

KOMMUNIKATION – Ein Konflikt als Chance!

Zu den Aufgaben einer Führungsperson gehört es auch, schlechte Nachrichten zu überbringen, Kritik zu äussern oder Konflikte zu lösen. Nicht selten werden solche Gespräche auf die lange Bank geschoben oder gar vermieden, weil sie unangenehm sind.

Kommunikation ist die Kunst, im Moment für Jahre einen guten Eindruck zu hinterlassen. Damit dieses Vorhaben gelingt, ist es hilfreich, sich der Absicht einer Einflussnahme auf andere Menschen zu hinterfragen: Was will ich mit meinen Worten oder mit meiner Körpersprache bewirken? Welche subjektiven Vorstellungen, Reaktionen oder Auswirkungen könnten daraus entstehen oder abgeleitet werden? Sind meine Interaktionen auf Respekt, Toleranz und Ehrlichkeit aufgebaut...?

Äusserst anspruchsvoll ist die Kommunikation unter den verschiedenen Generationen geworden. Die Ansprüche und das Verhalten haben sich grobkörnig verändert und Missverständnisse sind an der Tagesordnung. Im Unterschied des Kritikgesprächs besteht beim Konfliktgespräch eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehreren Personen, die mit unterschiedlichen Vorstellungen, Absichten oder Handlungen unterschiedliche Ziele oder Pläne verfolgen. Konflikte sind nicht plötzlich da, sondern entwickeln sich in Stufen mit klaren Erkennungszeichen. Spannungen beginnen in einem starren Festhalten von Meinungen und Ansichten. Gelingt keine Übereinkunft, verhärten sich die Fronten. Es entsteht ein konkurrierendes Verhalten, wo die Worte durch Handlungen wie Konfrontationen und Fakten ersetzt werden. Der Konflikt kann sich dadurch grossräumig zuspitzen und durch Sympathieverbindungen zu anderen Menschen «ausfern». Hierin als Führungsperson ein empathisches und objektives Verhalten zu praktizieren, ist anspruchsvoll aber wichtig.

Zu Ihrer Vorbereitung des Konfliktgesprächs überlegen Sie sich Ihre Denkhaltung zur Thematik und Ihr gewünschtes Ergebnis, damit SIE das Gespräch jederzeit in die richtige Bahn lenken können. Für das Gespräch räumen Sie bitte genügend Zeit ein. Vorurteile und unverarbeitete Gefühle, die hier nicht abgebaut werden können, behindern später die Lösungssuche und die -realisation. Wenn Sie als Vorgesetzter selbst in den Konflikt verwickelt sind, sollten auch die eigenen Gefühle zur Sprache kommen. Dadurch können Sie die gefühlsmässige Betroffenheit der Beteiligten klären und die Grundlage für eine solide Gesprächsbasis erarbeiten. Lassen Sie sich nicht durch gesagte

Drohungen oder Forderungen irritieren, sondern bleiben Sie in Ihrer Stimmwahl ruhig und vor allem sachlich! Erarbeiten Sie gemeinsam verschiedene Lösungsvorschläge für den Konflikt und lassen Sie diese für den Moment «unbewertet» stehen. Auch wenn es aus Ihrer Sicht für den anstehenden Konflikt nur einen Lösungsvorschlag gibt, wecken Sie damit die Neugierde auf die kommenden Gespräche und forcieren damit beim Gegenüber eine anschlussorientierte Denkhaltung.

Die hervorgebrachten Lösungen sind von den Parteien in den kommenden 7 Tagen zu beurteilen und die Vor- und Nachteile werden sorgfältig abgewägt. Diese Auseinandersetzung mit dem Konfliktthema fördert die Eigenreflektion und einen Perspektivenwechsel. Wenn im Verlauf dieser Massnahme neue Variationen aufkommen, sind diese unbedingt mit zu berücksichtigen. Natürlich dient einer Konfliktbewältigung nur eine Lösung, zu der alle stehen können und bei der alle in irgendeiner Form «gewinnen». Die endgültige Lösung sollte nochmals ganz klar formuliert werden, damit ausnahmslos alle dasselbe darunter verstehen und die Lösung damit auch erfolgreich durchführbar ist. Unbedingt sollten die bestimmten Massnahmen mit nachfolgenden Fragen beantwortet werden: Wer tut was – bis wann (Zielvereinbarung)? Welche Hilfsmittel sind notwendig (Material, Geld, Personen)? Wer ist zu informieren und mit welchen Inhalten? Welche «Spielregeln» können hilfreich sein? Wie ist die Realisierung der Massnahmen zu kontrollieren – und durch wen? Letztere empfiehlt sich durch eine unbeteiligte Drittperson.

Grundsätzlich sind Konflikte als Chance für Entwicklung zu werten. Sie können vielfach produktiv genutzt werden, positive Impulse geben und kreative Lösungen hervorbringen.



DIE AUTORIN

Monica Fischer ist Inhaberin der FISCHER Consulting – HR Services & Management Advisory in Küsnacht am Rigi.
www.fischer-hrservices.ch