



Konflikte

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft

Inhalt

Eileitung	3
Das Verständnis von „Konflikten“ reframe	4
Home-Office fördert unausgetragene Konflikte	5
Souverän streiten? Diese Top 5 Tipps sollten Sie beachten	6
Formulierungs-Guide	9
Spezial-Fall: Spontan Konflikte in Führungsgesprächen	11
Wenn Sie diese Reaktionen zeigen, eskaliert die Situation definitiv	14
Checkliste	16
Deeskalation der obigen Beispiele	17
Selbstreflexion: Der Schlüssel zur Verringerung des Konfliktrisikos in zukünftigen Mitarbeitergesprächen	19
Fazit	20
Impressum	21

„Ziel eines Konfliktes oder einer Auseinandersetzung soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein“

(Joseph Joubert)

Liebe Leserin,
lieber Leser,

Was löst das Wort „Konflikt“ in Ihnen aus? Welche Gefühle haben ihr Bewusstsein bei ihrem letzten Konflikt beherrscht?

Der Begriff „Konflikt“ ist eher negativ konnotiert und wird mit Gefühlen wie Ärger, Wut, Angst, Unsicherheit oder Trotz assoziiert. Geben wir es ehrlich zu: Wir Menschen tragen ungerne Konflikte aus – außer man ist ein Streithahn. Doch warum sind Konflikte so ein heikles Thema?

In der Wissenschaft wird ein „Konflikt“ definiert als

- innere psychische Zustände,
- Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen und
- Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene.

Ein Konflikt zwischen zwei oder mehr Personen ist gegeben, wenn die Betroffenen unterschiedliche Interessen, Meinungen, Einstellungen, Werte, Handlungspläne oder Ziele haben, diese nicht gleichzeitig in einem für alle optimalen oder befriedigenden Maße realisiert werden können und sich die Konfliktparteien dieser Diskrepanzen bewusst sind. Entscheidend ist das subjektive Erleben, d.h. die Einschätzung durch die Beteiligten.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Konflikte entstehen, wenn sich scheinbar zwei divergente Standpunkte nicht vereinbaren lassen. Entwickelt sich daraus ein Konfliktgespräch, ist die Situation angespannt.

Diese Konfliktsituationen entstehen meist, ohne dass man darauf vorbereitet ist. Deshalb fehlen oft die richtigen Worte und die eigene Emotionsregulation ist schwierig. Allerdings strebt der Mensch nach einem harmonischen Umfeld, weshalb Konflikte unbedingt gelöst werden sollten.

Dieser Sonderreport gibt ein umfassendes Bild über Konflikte, wie diese gelöst werden können und enthält zahlreiche Musterformulierungen.

Ihr

Team Personalwissen

Das Verständnis von „Konflikten“ reframen

Auseinandersetzungen werden unterbewusst aus einer einzigen Perspektive betrachtet. Nämlich, dass wir diese unter Umständen vermeiden wollen, um die Harmonie und das Arbeitsklima nicht zu „zerstören“. Allerdings haben auch Konflikte ihre Vor- und Nachteile.

Verstecken sich in Konflikten auch Chancen?

Wir vergessen oftmals, dass Konflikte normal und wichtig sind. Wie das Zitat von Joseph Joubert schon sagt: „Ziel ist nicht der Sieg, sondern der Fortschritt.“ Konflikte liefern das Potenzial zur Veränderung. Sie dienen der Anpassung und Entwicklung von neuen Normen und Regeln.

Diese 10 Gründe zeigen, warum Konflikte auch positive Auswirkungen haben können:

1. Konflikte machen Probleme bewusst.
2. Sie stärken den Willen zur Veränderung.
→ Ist ein Konflikt den beiden Parteien erstmal bewusst, möchten sie diesen auch lösen.
3. Konflikte erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen.
4. Sie vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen → Man ist gezwungen, sich mit dem anderen auseinanderzusetzen – auch mit seinen Emotionen.
5. Konflikte festigen den Zusammenhalt.
6. Sie geben den Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.
7. Konflikte fördern die Kreativität.
8. Sie lassen uns selbst und andere besser kennenlernen.

9. Konflikte können zu besseren Entscheidungen führen.

10. Sie fördern die Persönlichkeitsentwicklung.

Diese positiven Aspekte treffen natürlich nicht bei allen Arten von Konflikten zu. Aber eventuell sehen Sie ab jetzt, dass ein Disput durchaus vielversprechende Veränderungen bewirken kann.

Die Schattenseite von Konflikten überwiegt

Nichts desto trotz sind Auseinandersetzungen emotional belastend. Vor allem, wenn Sie nicht zeitnah oder in persona geklärt werden können. On top kommt noch, dass ein Streit auf der Arbeit zu erhöhten Ressourcenverbrauch im Unternehmen führt.

Die Ergebnisse der Konfliktkostenstudie vom KPMG (2009) zeigen es eindeutig:

- Im Arbeitsleben werden ca. 15 % der Arbeitszeit durch Konflikte gebunden.
- Bei Führungskräften sind es sogar 30–50 %.
- Die Hälfte der befragten Unternehmen verzeichneten Verluste von mehr als 50.000 Euro durch Konflikte.
- Hinzu kommen Kosten für Mitarbeiterfluktuation, Fehlzeiten, Missbrauch von Arbeitszeit und ähnliches.

Fazit: Konflikte kosten nicht nur Zeit, sondern auch Geld und sind obendrein noch emotional belastend. Sie sind ein Hindernis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Die gute Nachricht: Es ist nicht unmöglich, Konflikte zu lösen und eine Konfliktkultur zu

implementieren, in der Auseinandersetzungen als Chancen gesehen werden.

Konflikt-Vermeidung ist unmöglich

Konflikte sind unvermeidbar. Wer versucht Streit, um jeden Preis aus dem Weg zu gehen, stößt schnell an seine Grenzen. Alle seine Gefühle zu verdrängen und sich der Meinungen anderer anzupassen, ist für viele der Easy-Way-Out. Denn oft haben Mitarbeiter Angst davor, die kollegiale Stimmung zu stören, wenn sie offen ansprechen, was sie stört.

Was diese Mitarbeiter nicht bedenken, ist, dass sich bei unerschwelligen Unstimmigkeiten die Arbeitsatmosphäre verändert. Unbewusst steht der Konflikt wie ein großer Elefant in Raum. Jeder bemerkt die Angespanntheit, aber keiner möchte darüber sprechen.

