

Die Kunst der (Dauer-)Konfliktklärung

Dauerfehdn werden von Führungskräften als Hauptstressoren und potenzielle Burnout-Gründe am häufigsten genannt:

- *Der Mitarbeitende ist trotz mehrfacher Aussprache immer noch ...*
- *Der Kunde probiert's halt doch immer wieder ...*
- *Der Chef kann einfach nicht kapieren, dass er sich bestimmte Dinge nicht leisten darf*
- *Einige Kolleginnen meinen immer noch, dass sie die unangenehmen Aufgaben andern aufhalsen können ...*

Dauerärgernisse zermürben und rauben über die Monate und Jahre die letzte Energie und vor allem die **Freude an der Arbeit**. So ausgiebig man auch darüber spricht, der Konflikt kommt immer wieder erneut hoch; es gibt immer wieder Streit zu bestimmten Themen.

Die 10 häufigsten (Anfänger-)Fehler:

10 Anregungen zur Lösung von Dauerkonflikten:

1	<p>...machen den Konfliktgegner häufig vor Publikum 'zur Schnecke'.</p> <p><i>Warum? Weil sie glauben, dass er schneller zur Einsicht kommt, wenn er von vielen vernünftigen Menschen umgeben ist. Das Gegenteil ist der Fall – ihr Gegner wird aggressiv, weil er vor allen anderen nicht sein Gesicht verlieren will.</i></p>	<p>Immer unter vier Augen:</p> <p><i>Dh führen Sie Konfliktgespräche immer unter vier Augen mit dem oder den direkt Beteiligten. So hat keiner den Druck, sich vor Publikum profilieren zu müssen.</i></p>
2	<p>... fallen gerne mit der Tür ins Haus und konfrontieren die andere Person sofort mit dem Konfliktgegenstand.</p> <p><i>Warum? Weil sie glauben, damit schnell zur Sache zu kommen. Das Risiko ist sehr gross, dass die Situation eskaliert, weil sich jeder automatisch nur noch verteidigt, wenn er sich (zu stark) angegriffen fühlt.</i></p>	<p>Beziehungsfreundlich einleiten statt überfallen:</p> <p><i>Dh geben Sie wie bei allen wichtigen Dingen im Leben eine beziehungsbildende Einleitung. Aber reden Sie nicht vom Wetter! Das ist eine Ablenkung und keine Einleitung!</i></p> <p><i>zB "Frau Y, ich bin mit ihrer Projektleitung vorbehaltlos zufrieden. Heute möchte ich jedoch mit ihnen über ihre Arbeit innerhalb der Abteilung reden..."</i></p> <p><i>Übernehmen Sie die Gesprächsführung (und nicht den Angriff!).</i></p>
3	<p>...ergehen sich in Andeutungen: "So prima sieht's in ihrer Abteilung auch nicht aus!"</p> <p><i>Warum? Weil sie nicht zu hart formulieren möchten. Nachteil: die andere Person weiss nicht, was denn nun angedeutet werden soll.</i></p>	<p>Klare Worte wählen statt Andeutungen:</p> <p><i>Dh wenn Sie sagen: "Ich bin nicht ganz einverstanden mit" Was soll das heissen?</i></p>

Die 10 häufigsten (Anfänger-)Fehler:

10 Anregungen zur Lösung von Dauerkonflikten:

4

...machen Vorwürfe: "Hören Sie doch endlich mit diesen Querschüssen auf!"

Warum? Weil sie glauben, dass sie damit ein klares Wort ausgesprochen haben. Das war es auch. Doch ein Vorwurf reizt zum Widerspruch.

Beschreiben statt vorwerfen:

Vorwürfe sind der Brennstoff für jeden Dauerkonflikt. Beschreiben Sie Fakten und fügen Sie eine Frage an – wie zB "Woran könnte das liegen?"

5

...bohren bei Dauerkonflikten nach Ursachen.

