

# Konfliktgespräche

## Wie Führungskräfte Dissonanzen im Dialog lösen



Autorin  
**Ursula Wawrzinek**  
 Unternehmensberaterin,  
 Expertin für strategische Konfliktlösung



© privat

© Joshua Niss | Unsplash

Wenn einer im Team stört, hat nicht nur der Chef Handlungsbedarf, sondern die Performance, das Team und manchmal auch das weitere Umfeld leiden darunter. Dann sehen sich Führungskräfte genötigt, einzuschreiten. Doch Vorsicht: Häufig machen sie dabei mehr kaputt, als sie gewinnen.

Kritikgespräche bringen leider oft nicht den gewünschten Erfolg. Denn eine ungeschickte Formulierung führt schon häufig dazu, dass sich ein Mitarbeiter unverstanden, verletzt oder unfair behandelt fühlt. Statt sich einsichtig zu zeigen ...

... verteidigt er sich: „Da konnte ich nichts dafür, weil ...“

... geht er in den Widerstand: „Das stimmt so nicht ...“

... startet er einen Gegenangriff: „Du bist ungerecht, bei den anderen duldest du das ...“

... oder zieht er sich schmolend zurück und denkt: „Die/der kann mich mal ...“

Am Ende ist nichts gewonnen. Eine Korrektur angemessen anzubringen, erfordert Geschick und Fingerspitzengefühl. Wertschätzend sprechen, klar in der Sache argumentieren,

auf Augenhöhe und ohne erhobenen Zeigefinger – das bekommen wir unvorbereitet, einfach „frei Schnauze“, in der Regel nicht hin.

Die gute Nachricht ist: Um in einem Kritikgespräch zum Mitarbeiter wirksam durchzudringen, muss die Führungskraft weder böse oder hart noch unfreundlich werden. Es geht nicht darum, den Mitarbeiter unter Druck zu setzen, zu schimpfen, anzuklagen oder zu verurteilen. Vielmehr gilt es, den Mitarbeiter abzuholen, wo er steht, seine gute Absicht zu erkennen, diese zu würdigen und ihm gleichzeitig unaufgeregt die Notwendigkeiten in seiner Funktion zu verdeutlichen.

### Warum es üblicherweise schiefgeht

Jede Führungskraft hat ihre eigene Gewohnheit entwickelt, wie sie mit Mitarbeitern ins

Gespräch geht. Hier die drei häufigsten Fettnäpfchen, in die die meisten Führungskräfte regelmäßig treten:

#### 1. Fettnäpfchen:

##### Die Führungskraft spricht zu viel

Das Problem: Wir erfahren nichts Neues. Wir reden mit Engelszungen über Selbstverständlichkeiten wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Kollegialität, Arbeitsqualität oder einen respektvollen Umgangston – und klingen dabei wie ein Vater oder eine Mutter, die mit ihrem Kind spricht. Prompt reagiert der Mitarbeiter mit kindlichem Verhalten – je nach Naturell – angepasst, rebellisch oder er schaltet auf Durchzug.

#### 2. Fettnäpfchen: Mehr des Gleichen

Führt das Gespräch nicht zur erhofften Wirkung, wiederholen wir es immer wieder. Zum

wiederholten Mal stellen wir klar, dass und warum es so nicht geht und hören die wiederholten Rechtfertigungen des Mitarbeiters. Das Problem: Wir drehen uns im Kreis. Das nervt. Langsam aber sicher verlieren wir die Geduld und manchmal auch die Beherrschung. Wir erhöhen den Druck, werden laut, unfreundlich, zynisch oder abweisend.

### 3. Fettnäpfchen:

#### Aus den Augen verlieren

Das komplexe Aufgabengebiet einer Führungskraft drängt den Führungsprozess immer wieder in den Hintergrund. Erst bei erneuten Schwierigkeiten erinnern wir uns: Ach ja, da war doch noch etwas. Hat sich das denn immer noch nicht gebessert?

Mit den folgenden drei Haltegriffen zeigt die Führungskraft die notwendige Klarheit und Konsequenz.

