

## Richtig Kommunizieren

## Konflikte können Ihnen nützen!

Für viele Führungskräfte sind Konflikte ein Schreckgespenst. Schließlich sind sie eine Gefahr für die „heilige Ordnung“ im Team und bergen „Gefahren“ wie Reibungsverluste und Minderleistung. Sie belasten die Arbeitsbeziehungen und schmälern den Output, sie kosten Kraft, Zeit, Energie und Geld.

Die Folge ist, dass Vorgesetzte versuchen, ...

- die Divergenzen zu „übersehen“.
- den Anstand und die Disziplin und letztlich den Korpsgeist zu beschwören.
- hart „durchzugreifen“ und „Strafen“ zu verhängen.

Dadurch verschärfen sie letztlich die Problematik.

## Über den Wert von Konflikten

In China setzt sich der Begriff „Konflikt“ aus den beiden Zeichen für ...

- mögliche positive Veränderung und
- mögliche Gefahr

zusammen. Dementsprechend kann ein Konflikt sowohl als fortschritts-hemmende Störung als auch als unabdingbarer Motor sozialen Wandels gesehen werden. Mit anderen Worten: Jeder Konflikt beinhaltet immer auch Chancen – mal mehr, mal weniger, niemals aber keine.

## Mein Rat

Denken Sie doch einmal an die Konflikte zurück, die Sie in jüngster Vergangenheit miterlebt haben. Wenn Sie sie Revue passieren lassen, werden Sie erkennen, dass durchaus auch Positives dabei zurückgeblieben ist. Überlegen Sie also stets auch, was das Gute am Schlechten ist: „Was hat der Konflikt offen gelegt, was wurde dadurch bzw. danach möglich?“

Konflikte sind „Vulkanausbrüche“, die möglicherweise Schaden anrichten, auf der erkalten Lava wird aber neues Leben entstehen. Wie schlecht oder wie gut die Konfliktbe- und -verarbeitung auch gelingen mag, es wird nie mehr so sein, wie es einmal war – es wird schlechter sein oder besser.

## Mein Rat

Nehmen Sie sich als Vorgesetzter – aber auch als Konfliktbeteiligter – die chinesische Weisheit zu Herzen, dass man „nicht zweimal in denselben Fluss steigen“ kann. Nur beim ersten Mal steigen Sie das erste Mal hinein, beim zweiten Mal können Sie nicht mehr das erste Mal hineinsteigen, streben Sie also auch nicht danach!

Auf den Konflikt übertragen bedeutet dies, es ...

Versuchen Sie, Konflikte zu lösen,



*liebe Führungskollegen!*

Viele von uns sind zur Führungskraft geworden, weil sie fachlich Erfolg hatten. Wenn wir mal ehrlich sind, hat ein großer Teil von uns gedacht: „Gut, dass ich jetzt Mitarbeiter habe, die mich unterstützen.“ Dass die Führung eines Teams eine aktive Handlung und oft mit Konflikten verbunden ist – das verdrängen wir leicht.

In dieser Schwerpunktausgabe zeigt der Fachautor Josef W. Seifert zum einen auf, warum Konflikte wichtig für die Entwicklung Ihres Führungsbereichs sind. Zum anderen gibt er Ihnen viele hilfreiche Tipps für den Umgang mit solchen Situationen.

Viele konstruktive Konflikte wünscht Ihnen

*JW  
Dr. P. Hamilton*

Dr. Patrick Hamilton  
Herausgeber „Coaching“

## In dieser Ausgabe lesen Sie

## Richtig kommunizieren

Schauen Sie nicht weg! .....	S. 2
Packen Sie den Stier bei den Hörnern! .....	S. 3
Moderationstechniken für Gruppengespräche .....	S. 5
Dos and Don'ts im Konfliktgespräch .....	S. 6

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

## Richtig Kommunizieren

- wird **nachher** anders sein als vorher,
- ist **sinnlos anzustreben**, dass es wird „wie es war“.

Eine Konfliktbearbeitung muss nicht **absolute Harmonie** nach dem Motto „Friede, Freude, Eierkuchen“ zum Ziel

haben. Es kann gut sein, dass wir sagen: „Wir finden keine Basis mehr für ein weiteres Miteinander. Das Gegen-einander muss aber dennoch aufhören. Also kann die Lösung nur heißen, wir gehen verschiedene Wege.“

Der **erste Schritt** einer Konfliktbearbeitung muss sein, anzuerkennen,

was ist. Anzuerkennen, dass es jetzt so unschön oder schlimm ist, wie es nun einmal ist und nicht anders. Nur so kann ein Verstehen erwachsen, wie es dazu kam und wieso es nun so ist. Dies öffnet die Tür zur Bearbeitung und Lösung der Situation. ■

## Schauen Sie nicht weg!

Was meinen Sie: Handelt es sich um einen Konflikt, wenn ...

- Sie **andere Werte** schätzen als Ihr Mitarbeiter?
- Ihrer Vorstellung nach **andere Ziele** anzustreben sind als Ihre Mitarbeiter meinen?
- Ihre Führungskollegen eine **andere Auffassung** dazu haben, wie die vorgegebenen Strategievorgaben der Geschäftsführung umgesetzt werden sollen?

