

Mediation: Konflikte professionell klären

Aus dem Inhalt:

[Wann brauchen Sie einen Mediator?](#)

[Wer ignoriert, intensiviert den Konflikt](#)

[Sie werden sich nie wieder aufregen](#)

[Akzeptanz verkürzt Konflikte](#)

[Übersicht: Konflikte lösen in sechs Schritten](#)

[Hinterfragen Sie: Was meint er damit?](#)

[Finden Sie heraus: Was will er/sie von mir? Und warum?](#)

[Verhandeln Sie Interessen, nicht Positionen](#)

[Konfliktmanagement in elf Schritten](#)

[Meister der Konfliktbewältigung](#)

Darum geht's:

Warum lassen wir es zu, dass so viele akute und chronische Konflikte unser Arbeitsklima vergiften, die Arbeitsleistung unserer Mitarbeiter mindern und uns den Spaß an der Arbeit nehmen? Weil Anzahl und Intensität der Konflikte in den letzten Jahren schneller gewachsen sind als unsere Fähigkeit, damit umzugehen. Tun wir etwas dagegen; mit Mediation und Konfliktmanagement.

Wann brauchen Sie einen Mediator?

Die Konflikte in Unternehmen nehmen ständig zu. Kein Wunder, denn stetig wächst die Konkurrenz, der wirtschaftliche Druck nimmt zu, Personalknappheit, sinkende Budgets und die sich verschlechternden gesetzlichen Rahmenbedingungen tun ein Übriges, um Konflikte zu schüren und anzuheizen.

Der Konflikt ist das zentrale Phänomen des dritten Jahrtausends.

Dieses Phänomen ist nicht nur auf unsere Arbeitsplätze beschränkt. Auch im sozialen Zusammenleben nimmt die Zahl der Konflikte ständig zu. Das ist zwar einerseits schlimm für alle Beteiligten, hat andererseits aber auch zur Entwicklung von Techniken zur Konfliktbewältigung geführt, die alles bislang Dagewesene an Effektivität übertreffen. Die neueste Entwicklung darunter ist die Mediation, ein professionelles Schlichtungsverfahren. Sie wurde für den Extremfall entwickelt, nämlich für Scheidungsstreitigkeiten. Anstatt sich vor Gericht emotional und finanziell gegenseitig zu vernichten, einigen sich die Parteien vorgerichtlich mit Hilfe eines Schlichters, des sogenannten Mediators. Weil die Mediation sehr erfolgreich ist, haben sie inzwischen viele Organisationen aus der Wirtschaft und dem Non-Profit-Bereich übernommen: Wenn es kracht oder wenn chronische Konflikte die geforderte Leistung be- oder verhindern, wird ein externer Mediator gerufen, der den Streit schlichtet und zusammen mit den streitenden Parteien Lösungen entwickelt. Viele Organisationen vor allem in den USA haben ein traumhaftes Arbeitsklima und eine grandiose Leistungssteigerung dadurch erreicht, dass sie einige Führungskräfte und Mitarbeiter zu Mediatoren ausbilden ließen.

Professionelle Mediatoren für den privaten Bereich finden Sie inzwischen schon in den gelben Seiten oder im Internet. Das sind oft Rechtsanwälte oder Steuerberater mit Zusatzqualifikation, die es leid sind, dass Parteien viel Geld, Nerven und Zeit vor Gericht verschwenden, anstatt sich schnell und gütlich zu einigen. In Wirtschafts- und sozialen Organisationen dagegen kommen überwiegend Mediatoren mit „Stallgeruch“ zum Einsatz, welche über eigene Führungserfahrung verfügen – eine wichtige Voraussetzung für den Schlichtungserfolg.

Dass die Zahl dieser sogenannten Business-Mediatoren noch relativ gering ist, soll Sie nicht irritieren: Neu an der Mediation ist nicht die Methode, sondern lediglich der Name und die Herkunft aus dem Bereich der außergerichtlichen Einigung. Im Business-Bereich gibt es diese Art der Konfliktbewältigung schon lange. Dort heißt sie seit mehreren Jahrzehnten Konflikt-Moderation. Fragen Sie Ihren Haus- und Hoftrainer, ob er diese anbietet und klopfen Sie ihn ein wenig auf seine Erfahrung und nachweisbaren Erfolge ab. Alle guten Trainer und Berater, die selbst keine Konflikte moderieren, haben keine Probleme damit, Ihnen einen kompetenten Moderator zu empfehlen.

