PROCONSENS.AT
MEDIATION & COACHING

# Konflikt? Kann ich!

Der Ratgeber im Umgang mit Konflikten,
mit 10 einfachen Übungen zur Konfliktbewältigung im Alltag,
inklusive Fallbeispielen, Fragebogen und Bonusmaterial

Jürgen Dostal • Christiana Scholz • Annette Behrendt

„Alle Konflikte entspringen einem Mangel an Verständnis für das eigene Selbst. Wenn wir nach innen schauen, klärt sich der Weg nach außen.“

Ralph Waldo Emerson, amerikanischer Philosoph

PROCONSENS.AT

## Autorinnen

Annette Behrendt
Jürgen Dostal
Christiana Scholz

mit einem Gastkommentar von Tamara Golliez

## Herausgeber

Mag. Jürgen Dostal, MBA
PROCONSENS.AT
E-Mail: office@proconsens.at



VERVIELFÄLTIGUNG
ausdrücklich
GESTATTET

## Copyright

Dieser Ratgeber ist urheberrechtlich geschützt und bleibt das geistige Eigentum der Autoren bzw. von PROCONSENS.AT. Die Vervielfältigung, Verbreitung, Übertragung und die öffentliche Wiedergabe sind ausdrücklich gestattet, sofern sie unter Nennung der Autoren und in der hier vorliegenden Darstellung erfolgen.
Wien, 2024


## Disclaimer

In der vorliegenden Publikation unterscheiden wir bei der Bezeichnung von Personen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form. In wenigen Fällen wird zugunsten der Lesbarkeit darauf verzichtet. Das generische Maskulinum adressiert in diesen Fällen alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.

# Überblick behalten


| | | |
|---|---|---|
| | *Konflikte sind Teil des Lebens* | *Seite 4* |
| | *Die Phasen eines Konflikts* | *Seite 4* |
| | *Wir sind auch nicht frei von Konflikten* | *Seite 4* |
| 1 | *Atmen wie die Neavy Seals* | *Seite 6* |
| 2 | *Das Emotionsrad* | *Seite 8* |
| 3 | *Der Konfliktstandort* | *Seite 10* |
| 4 | *Reframing: Anders bewerten oder neu sehen* | *Seite 12* |
| 5 | *Nicht für Andere denken* | *Seite 14* |
| 6 | *Die Kraft der kleinen Schritte* | *Seite 16* |
| 7 | *Mein persönliches Beraterteam* | *Seite 18* |
| 8 | *Fragebogen: Reif für den Konflikt* | *Seite 20* |
| 9 | *Die Kunst des “Nein”-Sagens* | *Seite 22* |
| 10 | *Die rote Fahne hissen* | *Seite 24* |
| | *EXTRA: Gesichtszüge aufgleisen* | *Seite 26* |
| | *Wo geht’s hier raus aus dem Konflikt?* | *Seite 28* |
| | *Quellen, die uns inspiriert haben.* | *Seite 29* |
| | *Anhang* | *Seite 30* |

# Konflikte sind Teil des Lebens

Das Team von
PROCONSENS.AT

Jürgen Dostal
Christiana Scholz
Annette Behrendt

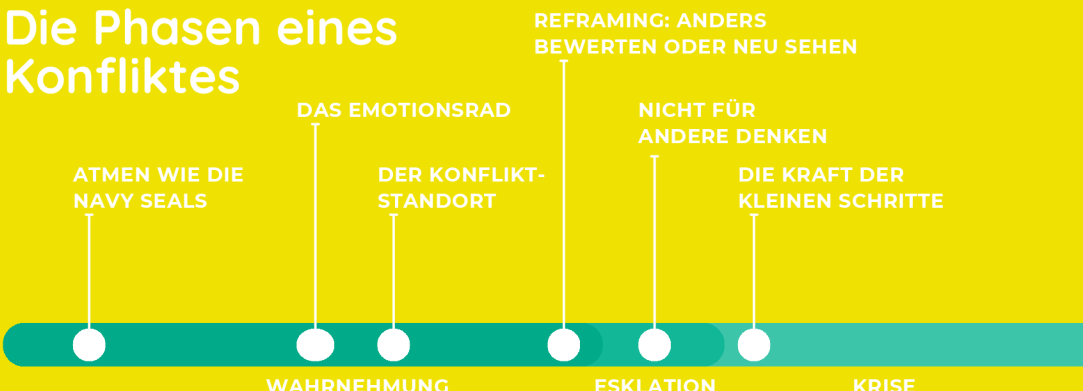
Konflikte gehören zu unserem Alltag – sei es im Berufsleben, in der Familie oder im Freundeskreis. Doch unser Umgang damit entscheidet, ob sie eskalieren oder gelöst werden. In diesem Ratgeber bieten wir Ihnen zehn praktische Tipps, um tägliche Konflikte konstruktiv und gelassen zu meistern. Wir ermutigen Sie, Konflikten offen zu begegnen und sich ihnen aktiv zu stellen.

