

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 Konfliktlösekompetenz 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

TEST: Wie reagieren Sie bei Konflikten?

In diesem Test geht darum, Ihre Verhaltensreaktionen, Ihren Reaktionstyp kennen zu lernen. Außerdem können Sie sich durch die Beschreibung der unterschiedlichen Typen einen Überblick über Verhaltensweisen verschaffen, die leicht zu Konflikten führen, und solche, die sich zum gekonnten Konfliktlösen eignen.

Mein Tipp: Bitten Sie nach Ihrer Selbsteinschätzung einen Ihnen wohlgesinnten Menschen um eine Fremdeinschätzung. Durch diesen Spiegel erkennen Sie besser Ihr tatsächliches Verhalten.

Erster Schritt

Lesen Sie die Aussagen durch und überlegen Sie, was auf Sie zutrifft. Wenn Sie sich nicht eindeutig entscheiden können, wählen Sie die Antwort, die etwas mehr Ihrem jetzigen Verhalten entspricht. Die unterschiedlichen Symbole sind erst bei der Auswertung wichtig.

Ich habe Angst, andere zu verletzen.	<input type="checkbox"/>
Meine Konflikte sind nicht einfach zu lösen.	<input type="radio"/>
Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil.	*
Wer mich einmal enttäuscht hat, mit dem will ich nichts mehr zu tun haben.	<input type="radio"/>
Für jeden Konflikt gibt es mindestens eine Lösung.	▽
Für mich sind Konflikte entnervend.	<input type="checkbox"/>

Wenn einer nicht will, ist nichts zu machen.	<input type="radio"/>
Für mich stellt meine Sicht nicht die absolute Wahrheit dar.	<input type="checkbox"/>
Wenn einer nicht will, soll er es bleiben lassen.	*
Wenn's den Leuten nicht passt, dann sind sie selbst schuld.	*
Ich möchte, dass alle gut über mich denken.	<input type="checkbox"/>
Ich versuche, aus allen meinen Fehlern zu lernen.	<input type="checkbox"/>
Wenn ich andere kritisiere, sage ich konkret, was mich geärgert hat.	<input type="checkbox"/>
Was man über Konfliktlösungen liest, sind doch nur Psychosprüche.	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas nicht verstehe, frage ich gezielt nach.	<input type="checkbox"/>
Ich gehe schwierigen Situationen am liebsten aus dem Weg.	<input type="checkbox"/>
Bei mir weiß jeder, woran er ist.	*
Meine Gefühle gehen niemanden etwas an.	<input type="radio"/>
Nachgeben ist für mich ein Zeichen von Schwäche.	*
Wenn ich sage, was ich denke, bin ich angreifbar.	<input type="checkbox"/>
Wenn ich mich aufgeregt habe, versuche ich mich erst wieder abzuregen, bevor ich sage, was mich geärgert hat.	<input type="checkbox"/>
Ich halte mich lieber zurück, bevor ich mich unbeliebt mache.	<input type="checkbox"/>
Meine Devise ist: „Erst mal abwarten.“	<input type="radio"/>
Auf dieser Welt darf man nicht zimperlich sein.	*

Zweiter Schritt

Zählen Sie die unterschiedlichen Symbole und tragen Sie die Anzahl in der folgenden Tabelle ein.

Symbol	Anzahl	Konfliktreaktionstyp
□		„Sanftes Lämmchen“
○		„Skeptischer Erbsenzähler“
*		„Rollende Dampfwalze“
▽		„Jonglierender Konfliktlösekünstler“

Dritter Schritt

Ordnen Sie sich anhand der höchsten Punktzahl Ihrem Konfliktreaktionstyp zu. Lesen Sie die Beschreibung Ihres Typs durch und überlegen Sie, wie weit diese auf Sie zutrifft. Die Hauptlernziele geben Ihnen eine Orientierungshilfe für Ihre Zielsetzung. Wenn Sie sich dem Typ „jonglierender Konfliktlösekünstler“ zugeordnet haben, beglückwünsche ich Sie.

Vierter Schritt

Setzen Sie sich kleine, überschaubare Ziele und arbeiten Sie Ihre Schwächen zu Stärken um.