Wann benötigen Sie den externen Helfer, um Konflikte in Ihrem Haus klären zu lassen? Ganz einfach: Wenn Sie für Ihre eigenen Bemühungen keine Aussicht mehr auf Erfolg sehen. Wenn Sie jetzt einwenden, „Aber ich kann doch nicht alle Nase lang den Konfliktmoderator rufen“, haben Sie natürlich recht und ein ganz anderes Problem: Ihre eigene Konfliktkompetenz ist zu gering. Acht von zehn Konflikten muss eine Führungskraft selbst erkennen und bewältigen können. Derzeit liegt der Branchendurchschnitt in der Wirtschaft unter fünf. Warum? Weil wir alle, bis auf wenige Ausnahmen, ausgesprochen schlecht mit Konflikten umgehen können. Das hat sechs Gründe. Wenn Sie diese für Ihren eigenen Führungsbereich ausräumen und Ihre Konfliktkompetenz entscheidend verbessern möchten, lesen Sie weiter.

Wer ignoriert, intensiviert den Konflikt

Denken Sie für einen Moment an ein oder zwei akute oder chronische Konflikte in Ihrem Führungsbereich. Was spüren Sie? 90 Prozent aller Führungskräfte verspüren bei diesem Gedanken leichten Widerwillen bis starke Überforderung. Dieses Gefühl ist so lästig wie hausgemacht:

Wer Konfliktklärung nicht mag, hat zu lange gewartet.

Denn jeder Konflikt war mal ein Konfliktchen; eine winzige, aber deshalb nicht unbedeutende Störung. Was tun wir mit diesem Konfliktchen? Wir schauen so lange weg und hoffen, dass es von selbst wieder besser wird, bis der Konflikt eskaliert. Denn

- die meisten Konflikte eskalieren, wenn sie ignoriert werden.
- wird es tatsächlich von alleine besser, wird es erst nach einiger Zeit besser – in der Zwischenzeit aber fühlen sich Ihre Mitarbeiter im Stich gelassen, weil Sie ihnen nicht geholfen haben.

Jeder Konflikt bedarf des aktiven Eingreifens. Unterlassene Hilfeleistung verschlimmert jeden Konflikt.

In einigen Organisationen zählt dieses Prinzip zu den Führungsrichtlinien. Führungskräfte, welche Konflikte „schleifen“ lassen, werden wiederum von ihren Führungskräften ermahnt. Warum ist das nötig? Warum gehen viele Führungskräfte nicht auf die Konfliktchen ein? Weil sie fürchten, dass die Mitarbeiter ihnen dabei eine Menge Forderungen und ungeliebte Aufgaben aufbürden. Deshalb verschließen sie die Augen vor den kleinen Störungen und rennen blind weiter, bis die Störung zum Konflikt wird, gegen den sie dann rennen. Das ist tragisch, denn es basiert auf einem Irrtum. Im frühen Stadium einer Störung wollen Mitarbeiter nämlich noch gar nichts von Ihnen. Deshalb:

Greifen Sie in Konflikte im frühestmöglichen Stadium ein.

Denn dann tritt der Konflikt erst gar nicht auf. Erst durch Ignorieren und Schönreden wird eine harmlose Störung zu einem lästigen Konflikt. Je länger Sie einen Konflikt ignorieren, desto schlimmer wird er. Die Vogel-Strauß-Taktik ist die ungeeignetste Konflikttechnik. Wegschauen verschlimmert jeden Konflikt:

Wer ignoriert, intensiviert das, was er ignoriert.

Jede kleine, unbewältigte Unmutsäußerung hat das Potenzial für einen großen Konflikt. Denn erst wenn Konflikte verhärten, wollen Konflikträger mehr. Dann fordern sie konkrete Zugeständnisse, drohen mit der Gewerkschaft und dem Kadi. In US-Organisationen mit funktionierender präventiver Konfliktkultur wird zum Beispiel deutlich weniger arbeitsgerichtlich gestritten und gestreikt und auch die Arbeitsleistungen sind höher als bei anderen Firmen, die „es darauf ankommen“ lassen.

Wenn Mitarbeiter klagen, sollen Sie nichts tun, Sie sollen lediglich zuhören.

An dieser Stelle im Führungsseminar oder im Coaching wenden Führungskräfte manchmal ein: „Aber da muss ich ja auf jedes Wort meiner Mitarbeiter hören, um erste Unzufriedenheiten zu entdecken.“ Aber sicher doch – schließlich ist das Ihre Aufgabe: Mitarbeiterführung. Kompetenten Führungskräfte sehen das anders: „Was? So einfach ist es, Konflikte zu vermeiden? Ich muss nur aufmerksam hinzuhören? Dann gibt es ab Montag keine Konflikte mehr in meinem Führungsbereich.“ Das ist die richtige Einstellung.

