

Konfliktklärung

Konflikte im Team mutig angehen

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte. Der Chef oder die Chefin des Teams ist verantwortlich für die Bewältigung dieser Konflikte. Wer das akzeptiert, führt und lebt besser. Der Leitfaden von Andrea Gehrig hilft, Konflikte gezielt anzugehen.

Konflikte sind etwas ganz Normales und Menschliches. Oftmals sind Meinungsverschiedenheiten sogar fruchtbar. In der Auseinandersetzung mit anderen entstehen die kreativsten Ideen und die besten Ergebnisse. Zu einem Problem werden Konflikte aber dann, wenn dadurch ein Einzelner oder ein ganzes Team behindert und in der Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird.

Der Chef / die Chefin ist zuständig

Wenn unter den Mitarbeitenden Konflikte schwelen oder gar offen ausbrechen, ist die Führungskraft gefordert. Sie ist für ihr Team und die Konflikte ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig. Letztlich ist sie leidtragend, wenn ihr Team nicht voll leistungsfähig ist. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, als verantwortliche Führungskraft auf einen Konflikt zu reagieren, abhängig von der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Erfahrungen:

- Die Führungskraft ignoriert den Konflikt, weil sie sich nicht dafür interessiert, sie keine Zeit hat oder nicht weiss, wie Konflikte angegangen werden müssen. Dann ist es höchstens eine Frage der Zeit, bis es zur Eskalation kommt, denn ungeklärte Konflikte kochen unter der Oberfläche weiter.
- Die Führungskraft spricht mit den einzelnen Konfliktparteien unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit. Das kostet viel Zeit. Ausserdem weiss die Führungskraft bald nicht mehr, wem sie glauben soll und rutscht selbst in den Konflikt hinein.
- Die Führungskraft sucht das Gespräch mit allen beteiligten Personen gemeinsam, scheitert aber in der Gesprächsführung, die Sache entgleitet ihr und wird noch schlimmer als zuvor.
- Die Führungskraft spricht den Konflikt konkret an und sucht das Gespräch mit allen beteiligten

Personen gemeinsam. Sie geht das Gespräch strukturiert an und schafft eine Situation, in der die Konfliktparteien offen miteinander kommunizieren können.

Die letzte Möglichkeit ist die Idealform: das Klärungsgespräch. Die folgenden Ausführungen geben einen Leitfaden an die Hand, mit dem eine Führungskraft solche Gespräche neutral, strukturiert und konstruktiv führen kann.

«Konfliktklärung besteht aus: verstehen, klären, lösen.»

Konflikte klären

Eine Konfliktklärung besteht grundsätzlich aus drei Schritten: verstehen, klären, lösen. Zuerst müssen der Konfliktklärer oder die Konfliktklälerin und die Konfliktparteien verstehen, worum es im vorliegenden Fall geht. Dann müssen die Konfliktparteien den Konflikt im Dialog klären. Schliesslich werden Lösungen erarbeitet. Als Arbeitsbeispiel soll ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden dienen.



Dabei spielt es keine Rolle, ob die Führungskraft den Konflikt selbst bemerkt hat oder ob der Konflikt von einer der beiden Konfliktparteien an sie herangetragen wurde. Das Vorgehen bleibt dasselbe.

1. Einladung zum Gespräch

Die Führungskraft lädt die beiden Konfliktparteien zu einem gemeinsamen Gespräch ein. Im Vorfeld werden keine ausführlichen Einzelgespräche geführt. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Führungskraft in eine der beiden subjektiven Sichten des Konflikts hineinziehen lässt und danach nicht mehr neutral agieren kann. Die Führungskraft kommuniziert klar und kurz, worum es in dem Gespräch gehen soll. Die beiden Konfliktparteien werden ausdrücklich zu einem klärenden Gespräch eingeladen. So erhalten sie genügend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten und es wird eine faire Ausgangslage geschaffen.

Für das Klärungsgespräch muss genügend Zeit eingeplant werden, zwei bis drei Stunden. Das Gespräch sollte nach Möglichkeit nicht unterbrochen werden und an einem neutralen Ort stattfinden, zum Beispiel in einem Konferenzraum. Ausserdem ist das Gespräch in die Arbeitszeit zu legen.

