

# „Hilfe – ich stecke selbst in einem Konflikt!“

## MEINE PERSÖNLICHE KONFLIKTBIOGRAFIE

Unabhängig davon, ob Sie selbst gerade aktuell in einem Konflikt stecken oder aber anderen bei der Bewältigung eines Konfliktes helfen müssen, immer spielt dabei eine Rolle, welche Erfahrungen, Gefühle und Gedanken Sie persönlich mit Konfliktsituationen verbinden. Darum im Folgenden ein paar Fragen, die Ihr eigenes Konflikterleben und –verhalten beleuchten sollen.

<b>ALLGEMEINE KONFLIKTERFAHRUNG</b>
Welcher Begriff umschreibt eher meine Einstellung zu Konflikten: <input type="checkbox"/> Chance <i>oder eher</i> <input type="checkbox"/> Gefahr?
Welche positive Erfahrung verbinde ich bislang mit Konflikten?
Welche negative Erfahrung verbinde ich bislang mit Konflikten?
Welche positive Erfahrung verbinde ich bislang mit Konfliktlösungen?
Welche negative Erfahrung verbinde ich bislang mit Konfliktlösung?
Welche Erkenntnis ziehe ich aus meinem bisherigen Konfliktverhalten?
Welche Erkenntnis ziehe ich persönlich aus erfolgreicher Konfliktbewältigung?
Welche Erkenntnis ziehe ich persönlich aus nicht erfolgreicher Konfliktbewältigung?
Welche Emotionen sind in Konflikten bei mir eher dominant und warum?

Welche Gedanken?
Welche Verhaltensweisen?
Was ist für mich das unangenehmste an einem Konflikt?
Welche schlimmsten Konsequenzen hatten bislang ungelöste Konflikte?
Wie hoch ist meine Kompromissbereitschaft ausgeprägt? <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig
Wie hoch ist meine Kritikfähigkeit ausgeprägt? <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig

## MEIN GANZ PERSÖNLICHER KONFLIKT

Stecken Sie selbst in einem Konflikt, so helfen Ihnen folgende weitere Fragen bei der Klärung:

<b>KONFLIKTANALYSE FÜR BETEILIGTE</b>
Worin besteht der Konflikt genau?
Inwieweit berührt der Konflikt/das Verhalten des/der Kontrahenten meine Selbstachtung?
Welche Gedanken/Emotionen verbinde ich mit dem Konflikt und dem Kontrahenten?
In welchem Ausmaß beschäftige ich mich mit dem Konflikt?
Was ist das unangenehme an diesem Konflikt für mich?
Wen habe ich bisher eingeweiht?

Welche Verhaltensweisen dominieren bei mir?
Inwieweit geht es mir noch um die Sache?
Inwieweit bestätigen/kritisieren Eingeweihte die von mir geschilderten Sicht- und Verhaltensweisen?
Agiere oder reagiere ich im Wesentlichen?
Welche Verhaltensweisen stören mich eigentlich genau bei dem/den Kontrahenten?
Welche Verhaltensweisen würde ich mir von ihm/ihnen wünschen?
Welche alternativen Verhaltensweisen/Handlungsoptionen gäbe es für mich – selbstkritisch betrachtet – in Zukunft?
Welche davon könnte ich am leichtesten/schnellsten umsetzen?
Welche davon wohl am schwersten?
Welche Konsequenzen hat der Konflikt bisher? Für mich? Für mein Arbeitsumfeld? Für mein privates Umfeld? Für meinen Kontrahenten?
Was kann der Kontrahent tun um eine Eskalation zu vermeiden?
Mal ehrlich – liegt mir etwas an einer guten Beziehung zu dem Konfliktpartner?
Gibt es Eigenschaften/Verhaltensweisen, die ich irgendwie doch an ihm schätze? Welche?

