



# Streiten Sie, aber richtig!

**W**er Konflikte richtig managt, aktiviert Ressourcen anstatt Probleme über Gebühr zu nähren – und eröffnet dadurch unternehmerische Chancen. Denn: Wenn sich Fronten verhärten, entwickeln sich Konflikte ungesund und wirken destruktiv. Sie schwächen Beziehungen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern – und verprellen Geschäftspartner. Streitigkeiten vergiften die Atmosphäre und fordern ihren Tribut: Das Betriebsergebnis leidet. Das muss nicht sein. Mediative Elemente der Deeskalation und des wertschätzenden Beziehungsaufbaus helfen, verfahrenere Situationen zu entschärfen und langfristigen Geschäftsbeziehungen Tür und Tor zu öffnen. Gekonnt mit Konflikten umzugehen, setzt voraus, Spannungen zu analysieren, konstruktiv mit schwierigen Gesprächspartnern umzugehen und die eigene Position konstruktiv darzulegen. Im Folgenden lesen Sie, wie Sie sich geschickt verhalten, wenn es einmal knirscht. Das lohnt sich. Denn: Kaum etwas verbindet so sehr, wie ein gemeinsam gelöster Konflikt.

## Regel 1

**Konfliktmechanismen erkennen:**  
Nehmen Sie offensichtliche Signale ernst.

**In diesem Workshop lernen Sie, wie Sie konstruktiv mit Interessengegensätzen und Differenzen umgehen und Ihre Verhandlungsposition stärken.**

Unstimmigkeiten zwischen Menschen schaukeln sich hoch. Unternehmer, die sensibel wahrnehmen, sobald Konflikte schwelen oder bereits flackern, können bewusst eingreifen. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl beschreibt die Spirale der Eskalation wie folgt: In der Anfangsphase bindet das, was zwischen den Streithähnen steht, die Aufmerksamkeit immer stärker. Die Kritikpunkte häufen sich. Immer mehr Menschen

seitig als Personen verurteilen. Eine sachliche Diskussion ist nicht mehr möglich. Die Konfliktpartner klagen sich als Ursache des Übels gegenseitig an und kommunizieren aggressiv. Schließlich üben die Kontrahenten Druck aus, um ihr Gegenüber in die Knie zu zwingen – und errichten dadurch unüberwindbare Mauern.

## Regel 2

**Konfliktverhalten kritisch beleuchten: Würdigen Sie die Bedürfnisse des Konfliktpartners.**

Emotionen wie Ärger, Zorn oder Wut „schreien“ nach Aufmerksamkeit, Respekt oder Wertschätzung

» Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe. «

Paul Watzlawick, Kommunikationsforscher

bringen sich in den Konflikt ein und befeuern die Auseinandersetzung. Schließlich machen sich negative Gefühle wie Ärger, Wut, Misstrauen, Enttäuschung oder Angst breit. Die Emotionen kochen hoch. Das geht so weit, dass die Gegner sich gegen-

und blockieren Menschen für rationale Argumente. Der Grund: Bei Gefühlsausbrüchen gewinnt die rechte Gehirnhälfte die Übermacht, die für Intuition und Gefühle steht. Die Folge ist: Die linke Gehirnhälfte, die den Verstand und das logi-



sche Denkvermögen steuert, wird geschwächt. Unternehmer, die das erkennen und achten, was ihre Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner wirklich brauchen, können negative Stimmungen in positive Haltungen ummünzen. Um die angespannte Lage zu deeskalieren, ist es deshalb so wichtig, sich zuerst dem verärgerten Gesprächspartner zu widmen. Denn erst dann kann sich Ihr Gegenüber sachlichen Argumenten öffnen. Nicht zuletzt stärken Verhandlungsführer ihre Souveränität, wenn sie sich und ihre Gefühlsausbrüche selbst reflektieren und sich ihrer eigenen Bedürfnisse bewusst sind.

### Regel 3

**Interessen erkennen:  
Schlüpfen Sie in die Rolle Ihres  
Gegenübers.**

Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Gesprächspartners hinein, dann haben Sie bereits einen ersten wichtigen Schritt getan. Entwickeln Sie Verständnis für seine Interessen und gehen Sie aufmerksam und

sensibel darauf ein. Ignorieren Sie Positionen („Ich bestehe darauf, weil...“). Merken Sie den Unterschied? Jetzt begegnen Sie einem Partner auf Augenhöhe, anstatt mit einem Gegner den Kampf aufzunehmen. Das 1979 entwickelte Harvard-Konzept resümiert: Seien Sie hart in der Sache und weich zur Person. Das heißt auch: Wer sich gedanklich über seine Gesprächspartner erhebt oder sie von vornherein in eine Schublade steckt, sollte aufpassen. Mitarbeiter, Kunden oder Kooperationspartner merken das. Die innere Haltung sendet deutliche nonverbale Botschaften. Deshalb sind auch Ratschläge tabu. Außerdem gilt: Überprüfen Sie Ihre Einstellung und machen Sie sich frei von Urteilen, Unterstellungen,

Annahmen und Vorwürfen. Vermeiden Sie Angriffe. So versachlichen Sie die Kommunikation.