Diese Situation ist noch anstrengender und belastender. Wichtig ist anzuerkennen, dass Streit nicht der Beweis für ein schlechtes Betriebsklima ist, sondern viel mehr ein

Zeichen dafür, dass den Beteiligten an einer Verbesserung der Zustände liegt. Diese Bereitschaft zu Konflikten ist etwas Positives, da konstruktive Konflikte zu Innovationen und verbesserter Zusammenarbeit führen.

Trotzdem ist es einfacher einen ausschweifenden Disput im Vorhinein zu verhindern. Deswegen sollte innerhalb des Teams in regelmäßigen Abständen über mögliche Probleme, zwischenmenschliche Schwierigkeiten und sachliche Differenzen geredet werden.

TIPP



Besonders gut eignen sich dafür Jour fixe oder separate Teambesprechungen, bei denen sich jeder zur Teamkonstellation und Arbeitsgestaltung äußern kann. Es sollte darauf geachtet werden, die Meinungen anderer nicht zu bewerten und auf einer sachlichen Ebene zu bleiben. Wenn diese Formate in einer respektvollen Ehrlichkeit durchgeführt werden, werden Konflikte zu einer Seltenheit.

Home-Office fördert unausgetragene Konflikte

Hybride Arbeitssysteme sind aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Die Flexibilität zwischen den Arbeitsorten zu variieren, ist für viele Mitarbeiter sehr wichtig und fördert die Selbstorganisation.

Dem gegenüber steht, dass die zwischenmenschlichen Situationen in den Hintergrund rücken. Kein informeller Flurfunk, weniger Smalltalk, keine gemeinsamen Mittagessen.

Das hinterlässt seine Spuren. Konflikte können sich deshalb viel einfacher hochschau-

keln oder die Parteien scheuen sich noch mehr diese zu lösen.

Unmut entsteht viel eher, wenn man weniger sozialen Kontakt hat und auch auf privater Seite wenig über seine Kollegen weiß. Da reichen schon Verspätungen, eine unbedachte Aussage oder ein fehlgedeuteter Blick aus, um einen Streit zu provozieren. Insbesondere Online-Meetings lassen Raum für Interpretationen:

- Wieso hat derjenige die Kamera aus?
- Wieso lacht sie jetzt?

- » Wohin schaut er gerade?
- » Wird mir überhaupt zugehört?

Diese Ungewissheit über die Intentionen der Kollegen führen häufig zu Streit.

Daher ist es umso wichtiger, darauf zu achten, dass Konflikte Zeit und Raum erhalten, um offen angesprochen und ausdiskutiert zu werden.

Souverän streiten? Diese Top 5 Tipps sollten Sie beachten

Bei einem Konflikt sollte die Grundauffassung „Wir gegen das Problem!“ nicht „Wir gegeneinander!“ gelten. Um diese Auffassung zu bewerkstelligen, müssen so manche Kniffe beachtet werden.

Tipp Nr. 1: Identifizieren Sie die genauen Konfliktpunkte

Ein Konflikt bei denen die Beteiligten die Konfliktpunkte nicht kennen, ist wie ein Fass ohne Boden. Ohne Problemdefinition ist das Finden von geeigneten Lösungswegen schlichtweg unmöglich. Klären Sie also vorab, welche Aspekte zu Unbehagen führen und um welche Art von Konflikt es sich handelt. Stellen Sie dafür folgende Fragen:

- » Wie genau fühle ich mich? Hat die Situation bewirkt, dass ich mich missverstanden, missachtet oder unter Druck gesetzt fühle?
 - Lautet die Antwort Ja, befinden Sie sich in einem Beziehungskonflikt. Nutzen Sie Ich-Botschaften, um auszudrücken, warum Sie sich nicht wertgeschätzt fühlen.
- » Verfolgen wir beide unterschiedliche Ziele, obwohl wir eigentlich an einem Strang ziehen sollten?
 - Lautet die Antwort Ja, handelt es sich um einen Zielkonflikt versuchen Sie

gemeinsam Ihre Ziele zu definieren und finden Sie einen Kompromiss.

- » Ihrer Meinung nach sind die gewählten Prozesse und Methoden des Gegenüberst nicht optimal für die Zielerreichung?
 - Lautet die Antwort Ja, liegt ein Sach- oder Beurteilungskonflikt vor. Erklären Sie in einem sachlichen Ton, weshalb Sie ihre präferierte Vorgehensweise als effektiver und effizienter betrachten. Gleichzeitig sollten Sie versuchen den Standpunkt des Anderen zu verstehen. Anschließend kann anhand einer Pro- und Kontra-Liste rational entschieden werden, welcher Weg sich besser eignet.
- » Sie finden, dass die Teamkollegen mehr Anerkennung, mehr Vergütung und mehr Lob für ihre Arbeit erhalten? Dadurch fühlen Sie sich ungerecht behandelt?
 - Lautet die Antwort Ja, handelt es sich um einen Verteilungskonflikt. An diesem sind oftmals drei oder mehrere Personen beteiligt. Passen Sie auf, dass Sie ihren Unmut nicht an der Person auslassen, die nichts für Ihre Gefühle kann. Suchen Sie lieber das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten. Prüfen Sie aber vorher, ob der Neid gerechtfertigt ist oder ihre Wahrnehmung nicht den Tatsachen entspricht.

Tipp Nr. 2: Kommunizieren Sie Ihr Anliegen so konkret wie möglich

Die Gründe der Verärgerung zu kennen, ist der erste Schritt zur Konfliktlösung. Denn oftmals besteht die Gefahr sogenannter „Stellvertreter-Konflikten“. Bei diesen streitet man an dem eigentlichen Problem vorbei.

BEISPIEL

Sie streiten mit ihrem Kollegen darüber, ob das Fenster zum Lüften geöffnet werden soll oder nicht. Kompromisslos beharren Sie auf ihrer Meinung, dass es zu kalt wäre.

Der eigentliche Konflikt ist aber aus der vorherigen Situation entstanden. Denn bei einer Besprechung über geeignete Vorgehensweisen für eine Conversion-Optimierung hat ihr Kollege ihren Vorschlag im scharfen Ton abgelehnt. Verständlich, dass bei Ihnen das Gefühl aufkommt, dass dieser ihre Expertise und Autorität nicht wertschätzt.

Wie das Beispiel zeigt, liegt das Problem nicht an einem offenen Fenster, sondern darin, dass Sie sich nicht wertgeschätzt fühlen.

Fokussieren Sie sich daher im ersten Schritt auf den Kern-Konflikt. Im zweiten Schritt kommt es auf eine adäquate Kommunikation an. Mit diesen Ratschlägen beherrschen Sie die Königsdisziplin einer guten Konfliktkommunikation:

Beschreiben Sie exakt, welcher Aspekt der Situation Sie gestört hat

Reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Benennen Sie konkret und direkt, was die spezifische Situation in Ihnen ausgelöst hat.

Vermitteln Sie klar und deutlich die eigenen Ziele, Gefühle und Motive. Vermeiden Sie bestenfalls verallgemeinernde Worte wie „Immer“ und „Nie“ und bringen Sie auf den Punkt, was ihre Erwartungen sind.

Senden Sie „Ich“-Botschaften

In der herkömmlichen Du-Botschaft verbirgt sich Tadel, Vorwurf und Schuldzuweisung. Der Andere fühlt sich angegriffen, weil er als der „Schuldige“ dargestellt wird. Dadurch nimmt er automatisch eine Verteidigungshaltung ein und eine konstruktive Lösung zu finden, wird drastisch erschwert.

Üben Sie keine Kritik an der Person selbst

Machen Sie sich bewusst, dass das Problem nicht an der Person selbst liegt, sondern lediglich ihr Verhalten Sie gestört hat. Kristallisieren Sie daher im Gespräch heraus, dass Sie sich eine Verhaltensänderung wünschen und es nicht an der Persönlichkeit des Gegenübers liegt.

Hören Sie aktiv zu

Wir neigen dazu, dem anderen nicht richtig zuzuhören, da wir zu beschäftigt damit sind, schlagfertige Antworten vorzubereiten. Dadurch können Sie nicht die Perspektive des Anderen einnehmen und der Konflikt kommt zu keinem konstruktiven Ende. Deshalb:

- Hören Sie wirklich zu, was gesagt wird und versuche Sie keine Absichten zu unterstellen.
- Zeigen Sie ihrem Gesprächspartner, dass seine Anliegen und seine Beweggründe ernst genommen werden und lassen Sie ihn ausreden.
- Fragen Sie nach, ob Sie den Inhalt richtig verstanden haben.

TIPP

Um sicherzugehen, wiederholen Sie eventuell noch einmal, was der Konfliktpartner gesagt hat. Das nennt sich Paraphrasieren.

- Geben Sie verbales und nonverbales Feedback zu seinen Aussagen.
- Signalisieren Sie mit ihrer Gestik und Mimik, dass sie aktiv zuhören.

Tipp Nr. 3: Lassen Sie Emotionen zu und benennen Sie diese

Das Zeigen von Emotionen hat eine ungeahnte Wirkung. Am Arbeitsplatz werden Emotionen eher als Schwäche und Unprofessionalität abgestempelt. Dabei haben sie in Realität einen positiven Einfluss.

Folgendes Beispiel verdeutlicht es. Welcher Satz löst eher einen Konflikt aus?

BEISPIEL

Nach dem Meeting sagt ihr Kollege zu Ihnen:

„Du solltest mir im Meeting auch mal den Rücken stärken, ich mach das auch immer!“

Oder *„Es hat mich enttäuscht, dass du im Meeting nicht für mich eingetreten bist. Ich würde mich wirklich freuen, wenn du das nächste Mal für mich eintrittst.“*

Ganz klar: Der erste Satz. Bei dem zweiten Szenario entsteht ein tieferes Verständnis für den Kollegen, weil er Ihnen genau mitteilt, wie seine Empfindungen sind und welche Erwartungen er an Sie hat.

Daher trauen Sie sich zu zeigen, was sie emotional wahrnehmen.

Tipp Nr. 4: Nehmen Sie die Sichtweise ihres Streitpartners ein und akzeptieren Sie unterschiedliche Ansichten

Ziel ist es natürlich einen gemeinsamen Konsens zu finden. In manchen Fällen ist das allerdings unmöglich. Da bringt es nichts, wenn Sie dem Anderen ihre Meinung aufzwingen wollen.

Akzeptieren Sie lieber, dass Sie beide unterschiedliche Ansichten haben, und dass das in Ordnung ist, solange es die Arbeit nicht behindert.

Klären Sie bestenfalls diese Fragen:

- In welchen Dingen stimmen ihre Ansichten eventuell überein?
- Wie können Sie eine weitergehende Zusammenarbeit organisieren?

Tipp Nr. 5 Übernehmen Sie Verantwortung für ihr eigenes Handeln

Manchmal läuft im Arbeitsalltag nicht alles optimal und ihr Verhalten war eventuell nicht angemessen. Daher sollten Sie dafür die Verantwortung übernehmen. Ein „Es tut mir leid“ oder „Entschuldige bitte“, wirkt prophylaktisch und verhindert den nahenden Konflikt. Der Skill der „Selbstreflexion“ spielt eine große Rolle im Bezug auf Verantwortung. Nur wer sich selbst reflektiert, kann seine Verfehlungen erkennen und dafür einstehen.

Es ist nicht einfach seine antrainierten Konflikt-Lösungs-Strategien abzulegen und diese Tipps zur konstruktiven Problemlösung anzuwenden.

Je mehr Sie üben souverän zu streiten, umso leichter wird es Ihnen fallen.

ACHTUNG

Sollten alle ihrer Bemühungen zu einer gewaltfreien Konfliktlösung in den Wind geschlagen werden, scheuen Sie sich nicht, um Mediation zu bitten. Dabei führt eine dritte neutrale Person die Moderation des Streitgesprächs.

Formulierungs-Guide

In Konfliktsituationen ist es oft schwierig die passenden Worte zu finden. Schließlich will man kein Öl ins Feuer gießen, sondern den Konflikt deeskalieren. In dem folgenden Kapitel werden Formulierungshilfen

für alle Zeitpunkte eines Konfliktgesprächs gegeben. Das wichtigste vorab: Bleiben Sie in Ihrem Ton und in Ihrer Wortwahl stets respektvoll und verzichten Sie auf kopflose Anschuldigungen.

Formulierungshilfen

Beginn eines Konfliktgesprächs

Danke, dass du dir die Zeit für mich nimmst. Mir ist ... (in letzter Zeit/ am Montag/ im letzten Meeting) aufgefallen, dass ich ... (viele Aufgaben der gemeinsamen Projektarbeit übernehme/ oft lange auf erledigte Aufgaben warten muss/ das Gefühl habe, dass du meine Vorschläge sofort ablehnst)	Beschreiben Sie ihre Beobachtung ohne Wertung. Verwenden Sie einen neutralen und sachlichen Tonfall und erklären Sie so konkret wie möglich, welches Verhalten für Sie inakzeptabel ist.
Ich fühle mich ... (traurig/ enttäuscht/ übergangen/ überfordert/ nicht ernst genommen/ nicht wertgeschätzt)	Drücken Sie ihre Gefühle aus. Damit kann der Andere ein besseres Verständnis für Sie aufbringen und fühlt sich nicht direkt angegriffen.
Ich brauche ... (deine Unterstützung/ Rücksicht/ Verschwiegenheit/ Ratschlag)	Benennen Sie ihr explizit ihr Bedürfnis. So kennt das Gegenüber ihre Erwartungshaltung und kann diese besser erfüllen.
Ich würde mir wünschen, dass du ... (darauf achtetest/ dich darum bemühst/ über meine Vorschläge nachdenkst/ deine Aufgaben rechtzeitig erledigst)	Sagen Sie konkret, welche Verhaltensänderung Sie sich wünschen. Das führt zu einer klaren Handlungsanweisung und der Andere hat gute Anhaltspunkte wie er sein Verhalten adaptieren kann.