Konfliktbewältigung ist keine angeborene Fähigkeit, sondern eine erlernbare Fertigkeit. Es geht darum, Missverständnisse zu erkennen, Emotionen zu steuern und offene Kommunikation zu fördern. Oft liegt der Schlüssel im Perspektivenwechsel und dem Verstehen der anderen Seite.

Unsere Tipps helfen Ihnen, alltägliche Konfliktsituationen entspannter anzugehen, Streitigkeiten schneller zu entschärfen und eine respektvolle Atmosphäre zu schaffen. Die Methoden sind leicht umsetzbar und praktisch anwendbar.

Wir haben 10 Übungen entlang des Konfliktverlaufs entwickelt. Schätzen Sie zunächst ein, wo sich Ihr Konflikt gerade befindet. Jede Übung ist mit Zeitaufwand und Schwierigkeitsgrad versehen, sodass Sie sich besser orientieren können.

## Die Phasen eines Konfliktes



# Wir sind auch nicht frei von Konflikten

Wir haben diesen Ratgeber verfasst, weil wir Freude im richtigen Umgang mit Konflikten haben. Wir wissen aus unserer eigenen Lebenserfahrung, wie schnell ein Konflikt entstehen kann und wie leicht man sich in der Emotionsfalle verfangen kann. Unsere Sammlung an Übungen und Methoden ist allen gewidmet, die sich Konflikten bewusst stellen wollen. Machen Sie den wichtigen Schritt zur Konfliktlösung.

## Was wir tun

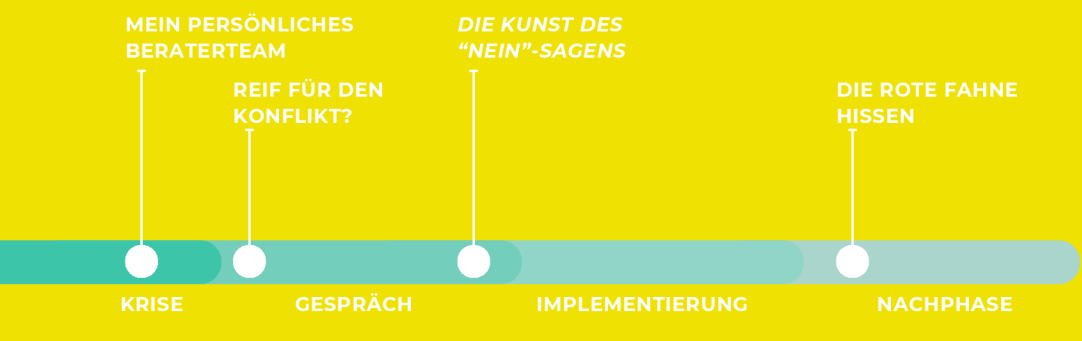
Bei PROCONSENS.AT setzen wir auf eine nachhaltige Konfliktkultur, welche die Arbeitszufriedenheit und Produktivität in Unternehmen nicht hemmt, sondern steigert. Wir sind der Überzeugung, dass der richtige Umgang mit Konflikten uns voranbringt: Wir werden stärker und wachsen zu Persönlichkeiten. Wir begleiten Sie auf diesem Weg.

## Unser Ziel

Konflikte gehören zu unserem Leben. Jeder ist einzigartig, was unweigerlich zu Meinungsunterschieden führt. Unser Ziel ist es, eine gesunde und stabile Arbeitsbeziehung zu schaffen. Dabei legen wir besonderen Wert auf eine Kultur, die den offenen Dialog und die respektvolle Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Eine gesunde Konfliktkultur steigert nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern trägt entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei.

