

Leitfaden 1: Konfliktklärungsgespräche führen

Damit Konflikte nicht zu Reibungsverlusten führen, ist es wichtig, sie frühzeitig anzusprechen und zu klären. Idealerweise klärt man Konflikte, solange sie noch auf der Sachebene geführt werden. Tut man das nicht, besteht die Gefahr, dass die Konflikte sich auf die Beziehungsebene verschieben und eine Klärung schwieriger wird.

A. Konfliktklärung bei Sachkonflikten

Grundlage für die Klärung eines Sachkonfliktes ist das beiderseitige Verständnis der eigenen Interessen und auch der Interessen und Bedürfnisse der jeweils anderen Partei. Auf dieser Basis ist es möglich, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die einen win-win Ausgang ermöglichen.

Folgende Schritte helfen Ihnen **Sachkonflikte** zu klären:

1. Das eigene Interesse/Bedürfnis klar definieren
 - Was ist mein Interesse/Ziel?
 - Warum ist das wichtig für mich (Was ist das dahinterliegende Bedürfnis?)
 - Was ist mein Nachteil/Problem, wenn ich es nicht erreiche?
2. Das Interesse/Bedürfnis der anderen Partei verstehen
 - Was ist dein Interesse/Ziel?
 - Warum ist das wichtig für dich (Was ist das dahinterliegende Bedürfnis?)
 - Was ist dein Nachteil, wenn du es nicht erreichst?
3. Herausfinden, ob die Interessen kompatibel sind
 - Was ist unser gemeinsames Interesse/Ziel? Wo haben wir ‚common ground‘?
 - Wie können wir unseren unterschiedlichen Interessen gerecht werden?
 - Unter welchen Bedingungen wäre ich / wärst du mit dem Vorschlag einverstanden?
 - Wie könnte ein guter Kompromiss aussehen?

Vermutlich wird sich häufig nicht sofort eine für beide Seiten passende Lösung finden lassen – Sie müssen also darüber verhandeln, wie eine Lösung aussehen könnte. Im nächsten Leitfaden finden Sie dazu eine detaillierte Erläuterung.

B. Konfliktklärung bei Beziehungskonflikten

Ist ein Konflikt auf der Beziehungsebene angekommen, ist eine konstruktive Diskussion über die Sachinhalte nicht mehr möglich. Die beiden Parteien fühlen sich von der jeweils anderen Seite nicht ernst genommen, stattdessen vielleicht kritisiert oder in anderer Form persönlich angegriffen oder abgewertet. In einer solchen Situation steht unser grundlegendes menschliches Bedürfnis nach Erhalt unseres Selbstwert, nach Anerkennung und Respekt an erster Stelle, Interessen und Bedürfnisse bezogen auf das Sachthema sind zweitrangig.

Will man einen Konflikt lösen, der auf der Beziehungsebene angekommen ist, muss man zunächst bis zu einem gewissen Grad die Beziehung bzw. die Interaktion selbst thematisieren und Vorfälle aus der Vergangenheit, die zu einer Eskalation beigetragen haben, zumindest teilweise ausräumen. Je früher ein Beziehungskonflikt geklärt wird, umso weniger Vorfälle haben sich angehäuften, die man aufarbeiten muss. Also auch hier gilt: „**Je früher, desto leichter!**“

Im Gespräch wird zunächst die Beziehungsebene geklärt, danach können Sie und Ihr Gesprächspartner wieder das Sachthema angehen und nach Lösungen suchen. In diesem Sinne hat ein solches Gespräch **zwei Ziele**:

1. die Beziehung wieder verbessern
2. im Sachkonflikt vorankommen

Wenn Sie ein Gespräch führen wollen, um einen **Beziehungskonflikt** zu klären, sind die folgenden Schritte sinnvoll. Hierbei helfen viele der Kommunikationstechniken, die wir in früheren Modulen behandelt haben.

Zum Start: Den Gesprächsrahmen setzen

- Danken Sie Ihrem Gesprächspartner für die Bereitschaft, dieses Gespräch zu führen.
- Erläutern Sie die Zielsetzung für das Gespräch und fragen Sie nach Zustimmung oder Kommentaren Ihres Gesprächspartners.
- Erläutern Sie, wie Ihr Vorschlag für die Strukturierung dieses Gesprächs aussieht (siehe die folgenden 6 Phasen) und fragen Sie wiederum nach Zustimmung. Danach steigen Sie in die 1. Phase ein.

Phase 1: Jeweilige Wahrnehmungen über die Konfliktsituation schildern

- Starten Sie mit der Schilderung Ihrer Wahrnehmung – Was ist aus Ihrer Sicht vorgefallen? (Bereiten Sie sich dazu mit Hilfe der WWW-Methode vor, sachliche Beschreibungen statt Bewertungen!)
- Halten Sie Ihre Ausführungen eher kurz. Wenn Sie merken, dass Ihr Gesprächspartner unruhig wird oder Ihnen nicht mehr zuzuhören scheint, fragen Sie ihn/sie nach seiner/ihrer Sicht der Dinge.
- Wahrscheinlich wechseln Sie sich hierbei mehrfach ab, bis alle wesentlichen Vorfälle aus beiderseitiger Sicht erörtert wurden.
- Rechnen Sie damit, dass Ihr Gesprächspartner Kritik äußern oder Ihnen Vorwürfe machen könnte. Bleiben Sie ruhig, hören Sie zu, paraphrasieren Sie oder verwenden Sie die Aikido-Technik.