Während eines Konfliktgespräches, wenn Sie angesprochen wurden	
Habe ich richtig verstanden, dass es dir um folgende Situation geht? (War es an dem Montag, wo wir die Aufgaben für das Projekt verteilt haben/ Bezieht dich auf die letzte Woche oder meinst du spezifische Aufgaben, die liegen geblieben sind/ Meinst du den Vorschlag XY von dir)	Paraphrasieren Sie die Situation, um sich rückzuversichern, dass Sie den genauen Sachverhalt verstanden haben.
Meine Wahrnehmung der Situation ist folgende ... (Ich habe angenommen, dass du diese Aufgaben gerne übernehmen wolltest/ Ich habe deinen Vorschlag bereits durchdacht gehabt und objektiv bewertet, dass dieser zur Zielerreichung nicht geeignet ist/ Durch privaten und beruflichen Stress sind letzte Woche leider manche Aufgaben liegen geblieben)	Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung der Situation ebenfalls sehr konkret und beziehen Sie sich auf das, was der Gesprächspartner gesagt hat. Das hilft, um zu schauen, welche Aspekte gleich empfunden wurden und wo der genaue Konfliktpunkt liegt.
Würde es dir helfen, wenn ich ... (dich frage, ob du die Aufgaben erledigen möchtest/ dir Bescheid gebe, dass ich die Aufgaben zeitlich nicht rechtzeitig schaffe / erkläre, weshalb ich deinen Vorschlag zur Vorgehensweise nicht optimal finde)	Schlagen Sie konkrete Verhaltensänderungen vor, um zu erfahren, wie Sie auf die Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse des Gegenübers eingehen können.
Es tut mir leid, dass du dich deswegen schlecht fühlst. Ich habe die Situation anders bewertet und deshalb derartig gehandelt. Wärest du bereit einen gemeinsamen Kompromiss zu finden?	Reflektieren Sie sich selbst und übernehmen Sie Verantwortung. Oft ist einem selbst nicht bewusst, dass manche Verhaltensweisen Andere stören. Seien Sie bereit einen gemeinsamen Kompromiss zu finden.
Danke, dass du mit deinem Anliegen auf mich zugekommen bist. Ich kann diese Aspekte (das nicht Erklären für das Ablehnen deines Vorschlages) ändern. Allerdings würde ich diesen Punkt (das Ablehnen des Vorschlages im großen Meeting) gerne beibehalten. Wie können wir die Zusammenarbeit gestalten, sodass wir beide zufrieden sind? (Beispielsweise könnte ich dir meine Gründe in Ruhe in einem 4-Augen-Gespräch nahelegen.)	Zeigen Sie Verständnis für die Gefühlswelt des Gegenübers und äußern Sie ihre Wünsche. Sobald von beiden Seiten die Erwartungshaltung deutlich ist, kann eine gemeinsame Lösung gefunden werden.

Beenden eines Konfliktgespräches

Also halten wir fest, dass ich in Zukunft ... (genau signalisiere, welche Aufgaben ich übernehmen möchte) **und du darauf achtest ...** (diese ausgewogen zu verteilen und eventuell nachfragst, ob es zu viel für mich ist). Danke für deine Bereitschaft eine Lösung zu finden.

Halten Sie beide fest, wie Sie nach dem Gespräch die Zusammenarbeit gestalten wollen. Bedanken Sie sich, dass der Andere bereit ist, sein Verhalten zu ändern.

Ich fühle mich schon viel besser. Es hilft mir zu wissen, wie wir das Problem gemeinsam angehen.

Signalisieren Sie dem Gegenüber, dass ihre Emotionen sich ins positive verändert haben.

ACHTUNG



Sollte es in einem Konfliktgespräch dazu kommen, dass die Emotionen hochkochen, ist es ratsam, das Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt weiterzuführen oder einen Moderator hinzuzuziehen. Das hilft, um bei dem Gespräch wieder auf eine sachliche Ebene zu gelangen.

TIPP



Wenn beide in dem ersten Klärungsgespräch keine direkte Lösung finden, kann ebenfalls ein zweiter Termin ausgemacht werden. So haben beide Parteien Zeit, sich Lösungsstrategien zu überlegen, die dann im separaten Termin gemeinsam diskutiert werden.

Spezial-Fall: Spontan Konflikte in Führungsgesprächen

Führungskräfte stehen meist sogar vor einer noch kritischeren Herausforderung: Der Deeskalation überraschender Konflikte.

Folgendes Szenario: Sie wollten mit einem Mitarbeiter ein sachliches Gespräch führen, gemeinsam auf Geleistetes zurückschauen, konstruktives Feedback geben und dann nach vorn schauen. Doch dann kommt es für Sie überraschend zu einem Konflikt.

Was jetzt zählt ist, dass Sie richtig reagieren, damit der Konflikt nicht eskaliert. Schließlich

brauchen und wollen Sie mit dem Mitarbeiter weiterhin vertrauensvoll zusammenarbeiten. Demnach muss das Problem gelöst, der Konflikt bereinigt und das Gespräch zu einem versöhnlichen Abschluss geführt werden. Ob das gelingt, hängt dabei von Ihnen ab!

Seien Sie vorbereitet – Eskalationen im Gespräch können auftreten

Sie haben ein Mitarbeitergespräch vor sich und erwarten keine Komplikationen? Falsch.

Es kann immer wieder unerwartet zu einer Gesprächseskalation kommen. Deshalb sollten Sie in jedem Fall darauf vorbereitet sein.

Prinzipiell ist zu sagen, dass eine gute Vorbereitung auf beiden Seiten das Risiko unerwarteter Konflikte im Gespräch minimiert. Bereiten Sie sich schriftlich vor und bringen Sie den Mitarbeiter bestenfalls dazu, dies auch zu tun.

