

# FAHRLEHRER : BRIEF

DIE INNOVATIVE REIHE FÜR FAHRLEHRER

PÄDAGOGIK

VOGEL  
VERLAG HEINRICH VOGEL

## Konflikte in der Fahrschule – Ursachen und Lösungen

Mögen Sie Konflikte? 2 / Konflikte entstehen durch Unterschiede 3 /  
 Jeder Konflikt hat seine guten Seiten 4 / Willst Du Recht haben oder  
 glücklich sein? 5 / Streiten Sie noch oder verhandeln Sie schon? 5 / Auf  
 Augenhöhe kommunizieren 6 / Die Einstellung ist wichtiger als Worte 6 /  
 Grundhaltungen im Konflikt 7 / Konflikte im Fahrschulalltag klären 8 /  
 Konflikten vorbeugen – vorbeugen statt reagieren 11 / Fazit 12

TEXT: MARIANNE VOIT

**S**ie kosten Zeit und Geld, verursachen im schlimmsten Fall Krankheits- sowie Fehlzeiten bei den Mitarbeitern, sind schädlich für das Betriebsklima und können sogar zulasten der Kunden gehen: Konflikte erschweren nicht nur den Fahrschulalltag, sondern können sich negativ auf das Miteinander und damit das Berufs- und Privatleben auswirken. Wie Konflikte ursächlich entstehen, wie Fahrschulunternehmer die eigene Lösungskompetenz erhöhen können und damit sich und den Angestellten das Leben leichter machen – und warum ein Konflikt nicht zwangsläufig etwas Schlechtes sein muss, erklärt dieser FAHRLEHRERBRIEF.

**: 7/8**

Juli/August 2015



# Konflikte in der Fahrtschule – Ursachen und Lösungen

**K**onflikte kosten jede Firma Zeit und vor allem Geld. Zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Betrieb werden für Konfliktbewältigung verbraucht. Konflikte verursachen messbare Kosten wie Krankheits- und Fehlzeiten, kontraproduktives Verhalten, Kündigungen und Neueinstellungen, entgangene Aufträge. Eine Untersuchung der KPMG 2009 hat ergeben, dass zirka 25 Prozent des Umsatzes eines Unternehmens von der Kommunikations- und Beziehungsqualität abhängen. Da erscheint es klug und effizient, die eigene Lösungskompetenz in Konflikten zu erhöhen.

## Mögen Sie Konflikte?

Diese Frage werden wohl die wenigsten von uns mit einem „Ja!“ beantworten. Menschen erleben Konflikte eher als Belastung, weil sie uns nahe gehen und Kraft rauben. Sie setzen uns sogar körperlich zu, was sich in vielen Rede-

wendungen ausdrückt: „Das macht mir Kopfzerbrechen.“ – „Das Gespräch ging mir total an die Nieren.“ – „Die Sache mit meiner Kollegin liegt mir im Magen.“ – „Mir geht die Galle über, wenn ich das höre.“ Das sind Aussagen, mit denen wir konflikthafte Situationen beschreiben.

Konfliktpotenzial in der Fahrschule haben beispielsweise solche Situationen:

- *Da kommt Tim, ein Fahrschüler, der davon überzeugt ist, dass er jetzt bereits die Fahrprüfung machen kann, obwohl ihm aus Ihrer Sicht noch einige Kenntnisse fehlen.*
- *Frau Kranzfelder betritt mindestens einmal wöchentlich das Büro Ihrer Fahrschule, weil sie für ihre Tochter eine bevorzugte Behandlung verlangt.*
- *Dann ist da noch Ihre Bürokraft Christina, die bestimmte Abmachungen nicht einhält.*
- *Und Ihr Fahrlehrer Uwe bringt es seit Wochen nicht fertig, am Freitag sein Auto wie vereinbart gereinigt abzustellen.*

Wo Menschen zusammenkommen, kann Streit entstehen – schwierig wird es erst dann, wenn sich Meinungsverschiedenheiten und Debatten zu handfesten Querelen und aggressivem Verhalten steigern und eine für alle zufriedenstellende Lösung nicht mehr gefunden werden kann. Konflikte, die nicht gelöst werden, verhärten, lähmen und sabotieren das Miteinander und die Zusammenarbeit. Manchmal zerbrechen Beziehungen. Der wirtschaftliche Schaden, der durch „Dienst nach Vorschrift“, Kündigung oder Krankheit entsteht, ist enorm.

Für viele eine weniger gute Nachricht: Konflikte lassen sich nicht vermeiden, sie gehören zum Leben dazu. Und die gute lautet: Konflikte leichter und schneller zu klären ist lernbar – und das kann jeder!

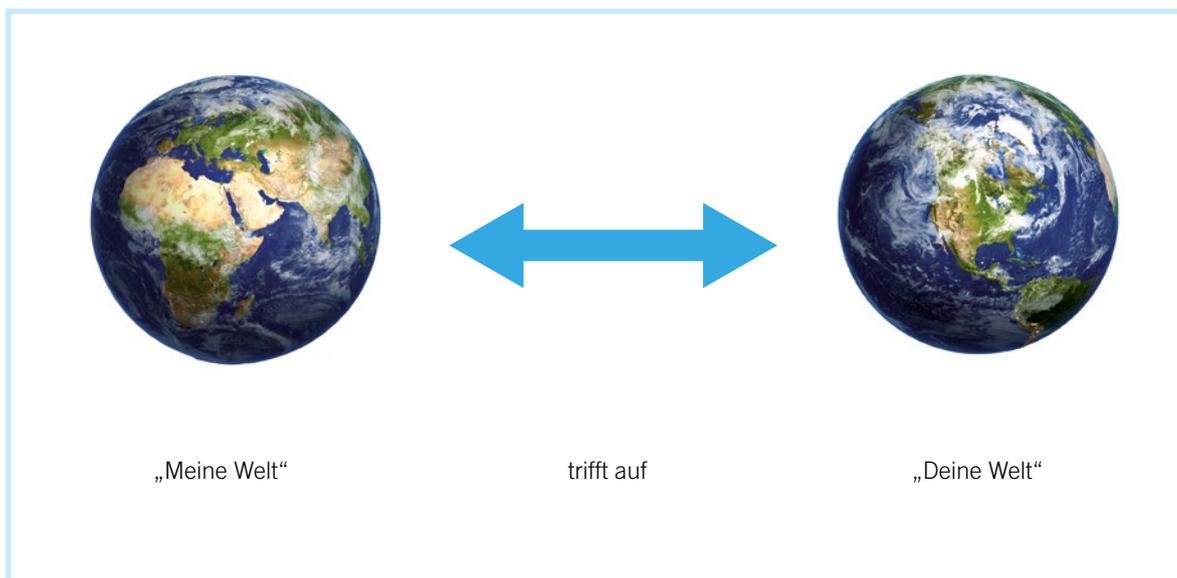
## Konflikte entstehen durch Unterschiede