Phase 2: Gemeinsame Analyse der Vorfälle

- Da jetzt beide Wahrnehmungen der Vorfälle auf dem Tisch liegen, können Sie gemeinsam analysieren, wo z.B. Missverständnisse aufgetreten sind. („Du hast X verstanden – ich habe Y gemeint.“ „Als du ... gesagt hast, hab’ ich mich angegriffen gefühlt.“ „Als ich ... gesagt habe, hast du dich vermutlich auf den Schlips getreten gefühlt, oder?“
- Versuchen Sie die Sicht Ihres Gegenübers zu verstehen. Akzeptieren Sie seine/ihre Sichtweise – so hat er/sie die Dinge erlebt! Wahrnehmung ist subjektiv. Es gibt keine absolute Wahrheit.
- Klären Sie so gut es geht, was zwischen Ihnen schiefgelaufen ist. Seien Sie dabei offen, reden Sie über Ihre Reaktionen (Selbstkundgaben, die „Wirkung“ im WWW-Modell), geben Sie eventuelle Fehler zu und entschuldigen Sie sich, wenn nötig.

Phase 3: Interessen und Wünsche klären

- Wenn die ersten beiden Phasen gut gelaufen sind, gibt es eine deutliche Entspannung zwischen den Gesprächsteilnehmern. Die Beziehungsebene wurde bereinigt. Jetzt können Sie das Sachthema wieder in den Mittelpunkt stellen und sich auf die Zukunft fokussieren.
- Fragen Sie, was der anderen Person in der Sachfrage wichtig ist. Was sind ihre Interessen? Warum sind diese Dinge für die Person wichtig? Welche Nachteile sieht sie, wenn sie diese Interessen nicht erfüllt bekommt?
- Hören Sie gut zu. Versuchen Sie die Bedürfnisse des anderen wirklich zu verstehen und nachzuvollziehen.
- Schildern Sie dann Ihre Interessen, so dass Ihr Gegenüber versteht, warum Ihnen das wichtig.
- Neben den Interessen zur Sache, sollten beide an dieser Stelle auch Wünsche für die Zusammenarbeit äußern. (z.B. „Ich fände es gut, wenn wir beide uns in Zukunft vor einem Meeting zu dem Problem kurz abstimmen, damit wir nicht im Meeting vom anderen überrascht werden.“ „Mir würde es helfen, wenn du/wir in Zukunft...“)

Phase 4: Suche nach Gemeinsamkeiten

- Sprechen Sie darüber, wo Ihre Interessen ähnlich oder kompatibel sind.
- Hier bietet es sich manchmal an, diese Gemeinsamkeit schriftlich festzuhalten (z.B. auf einem Flipchart, so dass beide es sehen können).

Phase 5: Suchen Sie nach Lösungen

- Manche Lösungen liegen vielleicht schon auf der Hand, andere müssen Sie über Verhandlungen gemeinsam entwickeln. Verwenden Sie dazu die Hinweise zur Verhandlungstechnik.
- Arbeiten Sie gemeinsam auf einen guten Kompromiss oder eine win-win Lösung hin.

- Falls noch andere Parteien in das Sachthema involviert sind und Sie keine Lösungen in diesem 2-er Gespräch erarbeiten können, entwickeln Sie zumindest Lösungsideen, die zu einem späteren Zeitpunkt in größerer Runde eingebracht werden können.
- Entwickeln Sie gemeinsam auch Ideen dafür, wie Sie ähnliche Konflikte in Zukunft vermeiden und Ihre Zusammenarbeit verbessern können.
- Auch in dieser Phase macht es Sinn, Lösungsideen schriftlich, für beide sichtbar zu sammeln.

Phase 6: Vereinbarungen treffen

- Treffen Sie jetzt ganz konkrete Vereinbarungen. Wie geht es weiter? Wer macht was?
- Diesen Punkt sollten Sie auf jeden Fall schriftlich festhalten.

Zum Abschluss: Positives Gesprächsende finden

- Ziehen Sie ein (positives) Fazit des Gesprächs.
- Beide Seiten könnten an dieser Stelle Feedback dazu geben, wie dieses Gespräch gelaufen ist.
- Bedanken Sie sich für die Bereitschaft zu diesem Gespräch.
- Drücken Sie Ihre Zuversicht darüber aus, dass es in Zukunft bestimmt besser zwischen Ihnen laufen wird. 😊

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in Ihren Konfliktklärungsgesprächen. Sollten aktuelle Konflikte bestehen, die Sie in dieser Form angehen wollen, können wir das gerne im Rahmen einer Coachingsitzung gemeinsam vorbereiten.