Machen Sie sich zu folgenden Fragen Notizen:

- ▶ Wozu wollen Sie im Einzelnen Feedback geben?
- ▶ Was wollen Sie loben oder kritisieren?
- ▶ Welche Aufgaben und Ziele wollen Sie vereinbaren?
- ▶ Worüber wollen Sie den Mitarbeiter informieren?

Die schriftlichen Unterlagen helfen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter im Konfliktfall, sich nicht vom eigentlichen Thema abbringen zu lassen!

Die 3 häufigsten Gründe für einen Spontan-Konflikt

Aus Ihrer Sicht kommt zwar kein schwieriges Thema im Mitarbeitergespräch zur Sprache, aber aus diesen 3 Gründen kann es trotzdem zu einer Auseinandersetzung kommen:

1. Der Mitarbeiter bringt einen Groll mit

Viele Mitarbeiter scheuen sich lange davor ihren Unmut über Situationen oder Verhalten anzusprechen. Diese wollen Konflikte aus Harmonie-Gründen nicht thematisieren. Allerdings gelingt das Verdrängen dieser negativen Gefühle wie Frust, Ärger und Enttäuschung nur bis zu einem gewissen Zeitpunkt. Irgendwann läuft das Fass über. Für

Dritte – in diesem Fall für Sie – kommt es dann völlig überraschend – meist aus einem nichtigen Anlass zum Ausbruch des Grolls.

BEISPIEL

Ins Gespräch mitgebrachter Groll

Der Abteilungsleiter Thilo Sattler kennt seinen Mitarbeiter Philip Haas als sehr empfindliche Persönlichkeit. Dennoch hatte er heute nicht mit Problemen im Gespräch gerechnet. Er hatte Herrn Haas ausdrücklich für seine erreichten Ziele loben und ihm entsprechend attraktive neue Aufgaben zuordnen wollen.

Im kämpferischen Ton steigt der Mitarbeiter mit dieser Frage ein: *„Warum bin ich nicht im Messeprojekt?“*

Thilo Sattler hatte versucht, ihm aus sachlicher Sicht seine Gründe für die Teamauswahl zu erklären. Keine Chance.

„Sie haben mal wieder Ihre VIP-Leute ausgewählt! Ich gehöre für Sie ja nur zum Fußvolk! Das ist wie damals, als ...“

Mit immer gereizterem Ton steigerte sich der Mitarbeiter in Ausführungen zu gefühlten Ungerechtigkeiten der letzten Wochen und Monate.

Im Stillen ging seinem Chef durch den Kopf: *„Lieber Herr Haas, ich könnte Ihnen jetzt vorhalten, dass es an Ihrem schwierigen Charakter liegt, wenn Kollegen Sie nicht in ihren Projekten haben wollen.“*

Das würde er natürlich nicht sagen, um weitere Eskalationen zu vermeiden.

2. Der Mitarbeiter erlebt im Gespräch einen Frust

Mitarbeiter die unvorbereitet oder mit überhöhten Erwartungen ins Gespräch gehen,

neigen dazu innerhalb des Gesprächs Frust zu erleben. So hält sich vielleicht der Mitarbeiter für Ihren besten Leistungsträger im Team und erwartet eine Gehaltserhöhung, die Sie ihm nicht gewähren. Diese Situation wird sicherlich einen völlig unerwarteten Streit auslösen, weil erst im Gespräch deutlich wird, dass die Eigenwahrnehmung des Mitarbeiters nicht mit Ihrer Wahrnehmung übereinstimmt. Vor allem der Mitarbeiter fühlt sich gekränkt, angegriffen oder sonst wie schlecht behandelt. Das kann zu Überreaktionen führen, die dann auf Sie provozierend wirken.

BEISPIEL

Zurückgewiesene Kritik

Vanessa Tanner beißt sich auf die Lippen. Sie will jetzt nicht auch noch Öl ins Feuer gießen. Ihr Mitarbeiter Jan Leber ist so wütend über die Kritik an seinen enttäuschenden Leistungen, dass er bereits laut wurde:

„Das akzeptiere ich nicht! Kommen Sie mir doch nicht mit solchen idiotischen Vorwürfen!“

Das geht zu weit! Ihre berechtigte Kritik sind keine „Vorwürfe“, und Begriffe wie „idiotisch“ braucht sie sich nicht bieten zu lassen. Dennoch beißt sie sich erst einmal auf die Lippen. Sie will nicht, dass durch die geschlossene Tür Dritte Zeugen einer lauten Auseinandersetzung werden.

3. Die Persönlichkeit des Mitarbeiters führt zu Konflikten.

Es gibt Menschen, mit denen kann man nur schwer konfliktfreie Gespräche führen. Sie sind zu empfindlich, misstrauisch oder

neurotisch, als dass man in Ruhe etwas mit ihnen besprechen könnte. Sogenannte sensible „Naturen“.

Eventuell kommt es auch zum Konflikt, wenn ein Mitarbeiter ein Autoritätsproblem mit Ihnen hat. Es fällt ihm nicht nur schwer, Ihre Kritik zu akzeptieren, er nimmt auch nicht „kampflos“ Arbeitsaufträge von Ihnen an.

BEISPIEL

Ringen um Ziele und Aufgaben

Die ruhige und sehr sachliche Art seiner Mitarbeiterin Julia Kleber macht es ihrem Chef Bruno Hansen nicht leichter. Mit einem kühlen *„Nein, das schaffe ich nicht auch noch.“* hat sie einen der ihr zugedachten Arbeitsaufträge ganz einfach abgewiesen. Wie gegen eine Wand hat er geredet im Bemühen, sie zu überzeugen, dass sie es übernehmen muss.

Die Mitarbeiterin bleibt kühl: *„Ich fürchte, Sie können nicht wirklich beurteilen, was ich jetzt schon zu tun habe.“*

Bruno Hansen spürt, wie ihm die Nackenhaare hochgehen. Sollte das Gespräch jetzt eskalieren, wird er der Dumme sein. Frau Kleber wird unterkühlt ruhig bleiben, aber für seinen Ton kann er bald nicht mehr garantieren.



Wenn Sie diese Reaktionen zeigen, eskaliert die Situation definitiv

Wenn Ihr Mitarbeiter im Gespräch plötzlich „einen Streit vom Zaun bricht“, „hart auf Kontra geht“ oder seinem „Ärger Luft macht“, liegt es an Ihnen, ob das Gespräch eskaliert oder letztlich zum guten Ende geführt werden kann.

Um eine Eskalation unter allen Umständen zu vermeiden, sollten Sie ...

... keine besänftigenden Worte verwenden.