Meiner Ansicht nach nicht. Dies sind lediglich **Meinungsverschiedenheiten** – keine Konflikte. Aber: Meinungsverschiedenheiten können leicht zu Konflikten werden – insbesondere dann, wenn die Zusammenarbeit und die jeweiligen Menschen keine Meinungsverschiedenheiten (mehr) aushalten können oder wollen oder auch wenn die Beziehung zwischen den Menschen stark belastet oder bereits überlastet ist.

### Der Fall aus der Praxis

In Ihrem Bereich arbeitet ein älterer Mitarbeiter mit einem 24-Jährigen zusammen im gleichen Raum. Der jüngere Kollege möchte während der Arbeit gerne „seine Musik“ hören – der ältere Arbeitnehmer fühlt sich dadurch gestört. Da letzterer noch von den Erziehungsmaßstäben „Respekt vor dem Alter“ geprägt ist, fordert er seinen jüngeren Kollegen auf, „sofort die Musik auszumachen“. Der Angesprochene empfindet dies als anmaßend, weil der ältere Mitarbeiter ihn weder darum gebeten hat noch Gründe für seine Aufforderung benennt.

### Übersicht: Meinungsverschiedenheit – Konflikt

Meinungsverschiedenheit	Konflikt
<p>Es gibt keine Einigung über eine gemeinsame Sichtweise aber ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ die <b>Bereitschaft</b> zuzuhören.</li> <li>▶ einen <b>respektvollen Umgang</b> miteinander.</li> <li>▶ man <b>unterstellt</b> dem anderen eine <b>lautere Gesinnung</b>.</li> <li>▶ man ist daran interessiert, <b>gemeinsam</b> eine Lösung zu finden.</li> </ul>	<p>Es gibt keine Einigung über eine gemeinsame Sichtweise <b>und ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Argumente</b> werden <b>impulsiv</b> (und laut) vorgetragen.</li> <li>▶ es wird einander <b>nicht zugehört</b>.</li> <li>▶ die Beteiligten <b>unterstellen</b> einander ein „<b>nicht wollen</b>“.</li> <li>▶ es geht darum, <b>Recht zu kriegen</b> und zu „<b>siegen</b>“.</li> </ul>

### Die Sache mit den Ebenen

Jedes Gespräch verläuft immer auf zwei Ebenen:

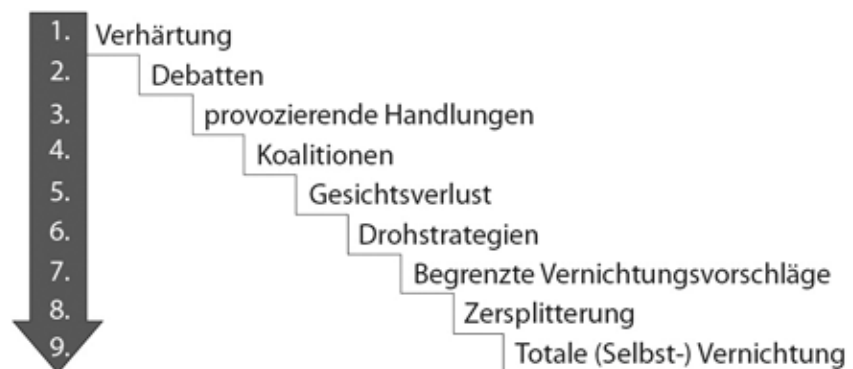
- Sach- oder **Inhaltsebene**
- Gefühls- oder **Beziehungsebene**

Dabei geht es auf der Sachebene um das Sachthema und auf der Beziehungsebene gleichzeitig um die menschliche Komponente zwischen den Beteiligten. Im normalen Umgang mit anderen achten Sie in der Regel nicht auf diese Ebenen – Sie **handeln intuitiv**: Sie ...

- achten darauf, dass Sie Ihr Gegenüber **versteht**, worauf Sie mit Ihren Worten zielen (= Aspekt ES),
- gehen prinzipiell mit **Vertrauen** in die Unterredung (= Aspekt ICH) und
- zeigen durch die Art, wie Sie sich verhalten, dass Sie Ihr Gegenüber **wertschätzen** (= Aspekt DU).

Wenn Sie oder Ihre Mitarbeiter sich in einer Konfliktsituation befinden, verändern sich diese Zielsetzungen und Sie achten jetzt nicht mehr da-

### Grafik: Die Entwicklungsstadien von Konflikten



Quelle: Friedrich Glasl's „Treppe in den Abgrund“ nach J.W. Seifert: Moderation und Konfliktklärung, Seite 13.

## Richtig Kommunizieren

rauf, dass Ihr Gesprächspartner sie versteht, Sie zeigen sich nicht mehr offen und empfinden dem anderen gegenüber eher Geringschätzung als Wertschätzung. Die Folge: Ihre Unterredungen verlaufen verkrampft bis feindselig und jeder der Beteiligten zeigt wenig Interesse an den Belangen des anderen.

Wird dieses Verhalten „übersehen“ und dem Verlauf kein Einhalt geboten, so verstricken sich die Beteiligten immer tiefer:

- Die Beziehung zwischen den Konfliktparteien verhärtet sich.
- Jeder strebt danach, dem anderen zu schaden.