#### 1. Haltegriff:

##### Fragen und zuhören statt reden

Wir wollen ans Tageslicht bringen, was nicht offensichtlich ist. Für ein erfolgreiches Klärungsgespräch macht die Führungskraft in wenigen Worten klar, worum es ihr geht.

„Markus, du hattest gestern ab 8 Uhr Telefondienst und bist um 9.15 Uhr erschienen. Die Kunden konnten von 8 bis 9.15 Uhr niemanden erreichen. Das heißt, wir erfüllen an der Stelle unsere Servicelevelvereinbarung nicht. Und: Das ist in den letzten drei Monaten zum vierten Mal vorgekommen.“

Dann ist der Mitarbeiter am Zug.

Eine konstruktive Einstellung bringt das Gespräch auf die richtige Spur.

Nicht emotional ...

- ▶ Wie kann er nur?
- ▶ Das geht so nicht!
- ▶ Was glaubt er, wer er ist?
- ▶ Typisch er, denkt nur an seine eigenen Vorteile.

sondern sachlich erstaunt ...

- ▶ Wie denkt er, dass er so handelt?
- ▶ Welche Absicht verfolgt er damit?
- ▶ Warum erkennt er das nicht selbst?
- ▶ Hat er ein Verständnisproblem oder keine Lust?

Der Gewinn: Sobald die Führungskraft erkennt, an welcher Stelle die Sicht des Mitarbeiters von ihrer abweicht, kann sie fokussiert darauf eingehen und Korrekturen vornehmen.

#### 2. Haltegriff:

##### Die Arbeit mit der Wahrheit der Situation

Wir bemühen uns um einen realistischen Blick auf die vorliegende Situation, im Sinne von: Es ist, wie es ist. Unabhängig davon, ob ich es mag oder nicht mag und ob ich es als gut oder schlecht bewerte. Wir halten unsere Emotionen und Bewertungen im Zaum und betrachten das Thema sachlich. Aussagen des Mitarbeiters nehmen wir zu 100 Prozent ernst und unterstellen vor allem keine böse Absicht. Wir erkennen die Situation, einfach so, wie sie sich uns darstellt, und bringen das Problem sachlich auf den Punkt.

#### 3. Haltegriff:

##### Strategische Konfliktlösung

Wir versuchen nicht nur, einen Konflikt zu lösen, sondern lösen ihn. Dafür starten wir mit Plan A und setzen alles daran, dass wir eine gute Lösung finden. Stellt sich heraus, dass Plan A nicht funktioniert, beginnen wir damit, einen Plan B zu entwickeln. So arbeiten wir uns zur Not über Plan C und Plan D bis zur Lösung vor.

#### Was sollten wir dabei beachten?

##### ▶ In der Kürze liegt die Würze

Wir haben nur ganz kurz die volle Aufmerksamkeit unseres Gesprächspartners. Deswegen ist es wichtig, dass wir unser Anliegen so aufbereiten, dass wir es mit wenigen Worten auf den Punkt bringen können. Sobald wir um den heißen Brei reden, verlieren wir die Aufmerksamkeit. Wichtige Dinge werden dann zwar angesprochen, aber nicht mehr gehört.

##### ▶ Ruhig und sachlich beschreiben

Wir nutzen die Videotechnik, wie im Kasten beschrieben. Wir beschreiben ruhig und sachlich, was wir wo, wann, wie beobachtet, gehört, gesehen, gelesen, erfahren haben.

##### ▶ Nicht unter Druck setzen

Wir machen nachvollziehbar, was das Problem an den geschilderten Beobachtungen ist. Wir sparen uns jegliche Form der indirekten Einflussnahme. Wir vermeiden es, zu appellieren („das solltest du in Zukunft unterlassen“), zu

## VIDEOTECHNIK

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die kritische Situation aufgezeichnet. Dann könnten Sie Ihrem Gesprächspartner einfach den Film vorspielen mit den Worten: „Schauen Sie mal, über dieses Vorkommnis möchte ich mit Ihnen sprechen.“ Damit hätten Sie eine gemeinsame sachliche Grundlage über die Ausgangssituation. Mit hoher Wahrscheinlichkeit verfügen Sie aber über kein derartiges Filmmaterial. Deshalb werden Sie das Video beschreiben. Wie bei einer sachlichen Berichterstattung führen Sie dem Mitarbeiter mit Worten Ihren inneren Film vor – ohne Interpretationen, Bewertungen und Ergänzungen. Sie können dabei wörtliche Aussagen zitieren und an konkrete Abläufe erinnern.

moralisieren („wenn das jeder machen würde ...“) und zu belehren („du musst wissen, dass es nicht geht, wenn du ...“). Stattdessen stellen wir sachlich und nachvollziehbar dar, warum wir hier ein Problem sehen.

##### ▶ Haltung als Führungskraft beschreiben

Nun braucht unser Gesprächspartner eine Einschätzung, wie wir als Führungskraft darauf schauen. Wir teilen unsere Gedanken und Gefühle aus unserer Führungsrolle heraus mit.

Wir vermeiden persönliche Anklagen und Vorwürfe à la ...

- ▶ Ich bin enttäuscht von dir.
- ▶ Ich kann es nicht fassen, dass du so handelst.
- ▶ Es macht mich traurig, dass du ...
- ▶ Du kannst doch nicht einfach ...
- ▶ Du solltest dir mal überlegen, wie das bei den anderen ankommt.
- ▶ Was würdest du denn denken, wenn dein Kollege ...
- ▶ Wie würdest du dich an meiner Stelle fühlen?
- ▶ Was sollte ich deiner Meinung nach jetzt tun?

Stattdessen verwenden wir Eigenschaftswörter aus dem professionellen Sprachgebrauch.

- ▶ Ich bin irritiert, weil mir wichtig ist, dass wir uns auf unsere Abmachungen verlassen können.
- ▶ Ich bin überrascht, weil ich Wert darauf lege, dass wir uns aufeinander verlassen können.
- ▶ Ich verstehe das nicht, weil ich dich als verantwortungsbewussten Kollegen schätze.
- ▶ Ich unterstütze das nicht, weil mir Fairness im Team wichtig ist.

Wir können laut denken ...

- ▶ Ich habe mich gefragt, ob du da ein größeres Problem hast, von dem ich nichts ahne?
- ▶ Ich bin mir gar nicht sicher, ob diese Vorgabe von dir akzeptiert ist?

... unsere Gefühle zeigen ...

- ▶ Ich merke, dass mich das Thema langsam nervt.
- ▶ Du glaubst gar nicht, wie lange ich darüber den Kopf geschüttelt habe ...

... oder ein Statement abgeben ...

- ▶ Ich kann das nicht akzeptieren, weil mir wichtig ist, dass ...

Mit diesen einführenden Worten haben wir dem Mitarbeiter gezeigt, wie wir denken und fühlen. Das war die Pflicht. Jetzt folgt die Kür: Wir wollen die Sicht des Mitarbeiters verstehen. Dabei kommt es darauf an, aufmerksam zuzuhören, geschickt vertiefende Fragen zu stellen und mit detektivischem Geschick die Antworten zu neuen Einsichten zu kombinieren.

#### ▶ Mitarbeiter anhören

Wir wollen herauszubekommen, warum der Mitarbeiter dieses Fehlverhalten zeigt. Hat er ein Performanceproblem? Kann oder will er nicht? Hat er bereits ein Problembewusstsein?

Wir holen ihn mit offenen Fragen ins Gespräch:

- ▶ Wie kann das sein?
- ▶ Kannst du das nachvollziehen?

#### ▶ Wie geht es dir damit?

Wichtig ist hier, dass dies keine rhetorischen Fragen sind. Keine Vorverurteilung, sondern echtes, glaubwürdiges Interesse ist die Voraussetzung für eine gute Klärung. Wir schweigen und fordern den Mitarbeiter auf, Position zu beziehen und sich zu erklären.