## KURZ-CHECK ZUR KLÄRUNG FÜR KONFLIKTBETEILIGTE

Zur Vorbereitung eines klärenden Gespräches helfen Ihnen abschließend folgende Fragen, die zu beantworten Ihnen nach entsprechender Vorarbeit (Konfliktbiografie/Werte-Check/Übung zum wertadäquaten Verhalten und „Umdenken“) leicht fallen dürfte und Ihnen hilft das Gespräch zu strukturieren:

FRAGE	ANTWORT
Will ich in eine Klärung investieren? Warum?	
Bin ich in meiner Ehre gekränkt?	
Ist die Beziehung wichtig?	
Neige ich zur Opferhaltung?	
Welche „irrationalen Ideen“ bestimmen mein Verhalten? <i>z. B.: Man darf keine Fehler machen, alle müssen mich mögen etc.</i>	
Welche Absichten unterstelle ich meinem Gegenüber?	
Gibt es positive Eigenschaften, die ich schätze? Wenn ja, welche?	
Handle ich gemäß meinen Überzeu- gungen/Werten? (siehe auch Frage- bogen „Werte-Check“)	

## BEREIT ZUR KLÄRUNG?

Gratulation, Sie haben sich für eine Klärung entschieden!

Wie soll die Annäherung/Kontaktaufnahme aussehen und wollen Sie jemanden ins Vertrauen ziehen?

FRAGEN	ANTWORT
Wen könnte ich zur Konfliktlösung ins Vertrauen ziehen?	
Wie könnte eine Kontaktaufnahme mit dieser Person aussehen?	
Wie könnte eine Kontaktaufnahme mit dem Kontrahenten aussehen?	
Welche Gesten und Symbole wären dabei hilfreich für mich?	
Mit welchen Reaktionen/Gegenargumenten rechne ich?	
Mit welchen Kompromissen könnte ich leben?	

## ÜBUNG ZUM KLÄRENDEN GESPRÄCH

Wenn Sie sich für ein Gespräch mit dem Kontrahenten entschieden haben, sollten Sie vorher einmal die von Ihnen kritisierten Verhaltensweisen und deren Folgen für Ihre Gedanken und Gefühlswelt skizzieren. Außerdem ist es ratsam, statt die „Vorwurfskeule“ zu schwingen die „Ich-Form“ zu wählen.

Sie werden staunen, wie überrascht, schuldbewusst und bedauernd Ihr Gegenüber mitunter darauf reagiert.

Wie könnte das nun genau aussehen?

Situation A: Kollege X kommentiert Ihre Vorschläge lehrmeisterhaft:

Statt: „Sie sind arrogant“  
➔ „Ich fühle mich von Ihnen nicht ernst genommen“.

Situation B: Kollege X würgt Sie in Gesprächen ab.

Statt: „Sie sind immer so kurz angebunden/genervt“  
➔ „Ich habe oft den Eindruck, ich störe Sie“.

Versuchen Sie es selbst!

AUFLISTUNG SITUATION	PERSÖNLICHE GEDANKEN/ EMOTIONEN	MÖGLICHE „ICH“- FORMULIERUNG

## ÜBUNG „TO DO OR NOT TO DO – THAT’S THE QUESTION“

Für Manager **und** Konfliktbeteiligte

Bevor man „loshandelt“ oder gar nicht handelt, empfiehlt es sich einmal, die Konsequenzen bestimmter Handlungsoptionen durchzuspielen, und auf kurz- und langfristige Folgen hin zu untersuchen. Zugegeben, manchmal ist es auf den ersten Blick schmerzhafter, einem Konflikt oder Gegner scharf ins Auge zu sehen, auf die Dauer kann ein Nichthandeln aber viel schwerwiegendere Konsequenzen haben. Dazu eignet sich folgendes, wahrscheinlich jedem bekanntes Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie haben Zahnschmerzen!

Nun besteht die Möglichkeit:

- a) zum Zahnarzt zu gehen,
- b) **nicht** zum Zahnarzt zu gehen.

Mit welchen jeweiligen Folgen?

