



ERSTE HILFE BEI KONFLIKTEN

KONFLIKT WERKZEUGE

Ob überraschend oder wiederkehrend, privat oder beruflich: Konflikte fordern uns heraus. 15 Konfliktwerkzeuge unterstützen Sie auf dem Weg zu einvernehmlichen Lösungen.

BRIGITTE SANTO

und Wirtschaftsmediator*innen
der Kanzlei Ponschab + Partner

15 KONFLIKTWERKZEUGE

Erste Hilfe bei Konflikten

Die Autoren der 15 Konfliktwerkzeuge sind verschiedene Wirtschaftsmediator*innen der Kanzlei für Mediation und Konfliktlösung Ponschab + Partner.

Mehr Informationen zu Kanzlei und Autoren finden Sie unter:

WWW.PONSCHAB-PARTNER.COM

WWW.PONSCHAB-AKADEMIE.COM

Viel Spaß beim Lesen und Lernen!

Brigitte Santo

Autorin, Lektorin und Editorin

*Vielen Dank an Thomas Schaber für die Unterstützung beim Lektorat.
Das E-Book inklusive aller Bilder wurde erstellt mit Canva, www.canva.com.*

KONFLIKTWERKZEUGE

- 1 Richtiges Zuhören
- 2 Miteinander reden
- 3 Um Rat fragen? Woran Sie dabei denken sollten
- 4 Richtig Fragen stellen oder "Wer fragt, der führt"
- 5 Das persönliche Konfliktfrühwarnsystem
- 6 Klärung braucht Zeit (und Ruhe)
- 7 Was ist eigentlich das Problem? Das Eisbergmodell
- 8 Emotionen - der Schlüssel zur Lösung vieler Konflikte
- 9 Aus Beschwerden Anliegen machen
- 10 Perspektivenwechsel
- 11 Feedback als Konfliktprävention
- 12 Als Führungskraft Vertrauen gewinnen und kultivieren
- 13 Wie tickt mein Team?
- 14 Der Spaziergang
- 15 Technik und Haltung



Dr. Reiner Ponschab

1 RICHTIGES ZUHÖREN

*Immer wieder hören wir den Satz von Führungskräften, die ihren kooperativen Führungsstil demonstrieren wollen: „Wir müssen wieder einmal miteinander reden“. Aber wenn sie ihren Mitarbeiter*innen echte Wertschätzung zeigen wollten, müssten sie eigentlich sagen: „Ich möchte Ihnen wieder einmal richtig zuhören.“*

Zuhören ist eine Kunst, die nur wenige beherrschen. Mancher Mensch scheut sich - meist unbewusst - davor, hören zu müssen, was der andere wirklich meint und so vielleicht Dinge zu erfahren, vor denen er sich fürchtet, weil sie die eigene Person in Frage stellen. Deshalb erfordert Verstehen-Wollen auch den Mut, unliebsame Wahrheiten zu erfahren. Das bedeutet, einfühlsam aufzunehmen, was der andere sagt, selbst wenn es nicht den eigenen Überzeugungen und Erwartungen entspricht.

Voraussetzung guten Zuhörens ist Achtsamkeit, das heißt, mit allen seinen Sinnen und seiner Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu sein und dadurch zu verhindern, dass sich der ständig arbeitende Verstand mit anderen Dingen beschäftigt. Unaufmerksamkeit wirkt auf unsere*n Gesprächspartner*in als Mangel an Wertschätzung, weil er/sie das Gefühl hat, andere Dinge seien wichtiger.

Ziel des aufmerksamen Zuhörens ist es, sein Gegenüber zu verstehen. Das setzt voraus, nicht nur die Worte zur Kenntnis zu nehmen, sondern auch die (nonverbalen) Botschaften, die die Worte als Gefühlsanzeige begleiten. Um andere so zu verstehen, wie er/sie es meinen, muss ich nachfragen, wenn ich nicht sicher bin, den Inhalt der Botschaft aus deren Sicht zu verstehen. So entsteht aktives Zuhören, das - richtig ausgeführt - nicht nur dem inhaltlichen Verstehen, sondern auch dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung dient.

Zuhören kann man aber nur in der Zeit, in der man nicht selbst spricht. Nach Zenon von Elia, der als Erfinder der Dialektik gilt und von 490 bis 430 v. Chr. lebte, wurden uns zwei Ohren, aber nur ein Mund gegeben, damit wir mehr zuhören und weniger reden. Jochen Mai hat das so formuliert: „Mir ist kein Fall bekannt, bei dem sich jemand um Kopf und Kragen zugehört hätte - was das Reden anbelangt allerdings schon.“

2 MITEINANDER REDEN

Klingt einfach, ist es aber nicht. Denn häufig reden wir gegeneinander oder aneinander vorbei oder gleich gar nicht. Miteinander reden braucht Aufmerksamkeit und Bereitschaft, sich auf sein Gegenüber einzulassen. Aber es lohnt sich!

Eines der menschlichen Grundbedürfnisse ist Bindung und Zugehörigkeit. Wir können nicht alleine existieren, aber miteinander ist es manchmal ganz schön schwierig. Wenn das Miteinander belastet ist und wir nicht wissen, wie wir da wieder herauskommen, greifen wir je nach Typ und Situation auf unterschiedliche Strategien zurück.

Nicht reden:

Eine Möglichkeit ist, sich anzuschweigen oder sich aus dem Weg zu gehen. Bei Kleinigkeiten ist das manchmal eine gute Reaktion, denn manche Probleme lösen sich von selbst. Aber sobald es im Konflikt um etwas geht und eine oder sogar beide Seiten entziehen sich dem Dialog, dann entsteht eine Art Ohnmacht. Die Eskalation ist vorprogrammiert. Solche kalten Konflikte, die unter der Oberfläche schwelen und nicht offen ausgetragen werden, sind ohne neutrale Hilfe sehr schwierig zu lösen und enden nicht selten im Beziehungsabbruch.

Gegeneinander oder aneinander vorbeireden:

Und wieder einmal geraten Herr Müller und Frau Schwarz im Meeting wegen unterschiedlicher Meinungen zum Projektablauf aneinander. Was im normalen Tonfall beginnt, mündet in gegenseitigen wütenden Vorwürfen. Mit jedem Argument und Gegenargument versuchen die Kollegen sich zu übertrumpfen. Jeder will seine Position bestärken und ist sich sicher, dass mit dem nächsten Argument das Gegenüber endlich kapieren wird, dass man recht hat. Der Rest des Teams hat längst gemerkt, dass die beiden nur noch aneinander vorbeireden, aber das bekommen Müller und Schwarz nicht mehr mit, denn sie sind im Konflikttunnel. Eine Lösung ist an diesem Tag ganz sicher nicht in Sicht und wieder droht das Projekt zu scheitern.



Kontrolliertes nacheinander reden:

Um von einem Streit, wie ihn Frau Schwarz und Herr Müller haben, zu einem konstruktiven Miteinander zu kommen, braucht es vor dem Miteinander ein kontrolliertes Nacheinander. Hier ist eine Konfliktmoderation durch eine gute Führungskraft oder eine Mediation hilfreich. Eine möglichst neutrale Person sorgt dafür, dass beide Streitparteien Raum und Zeit für die Schilderung ihrer Seiten bekommen und dabei nicht unterbrochen werden. Wenn sich jeder seines Raumes sicher sein kann und der Machtkampf um Redezeit in den Hintergrund rutscht, dann ist es möglich, zuzuhören und vielleicht erstmalig zu verstehen, um was es meinem Gegenüber wirklich geht. Verständnis öffnet die Augen und fährt die negativen Emotionen runter.