## Unser Team

Wir verfügen über langjährige und branchenübergreifende Berufserfahrung und sind überzeugt, dass eine offene, respektvolle Kommunikation DER Schlüssel zur Konfliktvermeidung und -lösung ist. Neben Mediation bringen wir spezifische Fachkenntnisse in den Bereichen HR-Management, Strategisches Management, Kommunikation und Coaching in unsere Arbeitsweise ein.



# 1 Atmen wie die Navy Seals

Mittel / 15 Minuten

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie kommen gerade aus einem Meeting. Man hat Ihnen (aus verlässlicher Quelle) zugetragen, dass eine Mitarbeiterin (Sie kennen sie beiläufig), einen von Ihnen erstellten Bericht im eigenen Namen der Unternehmensleitung vorgelegt hat. Sie sind außer sich und schäumen innerlich. Sie haben so viele Stunden Arbeit in diesen Bericht investiert. Am liebsten würden Sie alles hinschmeißen. Voller Wut knallen Sie Ihren Laptop auf den Tisch.

## Das Ziel

Es ist wichtig, dass Sie wieder zu Ruhe kommen. Schließlich wollen Sie nicht, dass man Sie selbst als unüberlegt und unkontrolliert wahrnimmt. Sie selbst müssen für den nächsten Schritt wieder einen kühlen Kopf bekommen.

## Die Übung

Die Atemübung der Navy Seals, auch „Box Breathing“ oder „4x4-Atemtechnik“ genannt, hilft, Stress zu reduzieren und die Konzentration zu verbessern. Sie besteht aus vier gleich langen Atemphasen:

1. **Einatmen:** Langsam vier Sekunden lang tief einatmen.
2. **Anhalten:** Den Atem für vier Sekunden anhalten.
3. **Ausatmen**: Langsam für vier Sekunden vollständig ausatmen.
4. **Anhalten:** Erneut den Atem vier Sekunden lang anhalten.

Suchen Sie sich für diese Übung einen ruhigen Ort und nehmen Sie sich ca. 5 Minuten Zeit. Setzten Sie sich bequem hin. Aktivieren Sie auf Ihrem Handy die Stopp-Uhr-Funktion und legen Sie es vor sich. Nehmen Sie eine Haltung mit geradem Oberkörper ein und lassen Sie die Hände locker auf den Oberschenkeln liegen. Wiederholen Sie nun den Atem-Zyklus mehrmals. Es ist wichtig, die Atmung ruhig und gleichmäßig zu halten, um die beruhigende Wirkung zu maximieren. Es wird unter Umständen 1-2 Minuten dauern, bis Sie gut in den Atem-Rhythmus gefunden haben.

> ***„Im Stillstand der Gedanken erwacht die Klarheit des Seins."***
>
> Sadhguru,
> indischer Philosoph

## Die Wirkung

Die Navy Seals, eine Eliteeinheit der US-Marine, entwickelten diese Methode aus purer Notwendigkeit. In lebensbedrohlichen Situationen, in denen schnelle Entscheidungen über Erfolg oder Scheitern, Leben oder Tod entscheiden, gerät der Körper häufig in den sogenannten "Kampf-oder-Flucht"-Modus.

Dieser Stressmechanismus ist zwar biologisch sinnvoll, kann aber in hochkomplexen Szenarien wie Militäroperationen die kognitive Leistungsfähigkeit massiv beeinträchtigen. Um dem zu begegnen, begannen die Navy Seals, Atemtechniken gezielt zu nutzen, um ihren Körper zu "resetten" und wieder Kontrolle über ihre Gedanken und Handlungen zu gewinnen. Heute wird die Übung gerne von Spezialeinheiten und im Leistungssport genutzt, um unter Druck fokussiert zu bleiben.

Die Übung bewirkt, dass der Parasympathikus aktiviert wird, was den Herzschlag verlangsamt, den Blutdruck senkt und das Nervensystem beruhigt. Dies führt zu einer besseren Stressbewältigung und stärkt Ihre Fähigkeit, in angespannten Situationen ruhig zu bleiben oder zu werden.

(Jürgen Dostal)

## Tipps & Tricks

### 1 Fokussierung

Versuchen Sie möglichst alle Sinne auf die Übung zu konzentrieren. Die Augen, die Ohren, die Lunge, die Körperhaltung sollten ganz in der Übung aufgehen. Das Gehirn wird entlastet und der Körper geht langsam in einen ruhigen Rhythmus über.

