



# 44

## gute Fragen für Konfliktgespräche

### Fragen – der Schlüssel, um Konflikte zu lösen

Konflikte im Unternehmen sind nicht nur ein zwischenmenschliches Problem, sondern eine handfeste Gefahr für den Unternehmenserfolg: Diejenigen, die sich zoffen, wenden weniger Zeit für ihre Aufgaben auf. Hinzu kommen verschleppte Projekte, Krankheiten, Kündigungen, die Suche nach neuen Kollegen und deren Einarbeitung. Laut einer Studie der Beratungsfirma KPMG verlieren Unternehmen im Schnitt zwischen 50.000 und 500.000 Euro durch Konflikte – jedes Jahr! Eine gewaltige Summe.

Konflikte kommen Unternehmen auch deswegen so teuer zu stehen, weil es Chefs und Chefinnen nicht gelingt, sie zu entschärfen. Sie setzen schlicht die falschen Werkzeuge ein: Sie senden Feedback, Empfehlungen, Anordnungen – und unterschätzen die Macht von Fragen. In Konflikten gehören Fragen zu den mächtigsten Führungsinstrumenten. Sie sind der Schlüssel, um Ursachen von Konflikten zu ergründen, und helfen, Mitarbeiter aus der Schmolle- oder Trotzecke zu holen.

### 5 Fragetypen und ihr Nutzen im Konfliktgespräch

#### Informationsfragen

Informationsfragen machen es Ihnen leichter, den Informationsstand Ihres Mitarbeiters und seine Sichtweise zu verstehen. Außerdem können Ihnen diese Fragen helfen, zum Kern des Konflikts vorzudringen und das „Problem hinter einem Problem“ aufzudecken. Oft entzündet sich ein Konflikt an vermeintlichen Kleinigkeiten wie einer unaufgeräumten Küche oder Lüftungszeiten im Büro.

Die wahren Gründe sind aber ganz andere: etwa verletzte Werte oder Kränkungen.

## Beispiele:

- ▶ Was genau ist passiert?
- ▶ Was bereitet Ihnen Sorgen?
- ▶ Was ärgert Sie am Verhalten des Kollegen?

## Lösungsorientierte Fragen

Mit lösungsorientierten Fragen lenken Sie den Fokus auf vorhandene und verborgene Ressourcen und mögliche Lösungen. Sie können die Fragen nutzen, wenn sich eine Diskussion immer wieder um Hindernisse dreht und warum etwas nicht funktionieren kann.

Lösungsorientierte Fragen können Mitarbeitern auch helfen, sich aus einer Opferrolle herauszubewegen und ins Handeln zu kommen.

## Beispiele:

- ▶ Was brauchen Sie, um diesen Fehler künftig zu vermeiden?
- ▶ Wann läuft es gut mit dem Kollegen? Und was muss passieren, damit die guten Phasen überwiegen?
- ▶ Was wäre ein erster Schritt in eine positive Richtung? Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen zielen auf die Zukunft ab. Sie laden Ihren Gesprächspartner zu einem Gedankenexperiment ein und geben ihm die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze gedanklich durchzuspielen. Sie können so neue Ansätze und kreative Ideen ausloten.

Oft wird dem Gesprächspartner durch eine solche Frage klar, ob dieser Weg erstrebenswert oder umsetzbar ist. In Konflikten eignen sich hypothetische Fragen besonders, wenn eine Situation festgefahren ist und sich alle Beteiligten mit einer Lösung schwertun.

## Beispiele:

- ▶ Was müsste passieren, damit Sie das Projekt fehlerfrei durchführen?
- ▶ Was würden Sie tun, wenn Sie ganz allein die Entscheidung treffen könnten?
- ▶ Was würde sich ändern, wenn Sie sich nicht mehr über Ihren Kollegen aufregen würden?

## Paradoxe Fragen

Mit paradoxen Fragen drehen Sie eine Fragestellung um und verkehren sie ins Gegenteil. Sie verblüffen Ihren Gesprächspartner durch eine Verschärfung des Konflikts. Das Problem wird überzeichnet.