Miteinander reden:

Bleiben wir bei Herrn Müller und Frau Schwarz. Vielleicht haben sie beim gegenseitigen Zuhören entdeckt, dass sie ja doch beide dasselbe Ziel haben: beide wollen ein erfolgreiches Projekt. Vielleicht erkennen sie sogar, dass die Ideen der/s anderen gar nicht so schlecht sind und man durchaus Lösungen finden kann, die beider Vorstellungen berücksichtigen. Jetzt fangen sie an, miteinander zu reden. Vergangene Verletzungen, Machtspiele, ..., alles nicht mehr so wichtig. Wenn man das Gefühl hat, verstanden worden zu sein, ist es möglich, wieder nach vorne blicken.

Miteinander reden braucht die Basis einer stabilen, einigermaßen sicheren Beziehung. Wenn ich nicht dauernd aufpassen muss, meine Deckung zu halten, kann ich mich trauen, etwas von mir preis zu geben und meinem Gegenüber echte Aufmerksamkeit zu schenken. Es lohnt sich, hier Zeit zu investieren, denn so kann Frieden wachsen.

3 UM RAT FRAGEN? WORAN SIE DABEI DENKEN SOLLTEN

*Spitzensportler*innen haben Trainer*innen. Das erscheint uns normal, dabei sollte es uns wundern. Sei es im Tennis, Golf, Skispringen oder in einer beliebigen anderen Sportart: Wer zu den Top 10 in seiner Disziplin gehört, wird kaum jemanden finden, der es besser kann.*

Warum trainieren diese Spitzenleute nicht alleine? Es liegt doch auf der Hand, dass die Trainerin das alles auch nicht besser kann. Könnte sie es, wäre sie selbst unter den Top 10, oder sie wäre es zu ihrer aktiven Zeit gewesen. Trotzdem holen sich selbst diese Topleute externen Rat. Warum?

Der Trainer hat einen anderen Blickwinkel. Er kann es nicht unbedingt besser, aber er sieht, was Sie selbst nicht klarsehen können – nämlich Ihr Verhalten, Ihr Tun, Ihre Muster. So wenig, wie Sie Ihren eigenen Hinterkopf sehen können, können Sie sich selbst unvoreingenommen beobachten. Mit Hilfe einer oder eines Außenstehenden erkennen Sie vielleicht Aspekte eines Konflikts, die bislang außerhalb Ihres Gesichtsfeldes lagen.

Konflikte kann man nicht delegieren

Wenn Sie ein Problem trotz aller Bemühungen nicht lösen können oder wenn sich manche Probleme wiederholen, sollten Sie in Erwägung ziehen, jemanden um Rat zu fragen. Wer kennt Sie

mit Ihren Stärken und Schwächen und bei wem lassen Sie zu, dass sie oder er diese auch benennt? Ist es Ihre Partnerin oder Ihr Partner? Sind es Ihre Freunde, Ihre Kolleginnen, vielleicht Ihre Kinder? Grundsätzlich kann jede und jeder Rat geben. Wichtig ist, dass Sie der Person vertrauen und dass diese nicht selbst in irgendeiner Art parteilich ist oder befürchtet, in den Konflikt hineingezogen zu werden.

Aber auch der beste Ratgeber kann Ihren Konflikt nicht für Sie lösen. Ein Konfliktprofi wird Ihnen das auch nicht versprechen und Sie sollten es nicht erwarten. Er hilft Ihnen, Ihre blinden Flecken zu erkennen. Er zeigt Ihnen den Käfig Ihrer Gewohnheiten und Paradigmen. Er holt andere Sichtweisen herein. Er hilft Ihnen, die Perspektive zu wechseln und Ihre Möglichkeiten auszuschöpfen.

Ob Partner, Angehörige, Freund*innen, Kollegen oder Konfliktprofi: Es ist kein Zeichen von Schwäche, wenn Sie sich externe Unterstützung holen. Im Gegenteil. Jede Spitzensportlerin holt sich Rat und Hilfe. Aber dann geht sie selbst auf den Platz. Sie lässt nicht den Trainer für sich antreten.

„Es ist eine große Dummheit, alleine klug sein zu wollen.“ Francois de La Rochefoucauld (1630 – 1680), französischer Schriftsteller



4 RICHTIG FRAGEN STELLEN ODER "WER FRAGT, DER FÜHRT"

Wie entsteht Verbindung zwischen Menschen? Ein Weg ist die „Nonverbale Sprache“, ein Lächeln, eine Berührung, eine Geste und viele kleine Signale! Eine andere Möglichkeit ist die Frage. Was bewirkt sie und welche bewusste oder unbewusste Absicht steckt dahinter?

Fragen wir wertend, suggestiv oder zynisch, bekommen wir keine gute Verbindung zum Gegenüber. Beim Fragen ist die Absicht entscheidend: Will ich eine Entscheidung, eine Information, eine Meinung oder eher einen weiterführenden Gedanken? Wichtig ist auch, dass ich die Wirkung der Frage vorausschauend einschätze.

Offene und geschlossene Fragen

Lernen wir jemanden Nettes kennen, wollen in Kontakt gehen und stellen eine „geschlossene Frage“, welche mit Ja oder Nein beantwortet werden kann, bekommen wir vielleicht eine Entscheidung, die wir so nicht beabsichtigt haben: Zum Beispiel ein Nein auf die Frage, „Wollen wir uns wiedertreffen?“. Möglicherweise ist es klüger, zu fragen, „Wo wollen wir uns wiedertreffen?“ also eine offene „W-Frage“. Eine Absage fällt dann deutlich schwerer. Die geschlossene Frage bringt Entscheidungen, die offene Frage Informationen, beides ist wichtig. In meiner langjährigen Praxis als Führungskrafttrainerin ist mir immer wieder aufgefallen, dass Führungskräfte oft ungewollt geschlossene anstatt offener Fragen stellen und sich dann wundern, wenn das Gespräch schnell zu Ende ist.

Wirkungsvolle Fragen

Selbstverständlich ist es bei Fragen ähnlich wie bei Gewürzen, zu viel schafft Widerstand und der andere fühlt sich ausgefragt oder die falsche Frage verfehlt Ihre Wirkung. Wissen wir also, dass unsere neue Bekanntschaft mit Interesse den Machtwechsel in der USA verfolgt hat, kann es durchaus verbindend wirken, zu fragen: „Was denken Sie über die neue politische Situation?“



Aber Achtung, manchmal sind auch Religion, Politik etc. eine zu heiße Kartoffel und Sie fragen besser, „Welche Hobbies haben Sie?“ oder „Was möchten Sie gerne unternehmen?“.

Andere wirkungsvolle Frageformen sind zum Beispiel die Frage des Perspektivenwechsels: „Was würde ihre Chefin dazu sagen?“ Das kann bewirken, dass der Standpunkt durch die mögliche Sichtweise eines anderen Menschen überdacht wird. Hilfreich kann auch die hypothetische Frage sein: „Angenommen unser Gespräch wäre erfolgreich, woran würden sie das erkennen?“

Lösungsorientiert fragen

Profis wissen, dass es sinnvoll ist, nicht das Negative beschreiben zu lassen, zum Beispiel „Welche Schwierigkeiten haben Sie mit Herrn Schiller?“, sondern stattdessen lösungsorientiert zu fragen, „Was sollte unternommen werden, um die Situation zu verbessern?“ Das Gehirn beschäftigt sich dann mit Lösungen und nicht mit Problemen. Gute Fragen können auch im inneren Dialog erfolgen. Beispielsweise „Wie kann ich die Coronazeit zur persönlichen Entwicklung nutzen?“, „Wer oder was stärkt mich?“ oder „Womit kann ich mir und anderen eine Freude bereiten?“. Gut gefragt ist halb gewonnen! Fragen Sie bewusst und überlegt und hören Sie gut zu, wenn Ihnen Ihr Gegenüber antwortet.