### 2 Musik hilft

Wählen Sie einen Ort, an dem Sie ungestört sind, und möglichst beruhigende Hintergrundmusik für die Übung. Besonders geeignet sind

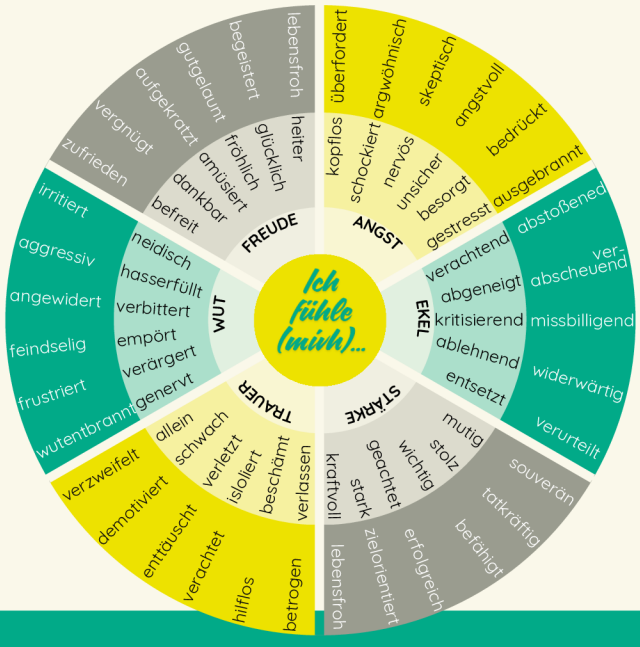
- Yoga-Instrumentalmusik
- Lounge-Musik oder
- Natürlich klingende Geräusche (Wind, Meeresrauschen)

### 3 Tipp: Halten Sie die Übung bereit

Meist geraten wir unverhofft in eine Situation, die uns psychischen Stress bereitet. Da ist es schwieriger, erst die passenden Hilfsmittel für die Übungen zu suchen. Legen Sie dafür eine Liste in dem von Ihnen präferierten Musik-Dienst an und setzen Sie ein Lesezeichen im Browser zur visuellen Hilfe (siehe QR-Code).

# 2 Das Emotionsrad

Leicht / 15 Minuten




siehe Anhang

## 1 Erkennen und Differenzieren

Das Emotionsrad hilft Ihnen, Emotionen klar zu benennen und zu unterscheiden. Es zeigt, wie komplexe Gefühle durch die Mischung von Basisemotionen entstehen – nicht immer negativ. Vielleicht freuen Sie sich z. B., dass der Konflikt endlich angesprochen wurde.

## 2 Zusammenhänge verstehen

Verstehen von Emotionen und ihren Zusammenhängen: Das Rad zeigt auf, wie Emotionen miteinander verbunden sind und wie sie sich zu intensiveren Gefühlen weiterentwickeln können. Zum Beispiel kann Angst in Panik übergehen, wenn sie intensiviert wird.

## 3 Emotionen regulieren

Das Emotionsrad erleichtert das Verstehen und Kommunizieren von Gefühlen, da es klare Begriffe und Struktur bietet. Diese können helfen, Emotionen konstruktiv auszudrücken, ganz besonders in Konflikten. Versuchen Sie, die Bestimmung so genau wie möglich vorzunehmen. Gestehen Sie sich verborgene Emotionen zu bzw. ein.

## 4 Tipp

Nutzen Sie das Emotionsrad regelmäßig, um sich Ihrer Gefühle bewusst zu werden. Nehmen Sie sich im Konfliktfall kurz Zeit, Ihre Gefühle zu identifizieren, benennen Sie diese und überlegen Sie, was die zugrunde liegenden Emotionen sind. Formulieren Sie Ich-Botschaften: z.B. “Warum hat mich diese Aussage genervt? Eigentlich bin ich verärgert!”

Das Emotionsrad (auch als "Gefühlsrad" bekannt) wurde vom Psychologen Robert Plutchik entwickelt, um Emotionen besser verstehen zu können. Es hilft dabei, Gefühle zu identifizieren und zu differenzieren, indem es primäre Emotionen in spezifischere unterteilt.

Das Rad zeigt, dass grundlegende Emotionen wie Freude, Wut, Angst, Traurigkeit, Vertrauen, Überraschung, Ekel und Erwartung miteinander verbunden sind. Diese primären Emotionen werden in intensivere oder schwächere Gefühlsausprägungen unterteilt. So kann z.B. „Wut“ zu „Frustration“ oder „Raserei“ führen, je nach Intensität.

