw.
2. Beachten Sie die unterschiedlichen Konfliktpersönlichkeiten. Von Frau Ludwig können Sie erwarten, dass sie sich streitlustig zeigen wird und zu kämpfen beginnt. Hier ist es wichtig, herauszufinden, was sie eigentlich will.
3. Vergessen Sie auf keinen Fall die ruhigeren Kollegen, die sich bisher aus dem Streit herausgehalten haben. Möglicherweise leiden sie schon lange Zeit, und es hat sich bei ihnen viel Konfliktpotential angestaut. Welche Möglichkeiten haben Sie als Führungsperson, diese Mitarbeiter positiv zu aktivieren?

### Konfliktsituation 2: Das liebe Geld

Sie arbeiten nun schon seit 10 Jahren in Ihrem Unternehmen. Ihre Aufgaben haben sich ständig erweitert, und Sie tragen inzwischen Führungsverantwortung für 25 Mitarbeiter. Sie sind der Auffassung, dass Ihr Gehalt nicht angemessen mitgewachsen ist, und möchten nun mehr Geld für Ihre Leistungen. Ihren Vorgesetzten kennen Sie als einen Menschen, der im Grunde ständig überlastet ist, wenig Zeit und vor allem keinen Pfennig zuviel im Budget hat. Auf Ihre Gehaltswünsche hat er bisher immer verträglich reagiert, beim letzten Mal sogar leicht verärgert.

#### Übungsfragen zur Konfliktsituation 2

- Wie bereiten Sie sich auf das Gespräch vor?
- Welche Argumente finden Sie, um mehr Geld zu bekommen?
- Welche Argumente Ihres Vorgesetzten gegen eine Gehaltserhöhung fallen Ihnen ein, und wie könnten Sie diese beantworten?
- Worum geht es Ihnen bei Ihrem Wunsch nach mehr Geld wirklich? Was außer mehr Geld könnte Ihnen Ihr Bedürfnis auch erfüllen?
- Was tun Sie, wenn Sie ein „Nein“ hören?
- Wie könnte eine Gewinn-Gewinn-Lösung aussehen?

### **Denkanstöße, mit denen Sie den Lösungsweg ermitteln können**

1. Vergessen Sie nicht, dass Sie letztlich nicht am längeren Hebel sitzen, es sei denn, Sie sind bereit, sich eine neue Arbeitsstelle zu suchen. Mit Drohungen kommen Sie also nicht weiter.
2. Denken Sie sich in die Situation Ihres Vorgesetzten hinein, um besser argumentieren zu können.

### **Konfliktsituation 3: Kampf um einen Mitarbeiter**

Sie leiten zusammen mit einem anderen Abteilungsleiter die Forschungs- und Entwicklungsabteilung in Ihrem Unternehmen. Aufgrund von Sparmaßnahmen haben Sie für bestimmte Aufgaben zu wenig qualifizierte Leute, was zwangsläufig dazu führt, dass Arbeitsaufgaben nicht wunschgemäß ausgeführt werden. Sie haben der Geschäftsführung diesen Missstand schon mehrfach geschildert, und nun soll auch endlich ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden. Allerdings erfahren Sie, dass nun der andere Abteilungsleiter diesen neuen Mitarbeiter für sich beanspruchen will, weil bei ihm sonst das für das Unternehmen wichtige Jahresprojekt nicht termingerecht erfüllt werden kann.

### **Übungsfragen zur Konfliktsituation 3**

- Welche Faktoren müssen Sie bei diesem Konflikt beachten?
- Mit wem könnten Sie in einen Konflikt geraten?
- Welche Argumente fallen Ihnen ein, die deutlich machen, daß Sie den neuen Mitarbeiter brauchen?
- Welche Argumente könnte der andere Abteilungsleiter haben?
- Nach welchen Kriterien wird die Geschäftsführung vorgehen?

### **Skizzieren Sie**

- a) ein Konfliktgespräch mit dem anderen Abteilungsleiter,
  - b) eines mit der Geschäftsführung.
- Wie könnte eine Gewinn-Gewinn-Lösung aussehen?

### **Denkanstöße, mit denen Sie den Lösungsweg ermitteln können**

1. Sie sehen zwar das Problem in Ihrer Abteilung als das wichtigere – aber dem anderen geht das auch so. Wie können Sie erreichen, dass der Wichtigkeit Ihres Problems ausreichend Beachtung geschenkt wird?
2. Sie haben es hier mit einer Situation zu tun, in der Sie auf der gleichen Hierarchieebene und nach oben aktiv werden müssen – das sollten Sie vor allem für die Vorbereitung eines Konfliktgesprächs beachten.