Das Wort „Konflikt“ bedeutet nichts anderes als „zusammenstoßen“ – und sagt aus, dass Menschen oder Gruppen in ihrer Verschiedenheit aufeinandertreffen und diese Verschiedenheit als unvereinbar erleben.<sup>1</sup> Jede Konfliktpartei zeigt dabei eine eigene Sicht der Dinge, vertritt verschiedene Meinungen und Interessen, Werte und Einstellungen, hat unterschiedliche Erfahrungen und Eigenschaften, ist in andere Muster und Gewohnheiten eingebunden.

**Gleich krach's!  
Oder nicht?  
Manchmal müssen  
sich Fahrschul-  
unternehmer in  
die Konflikte ihrer  
Mitarbeiter ein-  
klinken, um eine  
für alle verträgliche  
Lösung zu finden**



## Zwei Welten



Dies wiederum führt dazu, dass Ereignisse unterschiedlich bewertet werden, dass Menschen Situationen emotional gänzlich anders erleben und daraus resultierend Verhaltensweisen zeigen, die aus Sicht des Gegenübers manchmal völlig unverständlich scheinen. Es ist so, als hätte jeder von uns eine eigene „Landkarte“, mit der er im Leben unterwegs ist. Und da wir mit unserer „Landkarte“ meist gut zurechtkommen, glauben wir, dass sie auch auf andere zutrifft und die einzig richtige Sicht der Dinge darstellt (vgl. Abbildung oben).

Genau diese Verschiedenheit ist es, die unser Miteinander lebendig und interessant gestaltet. Gleichzeitig macht gerade sie es im Alltag oft schwer, „einfach sachlich zu bleiben“ – wie so manches Mal gefordert wird, wenn es heiß hergeht. Da gibt es Sympathien und Antipathien, dort entstehen Missverständnisse, weil die eine etwas sagt und der andere etwas ganz anderes aufnimmt. Erwartungen werden nicht (offen) ausgesprochen, Anweisungen nicht klar definiert. „Durch die Blume gesagt“ kommt nicht an und wir sind verwundert, wenn andere „nicht einsichtig“ sind. Plötzlich werden Informationen nicht mehr eindeutig weitergegeben, der Umgangston wird förmlicher, Blickkontakt wird vermieden. In Nebensätzen mischen sich zweideutige Bemerkungen und es wird mehr übereinander als miteinander geredet. Schon kämpfen wir miteinander, wer Recht hat und wer im Unrecht ist. Auf der einen Seite wollen wir natürlich unsere Sicht der Dinge

durchsetzen, andererseits wollen wir die Kontakte und Beziehungen, in denen wir stehen, nicht gefährden – eine heikle Situation, die sich in Konflikten noch verschärft. Deshalb versuchen die meisten, Konflikte zu vermeiden oder ihnen zumindest aus dem Weg zu gehen.

### Jeder Konflikt hat seine guten Seiten

Wer Konflikte ausschließlich negativ sieht, hat wenig Lust, diese konstruktiv anzugehen. Die Befürchtung, „dass es hinterher noch schlimmer wird“, hält uns zurück. Deshalb kann es hilfreich sein, sich die Chancen zu vergegenwärtigen, die in einem Konflikt stecken können:

- Konflikte sind der Motor für Weiterentwicklung und Veränderung – ohne sie kann lähmender Stillstand eintreten. Konflikte zeigen: Hier braucht es einen neuen Weg.
- Konflikte bauen Spannungen ab: Energien werden frei und wirksame Lösungen möglich.
- Wir lernen uns besser kennen, kommen uns näher und können Barrieren ausräumen. Im Konflikt kann ich erkennen, was für mein Gegenüber wirklich wichtig ist.
- Wir können Grenzen setzen, unseren Standpunkt offen deutlich machen und unsere eigenen Interessen wahren.
- Missverständnisse werden ausgeräumt.

- Durch Konflikte entwickeln sich oft noch bessere Problemlösungen.
- Offen und rechtzeitig ausgetragene Konflikte sind weniger belastend und damit gesundheitsverträglicher.

„Zusammenfassend lässt sich sagen: Konflikte machen das Leben interessanter und spannender – es gibt keinen Film, kein Buch, kein Theaterstück, in dem nicht mindestens ein Konflikt vorkommt. Das wäre nämlich schlichtweg langweilig.“<sup>2</sup>

### „Willst du Recht haben oder glücklich sein?“

Diese Frage stellte der amerikanische Psychologe und Kommunikationstrainer Dr. Marshall B. Rosenberg seinen Kunden – und wenn wir ehrlich sind, dann wollen wir immer beides: Wir wünschen uns, dass unser eigener Standpunkt Gehör findet und wir unsere Interessen durchsetzen können – und gleichzeitig ist es wichtig, mit anderen in gutem Kontakt zu sein und als Mitglied der jeweiligen Gruppe Zugehörigkeit und Anerkennung zu erleben, sei es in der Familie, im Arbeitsumfeld oder im Verein. Doch den wenigsten von uns gelingt es, diese beiden Seite wie zwei Waagschalen in Balance zu bringen. Je nachdem, wie wir aufgewachsen sind, haben wir unsere Konfliktmuster gelernt: Von „Du musst dich durchsetzen!“, „Sei stark und lass Dir von niemanden etwas vorschreiben.“, „Der Chef hat das Sagen und da gibt es keinen Widerspruch.“ bis hin zu „Der Klügere gibt

nach.“, „Du bist ziemlich dominant.“ und „Musst Du eigentlich immer deinen Kopf durchsetzen?“. Im Laufe unseres Lebens und mit unseren Erfahrungen haben wir gelernt, was uns im Konfliktfall vermeintlich weiterbringt:

#### Strategie 1: Sich durchsetzen

- „Wenn ich das sage, wird es so gemacht.“

#### Strategie 2: Auseinandersetzung vermeiden

- „So wichtig ist es auch wieder nicht.“

#### Strategie 3: Sich unterordnen und nachgeben

- „Dann machen wir es eben so, wie Sie es wollen.“

Von Kindesbeinen an trainieren wir diese Strategien, nach denen große Teile unseres Familien-, Gesellschafts- und Wirtschaftslebens funktionieren.

### Streiten Sie noch oder verhandeln Sie schon?

Wenn wir streiten, geht es meist um „entweder ... oder“: entweder „meins“ oder „deins“ – entweder „gewinnen“ oder „verlieren“. Wir bleiben in den Strategien 1 bis 3 hängen (Abbildung unten). Jeder Konflikt erzeugt somit mindestens einen Verlierer – und zurück bleibt ein schales Gefühl. Spannungen und Ungeklärtes lassen Menschen zurückhaltender werden. Kontakt, Kooperationsbereitschaft und Berufszufriedenheit gehen verloren, weil wir aus Druck nachgeben, uns unzufrieden unterordnen, mit unserer Meinung hinter dem Berg halten. Viele warten anschließend nur auf die passende Gelegenheit, in der sie für „Ausgleich“ sorgen können. Oder

Strategien im Konfliktfall <sup>3</sup>			
	„MEINS“ ist wichtiger als „DEINS“	„MEINS“ ist wichtig – „DEINS“ ist wichtig	
<b>Strategie 1:</b> Beharren, mich durchsetzen, Recht haben wollen, befehlen, drohen, konkurrieren ...			<b>Strategie 4:</b> Sichtweisen hören und gelten lassen, auf Augenhöhe kommunizieren, kooperieren, Achtung zeigen ...
<b>Strategie 2:</b> Vertagen, (Kontakt) vermeiden, sich aus dem Weg gehen, ignorieren ...			<b>Strategie 3:</b> (Um des lieben Friedens willen) nachgeben, halbherzig „Ja“ sagen, unterordnen, gewähren lassen ...
	„MEINS“ ist unwichtig – „DEINS“ ist unwichtig	„DEINS“ ist wichtiger als „MEINS“	

Gelungen auf Augenhöhe zu kommunizieren, wie es Strategie 4 ausdrückt, haben die wenigsten von uns erlebt, geschweige denn erlernt

es werden Absprachen scheinbar gemeinsam getroffen, die langfristig nicht wirklich tragfähig sind – ein hoher Preis für einen kurzfristigen Gewinn.

### Auf Augenhöhe kommunizieren

Die Alternative steckt im Verhandeln – jetzt wird das „entweder ... oder“ durch ein „und gleichzeitig“ ersetzt. Verhandeln bedeutet, dass „meins“ und „deins“ gleichwertig nebeneinander steht, dass es um Verstehen der gegenseitigen Positionen geht. Nur wer sich verstanden fühlt, ist zur Lösung bereit.

Wer Kommunikation erfolgreich gestalten und Konflikte zielsicher auf Augenhöhe lösen will, braucht zwei Kompetenzen, die sich ergänzen:

#### Konfliktkompetenz „Selbstbehauptung“

Wer mit anderen etwas zu klären hat, möchte seinen Standpunkt deutlich machen und mit seinen Ideen etwas zum Ganzen beitragen. Wenn wir sprechen, dann tun wir das mit der Absicht, gehört zu werden. Wir möchten verstanden werden. Dazu gilt es zuallererst Klarheit zu schaffen:

- Worum geht es?
- Was will ich?
- Worum geht es mir?
- Was möchte ich so nicht mehr – und was stattdessen?

Diese eigene Ansicht klar und wertschätzend zum Ausdruck zu bringen, sodass für den anderen Verstehen möglich wird, ist dann der nächste Schritt. Nur wer seine Position deutlich macht, kann erwarten, dass sie für andere nachvollziehbar ist. Würden alle Menschen im Konfliktfall allein auf Selbst-

behauptung setzen, gäbe es nur noch Rivalität und Konkurrenz. Deshalb brauchen wir gleichzeitig noch eine zweite, äußerst wichtige Fähigkeit.

#### Konfliktkompetenz „Einfühlung“

Diese wird auch Empathie genannt und beinhaltet das Einfühlen in und das Eingehen auf den anderen. Es geht darum, die Welt des anderen verstehen zu wollen.

- Bin ich bereit, die Position des anderen wirklich nachzuvollziehen?
- Worum geht es aus seiner Sicht?
- Was ist ihm wichtig?
- Gibt es von seinem Standpunkt aus einen guten Grund, so zu denken und sich zu verhalten?

Wer bereit ist, zuzuhören und sich wirklich in den anderen hineinzusetzen, wer es schafft, dem anderen echtes Verständnis für seinen Standpunkt entgegenzubringen, hat gute Karten für eine beide Seiten befriedigende Lösung. „Verstanden werden“ und „verstehen wollen“ sind die wichtigsten Bestandteile einer guten (Konflikt-)Kommunikation – und beides liegt in unserer eigenen Hand.