---

## Das Ziel

Das Erkennen von Emotionen bewirkt, Gefühle differenzierter auszudrücken, anstatt sie pauschal als "Wut" oder "Trauer" zu benennen. Wenn Sie über Ihre Gefühle Klarheit erlangen, dann sind sie auch nicht mehr so groß. Sie bekommen wieder Handlungsspielraum. Dies stärkt Sie wiederum für ein Konfliktgespräch mit Ihrem Gegenüber. Sie sind in der Lage, mit Ich-Aussagen Ihren Standpunkt zu verdeutlichen.

## Die Übung

So verwenden Sie das Emotionsrad:

- **Gefühl benennen**: Schauen Sie das Rad an, um Ihr aktuelles Grundgefühl (z.B. Freude, Trauer, Wut) zu identifizieren. Werden Sie sich Ihrer Emotion bewusst, versuchen Sie, diese so genau wie möglich zu bestimmen: Teilen Sie sich Ihrem Gegenüber mit.
- **Gefühlsintensität bestimmen**: Das Rad zeigt Ihnen, wie stark Ihr Gefühl ist. Leichte Aggression kann zum Beispiel zu intensivem Hass werden.
- **Gefühle reflektieren**: Nutzen Sie das Rad, um den Ursprung und die Entwicklung Ihrer aktuellen Emotion zu verstehen.
- **Kommunizieren**: Nutzen Sie das Rad als Hilfestellung, um Ihre Emotionen klar mitzuteilen und damit Missverständnisse zu vermeiden.

## Die Wirkung

Das Emotionsrad hilft Ihnen, Ihre Gefühle klar zu verstehen und konstruktiv mit ihnen umzugehen:

- **Selbstbewusstsein stärken**: Durch präzise Benennung Ihrer Emotionen erkennen Sie feine Unterschiede und Sie werden weniger von diffusen Gefühlen überwältigt.
- **Emotionale Kontrolle**: Durch eine klare Identifikation Ihrer persönlichen Emotionen können Sie überlegter reagieren und impulsives Handeln vermeiden.
- **Bessere Kommunikation**: Ihre Selbsterkenntnis hilft Ihnen, Ihre Gefühle klarer auszudrücken und Missverständnisse zu minimieren.

(Jürgen Dostal)

> ***„Gerade in Konflikten ist es wichtig, dass ich mir meiner Emotionen bewusst werde. Das macht mich ruhig und im Gespräch souverän.“***

# 3 Der Konfliktstandort

Mittel / 30 Minuten

Wer den eigenen Standpunkt und das Ziel kennt, kann erfolgreich navigieren. Gerade bei Konflikten ist es eine Herausforderung, den aktuellen Standpunkt umfassend zu erkennen. Nicht selten kommt es vor, dass Person A einen sehr starken Konflikt hat, während es Person B gar nicht bewusst ist, dass eine Unstimmigkeit vorliegt. Wenn wir einen Konflikt richtig einschätzen können, dann hilft das, die passenden Aktionen zu setzen. Der Erste Schritt dazu ist, Klarheit und Abstand zu bekommen.

## Das Ziel

Das Ziel ist den Konflikt mit Abstand zu betrachten und Klarheit über die Herausforderungen zu bekommen. Wichtig ist dabei, zuerst rein den Konflikt zu betrachten, ohne direkt Lösungen finden zu wollen. Dabei helfen die folgenden drei Schritte.

## Die Übung

Die Methode besteht aus 3 essenziellen Fragen. Gehen Sie mental ein paar Schritte zurück und überlegen Sie, wo jede einzelne Person in dem vorherrschenden Konflikt steht, bzw. wie es generell um den Konflikt bestellt ist.

### 1 Wer weiß von dem Konflikt?

Sehr oft ist ein Teil eines Konflikts gar nicht offensichtlich für alle Parteien oder einzelne Parteien sind so sehr mit ihren eigenen Dingen beschäftigt, dass sie den Konflikt gar nicht als solchen wahrnehmen. Haben Sie (oder die andere Partei) den Konflikt bereits direkt angesprochen?