#### ▶ Aussagen analysieren

Wir hören aufmerksam zu, prüfen immer wieder, ob wir wirklich nachvollziehen und verstehen können, was der andere uns erzählt. Falls nicht, fragen wir nach. Sicherheitshalber fassen wir immer wieder zusammen, was wir bisher verstanden haben und lassen es bestätigen beziehungsweise korrigieren. Wir nehmen die Aussagen des Mitarbeiters zu einhundert Prozent ernst, unterstellen ihm keine Unehrlichkeit. Wir prüfen stetig, ob wir an irgendeiner Stelle etwas für uns Neues, Überraschendes, Erklärendes, Erhellendes oder Verwunderliches erfahren. Ist das der Fall, dann sind wir auf der richtigen Spur.

Laufend sortieren wir die verschiedenen Aussagen, Informationen und Argumente:

- ▶ Worin sind wir uns einig? Darüber brauchen wir nicht diskutieren.
- ▶ Was sehen wir unterschiedlich? Darüber sollten wir sprechen.
- ▶ Was ist der springende Punkt? Damit müssen wir umgehen.

Wir identifizieren Dissens und prüfen, wofür wir Verständnis zeigen können. Die Kunst ist hierbei, wertschätzend zu bleiben, selbst wenn wir anderer Meinung sind. Verstanden heißt nicht einverstanden. Wir müssen nicht richtig und auch nicht gut finden, was wir hören. Es muss auch nicht in Zukunft so bleiben. Im Gegenteil: Vielleicht muss es sich verändern. Aber es ist gut, wenn wir erst einmal das Problem aufgedeckt haben. Sobald wir die wahren Handlungsmotive des Mitarbeiters sichtbar machen konnten – für uns, aber häufig auch für ihn – wird klar, an welcher Stelle es einer Korrektur bedarf.

#### ▶ Zeit zum Nachdenken

Es kann sein, dass irgendwann eine Bedenkenpause gut tut. Eine saubere Klärungsarbeit ist anstrengend und benötigt Zeit.

#### ▶ Wirksam nachfassen

Vielleicht haben wir es in den ersten Gesprächen geschafft, uns mit dem Mitarbeiter zu einigen und eine mündliche Vereinbarung zu treffen. Falls wir nach einiger Zeit beobachten, wie der Mitarbeiter in alte Muster zurückfällt, geht es darum, wirksam nachzufassen.

Dabei ändert sich nicht der Gesprächsstil, sondern das Thema. Es ist nicht wichtig, den Ton zu verschärfen, sondern über ein anderes Thema zu sprechen. Das Thema ist nicht mehr, was da läuft, worum es geht, was das Problem ist und wie wir es lösen können. Das haben wir ausführlich besprochen und es gibt einen Lösungsansatz in Form einer Vereinbarung.

Stattdessen wollen wir herausfinden, warum die Vereinbarung nicht umgesetzt wird. Was ist in der Kommunikation schiefgelaufen? Gibt es ein Verständnis- oder ein Akzeptanzproblem?

„Wir haben mehrmals darüber gesprochen, warum das nicht geht. Ich bin irritiert und frage mich, warum unsere Gespräche keine Früchte tragen.“

#### ▶ Bitte nicht zurück auf los!

Um nicht wieder von vorne zu beginnen, liegt der Fokus jetzt nur noch auf der Frage, warum das nicht klappt. Wir überprüfen, ob die Vereinbarung fehlerhaft ist oder das Commitment des Mitarbeiters fehlt.

- ▶ Wie kann das sein?

Der Mitarbeiter wird bemerken, dass wir das Thema zuspitzen und Verbindlichkeit einfordern. Deswegen wird er uns wie bislang Erklärungen und Rechtfertigungen anbieten, die uns in die alte Diskussion zurückführen. Lassen Sie das nicht zu. Ansonsten drehen Sie sich im Kreis.

