

# Wenn zwei streiten, leidet der. . .

Büro-Konflikte: Warum Streit ausbricht, wie man ihn beilegt und warum chronische Streitereien krank machen können.



Foto © APA - Konflikte sind im Arbeitsleben unvermeidbar

Einmal brüllen und schon ist die Sache erledigt? Schön wär's. Psychohygiene kann zwar erleichtern, aber der Konflikt ist deshalb noch lange nicht behoben. "Konflikte sind unvermeidbar", sagt Psychiater sowie Führungskräftecoach Michael Lehofer und erklärt, wie sie entstehen, wie man sie rechtzeitig erkennt und nach Möglichkeit vermeidet.

**Warum Konflikte entstehen.** Menschen, die im Team arbeiten, sind grundsätzlich aufeinander angewiesen. Gemeinsam lässt sich ein Ziel gemeinhin rascher und effizienter erreichen. "Die meisten Ziele im Leben können ohne die Mithilfe anderer gar nicht erreicht werden", betont Lehofer. Wir sind also quasi von anderen Teammitgliedern abhängig.

Menschen hätten aber wie Lehofer meint, ein Grundbedürfnis danach, ihr Leben selbst zu bestimmen, autonom zu sein. Und so kann es passieren, dass man leicht irritiert ist, wenn der Kollege nicht so tut, wie wir es gerne möchten. " 'Normalerweise geht mich das ja nichts an', ist der Standardsatz", zitiert Lehofer. Nachdem es aber das persönliche Ziel ist, das wegen der Trödelei des Kollegen nicht erreicht werden kann, ist man böse auf ihn.

**Motivation als Fiktion.** Warum trödelt der eine, während der andere alles gibt, um das Ziel zu erreichen? "Auch wenn zwei Menschen das gleiche Ziel anstreben, ist doch das motivationale Schema von zwei Menschen immer sehr unterschiedlich", führt Lehofer aus.

Beispiele: Der eine will dem Chef besonders gefallen, dem anderen geht es in erster Linie um einen sicheren Job, und dem Dritten um eine möglichst gute Performance in der Branche, um seine Karrierechancen zu verbessern. Lehofer: "Diese sogenannte motivationale Feinabstimmung kann bei Menschen mit gleichem Ziel völlig unterschiedlich sein".

**Wenn es gärt.** Jeder Konflikt ist letztlich ein innerer Konflikt. Wenn man etwa mit der Zusammenarbeit unzufrieden ist, dann macht man dem anderen früher oder später Vorwürfe. Bei genauerer Betrachtung ist der Kollege jedoch nur Auslöser eines Konflikts, der in einem selbst entsteht. Auf der einen Seite steht man selbst als "Konfliktpartner", der sich ein bestimmtes Verhalten vom Kollegen wünscht. Auf der anderen Seite steht man wieder selbst als "Konfliktpartner", der wahrnimmt, dass der Kollege, der Teil eigener Erwartungen ist, den Vorstellungen in Wirklichkeit nicht entspricht.

Birgit Pichler, Kleine Zeitung 15.09.2008