5 DAS PERSÖNLICHE KONFLIKTFRÜHWARNSYSTEM – VORAUSSETZUNG FÜR EINE FRÜHZEITIGE ENTSCHÄRFUNG VON KONFLIKTEN

Konflikte lassen sich in der Regel nicht vermeiden, die Eskalation schon. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung von Konflikten ist, sie so früh wie möglich zu erkennen.

Wer eine Gruppe von Menschen anleitet, sei es als Führungskraft in einem Unternehmen, als Leiterin eines Projekt-Teams, als Lehrer oder als Trainerin einer Mannschaft, kennt diese Situation: Man denkt, alles läuft prima und plötzlich knallt es.

Konfliktsignale

Wenn Sie dies schon erlebt haben, haben Sie wahrscheinlich die dem Konflikt vorausgehenden Signale nicht erkannt. Das kann viele Gründe haben. Wenn Sie viel zu tun haben, das Ergebnis im Mittelpunkt steht oder Sie selbst absolut begeistert sind und in Ihrer Aufgabe aufgehen, kann es schnell passieren, dass Sie Ihr Umfeld aus dem Blick verlieren. Deshalb ist es wichtig, Ihr persönliches Konfliktfrühwarnsystem zu entwickeln und immer eingeschaltet zu lassen. Wenn Menschen eng zusammenarbeiten, gehen Konflikten meist klare Signale voraus. Hier einige typische Beispiele:

- Team-Mitglieder*innen verhalten sich in Meetings auffällig still.
- Normalerweise motivierte Menschen machen plötzlich „Dienst nach Vorschrift“.
- Sarkastische oder zynische Kommentare nehmen zu.
- Mitarbeiter*innen sind öfter krank, als vorher.
- Das „Klima“ in Besprechungen und generell im Arbeitsumfeld ändert sich.
- Sie geben am Ende eines Meetings die Gelegenheit, Fragen zu stellen – aber keiner sagt etwas.

Was können Sie tun?

Lassen Sie Ihre Konfliktsensoren immer eingeschaltet. Halten Sie engen Kontakt zu Ihren

Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen, auch außerhalb rein geschäftlicher Besprechungen, zum Beispiel in der Kaffeeküche oder beim Mittagessen. Sehen und hören Sie genau hin.

Wenn Sie schon wissen, dass ein Thema Konfliktpotenzial in sich birgt, ist es empfehlenswert, alle Beteiligten frühzeitig einzubinden und durch offene Kommunikation „abzuholen“. Konflikte, die lediglich auf Missverständnissen beruhen, können so vermieden werden.

Fragen Sie aktiv nach, wenn Sie ungewöhnliches Verhalten bemerken. Geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen und Team-Mitgliedern bei Fehlern sachliches, konstruktives und strukturiertes Feedback auf folgende Weise:

- Wie war die Situation?
- Wie hat das Teammitglied gehandelt?
- Was sind die tatsächlichen oder möglichen Auswirkungen daraus?
- Was hätte das Teammitglied besser machen können?
- Geben Sie dem Teammitglied Gelegenheit, zu erklären, warum es so gehandelt hat – nicht um sich zu rechtfertigen, vielleicht gibt es tatsächlich einen guten Grund.

Gegenüber Ihrem eigenen Vorgesetzten sollte gelten:

- Ihre Erfolge gehören dem Team.
- Der Erfolg eines Teammitglieds gehört dem Teammitglied.
- Der Fehler eines Teammitglieds ist Ihr Fehler.

So schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Sie frühzeitig informiert werden, wenn etwas schief läuft oder Konfliktgefahr besteht.

Viel Erfolg!



6 KLÄRUNG BRAUCHT ZEIT (UND RUHE)

Ich kann es kaum glauben. Ein zorniger Lieferant hat mir gerade eben am Telefon mitgeteilt, dass mein Mitgeschäftsführer unseren Rahmenvertrag gekündigt hat und ich wusste nichts davon. Ich bin so richtig schön in Fahrt, gehe direkt in das Büro meines Geschäftspartners und möchte ihm ordentlich die Meinung geigen.

Als er mich wütend an der Tür stehen sieht, ist ihm sofort klar, was los ist. Er sagt: „Bitte lass’ uns darüber morgen Vormittag in unserem gemeinsamen Jour Fixe sprechen. Das Thema ist uns beiden wichtig, ich bin müde und muss bald gehen. Ich möchte das nicht zwischen Tür und Angel mit Dir diskutieren.“ Vollbremsung aus voller Fahrt: Ich bin sauer und gleichzeitig verwirrt. Wie kann er nur. Ich will ihm jetzt meine Meinung sagen!

Ich packe meine Tasche und verlasse die Firma. Mit jedem Kilometer, den ich in meinem Auto zurücklege, wird meine Wut kleiner und mein Verstand bekommt wieder Raum. Der Hormoncocktail, den die Stresssituation ausgelöst hat, baut sich ab und mein Frontalhirn übernimmt die Regie. Die Aussage meines Partners, dass ihm das Thema wichtig ist und er sich dafür Zeit nehmen will, dringt erst jetzt richtig zu mir durch. Ich werde ruhiger und so langsam bin ich doch froh, dass er sich gerade nicht auf einen Streit eingelassen hat.

Erstmal Adrenalin abbauen

In hochemotionalen Situationen sind wir nicht wirklich Herr oder Frau unserer Sinne. Das gilt für große Verliebtheit gleichermaßen wie für starke Wut oder Trauer. Der Zugang zu unserem Verstand ist quasi blockiert oder die Gedanken fahren Achterbahn. Wir alle kennen das. Ein klares (oder klärendes) Gespräch zu führen, ist in solchen Momenten nicht möglich. Wenn wir eine Streit eskalation vermeiden wollen, ist es wichtig, erstmal Abstand zu suchen. Wir können spazieren

gehen, das Adrenalin mit Sport abbauen oder mit einer Person sprechen, die neutral ist und einfach nur zuhört.

Klärung braucht (innere) Ruhe

Mein Mitgeschäftsführer war selbst noch aufgewühlt von dem Gespräch mit dem Lieferanten. Dazu war es bereits nach 18 Uhr und er hatte einen anstrengenden Tag hinter sich. Kein guter Zeitpunkt, um sich die Vorwürfe eines wütenden Partners anzuhören. Die Eskalation wäre so gut wie sicher gewesen. Das Gespräch zu vertagen und zwar verbindlich auf einen festen Zeitpunkt, war in dieser Situation das Beste, was er machen konnte. Mein Ärger war am nächsten Morgen nicht vollkommen verraucht, aber ich hatte genügend Distanz, um mir in Ruhe anzuhören, was der Grund für diese Entscheidung war. Und wir konnten gemeinsam klären, wie wir in Zukunft mit solchen Situationen umgehen.

Klingt trivial?