2. Der Gesprächsbeginn

Die beste Sitzordnung für ein Klärungsgespräch ist das Dreieck, so haben alle Beteiligten die gleiche Distanz zueinander. Wenn möglich steht kein Tisch zwischen der Führungskraft und den Konfliktparteien.

Die Führungskraft leitet das Gespräch kurz ein. Sie erläutert das Ziel des Gesprächs, wie sie vom Konflikt erfahren hat und was im Vorfeld mit wem besprochen wurde. Zudem skizziert sie den geplanten Verlauf des Gesprächs. Wichtig ist, dass sie zu jeder Zeit die Gesprächsführung innehat. Sie bestimmt das Tempo des Gesprächs und erteilt das Wort.

3. Sicht der Konfliktparteien

Nun beginnt die eigentliche Konfliktklärung. Das Ziel dieses Teils des Gesprächs ist, dass die Führungskraft die subjektive Sicht beider Parteien versteht. Die beiden Personen werden daher nacheinander aufgefordert, den Konflikt aus ihrer Sicht darzulegen. Dabei soll nicht nur nach den



sachlichen Aspekten des Konflikts gefragt werden, sondern gezielt auch nach den Gefühlen, zum Beispiel «Was löst das bei Ihnen aus? Wie fühlen Sie sich dabei?».

Jeder darf so lange sprechen, bis die Führungskraft ihn wirklich versteht. Sie fragt nach und wiederholt Wichtiges mit eigenen Worten, bis sich der Erzählende mit der Formulierung einverstanden erklärt. Zuerst spricht die eine Partei, dann die andere; die beiden Parteien sprechen nicht direkt miteinander, sondern nur mit der Führungskraft. Wer das Wort hat, wird von der zuhörenden Konfliktpartei nicht unterbrochen. Es darf in diesem Teil des Gesprächs zu keinem Schlagabtausch kommen.

«Jeder darf so lange sprechen, bis die Führungskraft ihn wirklich versteht.»

Wenn beide Parteien verstanden worden sind, notiert die Führungskraft alle strittigen Punkte gut sichtbar, zum Beispiel auf einem Flipchart.

4. Der Dialog

Nun stellt die Führungskraft als neutraler Konfliktklärer oder neutrale Konfliktklärerin die von ihr formulierten strittigen Punkte zur Diskussion. Dabei legt sie eine Reihenfolge fest, fängt mit dem

schwierigsten Punkt an und arbeitet danach alle Punkte durch.

Die Führungskraft leitet den Dialog ein, indem sie eine der Konfliktparteien auffordert, auf die Anschuldigungen der anderen Person zu reagieren. Im Gegensatz zum vorherigen Teil des Gesprächs sprechen jetzt die beiden Personen direkt miteinander. Der Konflikt wird ausgetragen. Die Führungskraft wirkt dabei unterstützend, indem er oder sie nachhakt, Wichtiges mit eigenen Worten formuliert und wieder gezielt nach den Gefühlen fragt.

«Temporäre Lösungslosigkeit muss ausgehalten werden»

In diesem Teil des Gesprächs geht es noch nicht um Lösungen. Es geht darum, den Konflikt zu verstehen, zu klären, Aha-Erlebnisse zu provozieren. Diese «Lösungslosigkeit» muss ausgehalten werden. Die Gesprächsteilnehmenden sollen jetzt noch nicht nach Lösungen schießen, auch wenn sie noch so offensichtlich auf der Hand liegen. Sie dürfen sich insbesondere nicht von Scheinlösungen verführen lassen. Es ist jedoch möglich, dass sich der Konflikt in diesem Stadium von selbst auflöst, wenn sich beispielsweise ein Missverständnis klärt.



5. Die Lösung

Wenn schliesslich alle strittigen Punkte diskutiert sind, legt die Führungskraft dar, wie sie die Sache von aussen sieht. Dies geschieht auf wertschätzende Weise, aber ehrlich und deutlich. Danach erarbeitet sie mit den Konfliktparteien Lösungen. Sie muss insbesondere darauf achten, dass die Lösungen realisierbar sind.

