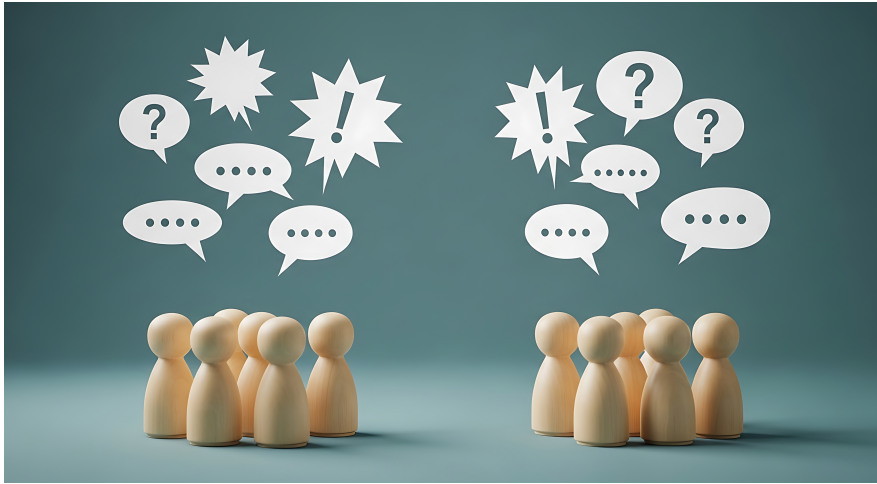




***So reagieren Sie richtig,
wenn im Mitarbeitergespräch
ein Konflikt auftaucht***

So reagieren Sie, wenn im Mitarbeitergespräch ein Konflikt auftaucht

Darum geht's

Liebe Leserin,
lieber Leser,

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

Jetzt kommt es darauf an, dass Sie richtig reagieren. Der Konflikt darf nicht eskalieren. Sie brauchen und wollen weiterhin die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihrem motivierten Mitarbeiter. Das Problem muss gelöst, der Konflikt muss bereinigt, das Gespräch muss zu einem versöhnlichen Abschluss geführt werden. Ob das gelingt, hängt von Ihnen ab!

Herzliche Grüße

Hedwig Kellner
Management-Trainerin

Die Autorin: Hedwig Kellner ist Management-Trainerin und Führungscoach. Darüber hinaus ist sie erfolgreiche Autorin von Sachbüchern für Führungskräfte.

Inhalt

Kompakt-Info: Ihr Leitfaden, wenn im Mitarbeitergespräch plötzlich ein Konflikt auftaucht	3
Diese Fehler sollten Sie im Konfliktfall nicht machen	3
Kompakt-Info: Diese Fehler sollten Sie in einem Konfliktfall nicht machen	5
So reagieren Sie richtig, wenn im Gespräch ein Konflikt auftritt	5
Beispiele: Rechnen Sie mit diesen unerwarteten Konflikten in Mitarbeitergesprächen	7
Checkliste: Selbstreflexion zur Verringerung von Konfliktrisiken in Mitarbeitergesprächen	10
Impressum	10

Ihr Leitfaden, wenn im Mitarbeitergespräch plötzlich ein Konflikt auftaucht

Gestatten Sie dem Mitarbeiter das „Dampfablassen“.

Zeigen Sie Verständnis für „Emotionalität“.

Führen Sie das Gespräch auf die Sachebene zurück.

Führen Sie das Gespräch auf einen Lösungsweg.

Entwickeln Sie eine gemeinsame Win-win-Lösung.

Schließen Sie das Gespräch versöhnlich ab.

Diese Fehler sollten Sie im Konfliktfall nicht machen

Wenn Ihr Mitarbeiter im Gespräch plötzlich „einen Streit vom Zaun bricht“ oder „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. Sie müssen Ruhe bewahren, Verständnis für die Gefühle zeigen, das Richtige sagen oder im richtigen Moment besser nichts sagen.

Um einer Eskalation zu entgehen, sollten Sie nicht ...

... die Emotionen des Mitarbeiters zu beruhigen versuchen.

