

**Christel Frey**

**30 Minuten**

# **Konfliktlösungen**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Susanne von Ahn, Frankfurt/Main

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2003 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

8. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-295-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>TEST: Wie reagieren Sie bei Konflikten?</b>	<b>8</b>
<b>1. Wissen hilft, Konflikte zu lösen</b>	<b>15</b>
Probleme: Schwierige Aufgaben, ungelöste Fragen	16
Konflikte: Streit zwischen Menschen	17
Unterschiedliche Konfliktarten	20
Ziele: Der Beginn einer Veränderung	23
<b>2. Drei Schritte zum Lösen von Konflikten</b>	<b>29</b>
Erkennen Sie Ihren Konflikt	30
Verstehen Sie Ihren Konflikt	32
Bereiten Sie sich auf das Konfliktgespräch vor	37
<b>3. Das Basisinstrument: Saubere Sprache</b>	<b>41</b>
Sauberes Sprechen in drei Sprachen	42
Schmutzige Sprache schürt Konflikte	48
Wichtige Tipps im Umgang mit Sprache	51
<b>4. Das gesunde Selbstwertgefühl</b>	<b>55</b>
Ihre sichere Selbstwertanlage	55
Ihre Verhaltensvielfalt	61

<b>5. Der gefüllte Konfliktlöse-Handwerkskoffer</b>	<b>67</b>
Kritik: Chance zur Weiterentwicklung	67
Aktives Zuhören, richtiges Verstehen	76
Das soziale Metermaß	78
Die Ent-ärger-Kompetenz	80
Drei Möglichkeiten zur Konfliktlösung	83
<b>Fast Reader</b>	<b>88</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Ich kenne keinen Menschen, der ernsthaft Freude an Konflikten hat. Im Gegenteil, fast alle Menschen haben den Wunsch, harmonisch zu leben. Doch Konflikte gehören zu den unausweichlichen Dingen in unserem Leben. Sie bringen Stress, verbrauchen Energie, rauben Zeit, nagen am Selbstbewusstsein. Der Stressproduzent Konflikt ist außerdem gesundheitsschädlich und unwirtschaftlich.

Leider gelingt es vielen Menschen nicht, ihre Konflikte zu lösen. Ein möglicher Grund: Ihre Konfliktlösungskompetenz steckt noch in den Kinderschuhen. In den meisten Fällen setzen Menschen wiederholt Verhaltensweisen ein, mit denen sie bereits mehrfach erfolglos waren. Außerdem sind sich viele Menschen nicht im Klaren, welche Verhaltensweisen zu Konflikten führen und welche sich eignen, um wieder aus ihnen herauszukommen. Mein Rat: Befassen Sie sich 10 Prozent Ihrer Zeit mit dem Ärger bei Konflikten, verwenden Sie 90 Prozent für eine erfolgreiche Lösung!

## ***Investieren Sie in Ihr Können!***

Nehmen Sie Abschied von Ihren gewohnten Verhaltensweisen, die Ihnen den Weg zu Konfliktlösungen versperren. Zugegeben – das fällt schwer. Es spricht für eine starke Persönlichkeit, wenn Sie sich ständig in Ihrem Verhalten verbessern.

Wenn Sie wollen, sind Sie schon auf dem Weg zum Können. Viele Menschen spüren sehr genau: So wie es ist, kann es nicht weitergehen. Diejenigen, die wissen, was sie nicht wollen, haben bereits eine vage Vorstellung von der Konfliktlösung. Allein der Gedanke „Ich will!“ versorgt Ihr Gehirn mit einer gesunden Portion Aktivitätshormonen. Diese lösen eine positive Kettenreaktion aus. Ihr Körper entspannt sich. Ihr Gehirn schaltet auf Konzentration. So sind Sie in der Lage zu lernen.

### ***Sie brauchen das richtige Handwerkszeug***

Eignen Sie sich erfolgreiche und erprobte Konfliktlöse-Handwerkszeuge an. Sie brauchen hierfür Wissen, Zeit, Energie, Selbstdisziplin, saubere Kommunikation, Einigungswillen und ein gesundes Selbstwertgefühl.

### ***Gute Konfliktlöser***

Gute Konfliktlöser gewinnen in dreifacher Hinsicht:

1. Sie haben mehr Freude und Erfolg in ihrem Leben.
2. Sie zählen zu den Gewinnern, haben mehr Freunde und Ansehen.
3. Sie haben einen gesunden Geist und Körper und dadurch Chancen, länger zu leben.

Dieses Buch gibt Ihnen Informationen, die Ihnen helfen, Ihre kleineren und größeren Konflikte erfolgreich zu lösen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg und Freude!

