

# Chancen & Karriere

ARBEIT, STELLENMARKT UND WEITERBILDUNG IN TIROL · JOBS.TT.COM

Samstag, 25. November 2023 Nummer 326

## „Bei uns geht's zu wie im Kindergarten“

Mediator Gerhard Führer rät, die Klärung von Konflikten nicht auf die lange Bank zu schieben. Der Erfolg eines Unternehmens hängt auch vom Gelingen von Konfliktgesprächen ab.

*Welche Ursache steckt hinter den meisten Konflikten im Job?*

**Gerhard Führer:** Beim Erstkontakt höre ich von den Verantwortlichen oft: „Bei uns geht's zu wie im Kindergarten.“ Das hat schon etwas Wahres, denn bei emotionalem Stress verlieren wir oft unsere erlernten sozialen Kompetenzen. Wir verhalten uns dann nicht mehr wie Erwachsene, sondern je nach Ausprägung der persönlichen Belastung wie Teenager oder Kindergartenkinder. Die meisten Konflikte haben strukturelle und sachlich-materielle Ursachen, etwa Überforderung durch hohe Arbeitsbelastung, mangelnde Personalressourcen, ungeklärte Zuständigkeiten, mangelnde Beteiligung bei Veränderungen, schlechte Kommunikation oder auch mangelnde Führungsverantwortung.

*Wann reicht es, bei Meinungsverschiedenheiten einfach die verschiedenen Sichtweisen anzuerkennen und die Diskussion für beendet zu erklären, und wann braucht es tatsächlich ein Konfliktgespräch?*

**Führer:** „We agree to disagree“ (zu Deutsch: Wir sind uns einig, dass wir uns nicht einig sind, Anm.) wäre die sinnvolle Übereinkunft in Situationen, in denen man unterschiedliche Sichtweisen stehen lassen kann, weil sie keine Störung verursachen. Im Falle einer emotionalen Beeinträchtigung, auch nur einer Partei, sollte das Konfliktgespräch zeitnah, im passenden Rahmen und handlungsorientiert stattfinden.

*Welche Auswirkungen kann ein ungelöster Konflikt im Job haben?*

**Führer:** In vertraulichen Vorgesprächen zu Mediationen höre ich sehr oft, dass die Leute sich bereits nach Jobalternativen umgeschaut haben. Abgesehen von den psychischen und mitunter sogar physischen Auswirkungen auf die Beschäftigten und Führungskräfte verursachen ungelöste Konflikte jedenfalls enorme Kosten, etwa durch Krankenstände oder nachlassende Leistungen.

*Was ist das Wichtigste bei einem Konfliktgespräch?*

**Führer:** Ohne eine strukturierte und ergebnisorientierte Gesprächsführung wird ein



Um die Arbeit effektiv erledigen zu können, braucht es bei Konflikten ein schnelles und konstruktives Konfliktmanagement.

Foto: iStock/Antonio\_Diaz

### Damit ein Streit im Job nicht eskaliert

**Ein Konflikt** liegt vor, wenn unvereinbare Ansichten aufeinanderprallen und zumindest eine Partei das als Beeinträchtigung erlebt. Damit es nicht eskaliert, sollte es ein Konfliktgespräch geben. Konflikte im Job können ganz unterschiedlich aussehen. Häufig kommen folgende drei Dimensionen vor:

**Team:** Es entbrennen Streitigkeiten unter Kollegen.

**Fehlverhalten:** Ein Vorgesetzter muss ein Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter führen, um ihn auf sein Fehlverhalten aufmerksam zu machen. Beispiel: Zeitdisziplin.

**Kunden:** Ein Angestellter hat aufgrund von Mängeln ein Konfliktgespräch mit einem Kunden, etwa wenn eine Leistung mangelhaft ist oder eine Lieferung nicht pünktlich gekommen ist.

Konfliktgespräch nicht gelingen. Die Führungskraft sorgt für eine angenehme, störungsfreie Atmosphäre mit kollegialer Sitzordnung. Im Sinne einer fairen Verhandlung bittet sie die Betroffenen, sich auf das Gespräch vorzubereiten und vereinbart einen gemeinsamen Termin, der möglichst eine Woche vorher angekündigt werden sollte. Sinnvoll sind vorbereitende Einzelgespräche.

*Ab wann braucht es einen Mediator bzw. eine Mediatorin?*

**Führer:** In nicht verhärte-

ten Konflikten, die noch auf der Sachebene lösbar sind, kann die Führungskraft meist selbst vermitteln, solange sie noch als neutral wahrgenommen wird. Sobald sich jedoch Gruppen bilden, die sich gegenseitig bekämpfen, ist dies nicht mehr sinnvoll.

