

- Nehmen Sie sich regelmäßige Auszeiten vom Alltag, d.h. von Job und Familie, in denen Sie ganz bewusst etwas für sich selbst tun, das Ihnen Freude bereitet.
- Gehen Sie an die frische Luft. Schon ein zwanzigminütiger Spaziergang in der Mittagspause schafft Ablenkung und befreit den Kopf.
- Treiben Sie mindestens zweimal pro Woche 30 Minuten Sport. Dies bitte aber ohne Leistungsdruck.
- Schlafen Sie ausreichend.
- Pflegen Sie Ihr soziales Netzwerk. Hiermit sind nicht Facebook und Co. gemeint, sondern Treffen mit Freunden oder Familie in der realen Welt!
- Suchen Sie sich Unterstützung am Arbeitsplatz oder in ihrem Team und delegieren Sie alles, was andere besser, schneller oder günstiger machen können.
- Lernen Sie „nein“ sagen und setzen Sie Grenzen, z. B. wenn Sie immer wieder gebeten werden, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, die sie in Ihrer Arbeitszeit aber nicht erledigen können.
- Seien Sie stolz auf sich selbst. Machen Sie sich Ihre Erfolgserlebnisse immer wieder klar und belohnen Sie sich dafür (wenn schon niemand anders sie dafür lobt).
- Lassen Sie sich coachen. Ein Persönlichkeitscoaching unterstützt sie mit geeigneten Methoden darin, Ihr Leben ins Gleichgewicht zu bringen. Es macht sie widerstandsfähiger gegenüber Belastungen und Stress, indem es ihre Bewältigungskompetenz und Ressourcen stärkt sowie Ihr Handlungsrepertoire erweitert.
- Achten Sie auch auf Ihre Kollegen/innen. Sprechen Sie sie an, wenn Sie erste Burn-out-Symptome erkennen. Bieten Sie Entlastung und Hilfe an. Schon ein Gespräch unter Kollegen kann befreiend wirken.

In der nächsten Ausgabe werden organisatorische Maßnahmen auf der Unternehmensebene betrachtet sowie die Möglichkeiten von Führungskräften, Ihre Mitarbeiter bei der Burn-out-Prophylaxe zu unterstützen.

**Die Autorin:  
Stephanie Hollstein M.A.**

ist als stellvertretende Geschäftsführerin des [vdav] für den Bereich Marketing und Kommunikation verantwortlich.

Sie hat zudem ein Verbundstudium zum Personal Coach absolviert und ist NLP-Practitioner [DVNLP]. Sie berät und coacht freiberuflich Klienten u.a. zu den Themen Stressmanagement, Work-Life-Balance, private und berufliche Neuorientierung.

## Konstruktive Konfliktlösung in Unternehmen

*Konflikte gibt es überall, wo Menschen aufeinander treffen, also auch im Arbeitsleben. Sie entstehen aus ungleichen Werten, aus unterschiedlichen Rollenerwartungen, aus begrenzten Ressourcen, die verteilt werden müssen, aus unzulänglicher Kommunikation, Antipathie usw.*

Das Problem ist dabei meist nicht der Konflikt selbst, sondern die Unfähigkeit der Beteiligten, ihn zu handeln. So schwelt er oft untergründig weiter, vergiftet die Stimmung, stört Arbeitsabläufe und ruft regelrechte Krisen hervor, sollte er am Ende eskalieren. Wichtig ist deshalb, jeden Konflikt beizeiten zu thematisieren und für die Beteiligten eine zufriedenstellende Lösung zu finden. Das gelingt aber nur, wenn Konfliktgespräche unter bestimmten Regeln stattfinden.

Die Professoren Roger Fisher und William Ury entwickelten 1981 eine Methode des sachbezogenen Verhandeln, das sogenannte Harvard-Modell. Es beinhaltet effek-

tive Techniken des Klärens und Vermittelns und hat sich mittlerweile in der ganzen Welt als Mittel zur konstruktiven Konfliktlösung bewährt. Das Harvard-Modell nennt vier bedeutsame Prinzipien bei der Bearbeitung von Konflikten.

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Während des Konfliktgesprächs ist unbedingt die persönliche Beziehung von der Sachfrage abzukoppeln, d.h. die Gesprächspartner dürfen sich auf keinen Fall persönlich angreifen, unabhängig davon, wie ärgerlich sie sind oder wie unsachlich der andere zunächst einmal auftritt.

Vielmehr sollte sich jeder im Vorfeld bewusst machen, dass er dem anderen möglicherweise ungerechtfertigt böse Absichten unterstellt. Beleidigungen, Schuldzuweisungen und Unterstellungen bewirken jedoch nichts anderes als eine Abwehrhaltung, die jede sachliche Auseinandersetzung von vornherein untergräbt und überdies die Gefahr des gegenseitigen Hochschaukelns in sich birgt.

Alle Emotionen müssen deshalb beiseitegeschoben werden. Statt der Persönlichkeit des anderen muss das Thema im Vordergrund stehen.

### 2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Für die Lösung des Konfliktes ist es notwendig herauszufinden, was hinter den Positionen der Parteien steckt und zu ermitteln, warum jemand so (re)agiert, wie er es tut. Ohne die Motive der Beteiligten zu kennen und ihre Interessen, die sich daraus ableiten lassen, ist kein befriedigendes Verhandlungsergebnis möglich. Das gilt insbesondere für extreme Konfliktsituationen wie Mobbing.