### Die Einstellung ist wichtiger als Worte

Wenn uns ein Mensch gegenübersteht, der mit hängendem Kopf und leiser Stimme sagt: „Doch, es geht mir gut!“ – dann wissen wir sofort: Hier stimmt etwas nicht. In Konfliktsituationen sind wir meist schon etwas misstrauisch und prüfen, ob wir dem anderen Glauben schenken können. Wir legen jedes Wort auf die Goldwaage und wägen blitzschnell ab, ob das, was der andere uns sagt, wirklich stimmig ist. Dabei

Empathie in der (Konflikt-)Kommunikation			
			
	„Meine Welt“	+	„Deine Welt“
<b>Kompetenz:</b>	Selbstbehauptung	+	Einfühlung
<b>Worum geht es?</b>	Mit dem eigenen Standpunkt verstanden werden	+	Den Standpunkt des anderen verstehen wollen

spielen Worte nur eine untergeordnete Rolle (7 Prozent) – wir prüfen ganz intuitiv und sekundenschnell, ob Stimme, Mimik, Körper und Verhalten (93 Prozent) eine andere Sprache sprechen. Das hat Professor Albert Mehrabian in einer Studie 1971 herausgefunden.<sup>4</sup> Konfliktklärung geht einfacher und effektiver, wenn die Grundhaltung stimmt. Wenn Gesagtes und Erlebtes übereinstimmt, entsteht Vertrauen und dieses ist stets die Grundlage für verbindende Lösungen.

## Grundhaltungen im Konflikt

Die Autorinnen Krista Warnke und Berthild Lievenbrück haben sechs Einstellungen identifiziert, die hier zusammenfassend dargestellt werden sollen:<sup>5</sup>

### 1. Bleiben Sie offen

Den anderen als Person wahrzunehmen und zwischen „Mensch“ und „Problem“ zu trennen, ist ein wesentliches Signal, mit dem wir anderen mitteilen: Ich bin an einer gemeinsamen Lösung interessiert. Standpunkte offen darzulegen und sich gleichzeitig für die Belange und Anliegen des anderen zu öffnen, bringt das Gespräch voran. Statt: „Ach, die Frau Kranzfelder schon wieder.“ hilft der Gedanke: „Mal sehen, worum es ihr genau geht.“

## TIPP

Lassen Sie sich auf die Sichtweise des anderen ein – diese verstehen zu wollen bedeutet noch nicht, dass Sie diese auch teilen müssen. Stellen Sie sich mit einem „Das ist ja interessant – so habe ich das noch nie gesehen“ auf Ihr Gegenüber ein. Hören Sie zu, fragen Sie nach, klären Sie Unklarheiten ab.

### 2. Zeigen Sie sich zugewandt

Wer anderen gegenüber positiv gestimmt ist und ihnen als erstes „gute Absichten“ unterstellt, hat bereits den ersten Punkt gewonnen: Jeder Mensch handelt nur so wie er es tut, weil es für ihn Sinn macht. Auch wenn wir es auf den ersten Blick nicht erkennen: Hinter jedem Verhalten steckt ein Grund.

Mit dieser Einstellung beeinflussen wir unser eigenes Denken und schaffen die Voraussetzung, um dem anderen wirklich zuhören zu können. Wer in einer Konfliktsituation ruhig, gelassen und zugewandt agieren kann, führt das Gespräch.

## TIPP

Wenn Ihr Gesprächspartner laut wird, seinen Ärger ablädt oder Vorwürfe formuliert, dann betrachten Sie das als ein reinigendes Gewitter. Beziehen Sie es nicht auf sich persönlich, sondern sehen Sie es als Ausdruck einer Sorge oder einer Frustration, die er gerade in sich trägt. Es ist sein Ärger und nicht Ihrer – dieser Gedanke hilft Ihnen, ruhig zu bleiben und Verständnis zu zeigen. Vergelten Sie niemals Gleiches mit Gleichem – das trägt nur dazu bei, dass die Wut und der Frust des anderen sich verstärken.

### 3. Lassen Sie sich von Respekt leiten

Respekt entwickelt sich immer nach zwei Seiten – in Richtung meines Gesprächspartners und zu mir selbst hin. Jemandem Respekt zu zollen bedeutet, dessen Absichten, Bedürfnisse und Anliegen als gleichwertig wahrzunehmen und diese mit einem „und gleichzeitig“ neben den eigenen Standpunkt zu stellen. Dazu gehört der Respekt mir selbst gegenüber, dass ich nämlich meine Absichten, Bedürfnisse und Anliegen ehrlich wahrnehme und sichtbar zum Ausdruck bringe. So entsteht durch Authentizität und Offenheit eine Kommunikation auf Augenhöhe, die Kooperation und ein wirkliches Miteinander möglich macht.

## TIPP

Wenn jemand Sie mit einem Anliegen konfrontiert, dann hören Sie als erstes seine Argumente an. Sie können sich Stichpunkte notieren, auf die Sie später eingehen wollen. Wiederholen Sie, was Sie gehört haben und fragen Sie nach seinen Beweggründen. Erst wenn Ihr Gegenüber sich wirklich verstanden fühlt, ist er in der Lage, auch Ihren Standpunkt zu hören und sich auf Ihre Sicht einzulassen. Wenn es Ihnen möglich ist, dann bedanken Sie sich beim anderen, dass er den Konflikt offen anspricht und Ihnen damit eine Möglichkeit bietet, vorhandene Ursachen zu verbessern.

#### 4. Erzeugen Sie Vertrauen

Es wurde bereits erwähnt, dass Menschen Vertrauen fassen, wenn Denken, Worte und Taten übereinstimmend sind. Wo wir uns offen und aufrichtig zeigen, geben wir anderen die Möglichkeit, dasselbe zu tun. Es geht also darum, mit einem Schritt Offenheit ehrlich und menschlich in Vorleistung zu gehen und damit den Boden für fruchtbare und kooperative Begegnungen zu bereiten.

### TIPP

Der kleine und doch so wichtige Satz: „Das tut mir leid!“ kann manchmal Wunder wirken. Er stellt in diesem Moment kein Schuldeingeständnis dar, sondern nimmt den Faden der Verbindung auf: Wer über eine Begebenheit verärgert oder frustriert ist und ein wohlwollendes „Das tut mir leid“ hört, kann Missstimmung und Widerstand leichter ablegen.