- a) kurzfristig:
  - es kostet Sie Überwindung,
  - Sie müssen einen Termin organisieren (und wahrnehmen!),
  - Sie erhalten womöglich eine schmerzhaft Spritze (... und eine Rüge ob der Tatsache, dass Sie Ihre Zähne vernachlässigen)
  - und dürfen schlimmstenfalls eine Zeit lang nichts essen.
- langfristig:
  - Sie ersparen sich noch weit schlimmere Schmerzen und teuren Zahnersatz!
- b) kurzfristig:
  - es fällt kein organisatorischer Aufwand an,
  - Sie ersparen sich ein unangenehmes „Ziepen“
  - ... und die bloßstellende Rüge des Herrn Doktor.
- langfristig:
  - Ihre Schmerzen werden unerträglich,
  - der Zahn ist nicht mehr zu retten,
  - Sie zahlen eine enorme Summe für Zahnersatz (... und müssen sich eine weitaus schlimmere Rüge gefallen lassen).

Je nachdem, welche Bedeutung wir welcher Konsequenz beimessen, wird unsere Entscheidung ausfallen.

Untersuchen Sie doch selbst einmal mögliche Handlungsoptionen auf Ihre kurz- und langfristigen Konsequenzen bei entsprechender Umsetzung oder Unterlassung:

HANDLUNG	OPTION	KURZFRISTIGE KONSEQUENZ?	LANGFRISTIGE KONSEQUENZ?
1)	Handeln →		
	Nichthandeln →		
2)	Handeln →		
	Nichthandeln →		
3)	Handeln →		
	Nichthandeln →		



## ÜBUNG „MEIN INNERES TEAM“

Verleiht man den einzelnen Gedanken und Gefühlen Gestalt, so werden daraus die Figuren eines „hinneren Teams“. Jedes der Teammitglieder vertritt eine Auffassung, ein Gefühl, eine Meinung, die dieses Teammitglied mit unterschiedlichen Mitteln zur Geltung bringt. Da gibt es laute Stimmen, vorsichtige, Teammitglieder die sich eher am Rande der Bühne aufhalten oder sogar dahinter, wieder andere schreien recht laut und versuchen, durch Heftigkeit ihr Interesse durchzusetzen.

Hier die Anleitung (nach SCHULZ VON THUN<sup>1</sup>):

- 1) Identifikation der inneren Teilnehmer, Namen und Kernsatz vergeben,
- 2) Anhörung der Einzelstimmen: ausführlich, nacheinander, ohne Bewertung,
- 3) freie Diskussion,
- 4) Moderation und Strukturierung durch das Oberhaupt (– **das sind Sie!**),
- 5) Brainstorming: Lösungsfindung,
- 6) Entwurf einer integrierten Stellungnahme.

---

<sup>1</sup> SCHULZ VON THUN F. (1999): Miteinander Reden. 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowolt. Reischek bei Hamburg

## Checklisten & Fragebögen

---

NAME DES „TEAMMITGLIEDS“	DESSEN KERNSATZ/ -AUSSAGE	DIE ARGUMENTATION	VORGESCHLAGENE LÖSUNG
1)			
2)			
3)			
4)			

NAME	BEWERTUNG DER LÖSUNG			
	ideal	akzeptabel	ungern	ausgeschlossen
1)				
2)				
3)				
4)				
Sonstige Anmerkungen :				

## ÜBUNG „ÜBERWINDUNG“

Auf welche Erfolge sind wir eigentlich im Allgemeinen besonders stolz? Auf diejenigen, die leicht oder gar vorhersehbar waren? Oder sind es doch eher die Ziele, deren Erreichung mit Hindernissen gespickt waren und uns Anstrengung oder gar Überwindung gekostet haben?

Auch in Konflikten scheitert eine Lösungsfindung häufig daran, dass wir Handlungsoptionen ausschließen, die uns „Überwindung“ kosten, obwohl diese vielleicht doch Erfolg versprechender sind! Wie wäre es daher einmal, Erfolg versprechende Handlungsalternativen im Rahmen einer Konfliktlösung nach ihrem tatsächlich erforderlichen Grad unserer Überwindung einzustufen?

Fragen Sie sich daher doch einmal, ob es z. B. für Sie persönlich tatsächlich „unzumutbar“ ist:

- eine Entschuldigung auszusprechen,
- ein Gespräch zu suchen,
- Kommentare zu ignorieren etc.

Sie sind am Zug!

HANDLUNGSOPTION	GRAD ERFORDERLICHER ÜBERWINDUNG		
	hoch	mittel	niedrig
1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>