### Regel 4

**Ich-Botschaften einsetzen:  
Schaffen Sie Transparenz statt  
anzuklagen.**

Bitten und Wünsche fallen am ehesten auf fruchtbaren Boden, wenn Sie grundsätzlich positive Formulierungen wählen anstatt sich zu beklagen. Wer seinen Gesprächspartner an die Wand stellt, bringt ihn in Bedrängnis und provoziert Gegenwehr. Gehen Sie strukturiert vor: Artikulieren Sie neutral, was passiert ist und wie es Ihnen damit geht. Dann erklären Sie, was Ihnen persönlich wichtig ist. Erst dann beschreiben Sie ganz konkret, was Sie sich in Zukunft wünschen. Ihr Gesprächspartner hat dann die Wahl, selbst zu entscheiden, wie er mit der Information umgeht. Hier ein Beispiel für zielführend eingesetzte Ich-Botschaften, mit denen Sie Ihre Sicht der Dinge offenlegen (Szene: Gespräch mit einem Lieferanten):



**Ihre Trainerin**  
Susanne Kleiner,  
MSc, Mediatorin u.  
zertifizierte Trainerin  
aus München –  
trainiert und berät  
rund um die Themen  
Konfliktmanagement  
und -coaching, [www.susanne-kleiner.de](http://www.susanne-kleiner.de)

**Schritt 1 – Wahrnehmung:** Beschreiben Sie das Verhalten oder Geschehen. Und greifen Sie die Person oder den Charakter nicht an: „Herr XY, gestern ist zum dritten Mal in diesem Quartal mangelhafte Ware drei Tage verspätet bei mir eingetroffen.“

**Schritt 2 – Wirkung:** Benennen Sie Ihre Gefühle und die greifbaren und konkreten Konsequenzen für Sie selbst: „Das ärgert und frustriert mich, weil ich meine Kunden nicht termingerecht und in der zugesagten Qualität bedienen kann.“

**Schritt 3 – Werte und Bedürfnisse:** Erklären Sie, welche Bedürfnisse oder Werte mit diesen Gefühlen verbunden sind: „Mir sind Verlässlichkeit und Qualität wichtig. Dieses Versprechen gebe ich meinen Kunden gegenüber ab. Und ich lege Wert darauf, mich auf die Termintreue und Qualität meiner Geschäftspartner verlassen zu können.“

**Schritt 4 – Wunsch:** Sagen Sie konkret, was Sie sich wünschen oder worum Sie bitten. Dabei kommt es darauf an, eine greifbare Handlung zu beschreiben: „Deshalb bitte ich Sie darum, mir künftig eine Woche vor der geplanten Lieferung den Termin final zu bestätigen. Bitte führen Sie vor Verladung des Frachtguts einen Qualitätscheck durch und dokumentieren Sie das Ergebnis.“

## Regel 5

**Aktives Zuhören:**

**Signalisieren Sie Verständnis.**

Bei Verhandlungen geht es im ersten Schritt darum, eine Wellenlänge herzustellen, ohne bereits inhaltliche Zugeständnisse zu machen. Zuhören und das Gehörte würdigen hilft, Brücken zu bauen. Wenden Sie sich bewusst Ihrem Kontrahenten zu und signalisieren Sie mit einem Kopfnicken, einem „Aha“, „ach so“ oder „mmh“, dass Sie aufmerksam zuhören. So bestärken Sie ihn, weiterzusprechen. Wiederholen Sie, was dem Anderen wichtig ist. Dabei reicht es oft schon, das Gesagte genau in dessen Worten wiederzugeben. Dass Sie auf der richtigen Spur sind

verrät häufig ein „Ja, genau!“, das Ihnen mit einem Kopfnicken entgegenkommt. Oder Sie geben das, was Sie gehört und verstanden haben in eigenen Worten wieder. So hat Ihr Gegenüber die Möglichkeit, korrigierend einzugreifen. Wirkungsvoll ist es auch, das Gemeinte hinter dem Gesagten zu benennen und zwischen den Zeilen zu lesen, besser gesagt: zuzuhören. Das erfordert Fingerspitzengefühl, kann aber das Eis brechen, vor allem wenn Menschen verschlossen sind.