#### 5. Stärken Sie Ihren Humor

Humor ist die Begabung eines Menschen, der Unzulänglichkeit der Welt und der Menschen, den alltäglichen Schwierigkeiten und Missgeschicken mit heiterer Gelassenheit zu begegnen.<sup>6</sup> Das bringt es mit sich, dass wir über uns selbst und Missgeschicke lachen können ohne die Ernsthaftigkeit einer Situation zu leugnen. Wer es schafft, den kleinen „Alltagskatastrophen“ eine komische Seite abzugewinnen, kann kleinere Konflikte bereits im Ansatz entschärfen.

### TIPP

Vorsicht ist geboten, wenn wir über einen Dritten lachen, der für eine Situation keinen Humor empfinden kann – dann ist vielmehr Einfühlungsvermögen und Verständnis gefragt.

#### 6. Nehmen Sie sich Zeit

Wohl jeder hat schon einmal erlebt, dass Stress und Zeitnot einen Konflikt erst entstehen lassen. Da werden „zwischen Tür und Angel“ Anweisungen erteilt, „noch schnell“ ein Telefonat erledigt, da „fehlt die Zeit“ für ein ausführliches Gespräch und

wir hoffen, dass sich Dinge von selbst erledigen. Wer Konflikte eindeutig und wohlwollend klären will, braucht Zeit. Das signalisiert dem anderen: Du bist mir mit deinem Anliegen wirklich wichtig – und ich nehme mir die Zeit, die es dafür braucht. Zeit füreinander bereitzuhalten, ist heutzutage die höchste Form von Wertschätzung und eine Investition, die mit Sicherheit auf uns zurückfällt.

### TIPP

Verzichten Sie auf wichtige und klärende Gespräche, wenn Sie im Moment keine Zeit dafür haben. Kommunizieren Sie Ihrem Gegenüber jedoch, wie wichtig Ihnen sein Anliegen ist und dass Sie genau aus diesem Grund auch ausreichend Zeit dafür aufbringen wollen.

## Konflikte im Fahrschulalltag klären

### 1. Was tun, wenn Beschwerden auftreten?

*Ein voller und angespannter Tag: Sie hatten eine Fahrstunde nach der anderen, mussten einen schlecht gelaunten Prüfer besänftigen, eine Schülerin hat wieder einmal unentschuldigt die Fahrstunde verpasst, was Sie noch telefonisch klären wollen. Und in 20 Minuten beginnt der Theorieunterricht. Da betritt Frau Kranzfelder, die Mutter von Steffi, das Büro mit den Worten: „Ich weiß ja nicht, Herr Müller, was Sie immer gegen meine Tochter haben, doch von einem ausgebildeten Fahrlehrer erwarte ich ein wenig mehr pädagogisches Geschick und Unterstützung. Mein armes Kind ist ja schon ganz verängstigt.“*

Während der eine bei einer solchen Beschwerde ruhig und gelassen reagieren kann, hört der andere Vorwürfe und Anklagen. Dann steigt der innere Druck und Unmut regt sich. Es braucht nur einen falschen Satz und die bereits angespannte Situation kann eskalieren.

Im Alltag möchten wir als kundenfreundlich und serviceorientiert wahrgenommen werden. Wir sehen uns als Ansprechpartner für die Probleme unserer Kunden und es ist uns wichtig, ein offenes Ohr für sie zu haben. Denn denken Sie daran: Wer sich beschwert, sagt lediglich „Ich habe es gerade schwer mit dieser Situation.“

Manche Menschen können ihren Ärger und auch ihre Unsicherheiten nur benennen, wenn sie laut und in Vorwürfen sprechen. Hier ist Einfühlungsvermögen gefragt und die Kunst, hinter den Worten das Anliegen herauszufinden.

### Wie treten Sie Beschwerden hilfreich entgegen?

1. Aktivieren Sie innerlich Ihr Einfühlungsvermögen:

*„Ich will zuerst einmal verstehen, worum es dem anderen geht.“*

2. Wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner auch körperlich zu (offene Körperhaltung, Arme nicht verschränkt, Blickkontakt)

3. Nehmen Sie Gefühle und Anliegen Ihres Gegenübers auf:

*„Frau Kranzfelder, ich höre, dass Sie um Ihre Tochter besorgt sind und das mit mir klären möchten. Sind Sie bereit mir zu sagen, was genau geschehen ist?“*

4. Wiederholen Sie mit eigenen Worten, was gesagt wurde:

*„Geht es darum, dass ...?“ „Habe ich Sie richtig verstanden, wenn Sie sagen ...?“*

5. Hören Sie zu und fragen Sie nach, wenn Ihnen Zusammenhänge nicht klar sind, zum Beispiel:

*„Was meinen Sie, wenn Sie sagen, Sie wünschen sich mehr pädagogische Unterstützung?“*

Jedes „Ja“ stärkt die Basis für eine tragfähige Lösung. Je mehr sich der Gesprächspartner verstanden fühlt, umso eher ist er bereit, auch die andere Sichtweise zu hören und zu einer gemeinsamen Lösung beizutragen. Wer sich in solcher Weise auf sein Gegenüber einlassen kann, wird erleben, wie der andere plötzlich langsamer und ruhiger spricht, nickt oder sich in seinem Stuhl zurücklehnt. Dann – und auch wirklich erst dann – ist es Zeit, über mögliche Lösungen zu sprechen.

### 2. Was tun, wenn Anforderungen nicht erfüllt werden?

*Christina ist Ihre gelassene, fröhliche und tatkräftige Bürokräftin, die von Kollegen und Kunden gleichermaßen geschätzt wird. Sie haben ihr mehrere verantwortliche Aufgaben übertragen, unter*

*anderem soll zum Wochenabschluss am Freitag die Abrechnung und die Statistik erstellt und auf Ihren Schreibtisch gelegt werden. Die letzten zwei Wochen mussten Sie Christina am Montag immer erinnern und erst am Dienstag lagen die Unterlagen vor. Heute ist der dritte Montag und wieder liegen die geforderten Arbeiten nicht da. Jetzt ist es Zeit, die Dinge zu klären.*

Vielen fällt es schwer, konkrete Missstände klar und konstruktiv anzusprechen. Solche Gespräche sind herausfordernd und Vorgesetzte fürchten gekränkte Reaktionen, Gegenvorwürfe, Verschlechterungen in der Zusammenarbeit und Motivationsverlust.

Gerade deshalb ist es ratsam, die eigene Sichtweise offen zu schildern und zu erläutern, warum Wert auf genau diese Vorgehensweise gelegt wird. Gleichzeitig gilt es zu erfragen, was die Mitarbeiter (noch) brauchen, um verlässlich zum Betriebsablauf beizutragen. Ziel eines Kritikgesprächs ist immer, eine positive Lösung für die Zukunft zu finden und nicht, sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen und Argumentationen zu verstricken. Es stellt den Beginn einer positiven Veränderung dar, sodass bessere Ergebnisse erzielt werden können. Der Schwerpunkt liegt auf der Frage: „Was kann anders gemacht werden, damit es gelingt?“

### 3. Was tun bei Konflikten unter Angestellten?

*Ihre Bürokräftin Christina hat ein Problem mit dem neuen Fahrlehrer Achim und kommt damit zu Ihnen. Es gehört zu Achims Aufgaben, nach dem Theorieunterricht Stühle und Tische wieder in die übliche Sitzordnung zu bringen und die Teeküche aufzuräumen. Das klappt jedoch nicht. Als Christina ihn direkt darauf anspricht, sagt er lässig: „Du hast eh nicht so viel zu tun, da kannst du das schon noch erledigen.“*

Konflikte gehören zum Arbeitsleben dazu. Wenn ein Mitarbeiter einen Konflikt an seinen Vorgesetzten heranträgt, bedeutet das zuerst einmal, dass er Vertrauen zu ihm hat. Das spricht für eine gute Unternehmensführung.

Zum anderen zeigt es die Belastung des Mitarbeiters, der Ärger loswerden und ein offenes Ohr finden möchte. Oft reicht es bereits, aufmerksam zuzuhören und die Lage verständnisvoll aufzunehmen, sodass sich damit die Situation entspannt und ein Lösungsweg eröffnet. In solchen Gesprächen unparteiisch zu bleiben und das Verhalten beider Konfliktparteien nicht zu bewerten und sich gleich-

## Wie gehen Sie konstruktiv Kritikgespräche an?

1. Machen Sie sich vor dem Gespräch klar, was Ihnen wichtig ist: *„Ich bin frustriert, wenn die Unterlagen nicht rechtzeitig auf meinem Schreibtisch liegen. Mir ist wichtig, dass ich mich auf meine Bürokraft verlassen kann.“*
2. Legen Sie fest, was Ihr Ziel für das Gespräch ist: *„Ich möchte klären, wie die Unterlagen zuverlässig am Freitag bei mir sind.“*
3. Machen Sie sich vor dem Gespräch die Stärken und Kompetenzen Ihres Mitarbeiters bewusst – führen Sie sich vor Augen, was seine positiven Seiten sind und was er oder sie leistet. Das verdeutlicht Ihnen selbst, dass die zu lösende Angelegenheit nur einen kleinen Teil der ansonsten gut verlaufenden Zusammenarbeit ausmacht.
4. Vergewissern Sie sich, dass Sie in einer offenen und lösungsorientierten Haltung ins Gespräch gehen: *„Ich bin zuversichtlich, dass wir gemeinsam eine Lösung finden, die für uns alle machbar ist.“*
5. Führen Sie das Gespräch:
  - Bedanken Sie sich bei Ihrem Gegenüber für seine Gesprächsbereitschaft.
  - Stellen Sie die Situation aus Ihrer Sicht dar.
  - Sagen Sie klar und offen, was Ihr Ziel ist.
  - Fragen Sie nach der Sichtweise des anderen: *„Wie kommt es aus Deiner Sicht dazu, dass es nicht klappt?“*
  - Fragen Sie Ihr gegenüber nach möglichen Lösungen: *„Welche Ideen hast Du dazu, damit die Unterlagen rechtzeitig am Freitag fertiggestellt sind? Was brauchst du noch, dass es gelingen kann?“*
  - Wenn Sie Bedenken haben, bringen Sie diese aus Ihrer Sicht mit ein. Beschreiben Sie die Auswirkungen, die diese Lösung haben kann und bitten Sie um weitere Ideen dazu.
  - Zeigen Sie zum Abschluss nochmals Ihre Zufriedenheit mit der Arbeit Ihres Mitarbeiters und bedanken Sie sich für die Bereitschaft, gemeinsam an einer guten Lösung zu arbeiten.

zeitig nicht zum Handeln verführen zu lassen, sondern die Verantwortung für die Lösung bei den Mitarbeitern zu lassen, ist eine hohe Kunst, die sich jedoch mit jedem Konflikt trainieren lässt. Das ist das Gute daran: Je öfter wir Konfliktgespräche führen, umso mehr stärken wir unseren „Konflikt-Muskel“ – und umso eleganter gehen wir diese Themen an.

Jetzt kann es allerdings vorkommen, dass Kollegen sich außerstande sehen, zu einer gemeinsamen Aussprache und Klärung zu kommen. Dann

sind Sie als Vorgesetzter der erste und wichtigste Ansprechpartner um eine weitere Eskalation zu vermeiden. Auch hier gilt: nicht zu lange warten, sondern bereits in den Anfängen das Gespräch suchen.