Sie werden sich nie wieder aufregen

Ein weiterer Grund, warum viele Führungskräfte bei Konflikten lieber weg schauen ist deren schmerzhaft emotionale Reaktivität. Das geht einem gleich derart an die Nerven. Das ist leider ein Irrtum. Konflikte an sich sind nämlich überhaupt nicht stressig. Für diese Erkenntnis müssen Sie nur mal einen Hund beobachten. Treten Sie ihm auf den Schwanz – was nicht zu empfehlen ist – rennt er entweder jaulend davon oder beißt Sie ins Bein. Und genau so reagieren wir auch auf Konflikte: Fight or Flight, Kontra geben oder Schmolzen. Und beides ist so emotional wie unnötig.

Der Hund kann nichts dafür. Er hat nur seinen Instinkt, also kann er auch nur instinktiv mit Flucht oder Kampf reagieren. Beim Menschen tritt dagegen zwischen den Instinkt und die Reaktion der Verstand – wenn er eingeschaltet ist. Die meisten von uns schalten ihn im Konfliktfall automatisch aus, sobald uns einer einen Vorwurf macht:

„Du tust immer ...“

„Ha, das stimmt doch überhaupt nicht. Aber du, du ...“

Wenn Sie auf Konflikte emotional, also mit eskalierenden Gegenangriffen oder verletztem Schmolzen reagieren, dann schalten Sie doch beim nächsten Mal einfach mal Ihren Verstand wieder ein – Sie werden sich nie wieder über einen Konflikt aufregen. Wie können Sie sich im Konflikt davor bewahren, dass Sie die Gefühle übermannen? Indem Sie sich bewusst machen, was unbewusst abläuft.

Die spontane und schädliche Wut- oder Schmolzenreaktion in Konflikten ist unbewusst. Sobald Sie sich diese bewusst machen, verliert Sie ihre Wirkung.

Für die Unterbrechung Ihrer automatischen Konfliktreaktion brauchen Sie nur eines: Aufmerksamkeit.

Machen Sie sich Ihre unbewusste emotionale Reaktion bewusst, wenn Sie merken, dass Ihnen gleich die Galle oder der Frust hoch kommt. Sagen Sie sich innerlich: „Aha, jetzt bin ich also ... (wütend, frustriert, eingeschnappt, ...).“ Was Sie beim Namen nennen, verliert seine Macht über Sie. Sie werden erstaunt und erfreut sein, wie viel ein bisschen Aufmerksamkeit ausmacht: Die kleinsten Änderungen haben die größte Wirkung. Eine alte Weisheit des Change Managements.

Mit diesem Bisschen Aufmerksamkeit werden Sie einen entscheidenden Wandel an sich bemerken: Sie fürchten, vermeiden oder eskalieren Konflikte nicht länger. Das ist die erste Voraussetzung dafür, dass Sie den Konflikt meistern. Die zweite ist, dass Sie wissen, wie man einen Konflikt anpackt.

▲ **Akzeptanz verkürzt Konflikte**

Was hassen Sie am meisten an Konflikten? Die meisten Führungskräfte haben eine ausgesprochene Abneigung gegen Konflikte, weil sie zeitraubend sind und die Mitarbeiter sich sehr uneinsichtig zeigen. Dabei sind Konflikte an sich weder zeitraubend, noch (die meisten) Mitarbeiter uneinsichtig. Beide werden dazu erst von der Führungskraft provoziert. Unglaublich? Ein Beispiel dazu:

„Dieser verdammte Dienstplan! Die ganzen Abende sind futsch! Warum tun Sie uns das an?“
„Was kann ich denn dafür? Ich muss auch meine Vorgaben erfüllen!“

Eine menschliche Reaktion und sachlich völlig korrekt. Das Problem daran ist nur, dass die Führungskraft bei ihrer Rechtfertigung völlig übersieht, dass sie damit den ohnehin schon aufgebracht Mitarbeiter noch weiter auf die Palme treibt. Aus Ihrer eigenen Konflikterfahrung wissen Sie, wie dieser Konflikt weiter geht: Der Mitarbeiter insistiert, lässt nicht locker, eskaliert seine Vorwürfe. Oder schlimmer noch: Er taucht in die verdeckte Sabotage ab. Wenn der Mitarbeiter eskaliert, hat ihn die Führungskraft provoziert. Wie? Durch Ablehnung. In unserem Beispiel: „Was kann ich denn dafür?“

Emotionale Akzeptanz deeskaliert am besten.