Wenn wir einen Streit wirklich klären oder ein Problem lösen wollen, dann ist es notwendig, sich dafür Zeit zu nehmen. Zwischen Tür und Angel können wir Kleinigkeiten klären. Wenn es um mehr geht, dann sind wir gut beraten, gemeinsam und verbindlich einen Termin für das Gespräch, die Dauer und auch den Ort zu bestimmen. Den rechten Zeitpunkt zur Klärung zu wählen klingt erstmal trivial, ist jedoch schwieriger als wir vielleicht vermuten. Die Situation wird verfänglicher, je näher uns die Person steht, die unseren Alarmknopf gedrückt hat und je wichtiger das Thema für uns ist. Beobachten Sie sich selbst und prüfen Sie, wann Ihr Puls hochgeht und Sie sich kaum zurückhalten können. Achtsames Wahrnehmen hilft Ihnen, Ihre Reaktionsmuster noch besser kennen zu lernen und auch in hoch emotionalen Zuständen das Steuer schnell selbst wieder zu übernehmen.

7 WAS IST DAS EIGENTLICHE PROBLEM? DAS EISBERG-MODELL

Wenn Menschen streiten, prallen unterschiedliche Positionen aufeinander. Typischerweise sind diese Positionen nur der sichtbare Teil des Konflikts. Das eigentliche Problem liegt meistens „tiefer“. Doch was heißt das? Hier leistet das Eisbergmodell wertvolle Hilfestellung.

Sichtbar und unsichtbar

An einem Eisberg ist typisch, dass nur ein kleiner Teil über der Wasseroberfläche sichtbar ist. Der weitaus größere Teil des Eisbergs ist dem Betrachter, weil unter der Wasseroberfläche, verborgen. So haben auch Konflikte meist einen sichtbaren und einen unsichtbaren Teil. Nicht selten ist der unsichtbare Teil weitaus größer – wie beim Eisberg. Sichtbar und auch hörbar ist das Verhalten der Konfliktparteien. Dazu gehören beispielsweise Sprache, Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimmlage oder Lautstärke. Nicht sichtbar sind die Interessen, Wünsche, Gefühle, Anliegen, Bedürfnisse, Ziele, Motive, Werte, Überzeugungen, Prägungen, normativen Erwartungen, Zwänge und Erfahrungen der Konfliktparteien. Das Sicht- und Hörbare ist somit nur ein Teil der Wahrheit, denn einiges liegt dahinter – oder im Eisbergmodell: darunter. Und diese nicht sichtbaren Themen sind ursächlich für das, was sich an der Oberfläche zeigt.

Den Eisberg erforschen

Finden Sie sich also beim nächsten Mal in einem leicht eskalierten Konflikt wieder, dann gehen Sie doch mal auf Forschungsreise. Nehmen Sie Ihre eigenen Emotionen, Reaktionen und Erwiderungen, die vielleicht schon ausgesprochen wurden oder in Ihrem Kopf kreisen, wahr, aber schieben Sie diese zunächst zur Seite. Versuchen Sie, den Konflikt beim Gegenüber zu erforschen, also zum Beispiel den Grund, warum er oder sie auf einer Position beharrt. Um Ihre*n Konfliktpartner*in zum Sprechen zu bringen, ist es wichtig, zuzuhören. Dazu müssen Sie bereit sein, was bei einem stärker eskalierten Streit schwierig ist und eher eine neutrale dritte Person zur Klärung benötigt.

Aber wenn Sie beispielsweise Führungskraft sind und Probleme mit einem Mitarbeiter haben, welchem gegenüber Sie eher positiv gestimmt sind, dann können Sie folgendes Vorgehen erproben. Starten Sie mit Ihrer Beobachtung und

geben Sie sehr genau wieder, was Sie gesehen oder gehört haben. Dann fragen Sie – bitte sehr vorsichtig und mit viel Wertschätzung – nach:

- Warum ist dieses Thema, diese Sichtweise oder diese Lösung denn für Sie so wichtig?
- Welche Ihrer Interessen, Ziele oder Erwartungen wurden durch meine (konträre) Haltung möglicherweise verletzt?
- Was müsste geschehen, dass Sie zufriedener wäre?

Wichtiger als die Fragen ist es, genau wahrzunehmen, was Ihr Gegenüber sagt oder auch nicht sagt und wo Sie nochmal nachhaken sollten. Es geht darum, die andere Person wirklich zu verstehen und sukzessive eine Idee zu bekommen, wie groß der Eisberg unter Wasser ist und woraus er besteht. Je besser Sie verstehen, um so klarer werden die Konflikursachen und auch Ihre eigene Sichtweise auf den Konflikt klärt sich. Mit Wertschätzender Neugier und Interesse können Sie nach und nach bewirken, dass die ursprünglich nicht sichtbaren Gründe, Bedürfnisse und Werte sichtbar werden. Mit diesem Verständnis gelingt es vielleicht schon in diesem Gespräch, mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam Lösungen für Ihre Konfliktsituation zu entwickeln.

Selbsterforschung

Gleiches gilt natürlich für Sie selbst. Machen Sie sich in einer Auseinandersetzung möglichst bewusst, welcher Anteil bei Ihnen unter der Oberfläche liegt. Warum vertreten Sie die Positionen, um die sich der Konflikt an der Oberfläche dreht? Welche Interessen, Wünsche, Gefühle, Befürchtungen oder Werte liegen ihnen möglicherweise zu Grunde? Können sie nur durch das Durchsetzen der auf dem Tisch liegenden Positionen erfüllt werden, oder führen auch andere Lösungen dazu, dass diese Anliegen erfüllt werden? Das Erkunden der unter Wasser liegenden Teile des Eisbergs ist keine Einbahnstraße. Ihr Gegenüber wird Ihnen um so eher den Blick unter die Oberfläche einräumen, je mehr es Ihnen vertraut. Dieses Vertrauen entsteht mit hoher Wahrscheinlichkeit dadurch, dass Sie umgekehrt auch Ihrem Gegenüber Einblick gewähren in die Gründe, die hinter Ihrer Position liegen.

8 EMOTIONEN, DER SCHLÜSSEL ZUR LÖSUNG VIELER KONFLIKTE



Der Umgang mit Emotionen hat auf dem Weg der Konfliktlösung einen wichtigen Stellenwert. Emotionslagen zu verstehen und deren Relevanz zu erkennen, kann entscheidend werden auf dem Weg zur Klärung.

Emotionen lassen sich aus unserem Leben nicht wegdenken. Sie sind fester Bestandteil jeder menschlichen Beziehung. Oder anders ausgedrückt: Andere Menschen sind der Hauptauslöser für unsere Gefühle. Und gerade in Konflikten kommen diese Gefühlsregungen besonders stark zum Ausdruck. Diese Regungen bewusst und aktiv aufzunehmen und in die Klärung einzubeziehen, hat erfahrungsgemäß Einfluss auf den langfristigen Ausgang. Ein gegenseitiges Verstehen im Sinne von Mitgefühl und das Erkennen der dahinterliegenden Bedürfnisse öffnet neue Wege.



Veränderung der Sichtweise

Mitgefühl für andere Menschen haben wir meist dann, wenn wir uns gut in deren Sicht der Dinge hineinendenken können. Wir verstehen, wie die Welt des anderen wahrscheinlich aussieht. Dieses Verständnis ist oft der Wendepunkt. Man versteht auf einmal, wie der oder die andere „tickt“, heißt es so schön umgangssprachlich. Kontrahent*innen werden ab Erreichen dieses Wendepunktes, also unter Mitgefühl, aus einem ehrlichen Bemühen heraus nach einer Lösung suchen. Die veränderte Sichtweise öffnet neue Perspektiven. Kreativität wird freigesetzt. Neue Lösungsoptionen werden möglich. Aus einem Prozess des Streits und harten (Ver-)Handelns wird ein kooperatives Handeln, getragen vom Verständnis der eigenen Bedürfnisse und der Bedürfnisse der anderen Partei.