## Regel 6

**Mit Kritik souverän umgehen:  
Begegnen Sie Provokationen  
gelassen.**

Wer mit Kritik konfrontiert wird, fühlt sich erst einmal an die Wand gestellt und blockt die vermeintlichen Vorwürfe ab. Und schwächere Charaktere neigen dazu, sich jeden Schuh anzuziehen. Weder die eine noch die andere Reaktion ist hilfreich. Die Kunst besteht darin, konstruktive Anteile der Rückmeldung im Sinne des gemeinsamen Zieles zu verwerten. Das kann gelingen, indem Sie die guten Absichten, die sich hinter negativen Äußerungen verbergen, herausfiltern und aussprechen. Ein Beispiel für Kritik: „Es regt mich auf, dass Frau Meier befördert wurde, obwohl ich mich so ins Zeug gelegt habe“. Sie entgegnen: „Ich verstehe. Ihnen ist es wichtig, Ihren Job gut zu machen. Sie wünschen sich, dass ich Ihren Einsatz und Ihr Können respektiere.“ Überdies gilt:

Rechtfertigen Sie sich nicht und sprechen Sie keine Schuldzuweisungen aus. Formulieren Sie positiv, worauf Sie Wert legen. Das beinhaltet aber auch, Fehler einzugestehen, gegebenenfalls eine Entschuldigung zu äußern und Konsequenzen abzuleiten, wenn die Kritik berechtigt ist. Beherrigen Sie außerdem, dass offen geäußerte Kritik Ihnen die Chance bietet, den „blinden Fleck“ Ihrer Persönlichkeit zu entdecken.

## Regel 7

**Disziplin leben: Kommunizieren  
Sie respektvoll und zeigen Sie  
achtsam Grenzen auf.**

Indem Sie sich dem Anderen wohlwollend zuwenden, zeigen Sie Respekt und ermöglichen eine aufrichtige Kommunikation. Schweigen, Abblocken, Leugnen oder Du-Botschaften kurbeln einen Streit genauso an, wie Unterbrechungen oder langwierige Monologe tragfähigen Lösungen im Weg stehen. Das heißt jedoch nicht, dass Sie sich über Gebühr zurücknehmen und alles über sich ergehen lassen. Vielmehr fordert genau diese Erkenntnis eine wertschätzende Intervention, wenn Ihr Gegenüber die förderlichen Gesprächsregeln im Strudel der Gefühle nicht achtet. Unterstützen Sie Ihren Gesprächspartner achtsam dabei, sich einem konstruktiven Umgang zu öffnen. Das erfordert Disziplin und Beherrschung, zahlt sich jedoch aus. Ein Beispiel: Begegnen Sie Vielrednern wohlwollend mit: „Herr

# Hören Sie auf Ihren Bauch

**Vertagen Sie lieber eine Entscheidung, bevor Sie sich mit einem ungunstigen Gefühl auf Kompromisse einlassen. Es gilt:**

- Hüten Sie sich vor herzlosen Kompromissen. Schlechte Übereinkünfte haben ihren Preis und holen die Beteiligten früher oder später wieder ein.
- Ist eine Einigung zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, würdigen Sie diesen Stand als Zwischenergebnis der Verhandlung. Zu einem späteren Zeitpunkt sieht die Situation womöglich ganz anders aus.
- Bedanken Sie sich für das gute Gespräch und gehen Sie wohlwollend auseinander. Diese Option im Hinterkopf bewahrt Sie außerdem davor, um des lieben Friedens willen verfrüht klein beizugeben.

Schulze, Sie haben jetzt schon sehr viel Wichtiges und Wertvolles gesagt. Mir ist es deshalb wichtig, an dieser Stelle Ihre Meinung zu weiteren Alternativen für unsere künftige Zusammenarbeit zu hören. Ich bin daran interessiert, unser Programm um A und O zu erweitern.“

### Regel 8

Vergangenes ruhen lassen:  
Richten Sie Ihren Blick  
nach vorne.

Konflikte schüren Groll. Die Betroffenen möchten Recht bekommen und sich so Erleichterung verschaffen. Das ist zwar menschlich, doch für Konfliktklärungen nicht hilfreich. Lassen Sie die Vergangenheit ruhen, nachdem Sie am Anfang des Gesprächs Ihre Perspektive, Ihre Interessen und Wünsche bestenfalls ruhig und sachlich offenbart haben. Wenden Sie sich der Zukunft und möglichen Lösungen zu. Förderlich ist es dabei, nach dem Prinzip eines Brainstormings gemeinsam mehrere Alternativen für Lösungen zu sammeln, ohne die Vorschläge unmittelbar zu kommentieren. Die Vielfalt an Optionen eröffnet neue Perspektiven und vermittelt den Beteiligten, dass ein Miteinander in der Zukunft möglich wird.