Erste Unstimmigkeiten und Spannungen zu klären, ist wie „Schwimmen in seichteren Gewässern“. Wer so lange wartet, bis Menschen sich zu Worten und Handlungen hinreißen lassen, die verletzen und das Betriebsklima nachhaltig beschädigen oder sich nur noch anschweigen, muss

## Wie vermitteln Sie wirksam unter Kollegen?

1. Nehmen Sie sich Zeit, um zu hören und zu verstehen.
2. Zeigen Sie Verständnis für die schwierige Situation, in der sich Ihr Mitarbeiter befindet: *„Das ist eine schwierige Situation und sicher nicht leicht für dich, damit umzugehen.“*
3. Stellen Sie Fragen, die die Lösungskompetenz des anderen aktivieren: *„Wie gelingt die Zusammenarbeit sonst?“, „Was fällt dir ein, wie sich die Situation eventuell lösen lässt?“*, *„Was meinst du, was wir beide dafür tun können?“*
4. Machen Sie klar, dass Sie das Anliegen ernst nehmen, sich jedoch auch Zeit lassen, damit sich der Konflikt von selbst lösen kann: *„Ich möchte gern, dass wir beide nochmals über eine Lösung nachdenken. Wenn es wieder einen Vorfall gibt, dann werde ich mit Achim sprechen und anschließend können wir uns dann zu dritt zusammensetzen.“*

„in rauer See“ klarkommen. Und das ist um einiges schwerer.

Wer als Vorgesetzter ein Gespräch mit zwei Konfliktparteien führen muss, sollte sich bewusst sein, dass er nicht für die Lösung verantwortlich ist, sondern als Moderator die beiden bei der Suche nach einer gemeinsamen Lösung unterstützen kann. Eine respektvolle, für beide Seiten offene Haltung ist Grundvoraussetzung.

Bei Konflikten unter Kollegen gilt: Entweder lassen sich Lösungen finden oder die Situation verändert sich. Es kann vorkommen, dass zwei Personen an einem Arbeitsplatz unvereinbar sind und

eine Trennung unvermeidlich ist, entweder durch klar aufgeteilte Aufgabenbereiche oder durch Kündigung. Hier gilt es, sich klarzumachen, dass ein solcher Schritt zwar schmerzhaft, aber manchmal unumgänglich ist, um den Betriebsfrieden und den Erfolgs des Unternehmens zu schützen.

Konflikte lassen sich nicht vermeiden, sie bieten uns jedoch ein großartiges Potenzial für Verbesserungen und Veränderungen – und doch kommen wir lieber ohne sie aus.

Da stellt sich zu guter Letzt noch die Frage: Gibt es hilfreiche Maßnahmen, um Konfliktpotenziale zu minimieren?

## Moderieren des Gesprächs zwischen Kollegen

1. Bedanken Sie sich für die Gesprächsbereitschaft: *„Wie ihr wisst, haben wir im Moment einen Konflikt, der für euch beide schwierig ist. Ich habe ja bereits mit jedem von euch darüber gesprochen. Danke, dass ihr heute hier seid und damit eure Bereitschaft zeigt, zu einer Lösung beitragen zu wollen.“*

2. Fordern Sie einen der beiden auf, seine Sicht der Dinge zu schildern: *„Erzähl uns erst einmal, was dich stört und welche Auswirkungen das für dich hat. Was möchtest du stattdessen anders?“* Der andere hört zu.

3. Jetzt ist das Gegenüber dran: Auch er schildert seinen Standpunkt, die Auswirkungen und seinen Veränderungswunsch.

4. Als Moderator stellen Sie sicher,
- dass Respekt und Höflichkeit sichergestellt bleiben,
  - dass beide ausreden können und vom anderen gehört werden.
  - dass der Gesprächspartner verstanden hat, worum es dem anderen geht.

Erst wenn beide sich vom jeweilig anderen verstanden fühlen, ist der Weg offen, nach einer Lösung für das Problem zu suchen.

5. Fragen Sie nach Lösungsvorschlägen: *„Was könnt ihr beide tun, damit sich das Problem lösen lässt – welche Ideen habt ihr dazu?“*

6. Finden Sie gemeinsam die Lösung heraus, mit der alle (auch alle anderen im Betrieb) am leichtesten umgehen können.

## Konflikte vorbeugen – vorbeugen statt reagieren

Vorbeugen ist bekanntlich besser als „Wogen glätten“. Um Konflikte keinen Nährboden zu bereiten, braucht es ein positives Miteinander:

### 1. Bauen Sie Ihr Betriebsklima auf Wertschätzung auf.

Beziehungen aller Art, beruflich wie privat, sind auf eine Atmosphäre des Vertrauens und der Anerkennung angewiesen. Wir fühlen uns dort wohl und bringen noch bessere Leistungen, wenn wir mit unserer Persönlichkeit und unseren Fähigkeiten Wirkung erzielen und dies auch zurückgespiegelt bekommen.

Experten sprechen von einem Verhältnis von 5:1. Das bedeutet, dass wir Menschen fünfmal mehr Anerkennung und Wertschätzung als Kritik oder gut gemeinte Ratschläge brauchen, um zur Bestleistung zu kommen. Das ist für die meisten von uns noch eine große Herausforderung, weil wir eher gewohnt sind, das zu benennen, was nicht funktioniert.

## TIPP

Vermeiden Sie Konflikte, indem Sie ohne Worte und mit Ihrem Handeln vorleben, was Ihnen wichtig ist: Wenn Sie möchten, dass Ihr Schüler pünktlich ist, dann achten Sie darauf, selbst pünktlich zu sein. Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern Verlässlichkeit einfordern, halten Sie Zusagen und Absprachen genau ein. Wenn Ordnung zu Ihren Werten gehört, dann lassen Sie Ihren Arbeitsplatz ein Spiegel davon sein.

### MARIANNE VOIT

ist Expertin für Mensch und Miteinander. Voit ist außerdem Trainerin für Wertschätzende Kommunikation, Supervisorin (DGSv) und Mediatorin [www.wertschaetzung-wirkt.de](http://www.wertschaetzung-wirkt.de)



## 2. Achten Sie auf eine klare Arbeitsorganisation in Ihrer Fahrschule.

Jede Unklarheit bringt Unsicherheit und oft entstehen daraus Missverständnisse und Fehler. Der organisatorische Ablauf wird gebremst und es kostet Zeit und Energie, Mängel wieder auszugleichen. Wer eindeutige, sinnvolle und nachvollziehbare Arbeitsabläufe schafft, baut solchen „Energiefressern“ aktiv vor.