Wie funktioniert das in der Praxis?

Dazu ein Beispiel: Zwei Freunde führen ein erbittertes Streitgespräch über die Überlegenheit ihres jeweiligen Fußballvereins. Als eine konflikterfahrene Dritte dazukommt und sich das

Gespräch anhört, schafft sie ein verbindendes Element, als sie die beiden fragt: Habe ich Euch richtig verstanden, ihr findet Fußball einen ganz wundervollen Sport? Die beiden stützen für einen Moment und bestätigen voller Überzeugung: Ja, richtig - sie fühlen sich verstanden. Auf einmal fällt es beiden leichter, auf eine sachliche Debatte umzuschwenken und konkret die Vorteile ihres Vereins zu benennen. Die Gemeinsamkeit auf einer höheren Ebene „Fußball ist ein schöner Sport“ ist gefunden, es entsteht eine Verbundenheit, die gleichzeitig das Level an Aggression abfallen lässt.



Um dort hinzukommen bedarf es - je nach Komplexität von Konflikten - sehr guten Zuhörens und echten Verstehens. Fühlen wir Menschen uns verstanden, dann fühlen wir uns wertgeschätzt. Aus der Wertschätzung heraus lassen sich Gemeinsamkeiten finden. Dies schafft eine Brücke über Gräben und Lösungen werden möglich.

Probieren Sie es das nächste Mal aus. Sie begegnen zwei Menschen, die sich streiten. Hören Sie den beiden zu und - sobald sich die Gelegenheit ergibt - bestätigen Sie, was Sie verstanden haben: „Also, wenn ich Dich richtig verstanden habe, dann ist Dir ... ganz wichtig. Und wenn ich Dich richtig verstanden habe, Dir liegt ... besonders am Herzen. Stimmt das?“ Selbst wenn im Gespräch dann noch Erweiterungen vorgenommen werden „ja das stimmt, doch ... ist mir auch ganz wichtig“, dann führt dies insgesamt zu einer Entschärfung.

Emotionen sind wichtig und auch in Konflikten an sich auch erst einmal nicht negativ. Sie bewusst wahr- und ernst zu nehmen, kann die Lösung in greifbare Nähe bringen.



9 AUS BESCHWERDEN ANLIEGEN MACHEN

Kennen Sie das? Eine Freundin, Ihr Chef, Ihre Partnerin kommt voller Ärger auf sie zu und schon stehen eine berechnete oder unberechnete Beschwerde oder ein Vorwurf im Raum: „Auf die Teamkollegen ist kein Verlass!“, „Immer muss ich auf dich warten!“, „Nie räumst du das Bad auf!“.

Konflikte und schwierige Situationen entstehen, wenn unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen aufeinandertreffen und dadurch mehr oder minder heftige Gefühle ausgelöst werden. Eigentlich ist es ein Glücksfall, wenn Ärger, Frustration oder sonst ein unangenehmes Gefühl verbalisiert werden. Denn dann kann die andere Seite reagieren oder auch den Vorwurf vorbeiziehen lassen und nicht reagieren, was manchmal sehr klug ist. Der Vorwurf oder die Beschwerde wurden andererseits ausgedrückt und es rumort nicht mehr in einem.

Rabattmarken kleben

Viel schwieriger ist es, wenn „Rabattmarken“ geklebt werden. Der Ärger wird dann immer wieder „runtergeschluckt“, jedoch nicht vergessen. Unbewusst oder bewusst addiert er sich, bis es nicht mehr geht und dann platzt bei einem kleinen Anlass der Kragen. Das Gegenüber ist völlig schockiert, weil die Explosion dann oft nicht zum Anlass passt.

Ich-Botschaften

Natürlich wäre es am besten, wenn statt einer Beschwerde gleich die berühmte Ich-Botschaft mit Interesse und Bitte gesendet werden würde: „Mir ist es wichtig, dass alle pünktlich sind, denn sonst gehen wichtige Informationen verloren bei unseren Teammeetings. Deshalb bitte ich Dich, ab sofort pünktlich zu sein!“ Oder Sie reflektieren

zusammen die Situation so sachlich wie möglich und suchen gemeinsam nach einer Lösung.

Übersetzungsarbeit

Ist das Gegenüber nicht in der Lage, sich so auszudrücken, dass das Anliegen sachlich und konkret benannt wird, ist Übersetzungsarbeit von Nöten. Die Antwort auf, „die Teamkollegen sind unpünktlich und desinteressiert“, könnte sein, ein mögliches Anliegen daraus abzuleiten: „Kann es sein, dass es Dir wichtig ist, dass alle rechtzeitig da sind und damit Respekt untereinander zeigen?“ Dabei ist der Tonfall entscheidend, denn es geht nicht um eine Behauptung, sondern um ein interessiertes Nachfragen. Wenn dann ein Ja kommt, kann eine lösungsfokussierte Frage sein: „Was denkst du, könnten Gründe sein, dass die Kolleg*innen sich so verhalten und wie könnte eine Idee aussehen, um das zu ändern?“

Beschwerden ernst nehmen

Ich glaube, jeder hat schon mal aus einem mehr oder weniger subjektiv empfundenen Defizit eine Beschwerde formuliert. Und vielleicht haben Sie auch erlebt, wie entlastend und verbindend es sein kann, wenn unsere Gesprächspartnerin uns ernst nimmt. Und wenn sie dann aus unserer Beschwerde ein Anliegen formuliert und nicht die negative Stimmung verstärkt und zum Beispiel sagt: „Du wirst schon wissen, warum keine Disziplin in Deinem Team ist und niemand motiviert ist.“

Übrigens, wenn es Ihnen im Alltag gelingt, aus Beschwerden Anliegen zu formulieren, schaffen Sie dadurch eine gute Verbindung zu Ihrem/n Gesprächspartner*innen und verhalten sich automatisch empathisch!



10 PERSPEKTIVENWECHSEL

*Ich habe recht, nein ich habe recht, nein ich ... Das jeweilige Beharren auf die eigene Position ist ein typisches Phänomen in einem Konflikt. Aber wer hat denn nun eigentlich recht? Keine*r oder beide? Der Perspektivwechsel ist eine wunderbare Methode, um uns vor Augen zu führen, dass es meist nicht nur eine Wahrheit gibt.*

Sind es nun drei Balken oder vier Balken? Offensichtlich sowohl als auch. Das kommt ganz auf den Standort der Betrachter und damit die Perspektive an. Würden die beiden auf dem Bild ihre Position wechseln, würde sich automatisch die Perspektive verändern, denn diese ist immer an den Standort des Betrachters gebunden.



Beharren auf Positionen

Das klingt logisch und ist doch im Alltag gar nicht so einfach. Denn sobald wir in eine Konfliktsituation geraten, haben wir die Tendenz, auf unsere Sichtweise zu bestehen. Jegliches Abweichen von dieser Position könnte vom Gegner ausgenutzt werden. Es ist wie beim Tauziehen, sobald wir nur etwas Kraft am Tau nachlassen, werden wir über die Linie gezogen und haben verloren. Dieses Verhalten ist normal und verstärkt sich, je höhere Werte und je mehr persönliche Interessen im Spiel sind.