Am Ende wird ein Verhalten, das einem selbst einen kleineren Schaden zufügt als dem Gegenüber, als Gewinn verbucht. Mit anderen Worten:

Konflikte verstärken sich mit der Zeit, sie haben eine Dynamik zum Schlimmeren.

### Mein Rat

Nehmen Sie Anzeichen für einen Konflikt sehr ernst und schauen Sie nicht weg, denn auch hier gilt, frei nach Erich Kästner, dass man schon den rollenden Schneeball zertreten muss, weil man die Lawine nicht mehr halten kann!

### Der Fall aus der Praxis

Die Fronten zwischen dem jüngeren und dem älteren Mitarbeiter in Ihrem Bereich haben sich verhärtet: Der eine ist der Meinung „So eine Frechheit, dieser ‚Rotzlöffel‘ hat gefälligst

Rücksicht auf seine Kollegen zu nehmen.“ Der junge Arbeitnehmer sieht hingegen nicht ein, „warum er sich dem Kommando seines gleichrangigen Kollegen so einfach unterwerfen sollte“. Entsprechend führt die Aussprache zu keinem Ergebnis – im Gegenteil: Ihr jüngerer Mitarbeiter beginnt den älteren Mitarbeiter immer wieder zu provozieren und macht sich anschließend mit anderen Kollegen darüber lustig.

Diese „Respektlosigkeit“ quittiert Ihr älterer Mitarbeiter mit „Anschauen“ des Jüngeren und dem Vorbehalt von Informationen. Zugleich beschwert auch er sich bei anderen Kollegen über „die unverschämte Jugend von heute“ im Allgemeinen und den jüngeren Kollegen im Speziellen.

## Packen Sie den Stier bei den Hörnern!

Als Leiter eines Teams – gleich, ob es sich um eine hierarchische Führung (als disziplinarischer Vorgesetzter) oder laterale (z. B. als Projektleiter) handelt – sind Sie dafür verantwortlich, dass die Zusammenarbeit unter Ihren Mitarbeitern gut funktioniert. Daher ist es auch eine Ihrer zentralsten Aufgaben, Konflikte und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Wenn Mitarbeiter ...

- ihre Argumente mit großer Hefigkeit vorbringen, wenn Mitarbeiter einander nicht zuhören oder sich gar beschimpfen, können Sie davon ausgehen, dass es um mehr geht, als um eine Meinungsverschiedenheit, es liegt ein Konflikt vor.
- sich „streiten“, sollten Sie das zunächst „überhören“. Dauert der Missklang aber an oder wird der Ton heftiger, so sollten Sie nicht allzu lange warten. Ein Konflikt löst sich nicht „von allein“!

Also warten Sie nicht weiter ab, sondern handeln Sie! Zur Klärung

eines Mitarbeiterkonfliktes gehen Sie nach folgenden Schritten vor:

- Bitten Sie die Mitarbeiter zu einem Gespräch und sprechen Sie Ihre Beobachtungen klar und deutlich aus: „Mir fällt auf, dass in letzter Zeit ...“.
- Schildern Sie genau, was Sie mitbekommen haben: Wann war konkret was? Verzichten Sie dabei auf Bewertungen Ihrerseits, schildern Sie einfach, was Sie gesehen oder gehört haben. Und sagen Sie, dass Sie diese Sache jetzt klären möchten.

Dazu müssen sie den Ablauf Ihres Konfliktgespräches nicht jedes Mal neu erfinden. Mit den folgenden sechs Schritten des „Moderationszyklus“, gehen Sie systematisch und zielorientiert vor:

- Einsteigen
- Sammeln
- Auswählen
- Bearbeiten
- Planen
- Abschließen

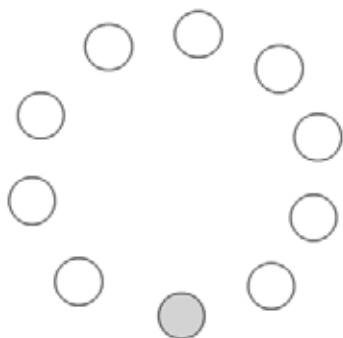
Bevor Sie starten, achten Sie darauf, wie Sie sitzen: Vermeiden Sie prinzipiell eine konfrontierende „Gerichtssaal-Sitzordnung“. Dadurch erschweren Sie ein offenes Gespräch zwischen den Kontrahenten.

### IMPRESSUM

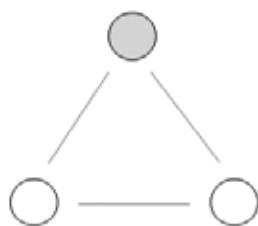
Coaching – Setzen Sie neue Potenziale frei  
 GWI Gesellschaft für Wirtschafts-  
 information GmbH & Co. OHG,  
 Römerstraße 4, 86438 Kissing  
 Tel.: 08233 23-7850  
 Internet: www.coaching-gwi.de  
 Abonentenservice: service@gwi.de  
 Geschäftsführer: Werner Pehland,  
 Wolfgang Materna, Werner Mützel  
 Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton  
 Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)  
 Redaktion: Renommierte Fachautoren  
 Objektleitung: Carolin Waasen  
 Satz: contentsign, Mayschoß  
 Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit  
 äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft.  
 Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit  
 uns erteilter Auskünfte und unterliegen  
 Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb  
 nicht übernommen werden, auch nicht für  
 telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe  
 – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher  
 Einwilligung des Herausgebers.  
 Erscheinungsweise: monatlich  
 ISSN 1861-6941