## 3. Handeln Sie als Vorbild.

Menschen spüren genau, ob das, was wir sagen übereinstimmt mit dem, wie wir handeln – egal ob Kunde oder Mitarbeiter. Wer Werte predigt und selbst nicht vorlebt, sendet letztendlich die Botschaft: „So wichtig ist mir das auch nicht“. Warum sollte sich dann das Gegenüber daran halten?

## Fazit

Konflikte zu klären, ist wie Fahren lernen: Am Anfang weiß keiner so genau, wie die vielen

## LITERATURVERZEICHNIS:

<sup>1</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt> 27. April 2015

<sup>2</sup> **Thomas Schmidt:**

„Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten“ (2013)

<sup>3</sup> **entworfen nach dem Modell von Kenneth W. Thomas**, entnommen aus: [http://www.managerseminare.de/Datenbanken\\_Tools/Das-Modell-der-Konfliktstile,163333?SHDL=1&PMMSG=SUCCESS](http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Tools/Das-Modell-der-Konfliktstile,163333?SHDL=1&PMMSG=SUCCESS)

<sup>4</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Mehrabian](http://de.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian), 27. April 2015

<sup>5</sup> **Krista Warnke, Berthild Lievenbrück:** „Momente gelingender Beziehungen“, Beltz 2015, S. 165–173

<sup>6</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Humor> 27. April 2015

verschiedenen Aspekte zu koordinieren sind und alles erscheint wie eine Überforderung. Mit etwas Übung und Praxiserfahrung jedoch muss niemand mehr darüber nachdenken und es geht wie von selbst.

Wer kleinere Unstimmigkeiten und erste Missverständnisse konstruktiv klärt und dafür mit einem offenen und wohlwollenden Miteinander belohnt wird, wird dann sagen: „Her mit den Konflikten – das schaffen wir!“

## FAHRLEHRERBRIEF-THEMEN

Vorsorge fürs Alter: Versichern, Sparen, Anlegen **5\_15**

Orientierungssinn schulen – Ausbildung verbessern **6\_15**

**Konflikte in der Fahrschule – Ursachen und Lösungen 7/8\_15**

Der Theorieunterricht – so schult man heute **9\_15**

Assistenz in der Fahrschule – im Büro alles im Griff **10\_15**

Welches Thema sollte unbedingt in einem FAHRLEHRERBRIEF behandelt werden? Egal, ob aus dem Bereich Pädagogik oder Betriebsführung – die Redaktion freut sich auf Ihre Themenvorschläge:

[fahrlehrerbrief.service@springer.com](mailto:fahrlehrerbrief.service@springer.com)

## Impressum

Springer Fachmedien  
München GmbH  
Aschauer Straße 30  
81549 München  
Telefon (Zentrale)  
0 89/20 30 43-0  
Telefax  
0 89/20 30 43-21 00  
Handelsregister:  
Amtsgericht München  
HRB 110956

**Chefredaktion**  
Sylke Bub (v.i.S.d.P.)  
(Anschrift siehe Verlag)  
Telefon 0 89/20 30 43-22 75  
Telefax 0 89/20 30 43-3 21 67

**Redaktion**  
Constanze Meindl  
Telefon 0 89/20 30 43-21 06  
E-Mail [Constanze.Meindl@springer.com](mailto:Constanze.Meindl@springer.com)

**Service-Nummer Vertrieb**  
Telefon 0 89/20 30 43-11 00  
Telefax 0 89/20 30 43-21 00  
E-Mail [vertriebservice@springer.com](mailto:vertriebservice@springer.com)

**Geschäftsführung**  
Peter Lehnert

**Verlagsleitung**  
Katrin Geißler-Schmidt

**Herstellung und Grafik**  
Gesamtleitung Herstellung:  
Maren Krapp

**Grafik/Layout:**  
Heinke Friedl  
Dierk Naumann

**Druck**  
PHOENIX PRINT GmbH  
Alfred-Nobel-Straße 33  
97080 Würzburg

**Erscheinungsweise**  
Der FAHRLEHRER-  
BRIEF erscheint zehnmal  
im Jahr

**Autorin dieser Ausgabe**  
Marianne Voit

**Fotos**  
Seite 2: [contrastwerkstatt/  
fotolia.com](http://contrastwerkstatt/fotolia.com)

### Bezugspreis

Einzelheft: 11,30 Euro zzgl. Versandkosten, inkl. jeweils gültige gesetzliche MwSt. Jahresabonnement Inland: 95,80 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt., Ausland (Europa): 107,80 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt., Schüler-/Studentenabo (gegen Vorlage eines gültigen Schüler- bzw. Studentenausweises): 47,90 Euro inkl. Versand und jeweils gültige gesetzliche MwSt. Preisänderungen vorbehalten.

Das Abonnement gilt zunächst für ein Jahr. Es verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf dieses Jahres schriftlich beim Verlag gekündigt wird. Darüber hinaus sind Kündigungen jeweils sechs Wochen zum Bezugszeitraumende dem Verlag schriftlich mitzuteilen. Die Abonnementgebühren werden jährlich im Voraus berechnet.

### Nachdruck und Vervielfältigungen

Wir begrüßen es, wenn Sie Teile des FAHRLEHRER-BRIEFs für Ihre Fahrschüler kopieren. Im Übrigen ist eine Verwendung der Beiträge oder der Abbildungen ohne Einwilligung des Verlages strafbar.

### Manuskripte

Autorenhonoreare werden aufgrund tatsächlicher, gedruckter Beiträge errechnet. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen der Redaktion. Der Verlag übernimmt keine Haftung für unaufgefordert eingesandte Manuskripte, daher besteht auch kein Anspruch auf Ausfallhonorare. Mit dem Autorenhonorar gehen die Verwertungs-, Nutzungs- und Vervielfältigungsrechte an den Verlag über, insbesondere auch für elektronische Medien (Internet, Datenbanken, CD-ROM).