Moment mal, es droht ein Missverständnis: Akzeptanz heißt nicht sachliche, sondern emotionale Akzeptanz. Sie sollen nicht sagen: „Stimmt, bescheuerter Dienstplan.“ Sondern: „Der Dienstplan bringt Sie echt in Rage, nicht?“ Oder: „Ich verstehe, dass Sie das aufregt. Geht mir manchmal auch so.“ Akzeptieren Sie nicht seine Argumente, sondern seine Gefühle. Dann eskaliert er nicht, er beruhigt sich. Wenn Sie möchten, dass jemand Sie immer heftiger angreift, dann ignorieren Sie einfach seine Gefühle hinter diesen Angriffen. Dieses Rezept bringt selbst den friedfertigsten Buddhisten schneller auf Hundert als ein Porsche 911. Die meisten Führungskräfte beherrschen dieses Rezept perfekt. Und genau so perfekt können Sie Akzeptanz beherrschen. Das ist lediglich eine Willensentscheidung. Sind Sie willens?

▲ **Übersicht: Konflikte lösen in sechs Schritten** (siehe oben)

1. Greifen Sie frühestmöglich ein.
2. Unbewusste Konfliktreaktion bewusst machen.
3. Zeigen Sie emotionale Akzeptanz.
4. Hinterfragen Sie: Was meint er/sie denn?
5. Fragen Sie: Was will er/sie von mir? Und warum?
6. Verhandeln Sie Interessen, nicht Positionen.

▲ **Hinterfragen Sie: Was meint er damit?**

Beobachten Sie doch mal, wenn andere Menschen sich streiten. Sie werden eine erschütternde Erkenntnis machen: Die beiden streiten nur zu zehn Prozent, weil sie unterschiedlicher Meinung sind. Zu 90 Prozent streiten sie, weil sie aneinander vorbei reden!

„Dieser verdammte Dienstplan! Die ganzen Abende sind futsch! Warum tun Sie uns das an?“

Was tun die meisten Führungskräfte auf solche Vorwürfe hin? Sie verteidigen sich und das Streitobjekt. Anstatt das zu tun, was jeder Außenstehende sofort tun würde: Fragen. Ihre erste Frage nach jedem Vorwurf muss lauten: Was meinen Sie damit? Das müssen Sie auch und gerade dann fragen, wenn Sie absolut sicher sind, dass Sie wissen, was der Konflikträger meint. Denn das, was Sie meinen, ist mit Sicherheit nicht das, was er meint. Was heißt „verdammter Dienstplan“? Warum verdammt? Wenn die ganzen Abende futsch sind – wofür futsch? Sie halten diese Fragen für akademisch? Dann müssen wir das am Beispiel klären:

„Dieser verdammte Dienstplan! Die ganzen Abende sind futsch! Warum tun Sie uns das an?“

„Warum ist das so schlimm für Sie?“

„Weil ich auf den Nordsee-Triathlon trainiere und mein Trainingsplan durch den blöden Dienst durcheinander kommt.“

„Sie möchten jeden Abend trainieren?“

„Eigentlich nicht. Aber mein Trainer ist nur von sechs bis acht da – und mein Dienst beginnt um halb acht.“

„Und wenn Sie eine halbe Stunde später kommen?“

„Ja geht das denn?“

„Haben Sie schon mit Ihren Kollegen gesprochen?“

„Nein.“

„Dann tun Sie das doch, einverstanden?“

Sie sehen: Anstatt sich minutenlang gegenseitig an die Gurgel zu gehen, löst sich das Problem ganz schnell allein dadurch, dass der Vorgesetzte einfach danach fragt, was der Mitarbeiter meint.

Wenn Sie schon streiten müssen, dann bitte erst, wenn Sie ganz genau wissen, worüber Sie streiten.

Wenn Sie nämlich lange und tief genug danach fragen, was der Streitpartner eigentlich meint, ergeben sich in 80 Prozent aller Fälle die Lösungen quasi von selbst. Daher der alte Management-Spruch: Wer fragt, der führt.

▲ **Finden Sie heraus: Was will er/sie von mir? Und warum?**

Wenn Sie nach fünf Minuten Streit nicht mehr wissen, worum es eigentlich geht – das ist typisch für Streitereien. Die meisten Menschen sind so aufs Streiten, Angreifen, Rechthaben und Eskalieren konzentriert, dass sie ganz vergessen, was sie eigentlich wollen. Deshalb dauern Streitereien so lange: Alle haben den Faden verloren.

Sie können Ihren Streitpartner in dieser Situation mit einer einzigen Frage wieder auf den Boden bringen: „Was wünschen Sie sich denn jetzt als Lösung?“ Wohl-gemerkt: Stellen Sie diese Frage erst, nachdem Sie exakt wissen, was er meint. Denn in unserem Beispiel eben hätte sich der Triathlet natürlich zu Beginn des Gesprächs noch einen völlig neuen Dienstplan gewünscht. Erst nachdem auch ihm klar ist, was er eigentlich meint, weiß er auch, was er eigentlich will.