Der Mitarbeiter wird keineswegs beruhigt, wenn Sie auffordern: „Beruhigen Sie sich doch!“ Oder: „Bleiben Sie sachlich!“ Seien wir mal ehrlich. Diese Worte haben noch nie in einem Streit geholfen. Aufgefasst werden diese Worte eher wie die Botschaft: „*Sie benehmen sich nicht adäquat.*“ Daraufhin schlagen seine Emotionen nur noch höhere Wellen.

... den enttäuschten Mitarbeiter nicht trösten.

Es tröstet nicht, wenn Sie sagen: „Ach, das ist doch nicht so tragisch.“ Oder: „Nehmen Sie das doch nicht so persönlich.“ Viel eher führen diese Worte dazu, dass der Mitarbeiter sich von Ihnen unverstanden fühlt und sich noch mehr verschließt.

Das Problem wird auch nicht gelöst, wenn Sie sagen: „Nach dem Projekt reden wir noch mal über Ihr Gehalt.“ Oder: „Nächstes Jahr ist ja wieder eine Messe, vielleicht können Sie dann daran teilnehmen.“ Bei einem naiven Mitarbeiter wecken Sie damit bloß falsche Hoffnungen. Dabei entsteht ein noch viel größerer Konflikt, wenn die Hoffnungen sich zu späteren Zeitpunkten nicht erfüllen.

Bei einem cleveren Mitarbeiter führen diese Worte eher dazu, dass dieser merkt, dass Sie den Konflikt scheuen. Das wird ihn ermuntern, seine Manipulationskünste weiterhin an Ihnen zu testen.

... keinen Rückzieher machen und Ihre Kritik abmildern.

Sie könnten Kritik sofort abmildern mit Sätzen wie: „*So schlimm ist es ja auch wieder nicht.*“ Oder: „*Na ja, andere sind auch nicht perfekt.*“

Damit hätten Sie den Konflikt zwar deeskaliert, aber der Mitarbeiter wird wissen, dass er Sie ganz leicht weich werden lassen kann. Dies wird er zukünftig weiter ausnutzen.

... nicht sofort die Ziele und Arbeitsaufträge reduzieren.

„*Na gut, dann machen Sie nur ...*“ Oder: „*Das brauchen Sie dann erst zum ... fertig zu machen.*“

Im Moment sind Sie der Eskalation zwar entgangen, auf die Dauer werden Sie sich jedoch bei dem Mitarbeiter kaum noch in Ihrer Führungsrolle behaupten können!

Sie fördern die Eskalationsgefahr, wenn Sie ...

... in Gegenangriff gehen.

Die perfekte Methode um einen Streit richtig eskalieren zu lassen ist auf die Angriffe des Mitarbeiters mit Gegenangriffen zu reagieren.

Sagen Sie zum Beispiel nicht: „*Das wollen wir ja wohl mal sehen, ob Sie damit durchkom-*

men!“ Oder: *„Wenn Sie glauben, mit.. durchzukommen, werde ich Ihnen mal zeigen ...!“*

... mit einer unangebrachten Wortwahl und einem missratenen Tonfall tadeln.

Beispielweise zeigen Sie Ihre Empörung durch Tadel wie: *„Das muss ich mir nicht bieten lassen!“* Oder: *„Nicht in dem Ton!“*

Dann Herzlichen Glückwunsch! Sie haben es geschafft den Konflikt zur Eskalation zu treiben.

... Verteidigungsversuche des Kritisierten vereiteln.

Sagen Sie zum Beispiel: *„Jetzt reden Sie sich nicht heraus!“* Oder: *„Jetzt stehen Sie mal zu Ihrem Fehler!“* Oder: *„Sind Sie nicht kritikfähig?“*

Mit solchen Reaktionen führen Sie den Konflikt weiter und beweisen dem Mitarbeiter, wie leicht es ist, Sie zu provozieren. Damit gefährden Sie nachhaltig Ihre Autorität.

Konflikte im Gespräch: So reagieren Sie souverän, wenn es heiß hergeht

Wenn Sie spüren, dass sich das Gespräch in Richtung Konflikt entwickelt, setzen Sie sich nicht unter Druck. Geben Sie sich selbst die Zeit objektiv und sachlich zu bleiben. Gehen Sie nicht Ihrem ersten Impuls nach, sondern atmen Sie tief durch. Das Gespräch muss nicht möglichst schnell auf eine sachliche Ebene zurückgeführt werden.

Mit diesen Ratschlägen reagieren Sie korrekt auf einen Spontan-Konflikt:

1. Gestatten Sie dem Mitarbeiter das „Dampf ablassen“

Lassen Sie den Mitarbeiter sagen, was ihm auf dem Herzen liegt. Hören Sie großzügig über Missgriffe in Wortwahl und Ton hinweg.

Nehmen Sie Vorwürfe nicht persönlich. Legen Sie nichts „auf die Goldwaage“. Lassen Sie sich von übertriebenen Darstellungen nicht zu Gegenreden provozieren. Der Mitarbeiter soll sich „Luft machen“.

2. Zeigen Sie Verständnis für Emotionalität

Anschließend zeigen Sie Verständnis für die Gefühle. Sagen Sie zum Beispiel: *„Verstehe.“* Oder *„Ich verstehe Ihre Enttäuschung.“* Oder: *„Ich kann Ihren Ärger nachvollziehen.“*

Damit stimmen Sie nicht inhaltlich zu, signalisieren aber, dass Sie die Gefühle des Mitarbeiters ernst nehmen. Der Mitarbeiter erkennt, dass Sie ihm seinen emotionalen Ausbruch nicht verübeln und kann sich beruhigen.

3. Führen Sie das Gespräch auf die Sachebene zurück

Stellen Sie jetzt irgendeine Sachfrage. Dabei ist der Inhalt nicht wichtig. Es geht darum, dass der Mitarbeiter innerlich seine aufgewühlten Gefühle beiseiteschieben kann und zum „Denkhirn“ umschalten muss.

Fragen Sie zum Beispiel: *„Wann hat der Kunde angerufen?“*, *„Wo haben Sie das zuerst gemerkt?“*, *„Wie hatten Sie sich das vorgestellt?“*, *„Wie war das im letzten Jahr?“*

Der Mitarbeiter muss nachdenken, um Ihnen zu antworten und wird wieder sachlich.

4. Lenken Sie das Gespräch in Richtung „Lösungs-Denken“

Nachdem der Mitarbeiter wieder auf die Sachebene gefunden hat, soll er mit Ihnen in Richtung Problemlösung denken. Fragen Sie beispielsweise: *„Was schlagen Sie vor, wie die Aufgaben erledigt werden können?“*, *„Die Sache ist jetzt gelaufen. Wie können wir verhindern, dass es noch einmal passiert?“*

Der Mitarbeiter erkennt, dass Sie für ihn kein Konfliktgegner sind, sondern Gesprächspartner. Das lässt ihn selbst ebenfalls zu dieser Rolle zurückfinden. Er will nicht mehr gegen Sie streiten, sondern mit Ihnen kreativ diskutieren.