*Ihre Dr. Christel Frey*



# 30 MINUTEN

**Kennen Sie den Unterschied  
zwischen einem Problem und  
einem Konflikt?**

**Seite 15**

**Nach welchen Kriterien  
unterscheiden Sie Ihre Konflikte?**

**Seite 20**

**Gehen Sie zielorientiert an Ihre  
Konfliktlösungen?**

**Seite 23**



# 1. Wissen hilft, Konflikte zu lösen

Unsere Zeit ist geprägt von einer Wissensflut. Dies bedingt eine zunehmende Komplexität unserer Umwelt. Die Konsequenz ist, dass Probleme und Konflikte zunehmen. Wie sollen wir unsere Umwelt sauber halten? Wie bekommen wir die Arbeitslosigkeit in den Griff? Wie können wir die zunehmende Gewalttätigkeit reduzieren? Fragen über Fragen! Diese fordern Antworten, um Probleme und Konflikte lösen zu können.

In der Regel unterscheiden Menschen nicht bewusst zwischen „Problem“ und „Konflikt“. Die meisten werfen alles in einen Topf. Doch so einfach geht das nicht. Die beiden Begriffe unterscheiden sich erheblich, und dennoch haben sie Gemeinsamkeiten: Solange es Menschen gibt, gibt es auch Probleme und Konflikte. Die Herausforderung liegt bei beiden in der erfolgreichen Lösung.

# 1.1 Probleme: Schwierige Aufgaben, ungelöste Fragen

Ein Problem ist eine Aufgabe oder Sachfrage,

- die Sie im Moment nicht befriedigend lösen/klären können
- die Sie unbedingt lösen/klären müssen oder aus verschiedenen Gründen gern wollen
- zu deren Lösung/Klärung Sie zusätzliche Informationen benötigen.

Die Welt hat sich schon immer als eine Problemwelt dargestellt, und viele Menschen fühlen sich tagtäglich herausgefordert, die großen und kleinen Probleme der Menschheit zu lösen. Es versteht sich von selbst, dass es ganz unterschiedliche Probleme gibt. Zur Verdeutlichung: Wenn Sie nicht wissen, wie Sie eine Flasche öffnen können, dann haben Sie ein Alltagsproblem. Wenn der Staat kein Mittel gegen die hohe Arbeitslosigkeit findet, so ist das ein politisches und gleichzeitig ein gesellschaftliches Problem. Es liegt auf der Hand, dass das erste leichter zu lösen ist als das zweite.

## ***Das brauchen Sie zur Lösung Ihrer Probleme***

Sie müssen willens sein, Ihr Problem zu lösen, und Sie müssen neugierig sein, sich viele kreative Fragen zu stellen. Sie brauchen weiterhin Freude und eine positive Grundeinstellung zum Fehlermachen, denn die Lösung kleiner und großer Probleme liegt häufig im Expe-

rimentieren und damit im Lernen aus früheren Fehlern. Natürlich gehört zu den Problemlösungskompetenzen auch Wissen über die Materie.

Was gute Problemlöser auszeichnet, ist die Bereitschaft, von anderen zu lernen und kooperativ mit ihnen zusammenzuarbeiten. Vor allem im beruflichen Bereich müssen Menschen teamfähig sein, denn viele Probleme lösen sich gemeinsam besser, schneller und damit wirtschaftlicher.

*Probleme sind schwierige sachliche Aufgaben oder Fragen, zu deren Lösung Sie zusätzliche Informationen brauchen. Um Probleme schneller, kreativer und effektiver zu lösen, müssen Sie mit sich und anderen im Einklang sein. Dann gelingt es besser, kreativ zu phantasieren, was Voraussetzung für alle Erneuerungen ist.*



## 1.2 Konflikte: Streit zwischen Menschen

Bei Konflikten geht es um Streit zwischen Menschen, der aus unterschiedlichen Zielvorstellungen resultiert. Es geht dabei um das Zusammentreffen verschiedener Meinungen, die gegenseitig nicht akzeptiert werden. Jede der beiden Streitparteien will Recht haben, die Streithähne zeigen keinen Einigungswillen. Es geht dabei um Kampf, das heißt, es gelten die Spielregeln des

Krieges. Die Waffen sind vergiftete Sprache, hinterlistige Handlungen, Verleumdungen, Erniedrigungen, Beleidigungen, Nichtbeachtung bis hin zu Mobbing.

### ***Was Konflikte bewirken***

Dass dabei Menschen psychisch und physisch krank werden, hält die Angreifer nicht von ihren Handlungen ab. Sie rechtfertigen sich damit, die besseren Argumente oder die besseren menschlichen Werte zu haben.