Die Ursachen eines Konfliktes zu kennen ist wichtig. Doch das Motto soll sein: Ursachen erkennen ja – bohren nein. Denn oft kommt es - gerade bei Dauerkonflikten - zu stundenlangem, oft ergebnislosem Fischen im Trüben.

Lösungen statt Ursachen suchen:

Wenn Sie ein Problem haben – gehen Sie ihm auf den Grund. Doch vermeiden Sie es, ihm so auf den Grund zu gehen, dass es dabei zu Seelenstrip, Peinlichkeiten, Sündenbock-Schiessen uä kommt. Kappen Sie die Ursachenforschung: "Entschuldigen Sie, mich interessieren nicht vorrangig die tieferen Ursachen – ich bin viel mehr an Lösungen interessiert. Was schlagen Sie vor?"
Lösungen führen Sie im Dauerkonflikt weiter.

6

...sagen dem Konfliktpartner, wie eine Lösung auszusehen hat.

Warum? Weil sie glauben, damit dem Partner zu helfen – doch dieser fühlt sich meist bevormundet!

Lösungen erarbeiten statt verschreiben:

Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten. Auch wenn Sie glauben, selber die perfekte Lösung im Kopf zu haben. Beteiligen Sie den Partner an der Lösung: "Was schlagen Sie vor?", "Welche Möglichkeiten sehen Sie?"

7

...texten den Konfliktpartner zu.

Warum? Weil sie ihn überzeugen wollen. Je länger ein Konflikt dauert, desto heftiger reden viele Führungspersonen auf den Konfliktpartner ein – der muss es doch endlich kapieren!
Doch er fühlt sich überredet und der Konflikt dauert an.

Zuhören statt zureden:

Stellen Sie doch einfach die Frage, die Sie bewegt: "Ich habe den Eindruck, Ihnen sagt mein Vorschlag nicht zu. Warum?"
Dann hören Sie zu. Lassen Sie den Partner ausreden – auch wenn es hart ist. Und wenn Sie lange genug zugehört haben, verrät Ihnen der andere auch, wo es hakt. Und dort haken Sie ein – und lösen so den Dauerkonflikt.

Die 10 häufigsten (Anfänger-)Fehler:

10 Anregungen zur
Lösung von Dauerkonflikten:

8	<p>...tun Einwände ab: "Das können Sie nicht ernst meinen!"</p> <p><i>Der Partner fühlt sich nicht ernst genommen und blockt ab. Je länger Sie Einwände abtun, desto eher wird es ein Dauerkonflikt.</i></p>	<p>Einwände klären statt abtun:</p> <p><i>Wenn Sie Einwände abtun, verlängert sich der Dauerkonflikt. Machen Sie Einwandbehandlung! Wie Sie's gelernt haben.</i></p>
9	<p>...lassen sich vom Partner aufs Glatteis führen und fallen wieder in den (Dauer-)Konfliktstil zurück.</p>	<p>Disziplin statt Rückfälle:</p> <p><i>Erinnern Sie sich an diese 10 Gebote und lassen Sie Konflikte nicht lange schwelen.</i></p>
10	<p>...beenden ein Konfliktgespräch in Friede, Freude, Eierkuchen.</p> <p><i>Warum? Weil sie froh sind, wenn sie das Konfliktgespräch irgendwie hinter sich gebracht haben. Das bringt leider nichts sondern fördert vielmehr das Wiederaufbrechen des Dauerkonflikts.</i></p>	<p>Vereinbarung statt Eierkuchen:</p> <p><i>Vereinbaren Sie die Lösung, die Sie in den neun vorangegangenen Schritten gemeinsam im Konfliktgespräch erarbeitet haben als ganz gewöhnliche Zielvereinbarung, die Sie ganz normal nach einiger Zeit gemeinsam kontrollieren und nachbesprechen. Damit der Dauerkonflikt nie wieder auftaucht!</i></p>