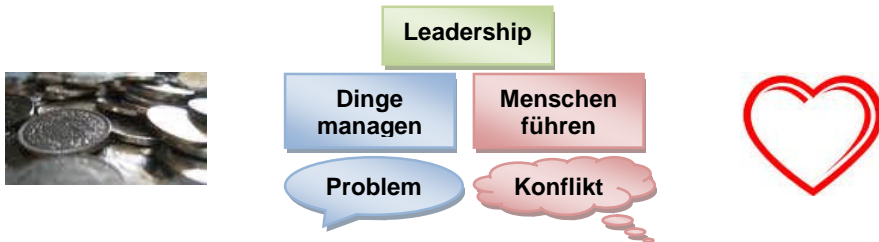


**Leadership: Konflikte wahrnehmen, angehen und lösen**

Konflikte sind so normal wie Probleme, wenn Leute zusammenarbeiten.



**Zwischenmenschlich** entsteht ein Konflikt, wenn es Abhängigkeiten, Unvereinbarkeit oder emotionale Beeinträchtigung gibt. Das heisst, ein Konflikt entsteht dann, wenn es eine Differenz zwischen einem Wunsch, einer Erwartung, einem Anspruch und der erlebten Wirklichkeit gibt. Diese Differenz oder Enttäuschung geht oft mit der Verletzung des Selbstwertes einher.

Häufig werden diese Verletzungen jedoch nicht thematisiert. Vor allem im Berufsleben ist dies eher ein Tabu. Die Gefühle werden dann „unter „Verschluss“ gehalten. Es entstehen so schwelende oder auch „kalte“ Konflikte, welche die Beziehung und Zusammenarbeit beeinträchtigen und somit die Leistung reduzieren.

**Die Einstellung beeinflusst die Wahrnehmung und unsere Wirklichkeit**

<b>Angst vor Verlust und Niederlage</b>	<b>Chance für eine Verbesserung</b>
Konfliktscheue, Akzeptanz, Höflichkeit	Konfliktfähigkeit, Streitkultur

**Balance zwischen Akzeptanz-Konfliktfähigkeit finden**

Jeder Mensch hat positive und negative Seiten. Eine Führungskraft muss beide Seiten respektvoll ansprechen können. Auf der einen Seite muss sie den Mitarbeiter so nehmen wie er ist - akzeptieren - und gleichzeitig muss sie den Mut haben, unangenehme Dinge, also Störungen, Konflikte und Abweichungen anzusprechen. Damit verhindert sie Ärger, Frustration und festigt so die Beziehung.

**Mögliches Konfliktverhalten oder „alles hat seinen Preis“**


<b>Durchsetzen</b> > Verletzung, Rache	<b>Win-Win</b> > Konsens, Entspannung
<b>Vermeiden</b> > Frustration, Ärger	<b>Nachgeben</b> > Abwertung, Verlust

**Symptome versteckter Konflikte oder „Angst, Farbe zu bekennen“**

<b>Persönliches Verhalten</b>	<b>Einfluss auf andere nehmen</b>
Gleichgültigkeit, Null Bock Stimmung	Ersbenzählerei, Null-Toleranz
Beleidigt sein, Passivität	Schuldgefühle vermitteln, Druck
Hinter andern verstecken	Unfreundlich, abweisende Haltung
Entschuldigungen, Ausflüchte	Mangelnde Kooperation
Krankheit, Schweigen, Rückzug	Vergessene Rückrufe, Verspätung
Ja-aber Haltung, Negatives suchen	Information zurückhalten

**Wenn Konflikte nicht auf den Tisch kommen, machen sie sich woanders Luft**

**Konflikte ansprechen: Sag es!**



Sichtweise schildern	„Mir ist aufgefallen, dass Sie...“
Auswirkungen beschreiben	„Für mich heisst das, dass ich ..“
Gefühle benennen	„Ich fühle mich dabei nicht fair behandelt“
Erfragen, wie es der andere sieht	„Wie sehen Sie das?“
Schlussfolgerungen ziehen	„Wie könnte eine Lösung aussehen?“

**Konfliktvermeidung bringt mehr als emotionale Feuerwehörungen**

Die häufigste Ursache von Konflikten liegt in enttäuschten Erwartungen. Für Führungskräfte gehört daher das ständige Wahrnehmen, Herausarbeiten und Abgleichen von Erwartungen zur zentralen Führungsaufgabe. Mehr darüber erfahren Sie nebenan im Praxistip: **Konfliktprävention**

Ich wünsche Ihnen viel Mut, Konflikte anzusprechen, Sagen Sie es!

Ihr Marcel Zünd

**Praxis: Konfliktprävention**

**1. Erwartungen kennen**

„Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen der andere nichts weiss.“ Je früher und je besser Sie abweichende Erwartungen wahrnehmen, desto einfacher und schadloser können Sie den Konflikt lösen. **Führen Sie deshalb regelmässig Mitarbeitergespräche!**

**2. Nettigkeit hilft nicht lange weiter**

Das Bedürfnis nach Harmonie und der Wunsch, allen zu gefallen stehen einer konstruktiven Erwartungskklärung und Konfliktbewältigung so stark im Wege, dass so nur noch destruktive Formen der Auseinandersetzung übrig bleiben. **Nennen Sie die Dinge beim Namen!**

**3. Atmosphärische Trübungen**

**Seien Sie acht- und wachsam**, spüren Sie die kleinen Störungen, Giftpfeile und Erwachsenenpielchen. Die Symptome sind vielfältig, die Mitarbeiter fantasievoll, gute Miene zum Bösen Spiel zu machen.

**4. Offen ansprechen**

Oft ist es das beste Vorgehen, das **aktuelle Problem beherzt anzusprechen**. „Sagen Sie mal, Herr Meier, was ist eigentlich los momentan? Sonst kenne ich Sie als ausgesprochen umgänglichen und hilfsbereiten Arbeitskollegen, aber in der letzten Zeit kommen wir immer öfters übers Kreuz. Habe ich Sie irgendwie gekränkt oder geärgert?“

**5. Wenn die Chemie nicht stimmt,**

Bzw. wenn jemand nicht zu einer gleichwertigen Beziehung bereit oder in der Lage ist. Das können Rivalitäten, grosse Typenunterschiede oder auch strukturelle Probleme sein (**Konflikt-Typ?**).

**6. Konfliktzirkularität erkennen**

Sie sagen: „Meine Mitarbeiter sind ja so unmotiviert und unselbständig. Die anspruchsvollen Sachen erledige ich deshalb lieber selbst.“ Die Mitarbeiter sagen: „Der Chef gibt uns keine interessanten Aufgaben. Alles reisst er an sich.“ **Selbstreflektion, denn für Konflikte braucht es immer zwei.**

**7. Deutlich Stellung nehmen**

Natürlich können und sollten Sie nicht alle Erwartungen erfüllen. Sie haben 5 Möglichkeiten zur Stellungnahme: „Ich habe verstanden, was Sie von mir wollen.“

- Verbindliche Zusage
- Bedingte Zusage
- Bedingte Absage
- Verbindliche Absage
- Vertagung, darüber nachdenken

**Sie gewinnen so an Glaubwürdigkeit!**

**Partner für Veränderungen**

**markettraining**  
 Zürcherstrasse 12  
 8400 Winterthur  
 052 262 70 60  
[www.markettraining.ch](http://www.markettraining.ch)  
[zued@markettraining.ch](mailto:zued@markettraining.ch)