Die Führungskraft kann nun ihre Rolle als vermittelnde und neutrale Konfliktklärerin verlassen und eine Lösung vorgeben. Grundsätzlich ist es besser, wenn die Lösungen von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden, da diese eher akzeptiert werden als von Dritten auferlegte Lösungen. Falls nötig, spricht aber die Führungskraft ein Machtwort.

Die Abmachungen, die während des Gesprächs getroffen wurden, können schriftlich festgehalten und den Beteiligten ausgehändigt werden.

6. Die Schlussrunde

Zum Abschluss des Gesprächs erhalten die Gesprächsteilnehmenden kurz die Gelegenheit, ihre momentanen Gefühle auszudrücken und ein Feedback zum Gespräch zu geben. Auch die Führungskraft gibt eine wertschätzende, aber klare und ehrliche Rückmeldung.

7. Die Nachsorge

Mit dem Klärungsgespräch ist der Konflikt allenfalls noch nicht gelöst. Beide Konfliktparteien müssen nun bewusst daran arbeiten, die im Gespräch erarbeiteten Lösungen umzusetzen. Die Führungskraft unterstützt sie dabei und fragt nach einigen Wochen bei beiden Personen nach, wie es um den Konflikt steht. Ob dies in Einzelgesprächen oder im gemeinsamen Gespräch geschieht, bleibt der Führungskraft überlassen.

Keine Garantie

Dieser Leitfaden ist ein Arbeitsinstrument, keine Erfolgsgarantie. Die Situation nach einem Klärungsgespräch ist nicht immer schön und gut, höchstens klarer. Trotzdem können Konflikte im Beruf nur gelöst werden, wenn sie thematisiert und mutig angegangen werden.

Professionelle Hilfe

Klärungsgespräche zu führen ist nicht einfach, und



sie führen auch nicht immer zum Ziel, zur Auflösung des Konflikts. In schwierigen Konfliktsituationen, spätestens aber wenn es sich um einen Konflikt von mehr als zwei Personen handelt oder die Führungskraft direkt involviert ist, sollte eine professionelle Konfliktklärerin oder ein professioneller Konfliktklärer hinzugezogen werden. Es ist kein Eingeständnis von Schwäche oder Unfähigkeit, um Hilfe zu bitten. Letztlich geht es darum, die Leistungsfähigkeit des Teams zu erhalten oder gar zu steigern.

«Es geht nicht um Harmonie, sondern um die Austragung des Konflikts.»

Zur Autorin

Andrea Gehrig ist als freischaffende Konfliktklärerin tätig. Sie hat Kommunikationswissenschaften und Betriebswirtschaft an der Universität Freiburg studiert und ein MAS-Studiengang in Coaching und Organisationsberatung am Institut für Angewandte Psychologie Zürich absolviert.



www.andrea-gehrig.ch

Checkliste

Der Sieben-Punkte-Plan zur Klärung eines Konflikts durch die Führungskraft:

1. Die Einladung zum Gespräch

Es werden keine ausführlichen Vorgespräche geführt.

2. Der Gesprächsbeginn

Den Grund für das Gespräch und den geplanten Verlauf transparent machen.

3. Die subjektive Sicht der Konfliktparteien

Jede Konfliktpartei legt ihre Sicht des Konflikts dar. Auch nach Gefühlen fragen.

4. Der Dialog

Die Konfliktparteien miteinander ins Gespräch bringen. Es geht dabei nicht um Harmonie, sondern um die Austragung des Konflikts.

5. Die Lösung

Erst jetzt werden Lösungen erarbeitet. Nötigenfalls gibt die Führungskraft eine Lösung vor.

6. Die Schlussrunde

Alle beteiligten Personen geben kurz Feedback zum Gespräch.

7. Die Nachsorge

Einige Wochen nach dem Gespräch fragt die Führungskraft bei den Konfliktparteien nach, wie es um den Konflikt und vor allem um dessen Lösung steht.