## Richtig Kommunizieren

Setzen Sie sich am besten in einen Kreis (bei mehr als drei Beteiligten):



oder in Form eines Dreiecks (bei zwei Beteiligten):



### 1. Schritt: Ihr Einstieg

Beginnen Sie als vermittelnder Vorgesetzter das Gespräch, indem Sie die jeweiligen Rollen klären (z. B.: „Ich nehme keine Partei ein, sondern möchte mit Ihnen gemeinsam eine Lösung für die aktuelle Situation finden) und klare Regeln mit den Betroffenen vereinbaren (z. B.: Keiner unterbricht den anderen; jeder hat das Recht, seine Sichtweise darzustellen).

### Übersicht: Diese Punkte gilt es vorab zu klären

Aspekt	Hintergrund	Ihr Vorgehen
Echtheit des Anliegens	Wenn Sie nicht als Vorgesetzter, sondern als vermittelnder Dritter in eine Konfliktmoderation gehen, kann es sein, dass Sie in eine klassische Falle („Feigenblatt“) tappen: Eigentlich besteht kein wahres Interesse an einer Problembearbeitung – die angesetzte Konfliktklärung dient allein dazu, sagen zu können „Wir haben alles versucht“.	Prüfen Sie daher zunächst immer, ob ein <b>aufrichtiges Interesse</b> an einer Konfliktklärung vorliegt.
Verhandlung oder Klärung	Es macht einen Unterschied, ob ... ▶ ein <b>Kompromiss</b> ausgehandelt werden soll, der nicht in die Tiefe geht, oder ▶ der Konflikt geklärt – also eine <b>Heilung</b> der Beziehung angestrebt wird.	Suchen Sie <b>nicht</b> nach der offensichtlich <b>nahe-liegenden Lösung</b> . Bemühen Sie sich stattdessen darum, dass die Betroffenen sich aufeinander einlassen und darüber reden, wie es zu der jetzigen Situation gekommen ist.
Status quo	Versuchen Sie in Erfahrung zu bringen, auf welcher <b>Eskalationsstufe</b> (siehe Seite 2) sich der Konflikt aktuell befindet.	Sie können einen Konflikt nur so lange lösen, solange dieser noch nicht auf der Stufe „Hass“ angekommen ist. <b>Schalten</b> Sie sich daher möglichst frühzeitig in die Lösung von vorhandenen Konflikten <b>ein</b> .
Art der Konflikt-austragung	Jeder Konflikt lässt sich – unabhängig davon in welchem Entwicklungsstadium er sich befindet – in „kalt“ (= schwelend) oder „heiß“ (= offene Auseinandersetzungen) einteilen.	Ein „kalter“ Konflikt ist schwieriger zu erkennen. <b>Warnsignale</b> hierfür sind beispielsweise: ▶ Die Parteien gehen <b>betont formal</b> miteinander um. ▶ Ein <b>direkter Kontakt</b> wird vermieden – die eigenen Positionen werden möglichst über Dritte verbreitet. Im Gegensatz zu einem „heißen Konflikt“ müssen Sie zunächst <b>abchecken</b> , ob die Beteiligten überhaupt an einer Konfliktlösung interessiert sind. Ansonsten stoßen sie unter Umständen auf mangelnde Gesprächsbereitschaft seitens der Betroffenen.
Geschichte	Jeder Konflikt hat eine Geschichte. Manchmal ist diese sehr <b>kurz</b> , oft auch schon ( <b>sehr</b> ) <b>lang</b> .	Versuchen Sie daher immer in Erfahrung zu bringen, was <b>bereits</b> zur Konfliktlösung <b>unternommen</b> wurde – und was dies bewirkt hat.
Abgrenzung des Systems	Konflikte entstehen ... ▶ sowohl zwischen <b>gleichrangigen</b> Beteiligten als auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. ▶ zwischen <b>einzelnen Personen</b> oder <b>innerhalb</b> eines ganzen Teams.	Sorgen Sie dafür, dass <b>alle</b> Beteiligten in die Konfliktbearbeitung <b>mit einbezogen</b> sind. Wenn Sie in der Rolle des Vorgesetzten „unter Beschuss“ stehen, bitten Sie einen <b>neutralen Dritten</b> um die Moderation des Gespräches.

## Richtig Kommunizieren

### Mein Rat

Vermeiden Sie die Begrüßungsformeln „Schön, dass ...“ oder „Ich freue mich, dass ...“. Die Konfliktbeteiligten, die Sie zu diesem Gespräch gebeten haben, finden es vermutlich weder „schön“, dass Sie nun vor Ihnen sitzen, noch freuen sie sich auf das, was auf sie zukommt. Belassen Sie es daher bei einer völlig neutralen Begrüßung.

### 2. Schritt: Sammeln Sie die Problemfelder

Erfahrungsgemäß wird es den Beteiligten umso schwerer fallen, ihre Kritik am/an den anderen emotionsfrei und lösungsorientiert zu formulieren, je länger ein Konflikt bereits dauert.