Zu einem Konflikt gehören grundsätzlich mindestens zwei Personen, wobei jeder Beteiligte einen Konfliktanteil hat. Manchmal streiten sich Menschen aber auch mit sich selbst. Je weniger Konflikte Sie haben, umso besser können Sie kreative, moderne, wirtschaftliche Lösungen für Probleme entwickeln und diese mit Freude und Kraft in die Tat umsetzen.

### ***Das brauchen Sie zur Lösung Ihrer Konflikte***

Akzeptieren Sie Ihre Stärken und Schwächen und die Ihrer Mitmenschen. Bringen Sie Kraft und Mut auf, Ihre Meinung und Ihre Wünsche darzustellen, und zeigen Sie ehrliches Interesse an anderen. Machen Sie sich klar, dass Verhaltensänderung ein lebenslanger Prozess ist. Kommunizieren Sie sauber mit sich selbst und anderen. Eignen Sie sich Handwerkszeuge zum Ent-Ärgern (siehe Seite 80), zum Differenzieren und Einschätzen von Situationen sowie zum Stoppen Ihrer veralteten Gedanken an.

## Übung

Vergleichen Sie die gerade genannten Fähigkeiten mit Ihrem Testergebnis (siehe Seite 10). Beantworten Sie folgende Fragen:

Was muss ich tun, um

- meine Stärken und Schwächen kennen zu lernen?
- diese zu akzeptieren?
- Kraft und Mut zu bekommen?
- Toleranz für eigene und fremde Fehler zu erhalten?
- mich für andere Menschen zu interessieren und diese zu würdigen – auch wenn ich mit ihnen Konflikte habe?

Welche Sprache benutze ich, um

- meine Argumente mitzuteilen?
- meine Gefühle auszusprechen?
- nachzufragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe?
- mich selbst zu managen, mutig zu machen usw.?
- meine Wünsche mitzuteilen?
- Vereinbarungen zu treffen?

Welche Methode kenne ich, um

- die Welt nicht als Schwarzweißbild zu sehen?
- mich schnell zu ent-ärgern?
- meine Konflikte zu differenzieren?

Ein erfolgreicher Konfliktlöser hat für sich Antworten auf diese Fragen und damit einen gut gefüllten Handwerkskoffer (siehe Seite 67).

*Ein Konflikt ist ein Streit zwischen Menschen. Ungelöste Konflikte fressen Energie, rauben Selbstwertgefühl und bringen neue Konflikte mit sich. Machen Sie sich Mut, den Teufelskreis zu durchbrechen. Denken Sie an den Schneeballeffekt – ein Flöckchen ist der Anfang. Füllen Sie Ihren Handwerkskoffer zum erfolgreichen Konfliktlösen. Eignen Sie sich taugliche Konfliktlösinstrumente an.*

## 1.3 Unterschiedliche Konfliktarten

Bei Konflikten geht es grundsätzlich darum, dass jemand mit dem, was ein anderer macht, nicht einverstanden ist, woraus häufig Ärgergefühle resultieren. Es geht auch meistens darum, dass einer das Verhalten eines anderen ändern möchte. Dennoch sind die Auslöser sehr unterschiedlich.

Es lassen sich zwei große Kategorien unterscheiden: Sachkonflikte und Wertkonflikte.

### **Sachkonflikte**

Hier streiten sich Menschen um einen Sachverhalt, z. B. um Geld. Sie haben beispielsweise unterschiedliche Vorstellungen von Verteilungsmaßstäben. Meist praktizieren die Parteien egoistisches Verhalten, das heißt, die Streithähne suchen Nutzenvorteil jeweils auf Kosten des anderen.

## Wertkonflikte

Wertkonflikte hingegen werden von egozentrischem Verhalten dominiert. Die Konfliktpartner gehen jeweils von ihrem Weltbild aus. Jeder will seine Werte – seien es gesellschaftliche, politische oder religiöse – als die wertvolleren durchsetzen und damit dem anderen klarmachen, dass dessen Werte weniger wert sind. Beide Konfliktparteien beharren auf der eigenen Position, sie sind kompromissunwillig, veränderungsfeindlich und dogmatisch in ihrer Denkrichtung. Wertkonflikte lassen sich viel schwieriger lösen als Sachkonflikte.

### Konflikte zwischen Menschen

#### Sachkonflikte betreffend:

- Kosten
- Produktqualität
- Produktverteilung
- Produktausführung
- Methoden
- Informationsverarbeitung
- usw.

#### Wertkonflikte betreffend:

- Religion
- Politik
- Geschlecht
- Sozialer Stand
- Bildung
- Beruf
- usw.

## Das Eisbergmodell

Die Ursache von Wertkonflikten sind Konfliktauslöser, die für das Erleben des Angegriffenen eine tief greifende Wirkung haben. Menschen fühlen sich persönlich verletzt, fühlen sich in ihrem Selbstwert angegriffen (siehe Seite 55).