5. Entwickeln Sie eine gemeinsame Win-win-Lösung

Jetzt können Sie miteinander eine Lösung für das Problem finden. Win-win bedeutet, dass Sie gemeinsam eine Lösung finden, die Sie beide bejahen können. Win-win bedeutet auch, dass Sie am Ende des Gesprächs wieder in partnerschaftlichem Verhältnis zueinanderstehen. Wenn Sie zum Entgegenkommen bereit sind, wird der Mitarbeiter ebenfalls einlenken. Er wird versuchen, seinerseits Ihre Sicht der Dinge zu verstehen.

Dann wird er bestrebt sein, Ihnen zu beweisen: „Mit mir kann man reden.“

6. Schließen Sie das Gespräch versöhnlich ab

Wenn das Problem gelöst ist, könnte der Mitarbeiter immer noch wegen seines emotionalen Ausbruchs oder seiner vorherigen Kontrahaltung ein „mulmiges Gefühl“ haben.

Sagen Sie zum Beispiel: „Da haben wir ja doch noch eine gute Lösung gefunden.“, „Da sind wir uns am Ende doch noch einig geworden.“, „Ich denke, mit diesem Ergebnis können wir beide leben.“

Mit dem versöhnlichen Abschluss sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter motiviert und erleichtert, statt mit „schwerem Herzen“ aus dem Gespräch geht.

Checkliste

In der folgenden Checkliste sind nochmal alle wichtigen Punkte zusammengefasst. Legen Sie sich diese vor dem nächsten Mit-

arbeitergespräch auf den Schreibtisch und werfen Sie einen kurzen Blick darauf, wenn das Gespräch droht zu eskalieren.

Checkliste: Zusammenfassung aller wichtigen Punkte

Bleiben Sie ruhig und atmen Sie 3 Mal tief ein und aus.

Beachten Sie:

- Keine besänftigenden Worte!
- Kein Trösten des Mitarbeiters!
- Kein Abmildern Ihrer Kritik!
- Kein Gegenangriff starten!
- Keine tadelnden oder anklagenden Worte!
- Keine Kritikunfähigkeit unterstellen!
- Kein Einknicken – bleiben Sie erst bei Ihren Anweisungen!

Warten Sie, bis der Mitarbeiter seine ersten, impulsiven Gefühle herausgelassen hat.

>	Akzeptieren Sie die Emotionen des Mitarbeiters und zeigen Sie Verständnis. (Beispielsweise mit: „Ich verstehe“)
>	Führen Sie das Gespräch mit einer Faktenfrage auf die Sachebene zurück. (Beispielsweise mit: „Wann ist Ihnen dies das erste mal aufgefallen?“)
>	Zeigen Sie, dass Sie ein Gesprächspartner sind, indem Sie das Gespräch in Richtung gemeinsamer Problemlösung lenken. (Beispielsweise mit: „Was meinen Sie, wie wir diesen Sachverhalt das nächste Mal verhindern können?“)
>	Demonstrieren Sie Kompromissbereitschaft und Suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung. Wichtig ist, dass Sie beide mit der Lösung zufrieden sind.
>	Falls nötig, halten Sie die beschlossene Lösung schriftlich fest. Sollte es dazu kommen, dass in der jetzigen Situation keine Problemlösung möglich ist, vereinbaren Sie direkt einen zweiten Gesprächstermin. Halten Sie fest, wie Sie beide sich darauf vorbereiten sollen.
>	Zum Gesprächsende, zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie seinen Gefühlsausbruch nicht negativ auffassen, in dem Sie das Gespräch versöhnlich abschließen. (Beispielsweise mit: „Ich bin froh, dass wir eine gemeinsame Lösung gefunden haben.“)

Deeskalation der obigen Beispiele

In dem Kapitel über die 3 Gründe von Spontan-Konflikten wurden Beispiele gebracht. Diese könnten folgendermaßen im Guten enden:

BEISPIEL 1

Ins Gespräch mitgebrachter Groll

Im obigen Beispiel um das Thema, nicht im Messeteam zu sein, gipfelte der Zorn des Mitarbeiters in dem Vorwurf: „Das ist ungerecht, wie Sie mich immer übergehen!“

Der Vorgesetzte verwahrte sich nicht gegen den Vorwurf. Er blieb ruhig.

Vorgesetzter (V): „Ich verstehe Ihre Enttäuschung.“

Mitarbeiter (M): „Haha, sehr witzig!“

V: „Woran haben Sie in der Zeit gearbeitet?“

M: „Da war ich ...“ (Die Stimme klang schon ruhiger.)

V: „Sie wissen, dass die Teamleiter ihre Mitglieder selbst aussuchen. Dann muss es sich ja immer noch mit dem Tagesgeschäft vereinbaren lassen.“

M: „Ja, weiß ich.“ (Die Stimme klang besänftigt.)

V: „Was schlagen Sie vor, wie Sie vor der nächsten Messe den Projektleiter überzeugen, Sie ins Team zu berufen?“

Dieses Gespräch konnte nicht zu einer konkreten Lösung geführt werden. Gleichwohl war die Eskalationsgefahr gebannt. Der Vorgesetzte sah dem Mitarbeiter an, dass dem nun seine eigene Verantwortung bewusst war.

Das Gespräch fand einen versöhnlichen Abschluss:

V: „Jetzt ist es mal so gelaufen. Ich denke jedoch, dass Sie gute Chancen haben, wenn es Ihnen gelingt ...“

BEISPIEL 2

Zurückgewiesene Kritik

Das obige Kritikgespräch gipfelte in: „Das akzeptiere ich nicht! Kommen Sie mir doch nicht mit solchen idiotischen Vorwürfen!“

Die Vorgesetzte blieb ruhig: „Hm.“

Der Mitarbeiter schaute sie nur wütend an. Anschließend zeigen Sie Verständnis für die Gefühle.

V: „Verstehe. Welche Unterlagen standen Ihnen denn zur Verfügung?“

M: „Ich hatte nur ...“ (Die Stimme klang fast wieder sachlich.)