Es beruhigt keineswegs, wenn Sie auffordern: „Beruhigen Sie sich doch!“ Oder: „Bleiben Sie sachlich!“

Der Mitarbeiter hört daraus die Botschaft: „Sie benehmen sich schlecht.“ Seine Emo-

tionen würden noch höhere Wellen schlagen!

... einen Enttäuschten zu trösten versuchen.

Es tröstet nicht, wenn Sie sagen: „Ach, das ist doch nicht so tragisch.“ Oder: „Nehmen Sie das doch nicht so persönlich.“ Der Mitarbeiter würde sich von Ihnen unverstanden fühlen und sich Ihnen gegenüber noch mehr verschließen!

... einen Enttäuschten oder Empörten vertrösten.

Es löst das Problem nicht, 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 ...“ Bei einem naiven Mitarbeiter wecken Sie falsche Hoffnungen und werden später – wenn die Hoffnungen eingelöst

werden sollen – einen größeren Konflikt haben. Ein cleverer Mitarbeiter spürt in Vertröstungen Ihre Scheu vor Konflikten. Das wird ihn ermuntern, in Zukunft an Ihnen seine Manipulationskünste auszuprobieren!

Sie steigern die Eskalationsgefahr sogar, wenn Sie ...

... auf Angriffe des Mitarbeiters mit Gegenangriff reagieren.

Sagen Sie zum Beispiel nicht:

- » „Das wollen wir ja wohl mal sehen, ob Sie damit durchkommen!“
- » „Wenn Sie glauben, mit ... durchzukommen, werde ich Ihnen mal zeigen ...!“

... Missgriffe in Wortwahl und Tonfall tadeln.

Zeigen Sie Ihre Empörung nicht durch Tadel wie:

- » „Das muss ich mir nicht bieten lassen!“ Oder: „Nicht in dem Ton!“

... Verteidigungsversuche des Kritisierten vereiteln.

Sagen Sie zum Beispiel nicht:

- » „Jetzt reden Sie sich nicht heraus!“
- » „Jetzt stehen Sie mal zu Ihrem Fehler!“
- » „Sind Sie nicht kritikfähig?“

Mit solchen Reaktionen führen Sie den Konflikt weiter und beweisen dem Mitarbeiter, wie leicht es ist, Sie zu provozieren. Sie gefährden nachhaltig Ihre Autorität. Verzichteten Sie auf Rückzieher, um einer Eskalation zu entgehen.

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.“

Sie könnten Ziele und Arbeitsaufträge sofort 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!



Diese Fehler sollten Sie in einem Konfliktfall nicht machen

Den Konflikt ignorieren:
Vermeiden Sie, den Konflikt herunterzuspielen oder zu ignorieren.

Persönliche Angriffe:
Unterlassen Sie persönliche Angriffe oder abwertende Bemerkungen.

Verteidigungshaltung einnehmen:
Verfallen Sie nicht in eine Verteidigungshaltung und machen Sie keine Ausreden.

Vorwürfe machen:
Vermeiden Sie es, Vorwürfe zu machen oder Schuld zuzuweisen.

Lösungen aufzwingen:
Erzwingen Sie keine Lösung, sondern arbeiten Sie gemeinsam an einer Lösung.

Emotionen ignorieren:
Ignorieren Sie nicht die Emotionen der Beteiligten, sondern zeigen Sie Verständnis.

So reagieren Sie richtig, wenn im Gespräch ein Konflikt auftritt

Wenn Sie spüren, dass sich das Gespräch in Richtung Konflikt entwickelt, setzen Sie sich nicht selbst unter Druck, das Gespräch möglichst schnell auf eine sachliche Ebene zurückzuführen. Viel besser ist es, wenn der Mitarbeiter seinen Ärger, seine Enttäuschung, seine Verletztheit oder sonstiges negatives Gefühl „rauslassen“ kann. Danach kann er sich wieder beruhigen und vernünftig mit Ihnen reden. So reagieren Sie im Gesprächskonflikt richtig:

1. Gestatten Sie dem Mitarbeiter das „Dampfablassen.“

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**. Sie sagen zum Beispiel: „Verstehe.“ Damit stimmen Sie inhaltlich nicht zu. Sie können etwa auch sagen: „Ich verstehe Ihre Enttäuschung.“ Oder: „Ich kann Ihren Ärger nachvollziehen.“ Manchmal reicht auch nur ein freundliches „Hm!“ 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** 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. Führen Sie das Gespräch auf einen Lösungsweg

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 zueinander stehen.