### Regel 9

Tragfähige Geschäftsbeziehungen stärken: Investieren Sie in Win-Win-Lösungen.

Setzen Sie Ihre höchste Priorität nicht auf den schnellen Deal. Nachhaltig gewinnbringend sind nur langfristige Partnerschaften. Eine Verhandlung führt dann zum besten Ergebnis, wenn am Ende beide Seiten zufrieden sind. Setzen Sie sich für eine Win-Win-Lösung ein und sprechen Sie das offen an: „Sie wollen zum Mars, ich möchte zum Saturn. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir dorthin kommen.“ Das signalisiert eine konstruktive Haltung und weitet den Blick für einen möglichen

## So läuft Mediation idealerweise ab

- In einem Vorgespräch wird geklärt, ob eine Mediation das richtige Verfahren für den aktuellen Konflikt ist.
- Ist das der Fall und beide Parteien entscheiden sich dafür, wird die weitere Vorgehensweise abgeklärt und ein Vertrag geschlossen.
- Zu Beginn der Mediation schildern die Parteien den Konflikt aus ihrer jeweiligen Sicht. Sie legen dar, was sie stört und was sie sich wünschen. Der Mediator fasst danach die Kernaussagen als Ergebnis zusammen.
- In einem nächsten Schritt gelingt es den Parteien, zu analysieren, welche (wahren) Interessen hinter dem Konflikt stehen.
- Dadurch, dass die Interessen, Wünsche und Motive der Konfliktparteien klarer werden, können die Parteien den Blickwinkel erweitern und Verständnis füreinander aufbringen. So werden Lösungen sichtbar.
- Die Parteien einigen sich auf eine für beide Seiten zufriedenstellende, verbindliche Lösung. (Dies gelingt in über 80 Prozent der Fälle.)

Weg. Gute Verhandlungsführer pflegen ihre Beziehungen. Das heißt: Würdigen Sie die Verdienste und Perspektiven Ihres Gesprächspartners. Beziehungsfördernd ist es überdies, dessen Lebenslauf zu kennen oder die Firmenhistorie und aktuelle Projekte zu recherchieren.

### Regel 10

Mediation nutzen:  
Lassen Sie die Hilfe eines neutralen Dritten zu.

Es knirscht, es kracht – kein Ausweg in Sicht? Besonders Menschen, die in räumlicher, formaler oder familiärer Nähe zueinander stehen und langfristig miteinander auskommen müssen, leiden unter ungeklärten Konflikten. Sie brauchen Lösungen, die es ihnen ermöglichen, sich in Zukunft in die Augen zu schauen und konstruktiv miteinander umzugehen. Das können Geschäftspartner oder Kollegen untereinander aus eigener Kraft oft nicht leisten, wenn Gefühle stark verletzt sind. Außerdem kosten die Auseinandersetzungen Zeit, Geld und legen die Nerven blank. Hier kann Mediation wertvolle Unterstützung bieten. In über 80 Prozent der Fälle gelingt es Streitpartnern, mit Hilfe eines neutralen Dritten eigenverantwortlich eine Lösung zu erarbeiten – und im schlimmsten Falle

langwierige sowie kostspielige Gerichtsverfahren zu vermeiden.

**Der Ablauf:** Der Mediator moderiert die Gespräche und stellt sicher, dass die Standpunkte und Interessen der Medianten ausgewogen beleuchtet werden. Inhaltlich mischt er sich nicht ein. Als neutraler Dritter sorgt er für eine faire Atmosphäre und strukturiert das Gespräch. Er wendet mediative Gesprächselemente an und hilft dadurch, die emotionalen Wogen zu glätten. So fördert er das Verständnis der Streitpartner füreinander und ermöglicht eine sachliche und wertschätzende Auseinandersetzung. Das heißt: Der Mediator begleitet das Gespräch. Doch die Konfliktparteien verantworten selbst ihr Ergebnis. Während Gerichtsverfahren öffentlich sind, laufen Mediationen vertraulich ab.

**Die Voraussetzungen:** Bei einer Mediation kommen Gegner freiwillig zusammen und bringen die Bereitschaft mit, sich mit der Gegenseite zu einigen. Als Verhandlungspartner übernehmen sie die Verantwortung für ihre Vereinbarung, die idealerweise am Ende rechtsverbindlich unterschrieben wird.

**Kein Ergebnis in Sicht?** Jede Partei hat die Möglichkeit, die Mediation zu beenden, bevor ein Ergebnis vorliegt. Auch dann steht es den Konfliktparteien offen, den Rechtsweg zu beschreiten. **S**