



Handout: Das Konfliktgespräch

Gibt es einen Konflikt ist es meist die beste Lösung ein offenes Konfliktgespräch mit allen Beteiligten zu führen. Eine unparteiische oder vorgesetzte Person übernimmt dabei die Rolle der Gesprächsleitung: Als Vermittlerin muss sie das Gespräch initiieren und darauf achten, dass es fair und konstruktiv verläuft. Dazu müssen einige Grundregeln beachtet werden.

1 Voraussetzungen

- ▶ **Bereitschaft:** Die Konfliktparteien erklären sich freiwillig und ernsthaft dazu bereit, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Nur so hat das Konfliktgespräch eine echte Chance.
- ▶ **Fairness:** Die Beteiligten einigen sich auf faire Mittel. Persönliche Angriffe, Drohungen, Schreien sind tabu – auch in der Hitze des Gefechts.
- ▶ **Offenheit:** Beide Seiten stimmen überein, nichts zurückzuhalten: Alle Anliegen kommen auf den Tisch.
- ▶ **Neutralität:** Die Gesprächsleitung gehört keiner Partei an und wird von allen akzeptiert. Sie wahrt während des Konfliktgesprächs ihre Neutralität, lässt sich auf keine Seite ziehen und gibt keine Wertungen ab!

2 Die sieben Phasen des Konfliktgesprächs

1. Vorbereitung

- ▶ Zuerst müssen Bedingungen für ein gutes Gespräch geschaffen werden. Konflikte lassen sich nicht zwischen Tür und Angel lösen. Die Beteiligten müssen eingeladen und über die vermutliche Gesprächsdauer informiert werden. So können alle genügend Zeit einplanen.
- ▶ Einen ruhigen Ort auswählen, wo keine Unterbrechungen vorkommen.
- ▶ Planen des Gesprächs: Was muss angesprochen werden? Wie soll das Gespräch verlaufen? Was wird bei Regelverletzungen unternommen?

2. Gesprächsbeginn

- ▶ Die Gesprächsleitung muss den Parteien die Rolle als neutrale Vermittlerin erklären: Sie unterstützt sie in ihrem Bemühen, eine eigene Lösung für den Konflikt zu finden.
- ▶ Die Gesprächsleitung stellt – ohne Schuldzuweisungen! – kurz die Vorgeschichte dar und betont das Ziel: eine faire Lösung.
- ▶ Jetzt schildern die Betroffenen den Konflikt aus ihrer Perspektive: Erst spricht die eine Seite, dann die andere. So kann jeder seine Sichtweise ungestört darlegen. Dann beginnt die Diskussion.



3. Ist- und Soll-Situation bestimmen

- ▶ Beide KonfliktpartnerInnen tauschen sich aus: Wie läuft es bisher? Welche Probleme gibt es? Was sind die Schwierigkeiten und Nachteile der momentanen Situation? Was stört und belastet?
- ▶ Ist das geklärt, geht es an die Zielanalyse: Wie würden sich beide Seiten die Situation wünschen? Was brauchen sie dafür?

4. Wesentliche Punkte herausarbeiten

- ▶ Wo sind Gemeinsamkeiten? Auch im größten Konflikt gibt es Fragen, in denen sich beide Seiten einig sind. Die Gesprächsleitung hilft den Beteiligten, sie zu erkennen – das verbindet und liefert wichtige Lösungsansätze.
- ▶ In welchen Fragen sind die Parteien uneins? Wo brauchen oder erwarten sie Unterschiedliches? Was sind die strittigen Punkte?

5. Lösungen entwickeln

- ▶ Nachdem die Konfliktparteien herausgefunden haben, wo sie übereinstimmen und wo nicht, ist es Zeit, in die Zukunft zu blicken und nach Lösungen zu suchen.
- ▶ In einem Brainstorming können Lösungsideen entwickelt werden – ganz ohne Wertungen und Machbarkeitsprüfung. Die Lösungen sollten dabei nicht von der Gesprächsleitung vorgegeben werden, sondern die Betroffenen sollen sie selbst erarbeiten. Nur dann werden sie sie auch dauerhaft akzeptieren. Die Aufgabe der Gesprächsleitung ist es, das Gespräch zu moderieren und Übergriffe zu verhindern. Aber: Die Beteiligten sollen angespornt werden, sich nicht mit der erstbesten Antwort zufrieden zu geben! Die Suche nach Alternativen erweitert den Handlungsspielraum und erhöht die Chancen auf ein durchdachtes, tragfähiges Ergebnis.
- ▶ Welche Ideen sind durchführbar?
- ▶ Welche können beide Seiten akzeptieren?

6. Ergebnisse festhalten

- ▶ Zu jedem Punkt sollten die beschlossenen Lösungsschritte notiert werden. Das ist wichtig, damit die Vereinbarungen für alle sichtbar und verbindlich sind und ihre Einhaltung überprüft werden kann.

7. Schluss

- ▶ Alle vereinbarten Punkte werden wiederholt. Akzeptieren beide Seiten die Ergebnisse? Sind sie vollständig?
- ▶ Mit den Betroffenen sollte ein „Nachsorgetermin“ anberaumt werden, um zu besprechen, ob die Vereinbarungen eingehalten werden. Das schafft Vertrauen – und die Lösung hält, was sie verspricht.