Es kann daher hilfreich sein, die Kontrahenten darum zu bitten zu sagen, was sie sich vom anderen **wünschen**. Auf diese Weise lässt sich in der Regel ein offenes Gespräch über die Arbeitsbeziehungen zueinander leichter initiieren. Bereiten Sie hierfür am besten Flip-Charts mit jeweils den **drei** folgenden **Satzanfängen** vor:

„Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig ...“

- weiter so wie bisher ...
- mehr als bisher ...
- weniger oder gar nicht mehr ...“

### Der Fall aus der Praxis

Bezogen auf die eingangs dargestellte Konfliktsituation würden Sie beispielsweise als Antworten Ihres jüngeren Mitarbeiters notieren:

„Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig ...“

- weiter so wie bisher mit mir Ihre Erfahrung teilen.
- mehr als bisher mir Ihre Beweggründe erläutern.
- weniger oder gar nicht mehr mit einem reinen Befehlston ansprechen.“

Bei Ihrem älteren Mitarbeiter vermerken Sie als Wünsche vielleicht das Folgende:

„Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig ...“

- weiter so wie bisher mir geschickt zuarbeiten.
- mehr als bisher fragen, wenn Sie etwas in unserer gemeinsamen Umgebung ändern.
- weniger oder gar nicht mehr sich über Sachen lustig machen, die mich persönlich betreffen.“

Der Vorteil dieser „VW-Technik“ („Vom Vorwurf zum Wunsch“) liegt darin, dass Sie im Dialog keine Not haben, die Vergangenheit aufzuarbeiten. Ihr Vorteil ist aber gleichzeitig auch Ihre Schwäche: sie ist rein zukunftsorientiert und daher eher ein Arbeiten am Symptom als an den „Wurzeln des Konfliktes“. Stel-

len Sie sich daher darauf ein, dass Sie gegebenenfalls gründlich nachfragen, was die Beteiligten mit ihren Aussagen konkret meinen.

### Mein Rat

Verzichten Sie in dieser Phase bewusst darauf, Vereinbarungen zu generieren. Sammeln Sie zunächst nur die Vorwürfe und Wünsche der Beteiligten und notieren Sie diese.

### 3. Schritt: Wählen Sie aus

Wie bereits skizziert, verläuft jedes Gespräch immer auf zwei Ebenen: Auf der ...

- Sach- oder Inhaltsebene und
- Gefühls- oder Beziehungsebene

Es ist daher wichtig, dass Sie von Anfang an klar zwischen den Aussagen unterscheiden, die ...

- das **Miteinander** betreffen (= Zwischenmenschliches, z. B.: Was hat A zu B gesagt und wie? Wie gehen Sie miteinander um?),
- **reine Sachthemen** sind (z. B.: „Wann ist die beste Zeit für das Wochenmeeting?“).

Legen Sie als Vorgesetzter nun fest, in welcher Reihenfolge die Themen besprochen werden. Orientieren Sie sich dabei am besten an folgender Systematik:

- **Akut vor chronisch:** Jüngere Ereignisse sind den Beteiligten – im

## Übersicht: Moderationstechniken für Gruppengespräche

Stehen Sie vor der Aufgabe, einen (oder mehrere) Konflikt(e) in einer Gruppe zu lösen, dann hilft Ihnen die folgende Moderationstechnik dabei.

Technik	Ihr Vorgehen	Regeln
Teamskizze	Die Teilnehmer werden gebeten, die Teamsituation so auf ein Blatt Papier zu malen, wie sie sie <b>erleben</b> . Lassen Sie sich anschließend dann die Skizze erläutern. Alternativ können Sie Ihre Teammitglieder auch eine „Wetterkarte“ („Heiß in den letzten Tagen, frostig davor“) zeichnen lassen. Diese Vorgehensweise hilft ... <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dem jeweiligen Teammitglied, sowohl die Situation insgesamt als auch die eigene Rolle zu reflektieren.</li> <li>▶ den Beteiligten, zu erfahren, wie die anderen die Situation sehen.</li> <li>▶ Ihnen, sich einen ersten konkreten Einblick zu verschaffen und erste Notizen zu machen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lassen Sie immer zuerst den Mitarbeiter, der am kürzesten in Ihrem Bereich arbeitet, zu Wort kommen – er hat den <b>ungetrübtesten Blick</b> von allen.</li> <li>▶ Als letztes sollten immer ...                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● der Mitarbeiter mit den <b>meisten Berufsjahren</b> in Ihrem Bereich und danach</li> <li>● der <b>Leiter des Teams</b> zu Wort kommen.</li> </ul> </li> </ul>

## Richtig kommunizieren

Gegensatz zu früheren Vorkommnissen – noch frisch im Gedächtnis. Sie lassen sich daher besser aufarbeiten, weil der Ärger darüber in der Regel kaum zurückzuhalten ist.

- **Sozial vor individuell:** Da es bei der Konfliktklärung um das **Miteinander** der Konfliktpartner geht, stehen individuelle „Befindlichkeiten“ hier nur dann im Fokus, wenn diese den Umgang miteinander erschweren oder mit ursächlich für den bestehenden Konflikt sind.
- **Persönlich vor sachlich:** Sachprobleme sind leichter zu lösen, wenn die Beziehung zwischen den Menschen stimmt und der **Wille zum Miteinander** wieder vorhanden ist.
- **Intern vor extern:** Besprechen Sie all diejenigen Punkte, die mit **Dritten** zu tun haben, immer als letztes. Ist die Zusammenarbeit mit einem Dritten mit ausschlaggebend für den Konflikt der Beteiligten, so müsste er mit im Kreis sitzen.

### 4. Schritt: Bearbeiten Sie den Konflikt im Dialog

Es kann sein, dass sich schon im Schritt „Sammeln“ einzelne **Streitpunkte geklärt** haben, weil die Beteiligten plötzlich Aussagen vom anderen/von den anderen gehört haben, die sie bisher so nicht kannten („Ach so sieht/sehen der/die das – aus diesem Blickwinkel hatte ich dies bisher noch gar nicht betrachtet“).

Eigentlich geht es aber erst in diesem vierten Schritt darum, sich **detailliert** mit den von den Konfliktpartnern genannten Themen zu beschäftigen.

Dazu gehen Sie nochmals auf die eingangs gesammelten **Wünsche** („Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig ...“) der jeweils Beteiligten ein:

Bitten Sie jeweils den Wünschenden, **genau zu erläutern**, was er damit meint.

Hören Sie als neutraler Vorgesetzter **aktiv zu** und hinterfragen Sie ein-

zelne Aussagen solange, bis jedem klar ist, worin der Vorwurf eigentlich besteht.

### ! Wichtiger Hinweis

Zuhören ist eine der wichtigsten **Kernfähigkeiten** eines professionellen Kommunikators. Nur wenn Sie als Vorgesetzter dazu bereit und fähig sind, können Sie einen Kontakt zu anderen Menschen aufbauen und diese verstehen. Aktives Zuhören heißt dabei ...

- sich dem Gesprächspartner zuwenden.
- den anderen anzuschauen.
- das Gehörte mit „Aha, verstehe“ zu quittieren.
- eigene Kommentare zum Gesagten zu vermeiden.
- Verständnisfragen stellen.

Lassen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein. Sie vermitteln ihm dadurch das wichtige **Signal** „Das, was Sie mir sagen, ist mir wichtig.“ Oder kürzer formuliert: „Sie sind mir wichtig!“.

Ziel dieses 4. Schrittes ist es, dass jeder der Konfliktpartner die Bedürfnisse und Wünsche des anderen **versteht**. Wichtig: Er muss die Sichtweise des Gegenübers weder

teilen noch per se damit einverstanden sein. Ziel ist es, diese zu kennen und anzuerkennen, dass es sich für den anderen so darstellt.

Außerdem soll der Konflikt wieder auf eine **wertschätzende Ebene** zurückgeführt werden. Dafür ist es notwendig, dass die Kontrahenten erkennen, ...

- wodurch sie sich gegenseitig das **Leben schwer** gemacht haben und
- wie es zukünftig **besser gehen** könnte.

In diesem Schritt kommt also Ihre Hauptaufgabe als Moderator zum Tragen: Ihre Aufgabe ist es, sehr konzentriert den **Dialog** zwischen den Konfliktpartnern zu **leiten**. Ziel ist es – wie bereits gesagt – dass allen klar wird, worin konkret der jeweilige Vorwurf besteht, welche Verletzung wodurch entstanden ist und was genau die Beziehung belastet.

Nur wenn es gelingt, Klarheit herzustellen, gibt es auch eine **Basis**, auf der der nächste Schritt „Planen“ überhaupt sinnvoll ist. Gelingt dies nicht, würde jegliche Vereinbarung „auf Sand gebaut“. Damit würden Sie aber keinen Schritt bei der Konfliktlösung vorankommen. Im Gegenteil: Wahrscheinlich eskaliert der Streit weiter.

### Übersicht: Dos und Don'ts im Konfliktgespräch

	Dos	Don'ts
<b>Körperhaltung und Mimik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wenden Sie Ihren Körper den Konfliktpartnern zu</li> <li>▶ Halten Sie Blickkontakt</li> <li>▶ Neutraler Gesichtsausdruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verschränkte Arme</li> <li>▶ Sich frontal gegenüber einen oder beide Kontrahenten setzen</li> <li>▶ Lächeln, um freundlich zu wirken</li> <li>▶ Auf die Uhr schauen</li> </ul>
<b>Verbale Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bestätigen Sie immer wieder, dass die Botschaft angekommen ist: „mhm“, „okay“...</li> <li>▶ Fragen Sie nach („Hab ich das richtig verstanden?“) und geben Sie ggf. das Gesagte mit Ihren eigenen Worten wieder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aussagen bewerten: „So kann man das nicht sagen!“ etc.</li> <li>▶ Partei ergreifen</li> <li>▶ Drängeln: Das Gespräch möglichst schnell hinter sich bringen wollen.</li> </ul>

## Richtig kommunizieren

1 <sup>2</sup> 3 Schnell-Check: So gelingt der kontrollierte Dialog	
	Okay
▶ Sie geben den Beteiligten die Möglichkeit, sich unter Wahrung des gegenseitigen Respekts auszusprechen.	✓
▶ Es werden keine vor-schnellen Vereinbarungen getroffen.	✓
▶ Sie notieren sich auf der Basis des Gesprächs mögliche Lösungen – ohne sie aktuell zu nennen.	✓
▶ Sie versuchen, den einzelnen Diskrepanzen mit Hilfe von offenen Fragen auf den Grund zu gehen.	✓

## Der Fall aus der Praxis

Ihr Konfliktgespräch mit dem älteren und dem jüngeren Mitarbeiter könnte beispielsweise in diesem Stadium wie folgt aussehen:

Sie sagen zum jüngeren Mitarbeiter: „Sie haben vorhin bei den Wünschen geäußert, dass Herr ... Sie nicht mehr im Befehlston anreden möge. Was meinen Sie genau damit?“

Ihr jüngerer Mitarbeiter erläutert seinen Wunsch. Daraufhin fragen Sie Ihren älteren Mitarbeiter: „Was sagen Sie dazu?“

Ihr älterer Mitarbeiter erklärt: „Also, ich rede doch nicht im Befehlston mit Ihnen. Ich habe Ihnen lediglich erklärt, dass ich einen respektvolleren Umgang erwarte. Wenn Sie nicht selbst wissen, wie man sich benimmt, dann müssen Sie es sich schon gefallen lassen, dass ich Ihnen dies sage.“

Sie wenden sich daraufhin an den jüngeren Mitarbeiter: „Können Sie mit dieser Aussage etwas anfangen?“ Dieser antwortet: „Absolut nicht. Herr ... erwartet Respekt von mir – und hält sich selbst nicht daran.“ Sie haken nach: „Woran machen Sie dies denn fest ...“ (...)

## Meine Empfehlung:

Ein ausführliches Beispiel für einen kontrollierten Dialog finden Sie in Josef W. Seifert: Moderation und Konfliktklärung. Leitfaden zur Konfliktmoderation, Seite 69ff.

## 5. Schritt: Wann's an die Planung geht

Haben Sie das Gefühl, dass sich die Konfliktpartner wieder auf einer respektvollen Gesprächsebene befinden und alle streitigen Punkte angesprochen worden sind, können Sie abchecken, ob die Kontrahenten zu konkreten Lösungen bereit sind, wie zum Beispiel:

- „Herr ..., Sie haben erwähnt, dass Sie eigentlich Herrn ... mit ebenso viel Respekt begegnen möchten, wie Sie auch behandelt werden möchten. Meinen Sie, dass Sie zukünftig entsprechend mit Herrn ... reden können?“
- „Wenn Sie sich beide einmal Ihre Wünsche ansehen, können Sie erkennen, wie Sie beide eine gemeinsame Lösung finden?“

Findet das Gespräch erst einmal wieder in einem respektvollen Rahmen statt, kommen Ihren Mitarbeiter erfahrungsgemäß auch Ideen, wie sie ihr Miteinander zukünftig konstruktiver gestalten können. Wichtig ist, dass Sie als Vorgesetzter darauf achten, dass nur konkrete Vereinbarungen getroffen werden.

## Mein Rat

Halten Sie sich unbedingt mit eigenen Lösungsvorschlägen (z. B.: „Ich halte es für das beste, wenn Sie ...“) zurück – auch wenn diese aus Ihrer Sicht auf der Hand liegen. Der Grund: Vereinbarungen, die von den Betroffenen selbst kommen sind keine Wünsche oder Anweisungen von außen und haben mehr Kraft. Sie müssen als Vorgesetzter aber checken, ob Sie damit einverstanden sind, was die Konfliktparteien „aushandeln“ und ihr Einverständnis ausdrücken. Notfalls sagen Sie: „Nein, das geht nicht, weil... was ist die Alternative?“

Um eine Vereinbarung schriftlich zu fixieren, bietet sich ein konkreter Maßnahmenplan an. Dieser sollte unbedingt die Punkte „Was?“ „Wozu?“ „Wer?“ „Warum?“ und „Check“ beinhalten, damit es nicht bei blumigen Vorsätzen bleibt.

## Fragen für konkrete Vereinbarungen

- „Was werden Sie ganz konkret unternehmen?“
- „Woran werden Sie feststellen, ob es gelungen ist?“
- „Woran werden Sie erkennen, wenn es nicht funktioniert?“
- „Was werden Sie konkret tun, wenn es nicht so läuft, wie Sie es jetzt planen?“
- „Haben Sie eine Idee, wie Sie eine Kontrolle einbauen können?“

## 6. Schritt: Reflektieren Sie zum Abschluss

Beenden Sie Ihr Konfliktgespräch, indem Sie gemeinsam mit den Kontrahenten dieses nochmals Revue passieren lassen:

- Welches Ergebnis ist erzielt worden?
- Gibt es noch offene Punkte? Wenn ja, welche?
- Welches Gefühl haben die Beteiligten jetzt?
- Soll ein Folgetreffen vereinbart werden?

Beenden Sie dieses (erste) gemeinsame Gespräch mit einem Dank. Die Konfliktpartner sollen schließlich mit dem Gefühl auseinander gehen, dass nun endlich die Konflikt-Eskalation gestoppt ist und es nicht darum geht, einen Schuldigen auszumachen.

Der Autor: Josef W. Seifert ist Experte für Moderation und Konfliktklärung, Ausbilder für Mediation und Autor zahlreicher Fachbücher.



## Wichtiger Hinweis

In der Augustausgabe von Coaching (10/10) findet sich ein Fehler: Das „Unternehmen Erfolg®“ wurde von Hermann Scherer gegründet.

## Richtig kommunizieren

# Diese Methoden helfen Ihnen

Als Moderator können Sie bei Konfliktgesprächen nur dann sicher agieren, wenn Sie die folgenden Kommunikationsbasics perfekt beherrschen: Fragen – Zuhören – Feedback geben – Verbalisieren und Doppeln – Visualisierung.

Zum Thema „Zuhören“ haben Sie auf Seite 6 bereits einiges erfahren. In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Aspekte der anderen Kommunikationsbasics zusammengefasst.

Übersicht: Ihre Kommunikationsbasics		
Kommunikationsform	Kennzeichen	Ihr Vorgehen
Fragen	<p>Für Sie als Vorgesetzter und Moderator sind Fragen unentbehrliche Werkzeuge: Mit deren Hilfe können Sie ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ verstehen, wie verschiedene/bestimmte Aspekte zusammenhängen.</li> <li>▶ die Balance halten zwischen Aktivieren und Mäßigen der Konfliktpartner.</li> <li>▶ den Klärungsprozess kraftvoll leiten, maßvoll steuern und kontinuierlich weiterführen.</li> </ul>	<p>Achten Sie darauf, dass Ihre Fragen niemals den Charakter eines Verhörs annehmen – Sie würden dadurch nur Widerstand bei den Konfliktbeteiligten erzeugen. Daher ist auch die Frage „Warum“ wenig hilfreich: Jemand, der unter emotionalem Druck steht, wittert bei diesem Wort sofort einen versteckten Angriff – und wird sich entsprechend zur Wehr setzen. Verwenden Sie daher am besten die sogenannten „Journalisten-Fragen“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Wie kam es dazu?“</li> <li>▶ „Wie sind Sie zu dieser Überzeugung gekommen?“</li> <li>▶ „Was macht Sie so sicher, dass der Vorschlag nicht funktioniert?“</li> <li>▶ „Was meinen Sie mit 'gut'?“</li> </ul> <p>Auf diese Weise empfinden die Konfliktpartner „ehrliches Interesse“ an ihren Äußerungen – und sie werden auch ebenso offen antworten.</p>
Feedback geben	<p>Feedback geben bedeutet darzustellen, wie ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ das Verhalten einer Person auf einen wirkt bzw.</li> <li>▶ was man wie verstanden hat.</li> </ul> <p>Gerade in Konfliktgesprächen ist es wichtig, dass jeder die divergierenden Meinungen erkennt und mit der eigenen Ansicht vergleicht. Nur so können Sie als Vorgesetzter und Moderator verhindern, dass es zu weiteren Beschuldigungen und Verletzungen kommt.</p>	<p>Gehen Sie nach dem „3F-Schema“ vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ F-Fakten: Fragen Sie, was genau geschehen ist, damit jeder der Kontrahenten gezwungen ist, genaue Daten und Fakten zu nennen.</li> <li>▶ F-Folgen: Fordern Sie die Kontrahenten auf, darzulegen, wie die Vorfälle auf Sie gewirkt haben. Auf diese Weise erfährt der jeweils andere wahrscheinlich Aspekte, die ihm bisher vielleicht so noch nicht bewusst waren.</li> <li>▶ F-Fragen: Wenden Sie sich danach an den jeweils anderen und erfragen Sie dessen Sichtweise zu den dargestellten Folgen.</li> </ul>
Verbalisieren und Doppeln	<p>Reicht das Geben von Feedback nicht aus, um den Konflikt gemeinsam konstruktiv bearbeiten zu können, hilft es oftmals, wenn Sie als Gesprächsmoderator die Situation selbstreflektierend überdenken.</p>	<p>Versuchen Sie die wahren Emotionen der Beteiligten herauszufinden, indem Sie sich selbst laut fragen (z. B.: „Ich überlege, was aus Ihrer Sicht falsch gelaufen ist, als Herr ...“). Auf diese Weise provozieren Sie die Beteiligten zu Äußerungen, die sie bisher (bewusst) zurückgehalten haben.</p>
Visualisierung	<p>Kommen die Sachthemen innerhalb des Konfliktes zu Tage, ist es oftmals hilfreich, diese aufzuzeichnen, um so die Zusammenhänge für alle Beteiligten sichtbar zu machen.</p>	<p>Mit der „Zwei-Felder-Tafel“ können Sie ganz einfach die Probleme aufzeigen und Lösungsideen sammeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ziehen Sie in der Mitte eines Blattes/einer Tafel einen Strich.</li> <li>▶ Schreiben Sie auf die linke Seite die Frage „Worin genau besteht das Problem“.</li> <li>▶ Die rechte Spalte kennzeichnen Sie mit „Was könnten wir zur Problemlösung unternehmen“.</li> </ul> <p>So erhält das Konfliktgespräch eine visuelle Struktur – und es geht kein Gedankengang verloren.</p>