Fragen Sie immer nach dem Wunsch und dem Grund des Wunsches.

Warum auch nach dem Grund des Wunsches? Hierzu ein Beispiel:

„Die Kostenreduktion in Bereich X muss rückgängig gemacht werden.“

„Ein schöner Wunsch, leider kann ich ihn nicht erfüllen.“

„Aber ...“

Das Ergebnis: Eskalation, 30 Minuten Zeit sinnlos verloren, beide sind danach stocksauer, nichts wurde erreicht. Warum? Weil etwas vergessen wurde:

„Die Kostenreduktion in Bereich X muss rückgängig gemacht werden.“

„Ah, ja, aus welchem Grund wünschen Sie sich das?“

„Weil wir nicht mal mehr Geld für Kopien haben!“

„Auch alle anderen Teilbudgets sind völlig aufgebraucht?“

„Naja, ich bin mal davon ausgegangen ...“

„Sie wissen es nicht?“

„Nein. Hm, ich denke, wenn ich genau nachschaue, könnte ich vielleicht vom Reisebudget etwas ins Bürobudget verlagern ...“

Das Ergebnis: Klärung in bester Atmosphäre, beide sind nicht nur nicht sauer, sondern regelrecht stolz aufeinander ("... mit dem Chef kann man halt über alles reden", „Die Ressortleiterin lenkt immer ein, wenn man vernünftig mit ihr redet“), in weniger als fünf Minuten wurde eine für alle Seiten zufriedenstellende Lösung gefunden. Und warum? Weil der Vorgesetzte nach dem Grund des Wunsches fragte.

So einfach ist das? Ja, so einfach ist Konfliktklärung. Wenn das so einfach ist, warum kommt dann die Ressortleiterin aus unserem Beispiel nicht von alleine auf die Lösung? Das ist nicht die Frage. Die Frage ist: Wenn sie offensichtlich nicht von alleine darauf kommt, wer muss ihr dann helfen? Eben. Das ist Ihre Aufgabe. Mitarbeiter kommen oft nicht auf die naheliegende Lösung. Die Ressortleiterin zum Beispiel ist von der Kostenreduktion emotional so beansprucht, dass sie jeden kleinen Haken an ihr sucht, um deren Aufhebung zu fordern. Dass es auch anders geht, übersieht sie dabei. Außerdem ist es leichter, vom Chef zu fordern, dass er das Unmögliche möglich macht, anstatt sich selbst einmal eine ruhige Minute zu nehmen und nachzudenken. Wenn Ihre Mitarbeiter das nicht tun, tun Sie es für sie: Helfen Sie ihnen beim Nachdenken, indem Sie ganz einfach nach ihren Wünschen und den Gründen dafür fragen.

▲ **Verhandeln Sie Interessen, nicht Positionen**

Wann immer ein Konfliktgespräch festgefahren ist, können Sie davon ausgehen, dass über das Falsche verhandelt wird. In einem Seniorenheim im Norden Deutschlands tobte jahrelang ein Streit. Die Pflegedienst-Mitarbeiter wollten mehr Parkplätze auf dem Gelände. Die Leitung hatte nicht mehr Plätze als vorhanden. Die Mitarbeiter-Vertreter begannen, um jeden einzelnen Parkplatz zu feilschen, der nach ihrer Meinung von den Verwaltungsmitarbeitern an die Pflegedienst-Mitarbeiter abgegeben werden sollte.

Diese Bazar-Feilscherei dauerte Monate. Bis der gesprächsführende Verwaltungsleiter von einem Seminar zurück kam und eine entscheidende Frage stellte:

„Warum möchten Sie zehn Parkplätze beim Haus?“

„Na das ist aber eine dumme Frage!“

„Zugegeben, beantworten Sie sie mir trotzdem?“

„Also es geht einfach nicht, dass meine Leute suchend durch die Stadt fahren und zu spät zum Dienst kommen!“

„Sie möchten nicht, dass Sie Ihren Parkplatz suchen müssen?“

„Ja, das möchten wir nicht.“

„Ist das Ihr vordringliches Anliegen?“

„Absolut. Ich bin zu jedem Zugeständnis bereit, wenn wir nicht länger suchen müssen.“

„Es ist Ihnen also egal, wenn Sie ein paar Schritte laufen müssen, Hauptsache, Sie haben einen

eigenen Platz?“

„Ja natürlich, das sage ich doch dauernd! Es würde mir nicht mal was ausmachen, wenn ich von der nächsten Querstraße oder noch weiter, sagen wir vom nächsten ... oh ...“