Bei Bedarf passen wir unsere Vereinbarung noch mal an. Dann bitten wir den Mitarbeiter, diese schriftlich festzuhalten. Wir wollen damit sicherstellen, dass wir nicht aneinander vorbeireden und uns dadurch gegenseitig frustrieren und in einen Konflikt geraten. Wir können anhand der schriftlichen Vereinbarung überprüfen, ob der Mitarbeiter wirklich alles so verstanden hat, wie wir es gemeint

haben. Bei Bedarf konkretisieren wir die Vereinbarung.

Nun besteht erneut die Chance, dass es funktioniert.

Funktioniert es: Good job! Feiern Sie es!

#### ► Wenn Plan A nicht funktioniert

Funktioniert es trotzdem nicht, haben wir eine Grenze erreicht. Die Verantwortung für eine gute Lösung liegt nicht allein in unseren Händen. Auch der Mitarbeiter trägt seine Verantwortung. Wir können ihn beraten, versuchen zu gewinnen, aber es gibt hier Grenzen der Einflussnahme.

Im Sinne der strategischen Konfliktlösung hat sich gezeigt, dass Plan A nicht funktioniert. Wir schmieden Plan B.

Dazu überlegen wir uns:

- Wenn das jetzt nicht funktioniert, was dann?
- Ist es ein Thema, für das ich bereit bin, eine Eskalation einzugehen?
- Kann ich zur Not mit der bestehenden Situation leben?
- Muss ich damit leben? Einfach weil arbeitsrechtlich nichts zu machen ist, der Mitarbeiter unkündbar ist oder die Firmenkultur die nötige Veränderung nicht zulässt.

Es ist nun an der Zeit, dass Sie Ihren eigenen Vorgesetzten und die Personalabteilung an Ihre Seite holen und gemeinsam das weitere Vorgehen beratschlagen.

Die Erfahrung zeigt: Mit einer professionellen Gesprächsführung sind 80 Prozent der Kritik- und Korrektorgespräche erfolgreich. Um sich in den verbleibenden schwierigeren Führungssituationen nicht im Kreis zu drehen, bedarf es einer Strategie, mit der Sie fair, transparent und konsequent das Thema auf eine notwendige Lösung hinführen.

#### LITERATURTIPP

**Kompass für schwierige Führungssituationen: Wie Sie Team- und Mitarbeiterkonflikte souverän lösen.** Von Ursula Warzinek. Schäffer Poeschel 2020.

## DER ABLAUF VON KRITIKGESPRÄCHEN

### Grund des Gesprächs neutral benennen

Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Benennen Sie das Thema wertfrei ohne Angriff und Anklage. Statt: Es geht um dein unmögliches Verhalten im gestrigen Teammeeting sagen Sie besser: Es geht um das gestrige Teammeeting.

### Überblick über den Ablauf des Gespräches geben

Der Mitarbeiter wird Ihnen ruhiger zuhören, wenn er weiß, dass er im Anschluss seine Sicht der Dinge darlegen kann. Zudem lenken Sie die Aufmerksamkeit vom Problem zur Lösung, indem Sie eine gemeinsame Lösungssuche ankündigen.

### Eigene Sichtweise als Führungskraft aufzeigen

- Konkrete Situation/Beobachtung/Bewertung sachlich beschreiben (mithilfe der Videotechnik)
- Auswirkungen aufzeigen
- Eigene Gedanken und Gefühle in der Rolle als Führungskraft dazu benennen

### Die Sichtweise des Mitarbeiters einholen

- Ursachen aus Sicht des Mitarbeiters erfragen
- Hintergründe erfahren
- Gefühle des Mitarbeiters dazu verstehen

### Die verschiedenen Sichtweisen diskutieren, als Führungskraft klar Stellung dazu beziehen

- Die gute Absicht des Mitarbeiters entdecken
- Zustimmung aussprechen
- Verständnis zeigen
- Eigenen Anteil am Problem reflektieren und benennen
- Unterschiedliche Standpunkte klar herausarbeiten und benennen
- Bei Bedarf: Grenze setzen, Zeit geben
- Klares Ziel vorgeben

### Gemeinsames Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten

- Konkrete Vereinbarungen treffen
- Folgetermin vereinbaren