

Schwierige Gespräche vorbereiten

Dein Werkzeug, um dich selbstständig auf Konflikte und heikle Gespräche vorzubereiten

Leading in Conflict · Change Perspective · changeperspective.ch

Gute Gespräche entstehen selten zufällig — die schwierigen schon gar nicht. Diese Vorlage begleitet dich Schritt für Schritt durch deine Vorbereitung: Du klärst, worum es wirklich geht, versetzt dich in dein Gegenüber und sortierst dich selbst, bevor du in den Raum gehst.

So nutzt du diese Vorlage

- Nimm dir 20 bis 30 Minuten Zeit und einen ruhigen Ort.
- Niemand ausser dir liest, was du notierst. Ehrlichkeit dir selbst gegenüber ist wertvoller als die «richtige» Antwort.
- Du musst nicht jedes Feld ausfüllen. Nutze, was dir hilft — lass weg, was gerade nicht passt.
- Deine Antworten sind Hypothesen, keine Wahrheiten. Im Gespräch prüfst du sie.
- Wenig Zeit? Die mit ★ markierten Felder sind deine Express-Spur — sie genügen für rund 10 Minuten.

1 Die Situation und die Rollen

Verschaff dir zuerst Klarheit: Worum geht es, mit wem, und in welcher Rolle bist du dabei?

★ Um welches Gespräch geht es?

In zwei, drei Sätzen.

Mit wem führst du es?

Warum ist dir dieses Gespräch wichtig? Was steht auf dem Spiel?

In der Sache, in der Beziehung, für dich persönlich.

Was wäre für dich ein gutes Ergebnis?

Rollenverteilung

Als Führungskraft bist du in Konflikten oft mehreres zugleich: betroffene Partei und vermittelnde Instanz. Diese Doppelrolle erzeugt Spannung. Sie dir bewusst zu machen, ist der erste Schritt, um sie zu gestalten.

Welche Rolle hast du in diesem Gespräch?

Ich bin selbst Partei — es betrifft mich direkt

Ich vermittele zwischen anderen

Ich entscheide und trage die Führungsverantwortung

Eine Mischung — nämlich:

Vermittelst du überwiegend zwischen zwei anderen? Dann nutze dieses Tool als Denkraum für beide Konfliktparteien — nicht für deine eigenen Interessen.

Wer ist noch beteiligt — und welche Rolle spielt jede Person?

Gibt es unsichtbare Beteiligte?

Wer ist betroffen, sitzt aber nicht mit am Tisch?

2 Deine Seite: Position, Interessen, Bedürfnisse, Bedenken

Hinter jeder Forderung liegt mehr, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Drei Ebenen helfen dir, dich selbst besser zu verstehen:

Position — was du konkret forderst oder willst. Die sichtbare Spitze.

Interesse — worum es dir in dieser Situation eigentlich geht. Das, was deine Position begründet.

Bedürfnis — das grundlegende menschliche Anliegen darunter: etwa Anerkennung, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit oder Fairness.

Je klarer du deine eigenen Ebenen kennst, desto beweglicher wirst du im Gespräch — denn über Interessen und Bedürfnisse lässt sich verhandeln, über festgefahrene Positionen kaum.

So sieht der Unterschied konkret aus:

Position	«Ich will zwei Tage Homeoffice.»
Interesse	«Ich brauche ruhige Blöcke für konzeptionelles Arbeiten.»
Bedürfnis	«Autonomie und Verlässlichkeit.»

Deine Position — was willst du konkret?

★ Deine Interessen — warum ist dir das wichtig, worum geht es dir wirklich?

Deine Bedürfnisse — welches tiefere Bedürfnis steckt darunter?

Deine Bedenken — was befürchtest du, was lässt dich zögern?

3 Die andere Seite: der Perspektivwechsel

Jetzt wechselst du die Perspektive. Versuch, die folgenden Felder aus der Sicht deines Gegenübers auszufüllen — so ehrlich und wohlwollend wie möglich. Du kannst nicht sicher wissen, was in der anderen Person vorgeht. Was du hier notierst, sind begründete Vermutungen, die du im Gespräch überprüfst.

Was ist vermutlich ihre Position — was fordert oder will sie?

★ Welche Interessen könnten dahinterstehen?

Welches Bedürfnis könnte im Spiel sein?

Mit welchen Bedenken oder Befürchtungen könnte sie ins Gespräch kommen?

Welche nachvollziehbare oder gute Absicht könnte hinter ihrem Verhalten stehen?

Im Konflikt unterstellen wir dem Gegenüber schnell schlechte Absichten. Diese Frage öffnet den Blick für die wohlwollendere Erklärung.

Wie sieht die Situation wohl aus ihrer Sicht aus?

Was würde sie sagen, wenn sie ganz ehrlich wäre?

4 Der Verhandlungsraum: ZOPA, BATNA und WATNA

Drei Begriffe aus der Verhandlungsführung helfen dir, den Spielraum realistisch einzuschätzen:

ZOPA (Zone of Possible Agreement / Einigungsbereich) — der Bereich, in dem eine Lösung für beide Seiten tragbar ist, dort, wo sich eure Interessen überschneiden.

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement / deine beste Alternative) — was du tust, wenn ihr euch nicht einigt. Dein BATNA gibt dir innere Sicherheit und schützt dich davor, aus Angst einer schlechten Lösung zuzustimmen.

WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement / deine schlechteste Alternative) — was im ungünstigsten Fall passiert, wenn ihr euch nicht einigt. BATNA und WATNA zusammen zeigen dir die realistische Bandbreite ohne Einigung — und wie sehr du auf eine Lösung angewiesen bist.

Wo überschneiden sich eure Interessen? Wo ist eine Einigung überhaupt denkbar? (ZOPA)

Wo verlaufen deine Grenzen — worüber kannst oder willst du nicht verhandeln?

★ Was ist deine beste Alternative, falls ihr euch nicht einigt? (dein BATNA)

Was ist deine schlechteste Alternative, falls ihr euch nicht einigt? (dein WATNA)

Was ist vermutlich die beste Alternative deines Gegenübers?

Wie stark ist dein BATNA wirklich — macht es dich ruhiger oder nervöser?

Und was bedeutet das für deine Haltung im Gespräch?

5 Das Gespräch führen: der Harvard-Ansatz

Ein wichtiger Unterschied vorab: In diesem Gespräch bist du Partei — nicht neutrale Vermittlerin zwischen anderen. Der klassische Mediationsablauf, bei dem eine neutrale Person zwei Parteien durch feste Phasen führt, passt hier nicht.

Für ein bilaterales Gespräch, in dem du selbst beteiligt bist, ist das Harvard-Konzept (Fisher & Ury) die tragfähigere Grundlage: Du vertrittst dein Anliegen und bleibst zugleich neugierig auf das des anderen — hart in der Sache, weich zur Person.

Vermittelst du ausnahmsweise zwischen zwei anderen, gilt eine andere Logik: Nutze das Tool dann als Denkraum für beide Parteien — nicht für deine eigenen Interessen.

Deine vier Leitplanken

Vier Prinzipien halten dich im Gespräch auf Kurs — unabhängig davon, wie es läuft.

Menschen und Problem trennen

Sei hart in der Sache und weich zur Person. Leg das Problem neben euch auf den Tisch — nicht zwischen euch.

Wie gelingt dir das in diesem Gespräch konkret?

Interessen statt Positionen

Verhandle über das, worum es wirklich geht — nicht über die erste Forderung.

Welche Interessen, deine und seine, willst du sichtbar machen?

Optionen zum beiderseitigen Vorteil

Erweitere den Kuchen, bevor du ihn teilst. Erst Möglichkeiten sammeln, dann bewerten.

Welche Optionen bringen euch beiden etwas? Welche entwickelst du lieber gemeinsam?

Faire, objektive Kriterien

Miss Lösungen an nachvollziehbaren Massstäben — Fakten, Regeln, Präzedenz, Fairness — statt an Macht oder Sympathie.

An welchen Kriterien lässt sich eine faire Lösung messen?

Der Gesprächsbogen

Ein bilaterales Konfliktgespräch verläuft selten linear. Diese vier Bewegungen geben dir trotzdem einen roten Faden — sie unterscheiden sich vom Mediationsablauf vor allem darin, dass du gleichzeitig zuhörst und dein Anliegen vertrittst.

1 — Einstieg: die Differenz benennen, die Absicht klären

Beschreib das Thema so, dass beide Sichten Platz haben, und mach deine Absicht transparent. Kein Überfall, kein Vorwurf zum Einstieg.

Wie eröffnest du — und was ist deine ehrliche Absicht für dieses Gespräch?

2 — Zuhören und verstehen

Erkunde zuerst die Sicht des anderen. Neugier vor Urteil. Du musst nicht zustimmen, um zu verstehen.

Mit welchen Fragen erkundest du seine Sicht, bevor du überzeugen willst?

3 — Deine Sicht klar vertreten

Bring dein Anliegen und dein Erleben ein — klar und ohne Schuldzuweisung. Sprich von dir (Ich-Botschaften), nicht über den anderen.

Wie bringst du dein Anliegen ein, ohne Vorwurf?

Eine einfache Formel:

«Wenn [Verhalten], nehme ich [Wirkung] wahr. Mir ist wichtig, dass [Interesse / Bedürfnis].»

4 — Optionen, Kriterien, nächster Schritt

Vom Verstehen zur Lösung: gemeinsam Optionen entwickeln, an fairen Massstäben prüfen, konkret vereinbaren. Keine Einigung heute? Dann kennst du deinen BATNA.

Was wäre ein tragfähiger nächster Schritt — und was tust du, falls ihr euch nicht einigt?

6 Selbstmanagement: in deiner Mitte bleiben

In schwierigen Gesprächen ist dein Nervensystem oft schneller als dein Vorsatz. Stell dir einen Diamanten vor: In seiner Mitte bist du präsent, klar und reguliert — von hier aus kannst du führen.

Kippst du zu einem der Pole, wirst du reaktiv: entweder in den Angriff (kämpfen, rechtfertigen, Druck machen) oder in den Rückzug (verstummen, nachgeben, innerlich abschalten).

Das Ziel ist nicht, nie zu kippen. Das Ziel ist, es früh zu bemerken — und zurück in die Mitte zu finden.

Vorher

★ Was triggert dich in diesem Gespräch am ehesten?

Welcher Satz, welches Verhalten bringt dich aus der Mitte?

Wie sorgst du vor dem Gespräch für einen ruhigen Zustand?

Während

Woran merkst du körperlich, dass du kippst?

Puls, Enge, Hitze, Stimme ...

Was hilft dir, in die Mitte zurückzufinden?

Dein Satz für den Moment:

Z. B. «Das trifft mich gerade. Ich nehme mir einen Moment.»

Nachher

Wie sorgst du nach dem Gespräch für dich — unabhängig davon, wie es gelaufen ist?

7 Kurz vor dem Gespräch: dein Check-in

Nimm dir unmittelbar vor dem Gespräch eine Minute für diese Fragen.

Kennst du dein eigentliches Interesse — nicht nur deine Position?

Hast du eine Hypothese, worum es deinem Gegenüber geht?

Kennst du deine Grenze und deine beste Alternative?

Bist du gerade in deiner Mitte — oder brauchst du noch einen Moment?

★ **Mein erster Satz:**