Deshalb müssen beide Parteien im Gespräch unbedingt die Chance erhalten, ihre Sicht darzustellen. Der andere Konfliktpartner muss dabei aktiv zuhören, ggf. konkrete Fragen stellen und auch selbst sein Verhalten und zugrundeliegende Interessen erklären.



Dieses Aufdecken funktioniert natürlich nur in einer Atmosphäre der Aufgeschlossenheit (siehe Punkt 1). Sinnvoll ist eine individuelle Gesprächsvorbereitung, in der jeder sich in Ruhe über seine wahren Motive und Interessen bewusst werden kann.

Oft wird in solch offener Darlegung klar, dass manche Konflikte nur auf Missverständnissen beruhen oder dass die Interessen gar nicht so unvereinbar sind, wie sie schienen. Mitunter werden auch Vorurteile erkannt. So wird vielleicht der rücksichtslose Kollege, der einem immer viel zu spät zuarbeitet, vom Bummler zu jemand, der einfach mit seinen Aufgaben überfordert ist. Oder Teammitglieder verhalten sich plötzlich nicht mehr deshalb ablehnend, weil die Chemie nicht stimmt, sondern weil ihre Aufgaben nicht richtig abgesteckt wurden, Kompetenzen unberücksichtigt blieben und Neid in der Gruppe herrscht.

### 3. Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten

Kennt man erst einmal die Interessen der Beteiligten, kann man mit der Erarbeitung einer Lösung beginnen. Je nach Fall geschieht dies ausschließlich im Kreise der Betroffenen, unter Einbeziehung der Führungskraft oder – in schweren Fällen – mit Hilfe eines Mediators.

Essentiell ist es, von der Idee abzugehen, dass nur eine Lösung nach dem Gewinner-Verlierer-Prinzip existiert. Nicht „entweder – oder“ heißt die Devise, sondern „nicht nur – sondern auch“. Daher müssen alle Gesprächspartner in den Prozess eingebunden werden.

Techniken aus der Kommunikationspsychologie verhelfen zu einer konstruktiven Arbeitsweise. So sollte man durch Fragen sein Interesse an der Sicht des anderen be-

kunden, das Gesagte hin und wieder zusammenfassen, um sicherzugehen, dass man es richtig verstanden hat, ab und zu auch Wertschätzung ausdrücken und Angebote unterbreiten, die der andere abwägen kann.

### 4. Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

Für die Lösung bzw. die Entscheidung über künftige Vorgehensweisen müssen schließlich neutrale Kriterien herangezogen werden, z. B. Expertisen, wissenschaftliche Ergebnisse, Gesetzesvorgaben, moralische Aspekte etc. So könnte etwa bei einem Streit um das Raumklima die Arbeitsstättenverordnung herangezogen werden oder bei einem Konflikt zwischen zwei Teams das funktionierende Arrangement in einer anderen Abteilung, die einst dasselbe Problem hatte.

Unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines Konfliktgespräches ist immer die ehrliche Bereitschaft der Beteiligten, den Konflikt beizulegen. Gefördert wird diese durch eine positive, zielbewusste Kommunikation, die zeigt, dass tatsächlich die Interessen aller zählen. Allerdings gibt auch unlösbare Konflikte, Machtkonflikte etwa: Ein Führungsposten kann zwischen zwei erbitterten Konkurrenten nur einmal vergeben werden. Ähnliches gilt für Wertekonflikte, z. B. wird jemand mit einer Abneigung gegen starre Vorschriften in einem stark reglementierten Unternehmen einfach nicht glücklich. Da hilft mitunter nur die Trennung.

Nicht immer gibt es also die Möglichkeit zum Kompromiss. Aber ohne Kompromiss gibt es keine Konfliktlösung, die allen Beteiligten Rechnung trägt. Trotzdem darf man optimistisch sein, denn die allermeisten Konflikte gehören zu den lösbaren, auch wenn die Standpunkte anfangs unvereinbar scheinen.

#### Die Autorin:

**Silke Mayer M.A.** hat Politische Wissenschaften an der Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn, studiert.

Danach hat sie verschiedene psychologische Weiterbildungen besucht und hauptberuflich als Kommunikations-trainerin, Beraterin und Personalent-wicklerin gearbeitet.

Sie ist u. a. tätig in den Bereichen Change-Management-Prozesse, Out-placement-Verfahren, Jobcoaching, Existenzgründung und Konzeption und Durchführung von Seminaren.

Kontakt: [simayer@aol.com](mailto:simayer@aol.com)

## Zertifizierung nach FSC und PEFC – der Fels in der Brandung der Labels?

*Vielen sind sie bekannt, die Forstzertifizierungssysteme FSC und PEFC. Und spätestens seitdem die Discounter auf zertifizierte Papierprodukte setzen, fällt dem Konsumenten auf, dass die Zeichen immer öfter auf Produkten des täglichen Gebrauchs zu sehen sind. Nichtsdestotrotz fragen sich Hersteller und Händler immer wieder, welchen Weg sie im Label-Dschungel einschlagen sollen, denn die Verwirrung ist bei der Vielzahl der Umweltzeichen groß.*

Was steckt also wirklich hinter den Umweltzeichen – wofür stehen die Forstzertifizierungssysteme ?

Die Mission der Forstzertifizierungssysteme ist die Förderung einer umweltfreundlichen, sozialförderlichen und ökonomisch tragfähigen Bewirtschaftung von Wäldern. Mit der Produktion zertifizierter Waren tragen Sie also zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den globalen Waldressourcen bei. Möglich ist dies durch die Festlegung