3 Regeln fürs Konfliktgespräch

Ein gutes Konfliktgespräch braucht klare Regeln. Denn je höher die Wellen der Erregung sich auf türmen, desto schneller werden gute Manieren in den Wind geschlagen. Umso wichtiger, dass die Gesprächsleitung das Ruder in der Hand behält: Die Spielregeln fairer Kommunikation sollten immer Oberwasser haben – bei allen Beteiligten! Am besten, man händigt den Teilnehmenden die Regeln fürs Fairplay noch vor dem Konfliktgespräch im Verein aus – und holt von jedem Einzelnen die Zustimmung bei Gesprächsbeginn.

Ausreden lassen und aktiv zuhören

Konfliktgespräche haben nur Sinn, wenn beide Seiten grundsätzlich bereit sind, den Standpunkt des anderen zu verstehen. Und wenn ihr Verhalten das auch erkennen lässt. Deshalb: Niemand sollte im Gespräch unterbrochen werden. Besser bestätigt man durch Körpersprache und kurze Formulierungen, dass man zuhört: „Aha“, „ich verstehe“, „kann ich nachvollziehen“.

Klar und konkret kommunizieren

Es sollten keine diffusen Vermutungen in den Raum gestellt werden, sondern konkrete Ereignisse und Fakten. Dem Gegenüber soll mitgeteilt werden, dass man nicht nur eine Veränderung will – sondern auch, wie man sich das vorstellt. Nicht sagen „das muss alles ganz anders werden“ sondern „ich wünsche mir eine neue Aufgabenverteilung, und zwar...“.

Ich-Botschaften senden

Auch wenn der Rückzug auf das unverfängliche „man“ verführerisch ist: Bei sich bleiben! Über die eigenen Gedanken und Wahrnehmungen sprechen. Statt „man kann in einem Team doch wohl erwarten...“ lieber „Ich erwarte mir von unserem Umgang...“. Nicht „es gehört sich einfach, dass man grüßt“, sondern „ich fühle mich gekränkt, wenn Sie mich nicht grüßen.“ Dabei können ruhig eigene Gefühle zum Ausdruck gebracht werden: „Ich habe mich darüber geärgert, dass...“; „es gefällt mir nicht, wenn...“.

Nachfragen und klären

Unterstellungen und Interpretationen helfen nicht weiter – Klarheit in der Sache heisst das Ziel. Schlecht: „Sie machen das bestimmt, weil...“. Gut: „Mir ist aufgefallen, dass Sie das und das tun. Ich würde gerne wissen, weshalb“.

Kritisiere die Sache, nicht die Person

Vorwürfe wie „Sie sind ja nicht teamfähig!“ drängen den anderen in die Defensive und schlagen einem guten Gesprächsverlauf die Tür vor der Nase zu. Besser wäre: „Ich bin mit unserer Zusammenarbeit nicht zufrieden, ich wünsche sie mir anders / freundlicher / kooperativer“.

Ruhig und sachlich bleiben

Auch wenn's schwer fällt: Nicht provozieren lassen. Ausfälle und Angriffe sollten auf keinen Fall mit gleicher Münze heimgezahlt werden. Besser ist es, sich in aller Ruhe gegen Entgleisungen zu verwahren: „Ich möchte nicht auf dieser Ebene mit Ihnen sprechen“ oder „ich stelle mir dieses Gespräch anders vor“.



Keine Verallgemeinerungen

Pauschalaussagen wie „Sie hören mir nie zu“ sind tabu. Bei konkreten Beobachtungen und Situationen bleiben: „Bei unserem Gespräch am... hatte ich den Eindruck, dass Sie mir nicht zuhören“. Wer seinen Partner mit Aussagen wie „nie“ und „immer“ konfrontiert, urteilt ihn konsequent ab – ohne Möglichkeit zu einer positiven Reaktion.

Niemals Killerphrasen

Formulierungen, die Diskussionen abwürgen und den Gegner mundtot machen sollen, werden gern benutzt, wenn echte Argumente fehlen. Klassische Beispiele: „Sie haben ja keine Ahnung!“ „Das bringt doch eh' nichts!“ „Alles Quatsch!“. Solches Machtgehabe hat in einer fairen, lösungsorientierten Diskussion nichts zu suchen.

4 Keine Toleranz bei Mobbing

Auch Konflikte haben eine Grenze, wo Gespräche nicht mehr helfen: dann nämlich, wenn systematisch die Rechte anderer verletzt werden. Werden Mitarbeitende oder Vereinsmitglieder von Einzelnen oder einer Gruppe regelmäßig und über einen längeren Zeitraum systematisch schikaniert, ist das Mobbing: Eine Form von psychischer Gewalt, die über normale Teamkonflikte weit hinausgeht.

Werden solche Machenschaften entdeckt, muss kompromisslos dagegen vorgegangen werden! Auch wenn das oft schwierig und langwierig ist: Die Verantwortlichen müssen ermittelt und ihnen die Konsequenzen klargemacht werden: Mobbing ist ein Kündigungs-, bzw. Ausschlussgrund und unter Umständen rechtlich strafbar!