Perspektivwechsel vergrößern den Lösungsspielraum

Frau Mertens, verantwortlich für die Produktion, sagt, „wir müssen mehr in die Digitalisierung der Firma investieren, sonst hängt uns die Konkurrenz ab“. Herr Steinle als Finanzverantwortlicher sagt, „wir müssen sparen, sonst können wir unsere Kosten nicht mehr lange decken“. Die beiden Geschäftsführer finden unzählige Argumente, um sich gegenseitig von dem jeweils einzig wahren Weg zu überzeugen. Der Mediator schlägt einen Perspektivwechsel vor: Frau Mertens ist für die nächste halbe Stunde die kaufmännische Verantwortliche, Herr Steinle übernimmt gleichzeitig die Produktion. Beide tauschen auch im Raum die Plätze und lösen sich damit von ihrer bisherigen Position räumlich und gedanklich. Der Mediator interviewt beide jeweils

in ihren neuen Rollen. Eine anfängliche Stille macht immer mehr neuen Gedanken Raum, nach dem Motto „so habe ich das tatsächlich noch nie gesehen“. Wieder zurück auf ihren eigenen Stühlen wird eine Veränderung deutlich. Neue Lösungen tauchen auf. Die Argumentation ist kein Gegeneinander mehr, sondern ein Miteinander.

Perspektivwechsel erweitern das Verständnis

Der Perspektivwechsel ist ein Konfliktwerkzeug für Fortgeschrittene. Es ist nicht einfach, am Tau etwas nachzulassen. Notwendig ist ein Maß an Offenheit und der Wille zur Konfliktlösung. Aber es lohnt sich, denn oft ist mit diesem Erkenntnis- und Verständnissgewinn der Grundkonflikt geknackt und der Weg frei für Lösungen. Es ist nicht immer nötig, den Platz zu tauschen, um einen Perspektivwechsel zu machen. Auch gedanklich kann man seine eigene Position verlassen und sich in die Welt des Gegenübers versetzen. Oder man fragt sich, wie die Partnerin, Eltern, der beste Freund diese Situation wohl einschätzen würden. Auch wenn die auftauchenden Gedanken nicht unbedingt mit der Realität übereinstimmen müssen, ist ein Schritt aus dem Konflikt heraus geschafft, allein dadurch, dass man seine eigene Position verlassen hat und aus einer anderen Perspektive auf das Problem schaut.

11 FEEDBACK ALS KONFLIKTPRÄVENTION

Gutes Feedback zu geben und gut Feedback zu empfangen, klingt einfacher als es ist. Feedback ist eine Kommunikationssituation und vereint in der Umsetzung viele Aspekte, die in diesem Handbuch beschrieben werden.

Die Führung von Mitarbeiter*innen und Teams ist herausfordernd und gewinnt durch die Digitalisierung und Globalisierung zunehmend an Komplexität. Es ist nicht immer einfach, nah an den Mitarbeiter*innen zu bleiben, ein Ohr und Auge für aufkommende und bereits bestehende Schwierigkeiten, Störungen oder Konflikte zu haben. Daher ist eine regelmäßige Rückkopplung durch Feedback(instrumente) eine wichtige Methode, um frühzeitig und zielgerichtet Maßnahmen zur Klärung zu ergreifen.

Implizites und explizites Feedback

Zunächst lässt sich zwischen expliziten und impliziten Rückmeldungen unterscheiden. Implizierte Feedbacks erfolgen ohne dass etwas direkt gesagt wird. Zum Beispiel können Schweigen, Gestik, Mimik oder ein Tonfall als implizite Kommunikation eingesetzt werden - oder auch ein Appell, „Der Kaffee ist leer.“ Explizite Feedbacks werden hingegen ausdrücklich formuliert und umfassen klare Botschaften, „Geh bitte Kaffee kochen!“. In der Regel enthält Feedback sowohl implizite als auch explizite Botschaften. Explizites, klares Feedback zu geben und dabei gleichzeitig die impliziten Botschaften wahrzunehmen, stellt für viele Menschen eine zunächst unerwartet hohe Hürde

dar. Eine Hilfestellung ist es, die Haltung zu überprüfen, die man innehat, wenn man Feedback gibt. Bin ich meinem Gegenüber wertschätzend und wohlwollend eingestellt oder eher negativ. Wirkungsvolles, das heißt beziehungsförderndes Feedback braucht Akzeptanz und Respekt, was vor allem mit den impliziten Botschaften transportiert wird.

Feed Up vor Feed Back

Einem guten Feedback geht ein „Feed Up“ (Where am I going?) voraus, also eine Transparenz in Bezug auf die Zielvorstellungen und Erwartungen. Hier können bereits mögliche Zielkonflikte oder Missverständnisse erkannt und beseitigt werden. Das „Feed Back“ (How am I going?) sollte konkrete Beobachtungen, Hinweise oder Instruktionen beinhalten, die dem Rezipienten als Informationsquelle dienen, um Diskrepanzen zwischen erwünschter und erfolgter Leistung zu analysieren und Maßnahmen daraus abzuleiten. Dies bietet den Übergang zum „Feed Forward“ (Where to next?) und der Möglichkeit für ein effizienteres und konfliktärmeres Miteinander.

Feedback gibt die Möglichkeit, in Organisationen die Partizipation der Mitarbeiter*innen zu etablieren und aufrecht zu erhalten. In modernen Unternehmen ist das gelungene Feedback als systematisches Dialogformat unentbehrlich, um eine zukunftsorientierte, zeitgemäße Unternehmenskultur zu leben und das Engagement der Menschen zu stärken.





Dr. Edelbert Dold

12 ALS FÜHRUNGSKRAFT VERTRAUEN GEWINNEN UND KULTIVIEREN

*Mitarbeiter*innen zu motivieren hat Führungskräfte schon immer beschäftigt. Das wird auch so bleiben. Wo aber kann man ansetzen? Einen bedeutenden Hebel finden wir im Aufbau von Vertrauen.*

Es darf nicht nur über Vertrauen gesprochen werden. Man muss es auch vorleben. Dazu einige Beispiele:

- Delegieren Sie Aufgaben.
- Geben Sie Kompetenz und Verantwortung ab.
- Trauen Sie Ihren Mitarbeiter*innen etwas zu.
- Ermutigen Sie Mitarbeiter*innen dazu, auch Aufgaben zu übernehmen, die außerhalb ihrer Komfortzone liegen.
- Lassen Sie keinen Zweifel daran, dass Sie sie bei Bedarf unterstützen werden.
- Unterstützen Sie Weiterbildung finanziell und zeitlich.

Führungskräfte werden von Mitarbeiter*innen daran gemessen, wie sie zu ihren Worten stehen und wie sie danach handeln. Erst unter schwierigen Bedingungen zeigt sich, ob es Ihnen gelungen ist, eine wirklich vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter*innen, hören Sie ihnen zu, vermitteln Sie Wertschätzung, die es zu einem Vertrauensaufbau braucht. Und bedenken Sie: Vertrauen braucht Zeit, um sich zu entwickeln.

Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

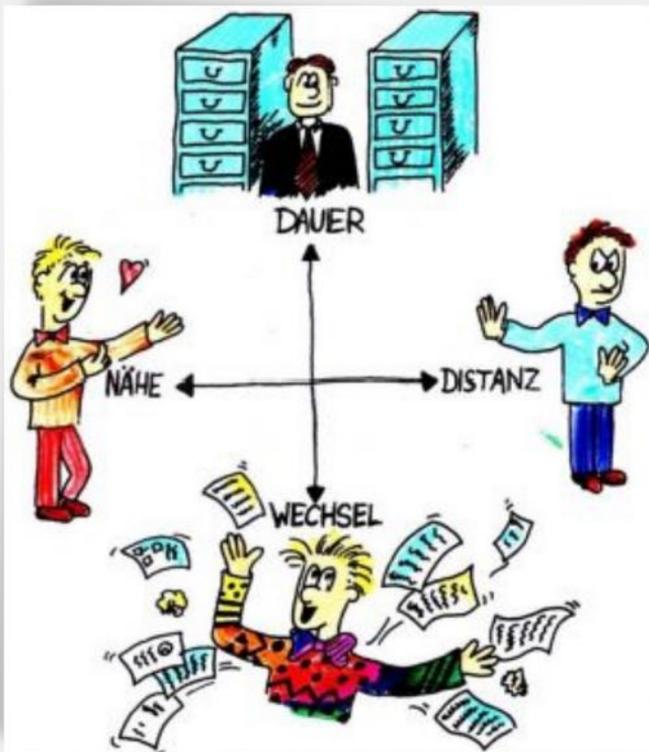
- Stehen Sie hinter Ihren Mitarbeiter*innen, auch wenn sie Fehler machen?
- Ist das, was Sie den anderen sagen, auch das, woran Sie sich selbst halten?
- Kommen Mitarbeiter*innen in schwierigen Situationen zu Ihnen, um Rat zu suchen?
- Übernehmen Sie Verantwortung auch für eigene Fehler und machen das transparent?

Vertrauen zu schenken und zu kultivieren ist eine erlernbare Kompetenz, zunächst mal durch den Willen, etwas zu verändern und dann zum Beispiel durch ein Business-Coaching.

- Zeigen Sie Ihre Kompetenz anhand konkreter Beispiele und Resultate.
- Halten Sie Zusagen ein. Wenn es mal nicht gelingt, begründen Sie, weshalb.
- Interessieren Sie sich aufrichtig für die Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle in Ihrem Umfeld.

Vertrauen ist eine Investition in eine Beziehung, gleichzeitig aber auch ein Ziel. Führungskräfte, für die Vertrauen eine hohe Priorität hat, ziehen Talente und gute Ideen an. Es lohnt sich allemal, Mitarbeiter*innen durch Vertrauen zu motivieren, vor allem heute, bei agilen Arbeitsmethoden, Homeoffice und wachsenden Herausforderungen. Das führt zu mehr Kompetenz, Freiraum, Zufriedenheit und besseren Ergebnissen für alle.

DAS RIEMANN-THOMANN-MODELL



Bildquelle

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell>

13 WIE TICKT MEIN TEAM? PERSÖNLICHKEITSTYPEN ALS BEREICHERUNG

„Wann ist der Detailplan fertig? Ich brauch’ den, dringend!“, poltert Frau Dauer. „Bevor der Detailplan erstellt werden kann, müssen wir nochmals einen Blick aufs ‚Große Ganze‘ richten.“, wirft Herr Wechsel ein. „Aber zuerst feiern wir den Geburtstag von unserer Kollegin.“, ruft Frau Nähe und holt Kuchen und Teller. „Klar ist, dass die Frist in zwei Tagen abläuft. Wir müssen uns ranhalten.“, stellt Herr Distanz klar.

Eine Szene, wie sie in Ihrem Unternehmen möglicherweise öfter vorkommt? Das verwundert nicht: Die Menschen ticken unterschiedlich. Und verschiedene Persönlichkeitstypen bringen ihre ganz speziellen Qualitäten in ein Team. Kennen Sie die verschiedenen Persönlichkeitstypen in Ihrem Team, dann können Sie Ihre Kommunikation hierauf ausrichten, damit sich jede*r in Ihrem Team gesehen und damit auch wohl fühlt und somit die für Ihr Unternehmen besten Ergebnisse erzielt werden können.

Die 4 Persönlichkeitstypen im Einzelnen:

Frau Dauer hat Angst vor Chaos. Sie strebt nach Ordnung und Sicherheit und ist ein Verstand-Mensch. Regeln und Gesetze sind für sie hilfreich – daran kann sie sich orientieren. Wenn die Arbeit perfekt wird, dann ist Frau Dauer glücklich. Frau Dauer wirkt intolerant und wenig spontan. Dafür ist sie verlässlich, treu und verantwortungsbewusst.

Herr Wechsel ist der kreative Kopf des Teams. Er entwickelt Visionen und Ziele, für Details sind andere zuständig. Entscheidungen trifft er ungern, und festlegen möchte er sich schon gar nicht. Herr Wechsel ist oftmals ungeduldig und möchte Anerkennung für seine Kreativität. Herr Wechsel ist charmant und aufgeschlossen.

Frau Nähe möchte, dass es allen gut geht und hat immer ein Ohr für die Sorgen der anderen. Kein Geburtstag wird vergessen. Sie ist empathisch und sorgt für gute Stimmung im Team. Sie ist allerdings leicht kränkbar, Kritik nimmt sie persönlich. Frau Nähe ist geduldig und meist ausgeglichen.

Herr Distanz ist der Macher des Teams: Entscheidungsfreude und Konfliktfähigkeit bewirken, dass das Ergebnis termingerecht präsentiert werden kann. Er wirkt manchmal arrogant oder sogar zynisch. Seine Eigenständigkeit und Unabhängigkeit lassen ihn den Überblick bewahren. Herr Distanz ist ehrlich, zielorientiert und belastbar.

Kein Typus ist besser oder schlechter als ein anderer. Wichtig ist es jedoch, jeden Typus zu respektieren: Frau Dauer möchte gerne eine Terminvereinbarung für eine Besprechung, Herr Wechsel lässt dagegen alles liegen, um mit Ihnen spontan neue Visionen zu entwickeln. Frau Nähe will auf der persönlichen Ebene angesprochen werden, während Herr Distanz froh ist, wenn er in Ruhe seine Arbeit machen kann.

Je nach Zusammensetzung der Personen erhalten Sie eine Gemeinschaft (Personen mit vorwiegend Nähe- und Dauer-Anteilen), eine Truppe (Personen mit vorwiegend Dauer- und Distanz-Anteilen), einen Haufen (Personen mit vorwiegend Distanz- und Wechsel-Anteilen) oder ein Team (Personen mit vorwiegend Wechsel- und Nähe-Anteilen).

Welche Persönlichkeitstypen haben Sie in Ihrem Team? Viel Spaß beim Erforschen!



14 DER SPAZIERGANG

Es ist wieder so eine typische Situation. Wir sitzen uns am Besprechungstisch gegenüber. Die Tische sind gefühlt wie „Barrieren“, und sie geben uns Halt. Bieten „Schutz“ vor den Argumenten oder besser gesagt den gefühlten Angriffen meines gegenüber.