V: „Wie können wir denn für die nächste Saison sicherstellen, dass es besser klappt mit ...?“

Das Gespräch konnte in sachlichem Stil weitergeführt werden. Der Mitarbeiter gab schließlich zu, sich manches Mal nicht an die Pläne gehalten und die Aufwände unterschätzt zu haben. Das Gespräch konnte dann konstruktiv enden mit den Worten:

V: „Ich schlage vor, wir vereinbaren Checkpunkte und ...“

M: „Ich brauche dafür ... Dann kann ich ...“

V: „Das klingt gut. Sie packen es schon.“

BEISPIEL 3

Ringen um Ziele und Aufgaben

Die obige Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterin gipfelte in kalter Abweisung: „Ich fürchte, Sie können nicht wirklich beurteilen, was ich jetzt schon zu tun habe.“ Aufgewühlte Gefühle gab es hier auf Seiten des Vorgesetzten. Er musste sich zügeln, um nicht mit der Faust auf den Tisch zu hauen.

V: „Verstehe.“

Die Mitarbeiterin sagte nichts. Der Vorgesetzte schwieg auch und zeigte damit, dass er sich nicht provozieren ließ. Als er spürte, dass die Mitarbeiterin sich langsam unbehaglich fühlte, fragte er: „Was schlagen Sie vor?“

M: „Wieso ich?“

V: „Weil es Ihr Job ist. Wer sollte sich besser auskennen als Sie? Also: Was brauchen Sie, damit die Aufgaben doch noch erledigt werden?“

M: „Das kann ich jetzt nicht so aus dem Ärmel ziehen.“

V: „Verstehe. Ich schlage vor: Sie nehmen das Thema mit und überlegen, wie wir die Sache in den Griff bekommen können. Es hilft ja nichts. Das gehört zu unseren Teamzielen, und Sie sind die Fachfrau.“

M: „Ist ja toll. Dann habe ich jetzt das Problem an der Backe.“

V: „Das haben wir beide. Deswegen denken wir beide noch mal gründlich über einen Lösungsweg nach und treffen uns am ... wieder. Passt das für Sie?“

M: „Naja, muss ja wohl.“ (Die Stimme klang schon friedlicher.)

V: „Sie machen es mir nicht gerade leicht, aber irgendwie werden wir uns einigen und eine Lösung finden.“

M: „Wenn Sie das sagen.“ (Die Stimme klang einlenkend.)

Das Problem ist zwar nur vertagt, aber der Konflikt ist gebannt. Zum nächsten Termin kam die Mitarbeiterin tatsächlich mit konstruktiven Vorschlägen.

Selbstreflexion: Der Schlüssel zur Verringerung des Konfliktrisikos in zukünftigen Mitarbeitergesprächen

Sie werden auch in Zukunft wieder mit Konflikten in Mitarbeitergesprächen rechnen müssen. Aber Sie können die Risiken maßgeblich minimieren, wenn Sie ein gutes Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern aufgebaut haben.

Dafür ist es wichtig sich regelmäßig selbst zu reflektieren und sein eigenes Tun und Handeln zu hinterfragen.

Die sogenannte Selbstreflexion ist dabei eine Form der bewussten Selbstwahrnehmung oder Selbstbeobachtung. Selbstreflexion bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu hinterfragen und zu analysieren, zum Beispiel auf eine bestimmte Situation bezogen.

Erst, wenn wir unserer eigenes Handeln bewusst werden lassen und unsere Intentionen

nen hinterfragen, entsteht das Potenzial zur Veränderung.

Deshalb reflektieren Sie bitte selbstkritisch:

- » Haben Sie trotz Ihrer eigenen Arbeitsbelastungen immer noch ein offenes Auge und offenes Ohr für Anzeichen von Frust, Ärger, Enttäuschungen, Verletzungen der Mitarbeiter?
- » Haben Ihre Mitarbeiter im Alltag ausreichend Gelegenheiten, Sie auch informell anzusprechen, sich mit Ihnen zu unterhalten?
- » Pflegen Sie entspannte kollegiale Nähe?
- » Kennen Sie Ihre Mitarbeiter gut genug, dass Sie um deren Erwartungen, Ziele, Wünsche und Empfindlichkeiten wissen?

Fazit

Mit Konflikten verbinden wir grundsätzlich negative Emotionen wie Wut, Ärger, Ungerechtigkeit, Enttäuschung und Frust. Für die Mehrheit der Konflikte überwiegt auch die negative Komponente.

Allerdings existieren auch positive Aspekte in Verbindung mit Auseinandersetzungen, denn Sie treiben eine Veränderung voran und führen zu besseren Arbeitsbedingungen oder Innovationen.

Aber unterschwellige negative Emotionen schaden nachweislich dem Arbeitsklima und gerade im Home-Office ist es angenehm, Konflikte zu meiden, weil man sich selten in persona sieht. Somit muss man unumgänglich seine Antennen für interne Konflikte schärfen und dergleichen besser handhaben.

- » Kümmern Sie sich immer ausreichend, wenn es im Team Stress, Streit oder gedrückte Stimmungen gibt?

TIPP



Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft niemals so sehr mit eigenen Aufgaben überlastet sein dürfen, dass Sie mögliche Konfliktpotenziale oder Motivationsrisiken übersehen!

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben und feststellen, dass Sie manche Punkte intensiver beachten sollten, scheuen Sie sich nicht davor die Veränderung langsam anzugehen. Schrittweise können Sie an einzelnen Aspekten arbeiten, um zukünftig Konfliktgespräche in Mitarbeitergesprächen zu reduzieren.

Wichtig sind die Konfliktidentifikation, eine optimale, wertschätzende und offene Interaktion und die Akzeptanz der Emotionen bei allen Beteiligten. Außerdem sollte immer ein gemeinsamer Lösungsweg gefunden werden, um die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

Gerade Führungskräfte stehen vor der großen Herausforderungen spontan auftretende Konflikte in Mitarbeitergesprächen zu deeskalieren. Relevant ist es dafür Ruhig zu bleiben, den Emotionen des Mitarbeiters mit Akzeptanz zu begegnen und dann das Gespräch zurück auf eine Sachebene zu lenken.

Danach kann eine gemeinsame Lösung entwickelt werden, mit denen beide Parteien zufrieden sind.

Konflikte zu lösen ist nicht immer einfach. Je offener und respektvoller man kommuni-

ziert, desto besser und einfacher lassen sich diese lösen.

Impressum

Verleger

Personalwissen,
ein Unternehmensbereich der
VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,
Theodor-Heuss-Straße 2–4,
53095 Bonn

Vorstand

Richard Rentrop, Bonn

Redaktionell Verantwortliche

Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die
Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o.

Autor

Personalwissen, Sarah Heck, Bonn;
Hedwig Kellner

Gestaltung

Viploria, München

Kontakt (Kundendienst)

Telefon: 02 28 / 95 50 160
kundendienst@personalwissen.de

© 2023 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn,
Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechter-spezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.