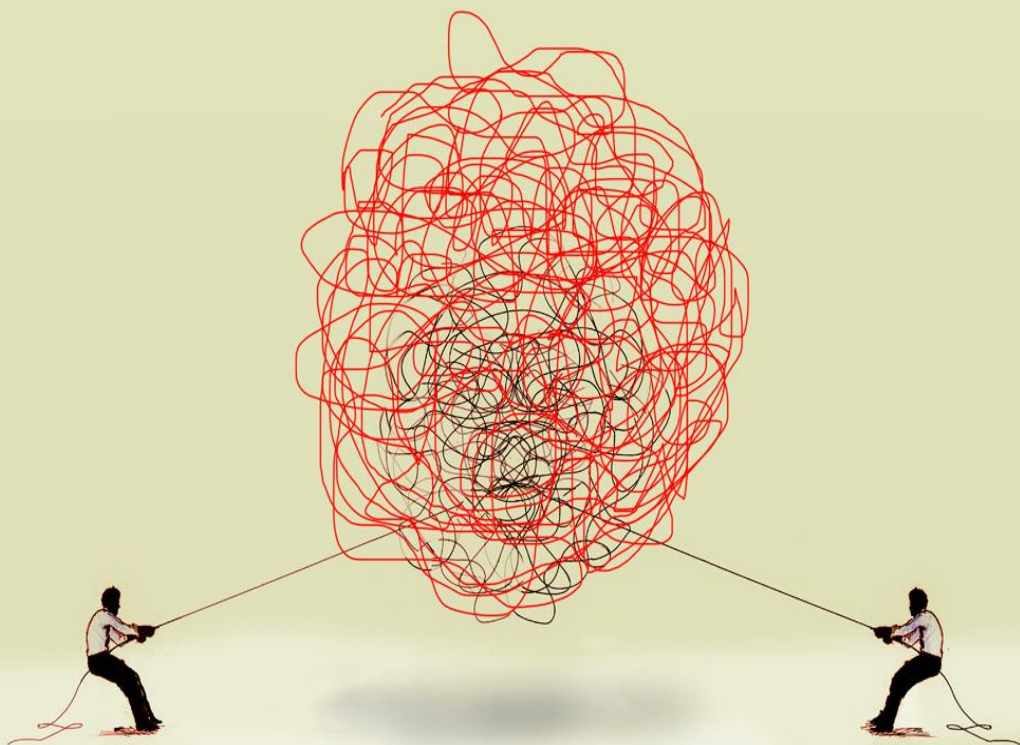


# Kommunikation

Konflikte lösungsorientiert verpacken.



## **Kommunikation.**

### Vorneweg statt hinterher.

Zu den Aufgaben einer Führungsperson gehört es natürlich 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 und, weil sich oftmals die Führungsrolle mit der persönlichen Rolle vermischt.

Das Resultat lässt sich sehen. Vorneweg summieren sich weitere Ereignisse, die unterdrückend implodieren, dann folgt die explosive Eskalation, die ausser Kontrolle geraten kann. Das muss nicht sein!

#### **Spannungsgeladene Ansichten**

Äusserst anspruchsvoll ist die Kommunikation unter den verschiedenen Generationen geworden und auch die Arbeitsform «Homeoffice» haben die Konfliktpotenziale verschärft. Die Ansprüche und das Verhalten haben sich grobkörnig verändert und Missverständnisse sind an der Tagesordnung.

Im Unterschied eines Kritikgespräches besteht beim Konfliktgespräch eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehreren Personen oder Parteien, 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 konkurrenzierendes Verhalten mit einer gezielten Konfrontationsbereitschaft. Der Konflikt kann sich dadurch grossräumig zuspitzen und durch Sympathieverbindungen zu anderen Menschen oder Abteilungen «ausfern». Hierin als Führungsperson ein empathisches und objektives Verhalten zu praktizieren, ist anspruchsvoll aber die Voraussetzung, um mit der entsprechenden Führungssouveränität zu punkten.

## Wirkungsbewusstsein. Vorbereitung.

Zur Vorbereitung auf ein Konfliktgespräch gilt es die eigene Denkhaltung zur Thematik sowie das gewünschte Ergebnis zu reflektieren, damit das Gespräch jederzeit in die richtige Bahn gelenkt werden kann. Für das Gespräch lohnt es sich, ein grosszügiges Zeitfenster zu terminieren. Denn, Vorurteile und unverarbeitete Gefühle, die hier nicht abgebaut werden können, behindern später die Lösungssuche und die Realisation. Wenn Vorgesetzte selbst in den Konflikt verwickelt sind, sollten auch die eigenen Gefühle zur Sprache kommen. Dadurch kann die gegenseitige Betroffenheit oder Befindlichkeit aller Beteiligten geklärt werden und so die Grundlage für eine solide Gesprächsbasis erarbeitet werden.

Wichtig ist, dass sich Führungskräfte nicht durch vermittelte Drohungen oder Forderungen irritieren lassen, sondern in ihrer Stimmwahl ruhig und vor allem sachlich bleiben.

Grundsätzlich sind Konflikte als Chance für Entwicklung zu werten.

Sie können vielfach produktiv genutzt werden, positive Impulse geben und kreative Lösungen hervorbringen.

Besonders wertvoll sind die gemeinsam erarbeiteten und vor allem variantenreichen Lösungsvorschläge, um den Konflikt etappenweise wieder zu eliminieren. Diese sollten im Moment einfach «unbewertet» aus dem Meeting mitgenommen werden. Auch dann, wenn aus Führungssicht nur ein Vorschlag in Frage kommt, weil dadurch beim Gegenüber die Neugierde auf die kommenden Gespräche eine anschluss-orientierte Denkhaltung forciert.



### **KOMMUNIKATION...**

ist die Kunst, im Moment für Jahre einen guten Eindruck zu hinterlassen.

## Struktur.

### Prozess mit Zielvereinbarung.

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.

#### **Gewinner schaffen durch Kollaboration**

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? (Zielvereinbarung)
- Bis wann? (Terminvereinbarung)
- Welche Hilfsmittel sind notwendig wie z. Bsp. Material, Geld, Personen?

- Wer ist zu informieren?
- Mit welchen Inhalten?
- Welche «Spielregeln» können hilfreich sein?
- Wie ist die Realisierung der Massnahmen zu kontrollieren?
- Und durch wen?

Letzteres empfiehlt sich durch eine unbeteiligte Drittperson abzudecken.

