

# So schaffen Sie den Ärger aus der Welt

## In fünf Schritten zur Konfliktlösung

Überall dort wo Menschen miteinander arbeiten, entstehen Konflikte. Als unterschiedlich schwerwiegend oder heiß lodernde Themen belasten sie auch den Arbeitsalltag und kosten Energie. Doch wenn diese im Konflikt gebundenen Energien zielführend genutzt werden, eröffnen sich Chancen zur Weiterentwicklung.

Von einem Konflikt (lateinisch *confligere*: zusammenstoßen, in Kampf geraten, niederschlagen) wird dann gesprochen, wenn eine der beteiligten Personen eine Unvereinbarkeit empfindet (= Definition von Konflikt). Eine unterschiedliche Sichtweise der „Dinge“ alleine ist also noch kein Anlass zur Konfliktentwicklung. Erst wenn der Eindruck entsteht, andere wollen eigene Lösungen ver- beziehungsweise behindern, kann es zum Konflikt kommen.

Letztlich birgt nur das „Miteinander reden“ die Chance in sich, dass dauerhafte Lösungen gefunden und möglicher Mehrwert gehoben werden. Dies rührt daher, dass dies die einzige Strategie ist, bei der die Konfliktparteien miteinander kooperieren. Nur so können eventuelle Missverständnisse aufgedeckt und Erkenntnisgewinne und nachhaltige Lösungen erzielt werden. **ZiSiLLL** heißt ein bewährter Weg, um Konflikte im Betrieb zu lösen.

Eine der zentralen Grundvoraussetzungen der Konfliktlösung ist es nach **ZiSiLLL**, ein für die Situation gemeinsames, möglichst attraktives **Ziel** herauszuarbeiten, das für alle am Konflikt beteiligten Parteien erstrebenswert erscheint und dem sie zustimmen. Jede Bereitschaft zur Konfliktlösung hängt entscheidend von der Akzeptanz eines solchen (gemeinsamen) Ziels ab, ohne das es keine nachhaltige Konfliktlösung gibt.

Deshalb ist es sinnvoll, auf dieses Ziel und den persönlichen Nutzen, den es birgt, vor und während der gesamten Gesprächs- beziehungsweise Verhandlungssituation immer wieder hinzuweisen. Keinesfalls sollte



Foto: Thinkstock

im Konfliktfall nach den Ursachen gefahndet werden, weil dann auch nach Schuldigen gesucht wird. Anklage, Verteidigung, Angriff und Gegenangriff sind die Folge und verschärfen den Konflikt. Stattdessen sollte die Lösungsorientierung in den Vordergrund gestellt werden. Dazu müssen **Sichtweisen/ Blickwinkel** erfragt und dargestellt werden, ohne diese zu bewerten. „Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Brennpunkte, bei denen sich etwas ändern

muss?“ lautet die zentrale Frage: Jede Seite stellt dar, wie sie die aktuelle Situation wahrnimmt. „Richtig“ oder „falsch“, „gut“ oder „schlecht“ darf es hier nicht geben. Danach sollte man **Lösungsvorschläge** bezie-

hungsweise Wünsche an den (die) anderen Konfliktpartner sammeln. Hier sollte man sich Schritt für Schritt auf die drei wichtigsten Brennpunkte (und dann die nächsten drei) fokussieren und zu diesen jeweils festhalten, was sich jede Seite jeweils wünscht. Auch hier sind Werturteile fehl am Platz.

Anhand der geäußerten Wünsche werden nun **Lösungen** ausgehandelt oder gemeinsam ausgewählt. Manchmal bietet es sich an, dass man vorab Kriterien zur Bewertung der Lösungen formuliert. Meist sind diese aber aus dem Ziel ableitbar, wenn es ausführlich herausgearbeitet wurde. Wichtige Fragen lauten: „Woran konkret würden Sie erkennen, dass ... (Gewünschtes passiert)“, „Was soll stattdessen sein?“

Wenn Lösungsvorschläge abgelehnt oder nicht erfüllt werden können (aus Sicht eines Konfliktpartners), sollte man diesen nach Alternativen fragen („Was könnten Sie stattdessen ...“ oder „Unter welchen Bedingungen könnten Sie ...“) und weitere Werkzeuge des Verhandlungsmanagements anwenden.

Zum Schluss sollte man eine **Lernschleife** einplanen. Unbedingt ist festzuhalten, was die Konfliktparteien tun, wenn „es“ mal nicht klappt, nach dem Motto „Was kann hier hilfreich und nützlich sein“ (oder weniger/nicht hilfreich).

Abschließend sollte ein konkreter Termin vereinbart werden, wann gemeinsam auf die Einhaltung der Vereinbarungen geschaut wird beziehungsweise man sich hierzu ein Feedback geben will.

**Am 11. April findet dazu eine Veranstaltung in der Bezirkskammer Böblingen statt. Info und Anmeldung: [www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de) Dok-Nr. 17558875**



**Anna Dollinger**  
Noesis Leonberg.  
[www.noesis-online.de](http://www.noesis-online.de)