*Was kann ein Mediator aus der Praxis erzählen? Welche Erfolgsgeschichten gibt es?*

**Führer:** Nicht immer gelingt es, von einem schweren Konflikt Betroffene für eine Mediation zu gewinnen. Doch wenn sie sich darauf einlassen, ist die Erfolgsquote für

eine nachhaltige Konfliktklärung sehr hoch. Die in 15 Jahren „schnellste“ Mediation gelang zwischen zwei Führungskräften, die sich in der ersten Sitzung darauf verständigten, nicht mehr negativ übereinander zu reden. Bereits in der zweiten Sitzung konnten sie berichten, dass ihre beiden Teams nicht mehr aufeinander schimpften. Und in der dritten Sitzung schlossen sie eine wertschätzende Vereinbarung ab.

**Das Gespräch führte Denise Neher**

### Zur Person

**Gerhard Führer** hat eine Ausbildung im Bank- und Versicherungsgeschäft absolviert. Seit 27 Jahren ist er selbstständiger Trainer, Coach und Unternehmensberater, seit 15 Jahren Wirtschaftsmediator und Führungskräfte-Coach. Er ist Universitäts-Lektor für Mediation und Konfliktmanagement in Graz und lebt in Oberösterreich.



Foto: Daniela Koeppl

## Die richtigen Worte finden

Die Innsbrucker Mediatorin Sabine Putz gibt Tipps für hilfreiche Formulierungen bei heiklen Gesprächen.

Von Denise Neher

**Innsbruck** – Konfliktgespräche haben das Ziel, vorhandene Konflikte durch eine gezielte Lösungssuche aufzuklären. Im Idealfall wird eine für alle Beteiligten tragfähige Lösung gefunden. Damit das Gelingen kann, gilt es aber einiges zu beherzigen. Die Innsbrucker Mediatorin Sabine Putz hat folgende Tipps:

**1 Person von der Sache trennen:** Vor einem Gespräch hilft es, die eigene Haltung zu überdenken, eine positive Einstellung zu den Beteiligten einzunehmen und sich auf die Sache zu konzentrieren. Urteile, Annahmen und Unterstellungen verhindern konstruktive Lösungen.

**2 Überlegungen im Vorfeld:** Vor dem Gespräch sollte man sich folgende Fragen stellen: Was war konkret das Verhalten, das mich gestört hat? Wie hat es sich auf mich ausgewirkt? Was wünsche ich mir stattdessen?

**3 Die Ampel-Methode:** Wenn Ihnen jemand Kritik entgegenbringt, setzen Sie Ihre „Empfangsampel“ zunächst mal auf „Gelb“. Das bedeutet, Sie hören zu, nehmen sich zurück und widerstehen der Versuchung, sich zu rechtfertigen. Sollten Sie die Kritik als unangenehm und verletzend empfinden, geht Ihre Ampel auf „Rot“. Dies formulieren Sie mit einer Ich-Botschaft und etwa folgenden Sät-

zen: „Stopp, ich lasse mich nicht beleidigen“ oder „Ich möchte nicht, dass du in dieser Art mit mir sprichst“.

Sollte die Kritik hingegen für Sie akzeptabel sein, schalten Sie auf „Grün“ und gehen auf den anderen ein. Das heißt, Sie fassen die vorgebrachten Inhalte zusammen, spiegeln die Wünsche zurück und suchen gemeinsam Lösungen.

**4 Die „VWG“-Regel:** Orientieren Sie sich bei heiklen Gesprächen immer wieder an der „VWG“-Regel: Beschreiben Sie das „V“ erhalten bzw. die Situation konkret und ohne bewertende Sprache, am besten mit einer Ich-Botschaft. „W“irkung erklären: Erzählen Sie dem Gegenüber, welche Auswirkungen dieses

Verhalten bzw. die Situation hatte. „G“efühle benennen: Erläutern Sie, welches Gefühl dadurch bei Ihnen ausgelöst wurde.

**5 Positive Rhetorik:** Vermeiden Sie Verallgemeinerungen und kategorische Aussagen, wie nie, immer, alle oder jeder. Bei Kritik sollten auch positive Aspekte hervorgehoben werden, mit diesen idealerweise beginnen. Wünsche, Interessen und Bitten sollten positiv, konkret und lösungsorientiert formuliert sein. Geschehenes kann man nicht mehr ändern, aber gemeinsam kann die Zukunft gestaltet werden. Hilfreich sind folgende Formulierungen: Wie können wir zukünftig besser damit umgehen? Welche Ide-

en hast du? Was kann jeder von uns beiden dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit besser funktioniert? Wie können wir sicherstellen, dass sich ähnliche Probleme in Zukunft nicht wiederholen?

**6 Offene Fragen:** Es hilft, mit aktivem Zuhören und offenen Fragen zu versuchen, die Sichtweise des anderen zu erfahren.

**7 Pausen machen:** Wenn es zu emotional wird, empfiehlt es sich, Pausen zu machen, rät die Innsbrucker Expertin abschließend. Beispiel: „Ich merke, dass die Emotionen hochkochen, machen wir eine kurze Pause und setzen unser Gespräch später fort.“



Mediatorin Sabine Putz rät, im Gespräch offene Fragen zu stellen. privat