Dadurch kommt Bewegung in festgefahrene Situationen; viele Menschen können sich durch das Überraschungsmoment für neue Ideen und Lösungsansätze öffnen. Diese Fragen eignen sich für Menschen, die in einem Streit stur reagieren, aber grundsätzlich gerne mit Spaß arbeiten und für Humor offen sind.

## Beispiele:

- ▶ Wie schaffen Sie es, noch genervter und unmotivierter zur Arbeit zu kommen?
- ▶ Wie könnten Sie das Projekt zum Scheitern bringen?
- ▶ Was müssten Sie tun, um Ihren Kollegen in den Wahnsinn zu treiben?

## Perspektivwechsel-Fragen

Mit Perspektivwechsel-Fragen fragen Sie Ihren Gesprächspartner nicht nach eigenen Einstellungen und Handlungen, sondern laden ihn dazu ein, sich in andere Personen aus dem näheren Umfeld hineinzusetzen und die Welt durch deren Brille zu betrachten.

**Der Nutzen:** Der Mitarbeiter betrachtet einen Konflikt oder ein Thema aus einer anderen Perspektive. So werden Beziehungen durchleuchtet und Störungen aufgedeckt. Sie bringen Ihren Gesprächspartner zudem dazu, eigene Ansichten, Meinungen und Glaubenssätze zu hinterfragen. Damit ist die Basis für Veränderungen und neue Lösungsideen gelegt.

## Beispiele:

- ▶ Was würden Sie tun, wenn Sie an meiner Stelle wären?
- ▶ Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn Sie so auftreten?
- ▶ Wie sieht die Situation aus Sicht Ihres Kollegen aus?

## 44 Gute Fragen für jede Konfliktsituation

In Konflikten tappen viele Führungskräfte in dieselbe Falle: Sie erklären sich, sie begründen, sie argumentieren und versuchen zu überzeugen. Kurzum: Sie verfallen in einen „Sendungsmodus“. Das ist aber gerade bei Konflikten kontraproduktiv. Ganz ehrlich: Räumen Sie den Geschirrspüler wirklich regelmäßiger aus, weil jemand anderes dieses Anliegen gebetsmühlenartig wiederholt?

Bei Konflikten geht es darum, wirklich in den Dialog einzusteigen, die andere Perspektive zu verstehen und Ursachen zu durchschauen. Genau dabei helfen Ihnen kluge Fragen. Sie finden hier vier typische Konfliktsituationen und hilfreiche Fragen. Sie stammen aus allen oben genannten Kategorien.

### Konfliktgespräch wegen schlechter Mitarbeiterleistungen

Ist der Vorgesetzte mit den Leistungen oder dem Verhalten des Mitarbeiters unzufrieden, kann es schnell passieren, dass der Mitarbeiter „zumacht“ – insbesondere wenn der Chef die Feedbackkeule schwingt und zu viele Kritikpunkte auf einmal vorbringt. Die folgenden Fragen sorgen für einen sachlichen Blick auf die Situation und nehmen mögliche Lösungen in den Blick.

Nachdem Sie die Kritik deutlich angesprochen haben (z. B.: „Ich habe dich im Akquisegespräch mit Herrn Müller als sehr schroff und unfreundlich empfunden“), sollten Sie fragen:

- ▶ Wie sehen Sie das?
- ▶ Können Sie meine Kritik nachvollziehen?
- ▶ Was sehen Sie anders?

Wenn der Mitarbeiter den Entwicklungsbedarf anerkennt, können Sie folgende Fragen einsetzen:

- ▶ An welchen Veränderungen können wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
- ▶ Was wäre der erste Schritt zu einer Verbesserung?
- ▶ Wer könnte Ihnen dabei helfen?
- ▶ Wie kann ich Sie unterstützen?
- ▶ Was müssten Sie wissen, um die Aufgabe so auszuführen, dass wir am Ende beide zufrieden sind?

Wenn der Mitarbeiter keine Lösungsideen einbringt und in der Opferrolle verharrt („Ich weiß auch nicht, was ich da machen soll“), können Sie fragen:

- ▶ Was müssten Sie tun, um die Lage zu verschlimmern?
- ▶ Wie schaffen Sie es, noch genervter und unmotivierter zur Arbeit zu kommen?
- ▶ Wie könnten Sie das Projekt zum Scheitern bringen?
- ▶ Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn Sie so auftreten?
- ▶ Was würden Sie tun, wenn Sie an meiner Stelle wären?
- ▶ Was würde Ihnen ein wirklich guter Freund raten?

### **Konfliktgespräch wegen unterschiedlicher Auffassungen**

Sind beide Seiten nicht kompromissbereit, kann ein Dissens in Sachfragen schnell eskalieren. Insbesondere wenn die unterschiedlichen Auffassungen auf unterschiedliche Wertvorstellungen zurückzuführen sind, entstehen in solchen Gesprächen starke Emotionen. Die folgenden Fragen adressieren die verletzten Gefühle direkt, lenken den Fokus auf mögliche Lösungswege und ebnen so den Weg für eine gütliche Einigung.

- ▶ Was ärgert Sie genau?
- ▶ Was bereitet Ihnen Sorgen?
- ▶ Welche Gefühle löst der Konflikt bei Ihnen aus?
- ▶ Wie haben Sie mein Verhalten interpretiert?
- ▶ Wie könnte ich (oder ein Kollege) Ihnen entgegenkommen?
- ▶ Wie könnten Sie einen Schritt auf mich zu machen?
- ▶ Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie, die ich bislang vielleicht übersehen habe?
- ▶ Was würden Sie tun, wenn Sie ganz allein die Entscheidung treffen könnten?

## Konfliktgespräch wegen Mitarbeiterfehlern

Die meisten Menschen finden es schwierig, offen über ihre Fehler zu reden. Deshalb sollten Sie mit besonderem Fingerspitzengefühl vorgehen, wenn Sie einen Fehler ansprechen. Ganz wichtig: Suchen Sie Ursachen – keine Schuldigen. Mit den folgenden Fragen gelingt ein konstruktives Gespräch.

- ▶ Was genau ist passiert?
- ▶ Welche Konsequenzen hatte der Fehler für das Unternehmen?
- ▶ Wie hoch war der entstandene Schaden?
- ▶ Was war Ihr Ziel? Und was haben Sie am Ende erreicht?
- ▶ Was werden Sie nächstes Mal anders machen?
- ▶ Seit wann wissen Sie von dem Fehler?
- ▶ Wodurch wurde der Fehler begünstigt?
- ▶ An welcher Stelle wurden die Weichen für diesen Fehler gestellt?
- ▶ Was brauchen Sie, um künftig diesen Fehler zu vermeiden?
- ▶ Was können wir aus diesem Fehler lernen?

## Konfliktgespräch wegen Streit im Team

Auch wenn Sie als Vorgesetzter von Konflikten zwischen zwei Mitarbeitern nicht direkt betroffen sind: Sie sollten niemals wegschauen und den Streit ignorieren. Legen Sie die Lösung vielmehr klar und deutlich in die Hände Ihrer Mitarbeiter – oder greifen Sie selbst ein. Die folgenden Fragen helfen Ihnen zu ergründen, welche Vorgehensweise im konkreten Konfliktfall sinnvoll ist, und bringen Sie der Konfliktlösung näher.

- ▶ Was ärgert Sie am Verhalten Ihres Kollegen?
- ▶ Was haben Sie bislang unternommen, um den Konflikt aus der Welt zu schaffen?
- ▶ Wie interpretieren Sie das Verhalten Ihres Kollegen?
- ▶ Wie könnte man das Verhalten anders interpretieren?

Wann läuft es gut mit dem Kollegen?

- ▶ Was ist dann anders, als wenn Sie mit ihm streiten?
- ▶ Was muss passieren, damit die guten Phasen überwiegen?
- ▶ Was würde sich ändern, wenn Sie sich nicht mehr über Ihren Kollegen aufregen würden?
- ▶ Was müssten Sie tun, um Ihren Kollegen in den Wahnsinn zu treiben?
- ▶ Wie sieht die Situation aus Sicht Ihres Kollegen aus?
- ▶ Was würde ein Kollege sagen über die Atmosphäre in Ihrem Büro?
- ▶ Was wünscht sich wohl Ihr Kollege von Ihnen?