Reaktionstyp „Sanftes Lämmchen“

Unsicherheit dominiert Ihr Verhalten. Ihr Selbstwertgefühl gerät bei jedem Konflikt ins Wanken. Sie neigen dazu, sich zurückzuziehen. Sie stehen nicht zu Ihren

Fehlern, sondern Sie werten sich selbst ab, machen sich klein. Sie haben eine Zu-viel-Störung im Vorsichtigsein, Liebsein, Nettsein. Wenn Sie sich wie ein sanftes Lämmchen verhalten, machen Sie Wölfen Lust auf eine leichte Beute. Was Sie möglicherweise nicht wissen, ist, dass der Angreifer in der Regel auch ein Selbstwertproblem hat. Jedoch ist seine Reaktionsweise ganz verschieden von Ihrer. Er greift an (mit Vorliebe Menschen Ihres Typs). Ein weiterer Zug Ihres Verhaltensmusters ist, dass Sie sich oft nicht trauen, deutlich Ihre Meinung zu sagen und eindeutig Position zu beziehen. Dies hat Unklarheiten zur Folge. Unklarheiten sind häufig die Ursache für Missverständnisse und damit für Konflikte.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Stärken Sie Ihren Selbstwert. Machen Sie Ihre Selbstwertinventur, damit Sie einen besseren Überblick über Ihre Stärken bekommen (siehe Seite 59).
- Üben Sie für sich persönlich Ihre selbststärkende, Mut machende S-Sprache (siehe Seite 47).
- Lernen Sie, sich in einer klaren I-Sprache häufiger auf die Bühne der Welt zu stellen (siehe Seite 44).

○ **Reaktionstyp: „Skeptischer Erbsenzähler“**

Ihr Typ zeichnet sich durch eine Mischung aus Zweifel, Sturheit und Arroganz, aber auch Resignation aus. Auch hier handelt es sich um eine Zu-viel-Störung. Sie möchten vieles zu genau wissen, zweifeln zu viel, sind zu vorsichtig, bevor Sie etwas ausprobieren. Dadurch verharren Sie stur in Ihren alten Verhaltensmustern,

nach dem Motto: „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“. Vor lauter Skepsis und Pedanterie kommen Sie nicht zum Handeln. Dabei neigen Sie dazu, die anderen zu Buhmännern zu machen oder aber Sie beruhigen sich damit, dass es eben so ist, wie es ist. Ihr Lieblingssatz ist: „Das ist so, da kann man nichts ändern.“ Beim genauen Hinsehen schwingt auch noch etwas anderes mit. Sie möchten etwas Besonderes sein, empfinden es als eine Art Beleidigung, wenn Sie mit Allgemeinrezepten Ihre Konflikte lösen sollen. Sie denken sich in vielen Dingen die Welt komplizierter, als sie ist.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Lernen Sie zu differenzieren.
- Verbessern Sie Ihre A-Sprache (siehe Seite 45).
- Machen Sie sich klar, dass jeder Konflikt gelöst werden kann, wenn Sie mit anderen konstruktiv daran arbeiten.

* **Reaktionstyp: „Rollende Dampfwalze“**

Dieser Typ lebt seine Zu-viel-Störung durch ein übertriebenes „Sich-in-den-Vordergrund-drängen“ aus und neigt dazu, andere zu übergehen. Es ist viel heißer Dampf, den Sie produzieren, und der kostet Sie enorme Kraft. Die Natur hat Ihnen zwar ein energiegeloses Handeln und ein schnelles Reagieren in die Wiege gelegt, jedoch sollen Sie andere Menschen damit nicht niederwalzen. Ihr Motto scheint zu sein: „Meine Unsicherheit darf keiner mitbekommen, deshalb fressen, bevor ich

gefressen werde!“ Schade, denn gerade Menschen, die sich und anderen Schwächen zugestehen, sind stark. Ihr Bild vom Menschen ist einseitig. Es ist geprägt von Kampf, Macht, Krieg – von Gewinnen und Verlieren.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Stärken Sie Ihren Selbstwert, vor allem in Richtung Ruhe und abwarten können.
- Lernen Sie, sich mit einfachen Mitteln schneller zu ent-ärgern (siehe Seite 80).
- Üben Sie vor allem die Balance zwischen I- und A-Sprache (siehe Seite 52).

▽ **Reaktionstyp:**

„Jonglierender Konfliktlösekünstler“

Dieser Typ hält die Balance zwischen sich selbst und anderen. So kann sich keine Zu-viel-Störung ausbilden. Sie jonglieren sicher und gezielt mit Ihren Verhaltensbällen immer in Richtung Konfliktlösung. Dabei brauchen Sie sich selbst nicht aufzublähen und auch nicht Ihre Konfliktpartner kleinzumachen. Ihr Motto ist: „Konflikte sind zum Lösen da!“ Ihnen ist bewusst, dass es keine Menschen ohne Fehler gibt, deshalb akzeptieren Sie diese zunächst und kritisieren konstruktiv.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Halten Sie sich stets weiter lernbereit.
- Stärken Sie weiter Ihre S-Sprache (siehe Seite 47).
- Verzaubern Sie mit Ihrer Selbst- und Fremdliebe Menschen, die noch nicht der sauberen Sprache mächtig sind (siehe Seite 42).



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.



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).