

Störungen und Konflikte klären

Konstruktive Lösungen für schwierige Gespräche

Störungen und Konflikte mit anderen Menschen gehören zu unserem alltäglichen Leben. Doch häufig fehlt das Wissen, damit konstruktiv umzugehen. Kommunikationstrainer Udo Kreggenfeld erklärt, wie wir solche Situationen erfolgreich bewältigen können und wie der nötige Korrekturprozess gelingt?

Störungen zu thematisieren ist nicht jedermanns Sache. Für viele Menschen sogar eine regelrechte Horror-Vorstellung. Dies kann allerdings erhebliche Kosten verursachen: Etwa indem Teamarbeit blockiert wird, Vorgesetzte ihre Mitarbeiter regelrecht demotivieren oder Kunden verloren gehen, weil man ein offenes und ehrliches Wort über den Projektverlauf scheute.

Neue Potentiale für Ihre Geschäftsbeziehungen

Dabei bietet die moderne Kommunikationspsychologie hier erfolgreiche Tools für verschiedene Situationen. Auch professionelle Trainings können hier ausgesprochen hilfreich sein. Wer sich einmal näher damit beschäftigt, der kann viele neue Potentiale in seinen Geschäftsbeziehungen erschließen.

Dazu ein simples Beispiel: Ein Kundenberater hat die aktuellen Quartalszahlen auf den Tisch bekommen. Diesmal nicht zu seiner Freude. Das spiegelt sich auch in seinem Gesichtsausdruck wider. Weiß sein Kollege aus dem Marketing nichts davon, interpretiert er sein Verhalten möglicherweise als ablehnende Haltung. Nicht selten führt dies am Ende zu Konflikten. Ein kurzer Hinweis kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Vielleicht so: „Nehmen Sie meine Laune gerade bitte nicht persönlich. Ich habe heute früh die aktuellen Zahlen für das letzte Quartal erhalten und die liegen mir noch im Magen.“ Dies entzieht Spekulationen den Boden. Denn Ursache von Unstimmigkeiten sind häufig ungesicherte Annahmen, die wir über unsere Gesprächspartner treffen. Ein Ziel der professionellen Kommunikation ist es, solche Störungen anzusprechen. Wie würden Sie selbst reagieren, wenn dieser missgelaunte Kundenberater in ihr Büro käme? Vielleicht so: „Herr X, Sie kommen mir heute gereizt vor. Hat das private Gründe oder muss ich das persönlich nehmen?“

Klare Verhältnisse schaffen

Neben ungerechtfertigten Spekulationen sind es vielfach auch Rollenkonflikte, die uns ein klärendes Gespräch beschwerlich erscheinen lassen. Etwa wenn der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter rein menschlich gesehen zwar sehr sympathisch findet (Menschenfreund), aber zugleich immer wieder entsetzt ist, wenn er sehen muss, wie unprofessionell dieser Kundenanfragen bearbeitet (besorgter Chef). Zugleich verleiht der Mitarbeiter der Abteilung aber sehr wertvolle Impulse (stolzer

Vorgesetzter). Kurz: Auf der Spielfläche stehen Rollen und Stimmen, die sich partout nicht unter einen Hut kriegen lassen. Beim Mitarbeitergespräch, behindern sich plötzlich der besorgte Chef und der stolze Vorgesetzte gegenseitig: die aufgeschobene Kritik überdeckt die eigentliche Sympathie für den Menschen. Der Chef blendet die günstigen Impulse des Mitarbeiters aus. Dieser ist demotiviert, weil er die positiven Aspekte seiner Arbeit nicht gewürdigt sieht.

Was ist falsch gelaufen? Menschen wollen stets besonders konsistent erscheinen. Sie versuchen daher, ihre unterschiedlichen Rollen auszublenden? Doch was spricht eigentlich dagegen? Ein zweckmäßiges Vorgehen in solchen Situationen empfiehlt der Kommunikationsexperte Schulz von Thun mit dem Konzept des Inneren Teams. Je nach Situation kommen die verschiedenen Rollen, die „inneren Teammitglieder“ in einem Gespräch zu Wort: „Lieber Herr X, ich möchte unsere Zusammenarbeit gerne einmal aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Persönlich finde ich, dass wir sehr gut miteinander klar kommen. In der Rolle als Vorgesetzter, sehe ich allerdings, dass Sie noch einige Defizite in der Kundenbetreuung haben. Damit sollten wir uns ausführlich beschäftigen...“

Ist der Kontakt zwischen zwei Gesprächspartnern grundsätzlich schwierig, könnte die Art und Weise der Kommunikation selbst zum Thema werden. Der Fachbegriff hierfür lautet „Metakommunikation“. Kurz: ein Gespräch darüber führen, wie man miteinander umgehen will. Sie steigen aus dem Inhalt des Gesprächs aus und machen die Störung selbst zum Gegenstand: „Könnten wir das Projekt für einen Augenblick zur Seite legen und uns einen Moment Zeit nehmen, damit wir etwas Grundsätzliches zu unserer gemeinsamen Arbeitsweise klären können? Die Art und Weise, wie wir hier zusammen arbeiten, bereitet mir Probleme.“

Einen sicheren Umgang mit Störungen und Konflikten kann sich jeder aneignen. Wer hier souverän ist, kann sich neue und wertvolle Potentiale in der eigenen beruflichen Kommunikation erschließen. Wenn Führungskräfte oder gar ganze Teams im Umgang mit Störungen und Konflikten geschult sind, sorgt dies für ein offenes Klima, in dem unterschiedliche Probleme direkt angesprochen werden können.

Schritte einer konstruktiven Störungsklärung:

- Wahrnehmung der Störung
- Innehalten und klären:
Was genau passiert da gerade
Auf welcher Störungsebene tritt die Störung auf
- Was wäre der geeignete Zeitpunkt, um die Störung anzusprechen
- Gezielt den Dialog eröffnen, um die Störung zu klären

Angaben zum Autor:

Udo Kreggenfeld ist Berater und Trainer für Führungskommunikation. Er ist Linguist und Kommunikationspsychologe und leitet seit vielen Jahren Trainings und Seminare in Deutschland und Europa für die Wirtschaft, öffentliche Institutionen sowie die

Dienstleistungsbranche. Aktueller Buchtitel: Direkt im Dialog. Professionelle
Gesprächsführung im Unternehmen. Verlag managerseminare

Kontakt und Infos: www.kreggenfeld.de