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 Kontra-Haltung 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.



Beispiele: Rechnen Sie mit diesen unerwarteten Konflikten in Mitarbeitergesprächen

BEISPIEL

Ins Gespräch mitgebrachter Groll

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. *„Warum bin ich nicht im Messeprojekt?“* Mit dieser Frage in kämpferischem Ton stieg jedoch sein Mitarbeiter ins Gespräch ein. 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.

Manche Menschen scheuen vor klärenden Gesprächen lange zurück. Innerlich ärgern sie sich, sind enttäuscht, fühlen sich verletzt oder sind irgendwie frustriert, sagen aber nichts. Für Dritte – in diesem Fall für Sie – völ-

lig überraschend kommt es dann bei einem nichtigen Anlass zum Ausbruch des Grolls.

Im obigen Beispiel um das Thema, nicht im Messteam 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.

BEISPIEL

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 veröhnlichen Abschluss:

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

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 berechtigten 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.

Mancher geht völlig unvorbereitet oder auch mit falschen Erwartungen ins Gespräch. So hält sich vielleicht der Mitarbeiter für Ihren besten Leistungsträger im Team. Dass Sie ihm keine aus seiner Sicht entsprechende Gehaltserhöhung zukommen lassen, führt zum Streit.

In einem solchen Fall ist für Sie beide der Konflikt unerwartet. Vor allem der Mitarbeiter fühlt sich gekränkt, angegriffen oder sonst wie schlecht behandelt. Das kann zu Überreaktionen führen, die dann auf Sie provozierend wirken.

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.

V: „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.

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

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

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

BEISPIEL

Ringens 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 zugeordneten 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.

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. 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.

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.



Checkliste: Selbstreflexion zur Verringerung von Konfliktrisiken in Mitarbeitergesprächen

	✓
1. Aufmerksamkeit für Mitarbeiterbedürfnisse	
Habe ich trotz meiner eigenen Arbeitsbelastungen ein offenes Auge und Ohr für Anzeichen von Frust, Ärger, Enttäuschungen und Verletzungen der Mitarbeiter?	■
2. Informelle Kommunikation fördern	
- Haben meine Mitarbeiter im Alltag ausreichend Gelegenheiten, mich auch informell anzusprechen und sich mit mir zu unterhalten? - Pflege ich eine entspannte kollegiale Nähe?	■
3. Kenntnis der Mitarbeiter	
Kenne ich meine Mitarbeiter gut genug, um deren Erwartungen, Ziele, Wünsche und Empfindlichkeiten zu verstehen?	■
4. Engagement bei Teamproblemen	
Kümmern ich mich ausreichend, wenn es im Team Stress, Streit oder gedrückte Stimmungen gibt?	■
5. Selbstmanagement als Führungskraft	
Bin ich mir bewusst, dass ich als Führungskraft niemals so sehr mit eigenen Aufgaben überlastet sein darf, dass ich mögliche Konfliktpotenziale oder Motivationsrisiken übersehe?	■

IMPRESSUM

Verleger: Personalwissen, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop

Redaktionell Verantwortlicher: Dilan Wartenberg, Theodor-Heuss-Str. 2-4, D-53177 Bonn

Satz: Hold. Verlags- & Werbeservice, Weilerswist

Postanschrift: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53177 Bonn; Internet: www.vnr.de; Kundendienst: Telefon: 02 28 / 95 50 160; Telefax: 02 28 / 36 96 480; E-Mail: Kundendienst@vnr.de

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

Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und geprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nicht gestattet. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen.