

2.3.1 Strategie der gemeinsamen Problemlösung

Strategie der Problemlösung

Die Strategie der gemeinsamen Problemlösung erfordert beiderseitiges Engagement. Sie ist mit Abstand die vorteilhafteste Form der Konfliktbewältigung. Alle Probleme, die zum Konflikt führen, werden einzeln analysiert und gelöst. Dabei ist die richtige Vorgehensweise entscheidend.

Wesentliche Faktoren der gemeinsamen Problemlösungsstrategie sind eine gründliche Problemanalyse und eine intensive Gesprächsvorbereitung.

Der beste Zeitpunkt, um ein Konfliktgespräch zu führen, ist stets vor Eintreten einer ernsthaften Auseinandersetzung. Dies erfordert jedoch ein sehr gutes Gespür und eine sensible Wahrnehmung für Unstimmigkeiten und Spannungen.

Beispiel:

Der Kunde ist mit der ausgeführten Leistung des Handwerksbetriebs unzufrieden. Er kürzt von sich aus die Handwerkerrechnung und überweist lediglich einen Teil des Rechnungsbetrags. Der Handwerker hat nun zwei Möglichkeiten:

1. Der Handwerker führt mit dem Kunden ein Konfliktgespräch und sucht nach einer gemeinsamen Lösung zur Behebung der Beschwerdegründe.
2. Der Handwerker lässt die Situation eskalieren und mahnt den Kunden gleich schriftlich an.

Bevor der Handwerker die Situation eskalieren lässt und es zu einer ernsthaften Auseinandersetzung kommt (z. B. durch Einleitung eines Mahnverfahrens und gerichtliches Eintreiben der Restforderung) sollte er mit dem Kunden ein Konfliktgespräch zu führen.

Intensive Gesprächsvorbereitung

Erfolgreiche und lösungsorientierte Konfliktgespräche (Kundenbeschwerden) erfordern deshalb bereits im Vorfeld des Gesprächs eine **intensive Gesprächsvorbereitung**.

> Ursachenanalyse

Im Vorfeld des Gesprächs müssen sich die Konfliktpartner eingehende Gedanken über den Auslöser des Konflikts machen. Hier ist Ehrlichkeit und Selbstreflexion gefragt.

Beispiel:

Der Handwerker hinterfragt seine ausgeführte Leistung hinsichtlich Qualität, terminlicher Treue etc. („Ist meine Leistung den geforderten Betrag auch wert?“)

> Perspektivenwechsel

Ein objektiver Sichtwechsel hilft, den Konflikt von außen zu betrachten und die eigene Wirkung auf das Umfeld zu hinterfragen.

■ **Beispiel:**

Der Handwerker versetzt sich in die Lage des Kunden. („Hätte ich genauso gehandelt und den Rechnungsbetrag nicht vollständig gezahlt?“)

> **Positiven Blickwinkel schaffen**

Im Rahmen eines Konfliktes gibt es durchaus Positionen, in denen die Konfliktpartner übereinstimmen. Diese Gemeinsamkeiten sollten identifiziert und kommuniziert werden. Verbindendes erleichtert die Kommunikation.

■ **Beispiel:**

Der Handwerker nimmt sich vor, gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung zu finden. („Ich bin mir sicher, wir finden im persönlichen Gespräch eine gemeinsame Lösung!“)

> **Argumentationshilfen zurechtlegen**

Es ist von Vorteil, wichtige Punkte im Vorfeld zu notieren und als Gesprächshilfe zu nutzen.

■ **Beispiel:**

Der Handwerker bereitet sich intensiv auf das Konfliktgespräch vor. Er vergleicht das Angebot nochmals mit der ausgeführten Leistung und bespricht diese mit seinen Mitarbeitern, falls er bei Auftragsausführung nicht persönlich vor Ort war. Damit versetzt er sich selbst in die Lage, auf – berechnete und/oder unberechnete – Einwände des Kunden zu reagieren.

> **Souveränität**

Das Konfliktgespräch sollte immer auf sachlicher Ebene geführt werden. Solch eine produktive Gesprächskultur kann im Vorfeld bereits geübt werden.

Bei der Vorbereitung von Konfliktgesprächen sollten auch folgende Punkte geklärt werden:

- Welche Personen sind am Konflikt beteiligt?
- Welche Personen werden am Gespräch teilnehmen?
- Termin für das Gespräch mit allen Teilnehmern abstimmen und vereinbaren.
- Auswahl eines (neutralen) Ortes, an dem keiner der Teilnehmer einen „Heimvorteil“ hat.

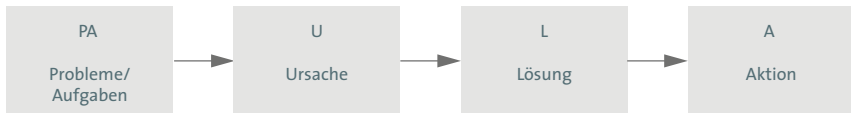
Eine gründliche Gesprächsvorbereitung nach dem vorgestellten mehrstufigen Vorgehen schafft eine fruchtbare Grundlage für den lösungsorientierten Ablauf von Konfliktgesprächen (siehe Abschnitt 2.3.3).

2.3.2 „PAULA-Strategie“

PAULA-Strategie

Die PAULA-Strategie ist eine einfache und zugleich wirksame Methode zur strukturierten Lösung von Problemen (Kundenbeschwerden) und Aufgaben. Anhand eines logisch angeordneten Rasters können Konflikte, Probleme und Aufgaben zielorientiert analysiert, zergliedert und erfolgsorientiert gelöst werden. Zudem unterstützt die zwingende Visualisierung der Strategie alle Beteiligten, konstruktiv und sachlich an die Problemlösung heranzugehen. Sachverhalte und Lösungsansätze werden schriftlich fixiert und damit ein möglicher Informationsverlust vermieden.

Die PAULA-Strategie besteht aus den folgenden Komponenten



Problem/ Aufgabe

> Problem/Aufgabe – PA

Im Bereich „Problem/Aufgabe“ formulieren die Gesprächspartner den eigentlichen Sachverhalt/Konflikt konkret. Worin sehen die Beteiligten das Problem? Welche Aufgabe/n gilt es zu lösen?

Beispiel:

Handwerker: „Ich habe Ihren Zahlungseingang vermerkt. Warum haben Sie den Rechnungsbetrag gekürzt?“

Kunde: „Ich bin mit der ausgeführten Leistung sehr unzufrieden. Erstens wurden andere Materialien verwendet, als im Angebot zugesagt. Zweitens bin ich mit der Ausführung nicht einverstanden, da weder sauber noch gründlich gearbeitet wurde!“

Ursache

> Ursache – U

Die Konfliktpartner halten im Bereich „Ursache“ die Elemente fest, die für den Konflikt ursächlich sind. Aufgrund der Nennung mehrerer Möglichkeiten lässt sich der komplexe Konflikt in einzelne Teilkonflikte zergliedern. Dadurch ergeben sich im Anschluss gezieltere Lösungsansätze. Diese sind leichter greifbar, weniger komplex, überschaubarer und somit einfacher zu lösen.

Beispiel:

Handwerker: „Leider war ich bei der Auftragsausführung nicht selbst vor Ort. Welche Materialien haben meine Mitarbeiter verbaut, die nicht Gegenstand meines Angebots waren? Sie haben außerdem angeführt, dass nicht gründlich gearbeitet wurde. Haben meine Mitarbeiter die Baustelle nicht besenrein verlassen, oder weist die ausgeführte Leistung konkrete Fehler auf?“

Kunde: „Das Treppengeländer besteht aus pulverbeschichtetem Aluminium, wir hatten die Montage eines Edelstahl-Geländers lt. Angebot vereinbart. Darüber hinaus wurde beim Bohren der Wandlöcher die Treppenwand verschmutzt.“

Handwerker: „Ich habe mir alles notiert. Ich kläre das mit meinen Monteuren sofort ab. Ich bin mir sicher, wir finden eine Lösung!“

> **Lösung – L**

Lösung

Nachdem die Ursachen benannt und festgehalten sind, erarbeiten die Gesprächspartner entsprechende Lösungsansätze und visualisieren diese erneut. Der Lösungsprozess wird damit für die Beteiligten nachvollziehbar, und jeder wird in den Prozess einbezogen. So kommen die unterschiedlichen Sichtweisen und Perspektiven zum Tragen und gewährleisten eine umfassende Betrachtung. Alle wesentlichen Faktoren werden beachtet, nichts bleibt ungeklärt im Raum stehen.

■ **Beispiel:**

Handwerker: „Ich habe gerade mit meinen Monteuren telefonisch Rücksprache gehalten. Tatsächlich wurde in Ihrem Fall ein Geländer aus pulverbeschichtetem Aluminium anstelle des Geländers aus Edelstahl verbaut. Das war im Angebot anders vereinbart und damit natürlich unser Fehler. Was würden Sie bezüglich der Wand vorschlagen?“

Kunde: „Die Wand muss komplett neu gestrichen werden.“

Handwerker: „Das sehe ich genauso.“

Kunde: „Bis wann können Sie diese Arbeiten ausführen?“

> **Aktion – A**

Aktion

Anhand der vorangegangenen Analyse von Problem, Ursache und Lösungsansätzen können sich die Gesprächs-/Konfliktpartner im letzten Element „Aktion“ zu notwendigen nächsten Schritte verständigen. Auch nach Abschluss des Konfliktgesprächs kann jeder der Beteiligten die dokumentierten Elemente immer wieder nachvollziehen, rekapitulieren und umsetzen.

■ **Beispiel:**

Handwerker: „Ich schlage vor, wir kommen nächste Woche bei Ihnen vorbei und tauschen das Geländer aus. Selbstverständlich beseitigen wir dann auch gleich die Verschmutzungen an der Wand. Wenn es für Sie möglich ist, können wir sofort einen Termin, gerne auch schriftlich, vereinbaren.“

Kunde: „Besten Dank, nächsten Freitag wäre möglich.“

Gewusst wie – Das konstruktive Gespräch

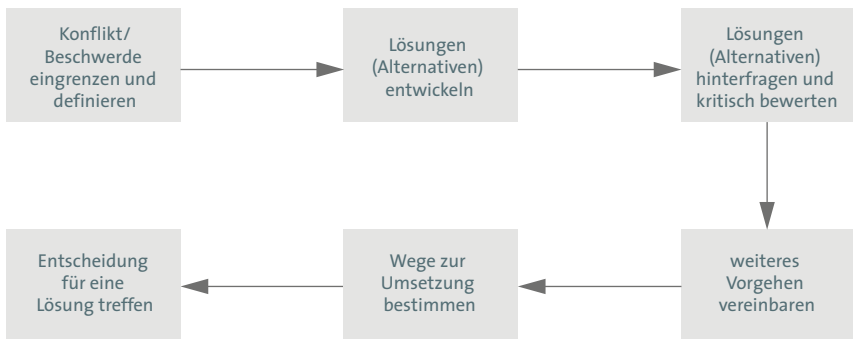
In einem Konfliktgespräch bietet sich die Feedback-Technik an. Wesentliche Punkte dieser Methode lassen sich wie folgt aufschlüsseln:

- › Das Gespräch findet in angenehmen Räumlichkeiten und in Ruhe statt.
- › Auf Vorwürfe und Anklagen wird verzichtet.
- › Argumente werden aus der Ich-Perspektive vorgestellt.
- › Es wird möglichst konkret argumentiert.
- › Sachlich-inhaltliches Austragen der gegenseitigen Standpunkte.
- › Die Gesprächspartner lassen sich gegenseitig ausreden.
- › Dem Partner wird Gelegenheit gegeben, zu jedem Punkt Stellung zu nehmen.
- › Jeder hört dem anderen aufmerksam zu.
- › Die Körpersprache entspricht dem Tonfall des Gesprächs. Ruhige Gesten und ein offener Blick signalisieren Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft.

2.3.3 Beschwerdegespräche erfolgreich gestalten

Beschwerdegespräche erfolgreich gestalten

Kundenbeschwerden und Beschwerdegespräche bieten die Möglichkeit, aus unzufriedenen Kunden zufriedene zu machen. Dazu bietet sich ebenfalls ein mehrstufiges Vorgehen an:



Beschwerde eingrenzen

› Beschwerde eingrenzen und definieren

In einem ersten Schritt sollten beide Parteien (Handwerker und Kunde) die Beschwerdegründe ermitteln und genau abgrenzen. Das Gespräch konzentriert sich dann ausschließlich auf die Ursachen, die zur Beschwerde geführt haben, sowie deren Beseitigung. Sind die Ursachen nicht genau ermittelt, gilt es, diese durch (mehrmaliges) Nachfragen exakt einzugrenzen.

Beispiel:

Kunde: „Ich bin mit Ihrer Leistung sehr unzufrieden. Die Arbeiten wurden schlampig ausgeführt.“

Handwerker: „Welche unserer ausgeführten Leistungen meinen Sie genau?“

Kunde: „Das Geländer wurde nicht fachgerecht an der Wand montiert.“

Handwerker: „Wurden falsche Schrauben verwendet, oder was führt genau zu Ihrer Beschwerde?“

Kunde: „Ihre Monteure haben keine Edelstahlschrauben verwendet. Das sieht unschön aus.“

➤ **Lösungen (Alternativen) entwickeln**

Beiden Parteien wird im Gespräch Gelegenheit gegeben, Lösungen zur Behebung der Beschwerdegründe aufzuzeigen und anzubieten. Dabei kann es vorkommen, dass die Lösung der einen Partei nicht zwangsläufig der Vorstellung bzw. dem Lösungswunsch der anderen Partei entspricht (und umgekehrt). Deshalb ist es ratsam, mehrere Lösungsalternativen zu entwickeln.

Lösungen entwickeln

■ **Beispiel:**

Handwerker: „Ich schlage vor, wir tauschen die Schrauben gegen Edelstahlschrauben aus.“

Kunde: „Eine Alternative wäre, wenn Sie uns Edelstahl-Abdeckungen für die bereits montierten Schrauben aufsetzen. Dann könnten Sie sich den Austausch der Verschraubungen sparen.“

➤ **Lösungen (Alternativen) hinterfragen und kritisch bewerten**

Jede Partei bewertet nun für sich selbst die aufgezeigten Lösungsvorschläge. Im Beispiel wird der Handwerker den vom Kunden aufgezeigten Lösungsvorschlag dahingehend hinterfragen, ob durch die Edelstahl-Abdeckungen zusätzliche Kosten entstehen und wenn ja, wie hoch diese sind („Ist der Austausch wirtschaftlich für mich vertretbar?“ „Was ist, wenn die Abdeckungen dem Kunden doch nicht gefallen?“). Der Kunde wiederum wird den Vorschlag des Handwerkers, die Schrauben auszutauschen, im Hinblick auf die bereits erbrachte Leistung kritisch hinterfragen. („Entstehen durch den Austausch Verschmutzungen an der Wand oder woanders?“ „Beeinträchtigt der Schraubenaustausch eventuell die Stabilität des Geländers?“ „Wenn der Handwerker die Schrauben austauscht, muss ich dann wieder zu Hause sein oder könnte ich die Abdeckungen selber aufsetzen?“)

Lösungen kritisch bewerten

➤ **Weiteres Vorgehen vereinbaren**

Bei der Vereinbarung des weiteren Vorgehens haben Kunde und Handwerker sämtliche Lösungsalternativen (selbst-)kritisch bewertet. Die Suche nach der (bestmöglichen) Lösung erfolgt vor dem Hintergrund, dass sie beiden Parteien gerecht wird (Konfliktlösung ohne Niederlagen, sogenannte „Win-win-Situation“).

Weiteres Vorgehen vereinbaren

■ **Beispiel:**

Kunde: „Wenn Sie die Schrauben austauschen, entstehen dann Verschmutzungen oder sogar Beschädigungen?“

Handwerker: „Nein, in diesem Fall arbeiten wir mit speziellen Werkzeugen, die so etwas verhindern. Ist der Austausch damit für Sie in Ordnung?“

Kunde: „Wenn es zeitnah erfolgen kann, passt das für mich.“

Umsetzung bestimmen

> **Wege zur Umsetzung bestimmen**

Hier werden die „Rahmenbedingungen“ festgelegt, wie die Umsetzung (Beseitigung des Beschwerdegrundes) erfolgen soll.

■ **Beispiel:**

Handwerker: „Gut, dann könnte der Austausch bereits kommenden Montag oder Dienstag erfolgen. Ich nehme den Austausch selbst vor. Sollte ich kurzfristig verhindert sein, wird mein Mitarbeiter, Herr ..., bei Ihnen vor Ort sein.“

Entscheidung für Lösung treffen

> **Entscheidung für eine Lösung treffen**

Ist eine Lösung zur Behebung der Beschwerdegründe getroffen, erfolgt die konkrete Umsetzung, die für beide Seiten zufriedenstellend ist und die Beschwerde aus dem Weg räumt.

■ **Beispiel:**

Kunde: „Das käme mir sehr entgegen, bitte kommen Sie Montag vormittags vorbei.“

Handwerker: „Sehr gerne. Wir tauschen dann die Schrauben am kommenden Montag Vormittag um 9.30 Uhr gegen Edelstahl-Schrauben aus!“

Formulierungen, die in Beschwerdegesprächen absolut vermieden werden sollten

Negative Formulierungen, unbedingt vermeiden	besser:	Positive Formulierungen
„Das weiß ich nicht!“	→	„Ich kläre das für Sie ...“
„Das ist nicht mein Gebiet.“	→	„Ich informiere mich dazu bei meinem Kollegen.“
„Das dürfen Sie so nicht sehen!“	→	„Meine Meinung dazu ist ...“
„Das ist ein Problem.“	→	„Diese Aufgabe ist sehr anspruchsvoll.“
„Würde ...“, „könnte ...“, „sollte ...“ (wirkt wenig verbindlich und inkompetent)	→	„Werden ...“, „können ...“, „sollen ...“
„Das machen wir schon immer so!“	→	„Das hat sich bewährt.“
„Vielleicht“, „eventuell“	→	„Ganz sicher“, „zuverlässig“, „pünktlich“
„Da irren Sie sich.“	→	„Das entspricht nicht unbedingt den Tatsachen.“

Zurechtweisungen, Kritik und Bevormundungen sind ebenfalls zu vermeiden so wie Reizwörter (z. B. „aber“, „trotzdem“, „widersprechen“, „schwierig“).

Begriffe und Formulierungen, die in Beschwerdegesprächen zum Einsatz kommen sollten

Beispiel:

- > „Danke“, „Bitte“
- > „Dafür finden wir eine Lösung.“
- > „Da haben Sie recht.“
- > „Das sehen Sie genau richtig.“
- > „Ich verstehe Sie da sehr gut.“
- > „Da bin ich Ihrer Meinung.“

Problemlösung – Mittelpunkt und Ziel

In einem Konfliktgespräch geht es nicht um Schuldzuweisungen. Ziel sind Lösungsvorschläge, die beide Konfliktparteien akzeptieren können. Jede Konfliktpartei sollte Lösungsvorschläge ins Gespräch einbringen. Wichtig ist, dass die Vorschläge des anderen in gleicher Art sachlich geprüft werden wie die eigenen. In schwierigen Fällen sollte ein Vermittler/Moderator (z. B. ein Sachverständiger) herangezogen werden, der den Fokus kontinuierlich auf die Konfliktlösung richtet.

In Konfliktgesprächen sollte das (gemeinsame) Interesse am Fortbestehen guter Kundenbeziehungen stets im Vordergrund stehen.