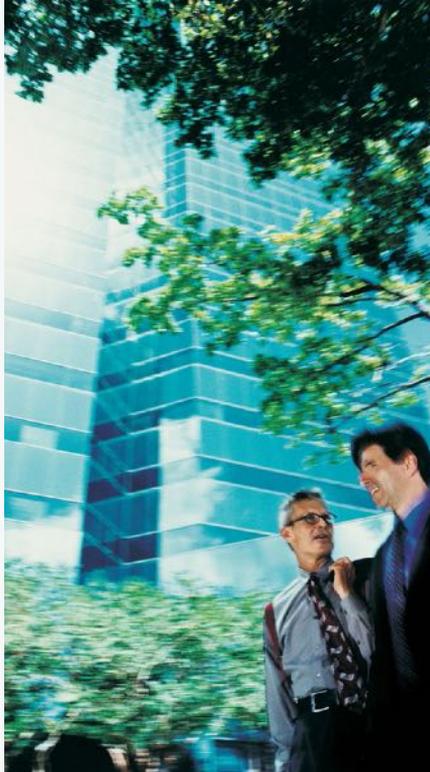
Jeder beharrt auf seinem Standpunkt. Es wird nicht zugehört, um zu verstehen, denn man kennt ja vermeintlich die Antwort schon. Also wird, während der oder die Andere spricht, bereits auf die Chance gewartet, „wann kann ich wieder einhaken, um endlich klar zu machen, wie die Situation wirklich ist – das muss mein Gegenüber doch endlich mal begreifen!“

Auf der anderen Seite des Tisches, dasselbe Spiel. Die Fronten verhärten sich. Wir sitzen uns geladen gegenüber. Jede*r ärgert sich, dass das Gegenüber einen nicht versteht. Wir könnten in die Tischplatte „beißen“. Eine sachliche, faktenbasierte Diskussion ist nicht mehr möglich. Die Situation ist hochemotional und wir sind nicht wirklich Herr oder Frau unserer Sinne. Unser Stammhirn arbeitet auf Hochtouren und blockiert unseren Verstand.

Bringen Sie Bewegung in die Situation

Es klingt zunächst einmal ungewöhnlich: Gehen Sie miteinander spazieren! Sie fragen sich, was das soll? Die Idee, „lass uns mal ein paar Schritte zusammen gehen“, setzt eine ganze Reihe von Impulsen in Gang, die ihr Verhalten eher durch ihr Unterbewusstsein steuern und gar nicht so bewusst wahrgenommen werden.

Zunächst einmal lösen Sie sich, indem sie aufstehen von der verfahrenen Situation. Allein das Aufstehen befreit Sie aus der häufig verkrampften Sitzposition. Sie können Arme und Beine ausschütteln und lockern.... Damit lösen sie sich physisch ein Stück weit von dem Problem. Indem sie vom Tisch wegtreten sind die Barrieren und Schutzwälle weg. Beide Seiten sind gewissermaßen gezwungen, aus der Deckung zu kommen und sich zu öffnen. Jede*r bereitet sich darauf vor, nach draußen zu gehen. Das verschafft Zeit zum Durchatmen und um etwas runter zu kommen.



Vor der Tür machen sie sich gemeinsam auf den Weg. Es ist ein gemeinsamer Weg, es kommt im wahrsten Sinne des Wortes Bewegung in die Situation. Dabei passiert es häufig, dass zunächst einmal Stille ist, denn die Situation ist erst einmal neu und ungewöhnlich. Sie gehen nebeneinanderher und wie von selbst gleichen Sie Ihre Bewegungen in der Geschwindigkeit und sogar häufig in der Atemfrequenz an. Es entsteht ganz unbewusst eine Verbindung. Sie können diesen Effekt sogar aktiv beeinflussen. Zum Beispiel, indem Sie zu Beginn bewusst langsam gehen, um Ruhe entstehen zu lassen. Oder wenn sie vor dem Durchbruch stehen, beschleunigen Sie den Schritt, um eine neue Dynamik zu erzeugen. Wichtig ist dabei: Ihr/e Begleiter/in muss die Chance haben zu folgen.

Mit dieser Verbindung schaffen sie eine ganz neue Gesprächsgrundlage, sie sprechen in einer anderen Tonalität und lassen sich aufeinander ein. Der gemeinsame Weg ermöglicht es in vielen Situationen eine gemeinsame Lösung zu finden. Probieren Sie es aus. Es funktioniert auch in kleinen Gruppen – wichtig sind dabei die Wechsel der Gesprächspartner*innen.

15 TECHNIK ODER HALTUNG

In dieser Sammlung finden Sie eine Reihe bewährter Konfliktwerkzeuge, die Sie im Umgang mit anderen Menschen einsetzen können. Mit der richtigen Technik alleine werden Sie allerdings nur selten Erfolg haben. Entscheidend ist die Übereinstimmung von Technik und Haltung.

Wir Menschen sind sehr gut darin, zu erkennen, ob es unser Gegenüber ernst meint. Passen Handeln und Haltung nicht zusammen, spüren wir das. Vorübergehend mögen wir uns täuschen lassen, doch auf Dauer ist das sehr unwahrscheinlich.

Ein Beispiel

In einem Gespräch, in dem Sie und Ihr Gegenüber unterschiedliche Positionen vertreten, arbeiten Sie bewusst mit Fragen. Fragen können eine Verbindung zwischen Menschen schaffen, das haben Sie in Kapitel 4 „Wer fragt, der führt“ gelesen.

Wollen Sie wirklich wissen, was Ihr Gegenüber antreibt und worum es ihm geht? Oder ist es Ihnen im Grunde egal? In diesem Fall wenden Sie lediglich eine Technik an, vielleicht in der Hoffnung, dass Ihr Gegenüber Informationen preisgibt, die Sie dann zu Ihrem Vorteil nutzen können.

Wenn Sie dagegen wirklich verstehen wollen, wenn also Haltung und Technik glaubwürdig übereinstimmen, kann zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber Vertrauen entstehen. Stehen Haltung und Technik im Widerspruch und bekommt Ihr Gegenüber das Gefühl, Sie wollen es nur aushorchen, wird Ihre Technik scheitern und Sie werden mit Ihren Fragen nicht weiterkommen.

Übrigens: Wenn Sie Ihr Gegenüber verstehen, bedeutet das nicht, dass Sie einverstanden sind. Mit dem Versuch, zu verstehen, geben Sie Ihre eigenen Interessen nicht auf.

Diese Übereinstimmung von Technik und Haltung gilt für alle Werkzeuge, die Sie in dieser Sammlung finden.

Sie führen eine Gruppe von Menschen und haben sich vorgenommen, bei Auffälligkeiten sofort nachzufragen? (Kapitel 5 „Das persönliche Konfliktfrühwarnsystem“). Das ist eine kluge Idee, aber erfahren werden Sie nur etwas, wenn Sie es ernst meinen. Hat Ihr*e Mitarbeiter*in das Gefühl, dass Sie nur mit ihm/ihr reden, weil man das halt so macht und Sie einen Punkt auf Ihrer Liste abhaken wollen, kommen Sie nicht ins Gespräch.

Wenn Sie es ernst meinen, stärken Sie Ihre Glaubwürdigkeit, denn Sie stehen dann erkennbar zu dem, was Sie tun. Das macht Sie greifbar. Wer greifbar ist, wird allerdings auch angreifbar. Dieses Wagnis sollten Sie bereit sein, einzugehen. Denn genau das erwarten Sie doch auch von Ihrem Gegenüber.

Beschränken Sie sich auf das bloße Anwenden einer Technik in der Hoffnung, dahinter in Deckung bleiben zu können, werden Sie wahrscheinlich keinen Erfolg haben. Gelingt es Ihnen jedoch, in einer Haltung von Wertschätzung und Aufmerksamkeit wahrgenommen zu werden, können Sie sich Schritt für Schritt annähern, Vertrauen aufbauen und auf dieser Grundlage Lösungen finden.





*Klären statt klagen.
Selbstverständlich!*

BRIGITTE SANTO

und Wirtschaftsmediator*innen
der Kanzlei Ponschab + Partner