„Ja?“

„Ich wollte gerade eben Parkhaus sagen.“

Darauf lachten alle herzlich, einigten sich und konnten es nicht fassen, dass sie so lange nicht auf die naheliegende Lösung kamen. Im nächsten Parkhaus wurden Plätze gemietet und abgesperrt. Warum dauerte es so lange, bis der Groschen fiel? Weil jeder nur auf seine Position starrte: Der Verwaltungsleiter auf seine fünf disponiblen Plätze, die Pflegedienstleitung auf ihre zehn geforderten. Und wer wie das Kaninchen auf die Schlange nur auf die eigene Position starrt, wird völlig blind für echte Lösungen. Wenn Sie ihn dann ganz sacht nach seinen Interessen fragen, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn er ganz von alleine auf eine gute Lösung kommt und Sie gar nichts mehr dazu tun müssen:

Je konfliktkompetenter Sie sind, desto eher lösen sich Konflikte wie von selbst.

Konfliktmanagement in elf Schritten

Wenn Menschen mit Ihnen streiten, gehen Sie wie eben beschrieben vor. Doch was tun Sie, wenn Mitarbeiter untereinander streiten? Wenn sie gegen- statt miteinander arbeiten? Wie schaffen Sie es, dass alle wieder motiviert an einem Strang ziehen, und zwar in dieselbe Richtung? Im Normalfall läuft das so ab:

Vorgesetzter: „Warum ist das noch nicht erledigt?“

Mitarbeiter: „Wir hätten schon lange, aber die Schlafmützen von der Verwaltung, insbesondere Frau Müller ...“

„Was sagen Sie da? Frau Müller, kommen Sie mal zu mir ... Stimmt das, dass Sie ...?“

„Aber das stimmt doch gar nicht! Wenn die Kollegen die Anforderung so spät herein geben.“

„Das stimmt nicht! Wir haben doch schon lange ...“

Sie kennen das. Es gibt ein Wort dafür: Rechtfertigungsorgie. Man streitet sich ewig, ohne einer Lösung auch nur nahe zu kommen. Und beim nächsten Mal passiert es wieder. Das ist es ja gerade, was Führungskräfte derart an Konflikten aufregt: so zeitraubend, so zäh, so nervig, ... Weil die Mitarbeiter sich wie die Kinder benehmen? Nein, weil die Führungskräfte nicht wissen, wie man damit umgeht. Viele Führungskräfte sind von einer geradezu rührenden Hilflosigkeit angesichts der häufigsten Probleme, die bei Konfliktgesprächen auftauchen. Im Grunde sind das nur elf. Und diese elf sollte man doch in den Griff bekommen können, finden Sie nicht auch?

1. „Die streiten sich quer durchs Gemüsebeet!“ Wenn Mitarbeiter im Streit ausufern und abschweifen, ist es eindeutig Sache des Vorgesetzten: Warum lassen Sie das zu? Vereinbaren Sie ein Hauptthema. Vereinbaren heißt nicht anordnen, sondern sich einvernehmlich darauf einigen. Jede Anordnung, die Sie treffen, reizt den Widerstand und die Streitlust der Streitenden nur noch stärker. Nennen die Streitparteien mehrere Themen, fragen Sie: „Können wir uns auf eines einigen, das wir heute ausschließlich behandeln und die anderen ein anderes Mal?“ Die Einigung darauf kostet ein wenig Nerven. Aber nicht ein Zehntel der Nerven, die Sie verlieren, wenn die Leute später von einem Thema zum andern springen.

2. „Die stehlen mir mit ihren Streitereien meine Zeit!“ Ebenfalls selber schuld: Wenn Sie sie lassen. Vereinbaren Sie einen Zeitrahmen: „Schaffen wir das in ... Minuten/Stunden?“ Wenn dann einer ausschweifen sollte, können Sie dazwischen gehen: „Ist ein interessanter Punkt, aber im Hinblick auf unser knappes Zeitlimit – was meinen Sie?“ Und da der Ausschweifende selbst der Zeitregelung zugestimmt hat, zieht er zurück. Niemand handelt gegen seine eigene Zustimmung.

3. „Wenn ich eine Lösung vorschlage, meckern die nur.“ Und das wundert Sie? Wenn der Chef einen Vorschlag macht, wird doch immer gemeckert – oder der Vorschlag still sabotiert. Also klären Sie zu Beginn des Gesprächs die Rollen: „Ich werde hier weder dem einen Recht und dem anderen Unrecht geben, noch werde ich mir den Kopf zerbrechen, um eine Lösung zu finden. Das ist Ihre Aufgabe. Meine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass Sie eine Lösung finden.“ Ist das nicht wunderbar? Jetzt zerbrechen die Streithähne sich den Kopf, Sie können sich locker zurücklehnen – und am Ende wird die Lösung unter Garantie realisiert. Denn kein Mensch sabotiert seine eigenen Ideen, im Gegensatz zu den Ideen vom Chef. Natürlich wäre es einfacher, wenn Sie eine Lösung einfach anordnen. Aber einfach ist nicht gleich erfolgreich. Wohin Sie diese einfache Lösung führt, wissen Sie inzwischen.

4. „Die können sich nicht zivilisiert unterhalten! Ständig fällt einer dem anderen ins Wort! So kommt man überhaupt nicht weiter!“ Und das lassen Sie zu? Führen Sie Regeln ein, Golf kann man auch nicht ohne spielen. Regeln Sie die typischen Kommunikationspathologien:

- Ständig fällt einer dem anderen ins Wort – man kommt zu gar nichts.
Regel: Ausreden lassen!
- Vorwürfe vergiften das Klima und verhindern eine sachliche Lösung.
Regel: Nur Ich-Botschaften sind erlaubt (s.u.).
- Die Leute reden aneinander vorbei.
Regel: Jeder spiegelt jeden (s.u.).

Hängen Sie diese Regeln ruhig an die Wand, damit sie jedem jederzeit präsent sind.

5. „Die hauen sich die Vorwürfe um die Ohren, anstatt sachlich zu bleiben!“ Und Sie lassen das durchgehen? Dabei ist es ganz einfach, einen Vorwurf zu entschärfen:

Du-Botschaft: „Ihr legt das immer viel zu spät ab!“

Ich-Botschaft: „Wenn die Lieferdaten erst zwei Tage nach Versendung abgelegt werden, komme ich furchtbar unter Zeitdruck.“

Beide Aussagen sagen sachlich dasselbe – doch die eine ist ein Vorwurf, der eskaliert, die andere ist eine Aussage, die ein sachliches Gespräch ermöglicht. Du-Botschaften sind immer Vorwürfe. Es zeigt sich in der Praxis, dass Mitarbeiter und Führungskräften die Umstellung von Du- auf Ich-Botschaften mit Unterstützung eines Trainings (durch Trainer oder Vorgesetzte) sehr viel leichter bewerkstelligen. Übrigens: Du-Botschaften sind die häufigste Ursache auch von privaten Beziehungskrächen: „Du drückst immer die Tube von oben nach unten aus!“

6. „Die hören sich nicht zu und reden dauernd aneinander vorbei!“ Das tun sie, weil sie zu sehr damit beschäftigt sind, den anderen klein zu kriegen. Vereinbaren Sie, dass zu Beginn des Gesprächs jeder die Aussage des anderen in eigenen Worten so wiederholt, dass der andere ohne Einschränkung zustimmt. Viele Streitereien erledigen sich bereits durch diesen Kunstgriff: „Ach so, jetzt kapiere ich zum ersten Mal, was du überhaupt willst!“ Oder wie die Navajo sagen: Wer einen anderen kritisieren will, soll erst eine Meile in seinen Moccassins laufen.

7. „Die halten sich aber nicht an unsere Regeln!“ Ach ja, und das wundert Sie? Wozu gibt es in der Bundesliga wohl einen Schiedsrichter? Wenn Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter an die Konfliktregeln halten, dann erinnern Sie sie immer dann daran, wenn es sein muss. **Negativbeispiel:**

„Aber Chef, die Dispo sagt das viel zu spät.“

„Was? Also so geht das ja nicht!“

Resultat? Die Streiterei geht wieder von vorne los. **Positivbeispiel:**

„Aber Chef, die Dispo sagt uns das immer viel zu spät.“

„Herr Meier, das mag ja sein, aber erstens ist das ein Vorwurf und zweitens kein Lösungsvorschlag. Könnten Sie das als Ich-Botschaft oder als Vorschlag formulieren?“

8. „Aber ich kann doch nicht die Mitarbeiter selbst die Lösung ausarbeiten lassen. Die haben doch keine Ahnung!“ Das mag sein. Doch was passiert, wenn Sie die Ahnungslosen kritisieren und ihnen eine Lösung vorgeben? Sie provozieren Widerstand oder werden still sabotiert. Außerdem ist Ihre Befürchtung grundlos. Denn wenn einer der beiden Streithähne Unsinn redet, dann können Sie Stein und Bein darauf verwetten, dass der andere der erste sein wird, der ihn darauf aufmerksam macht. Und wenn er das ausnahmsweise einmal nicht tun sollte, können Sie immer noch zu einem Kunstgriff greifen: „Herr Meier, der Herr Müller schlägt gerade vor, dass Sie ... oder wie sehen Sie das?“ Was Sie zu dem Vorschlag sagen, ist irrelevant, denn nicht Sie haben Krach mit Herrn Meier. Wenn Meier und Müller wieder miteinander arbeiten sollen, kommt es darauf an, was Meier und Müller denken.

9. „Die kommen und kommen nicht auf den Punkt.“ Dann haben Sie einen Fehler bei Ihrer Mediation begangen. Sie haben den zweiten vor dem ersten Schritt getan. Bei Streitereien muss immer zuerst das emotionale Problem gelöst und das gegenseitige Verständnis wieder hergestellt werden. Denn zwei Menschen, die sich verstehen, finden für jedes Problem der Welt ganz schnell eine gute Lösung. Nur wenn sie sich (noch) nicht verstehen, dauert die Lösung (zu) lange. Also legen Sie erst einmal die Emotionen offen: „Warum regt Sie das so auf?“

Geben Sie diesen Emotionen Raum, erlauben Sie den Streithähnen, sich ihren Frust von der Seele zu reden. Sobald der eine seinem Herzen Luft macht, fällt ihm der andere, der sich dadurch angegriffen fühlt, ins Wort? Guter Einwand, aber dafür haben Sie ja Ihre Regeln (s. 4. – 6.), auf die Sie konsequent hinweisen (s. 7.).

10. „Die debattieren stundenlang über das, was nicht geht.“ Dann helfen Sie ihnen doch. Wenn die Mitarbeiter allzu lange darüber reden, was ihnen alles nicht passt, fragen Sie: „Was wünschen Sie?“ Und fragen Sie danach immer: „Warum wünschen Sie sich das?“ Damit Sie nicht wieder über Positionen streiten müssen, sondern über Interessen verhandeln können (s.o. Abschnitt „Verhandeln Sie Interessen, nicht Positionen“).

11. „Die halten sich nicht an unsere Vereinbarungen.“ Klar, das ist menschlich, aber auch eindeutig ein Versäumnis des Mediators. Vereinbarungen am Ende eines Konfliktgesprächs müssen immer schriftlich und einvernehmlich fixiert werden. Was man schwarz auf weiß besitzt, ... Vor allem muss die Vereinbarung einen Schlusspunkt enthalten: Was passiert, wenn die Vereinbarung nicht eingehalten wird?

Übersicht: Elf Schritte zur Konfliktklärung

1. Ausufern vermeiden: Thema vereinbaren.
2. Ein Zeitrahmen spart Ihnen Zeit.
3. Verteilen Sie ganz klar die Rollen.
4. Führen Sie Regeln ein.
5. Ich-Botschaften statt Vorwürfe.
6. Lassen Sie spiegeln.
7. Ahnden Sie jeden Regelverstoß.
8. Enthalten Sie sich jeder Wertung.
9. Lösen Sie das emotionale vor dem Sachproblem.
10. Lassen Sie Wünsche formulieren.
11. Formulieren Sie die Vereinbarung schriftlich.

▲ Meister der Konfliktbewältigung

Wenn Sie möchten, legen Sie diese Übersicht einfach auf den Tisch, wenn Sie das nächste Mal schlichten müssen, um Arbeitsmoral und Leistungsniveau wieder herzustellen. Viele Führungskräfte tun das, wenn auch nicht für lange. Denn die elf Punkte gehen einem nach dem dritten oder vierten Durchlauf ins Blut über. Wie das Kuppeln beim Autofahren: Daran muss man auch nicht mehr extra denken.

Es liegt auf der Hand, dass Leistung und Atmosphäre in Ihrem Führungsbereich umso besser sind, je früher Sie solche Konfliktgespräche führen. Es gibt tatsächlich Abteilungen, Bereiche und Organisationen, die nahezu konfliktfrei arbeiten. Vielleicht kennen auch Sie eine oder zwei. Dort herrscht beileibe nicht Friede, Freude, Eierkuchen. Dort werden lediglich aufkeimende Konflikte sofort konstruktiv bewältigt.

Wenn Führungskräfte das nicht schaffen, liegt es meistens am mangelnden Know-how: „Ich weiß nicht so recht, wie ich solche Gespräche führen soll.“ Das wissen Sie jetzt. Ob Sie das mit viel Eigendisziplin und etwas Übung umsetzen oder sich durch Seminar oder Coaching unterstützen lassen, ist letztlich Ihre Wahl. Ich wünsche Ihnen jedenfalls viel Erfolg und Spaß dabei. Sie werden bemerken, dass in dem Maße, wie Sie Konflikte bewältigen, Klima und Leistung sich verbessern. Und das wollen wir schließlich alle, nicht wahr?

Ihre Meinung zu diesem Beitrag ? Schreiben Sie mir ein feedback@woelkner.de