## Die Wirkung

Das Ergebnis ist eine strukturierte Einschätzung des Konflikts: Sie wissen, wer informiert ist und welche Phase (Wahrnehmung, Eskalation, Krise) der Konflikt erreicht hat. Sie können beurteilen, welche nächsten Schritte Sie nun setzen können oder sollten. Sie werden überdies feststellen, dass Ihnen eine strukturierte Auseinandersetzung hilft, Klarheit in Ihre Emotionen und Gedanken zu bekommen. Zudem wird deutlich, welcher Handlungsbedarf besteht. Es lässt sich auch feststellen, ob Sie den Konflikt selbst lösen können (Grün), interne Unterstützung benötigen (Gelb) oder professionelle externe Hilfe erforderlich ist (Rot).

(Annette Behrendt)

## 2 Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?

Konflikte durchleben normalerweise verschiedene Phasen, und können auch zwischen diesen zirkulieren. Diese unterschiedlichen Phasen erfordern jeweils gezielte Interventionen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung ist es vorweg, die aktuelle Konfliktphase zu identifizieren. Wenn sich eine Partei bereits in der Eskalationsphase befindet, während die andere den Konflikt noch gar nicht wahrnimmt, kann keine Lösung gefunden werden.

**Wahrnehmung**: Erste Spannungen, Unwohlsein, Verhaltensänderungen bei den beteiligten Personen werden bemerkt, oft unklar und unausgesprochen. Dadurch spüren die Betroffenen eine Veränderung, können sie aber nicht benennen. Offenbaren Sie sich und sprechen Sie das Thema an.

**Eskalation:** Meinungsverschiedenheiten verschärfen sich, unangenehme Emotionen kommen hoch und die Kommunikation wird schwieriger. Bei zu starken Emotionen hilft es einen Schritt zurückzugehen. Hinterfragen Sie: Was ist das echte Problem?

**Krise:** Der Konflikt erreicht einen kritischen Punkt, an dem die Zusammenarbeit ernsthaft leidet. Ohne Lösung droht langfristige Belastung oder sogar das Ende der Zusammenarbeit. Die Konfliktlösung ist schmerzhaft, aber sie lohnt sich! Bleiben Sie dran.

## 3 Wie groß ist die Herausforderung?

Diese letzte Unterscheidung zeigt, wie die Konfliktlösung angegangen werden kann. Ob externe Unterstützung geholt werden sollte, oder ob die Konfliktdeeskalation noch im persönlichen Rahmen umsetzbar ist.

GRÜN 🟢
„Grüne“ Konflikte sind solche, die leicht zwischen den Konfliktparteien lösbar sind. Achtung: Wenn diese Konflikte lange hinausgezögert und nicht beachtet werden, können sie schnell in die Kategorie „Gelb“ oder „Rot“ abrutschen.

GELB 🟡
Bei manchen Konflikten braucht es die Hilfe eines unabhängigen Dritten. Wenden Sie sich dafür an Ihre Führungskraft oder an eine komplett unbeteiligte Person innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens. Fragen Sie evtl. in Ihrer HR-Abteilung nach.

ROT 🔴
„Rote“ Konflikte sind so extrem eskaliert, dass sie ohne externe professionelle Hilfe nicht mehr lösbar sind. Sie benötigen eine Mediation.

# 4 Reframing: Anders bewerten oder neu sehen

Anspruchsvoll / 40 Minuten

Es gibt immer wieder Situationen im Leben, die man nicht oder nur schlecht akzeptieren kann oder will. Gerade wenn es dabei um die Meinung, Einstellungen oder Taten anderer Menschen geht, ist es manchmal besonders schwer und im Arbeitsleben sowieso. Sobald sich die Fronten verhärten, beginnt die Stimmung zu schwanken und einem Konfliktgewitter steht kaum mehr etwas im Wege.

Vielleicht kennen Sie derartige Situationen und fragen sich, wie Sie in derartigen Situationen weniger kostbare Zeit mit kreisenden Gedanken oder Jammern verschwenden?

Keine Sorge! Die Lösung heißt nicht: „Klein beigeben“, sondern den Dingen einfach einen neuen Rahmen zu geben oder sie neu zu bewerten. Diese bewährte Methode stammt aus der Disziplin des neurolinguistischen Programmierens und nennt sich „Reframing“.

## Das Ziel

Mit dieser Übung trainieren Sie Ihre Fähigkeit, ein für Sie unpassendes Verhalten Ihrer Mitmenschen neu und anders zu sehen und zu bewerten.

## Die Übung

1. Nehmen Sie Schreibzeug zur Hand und denken Sie an eine Situation, in der Sie sich über das Verhalten oder eine Aussage einer anderen Person sehr geärgert haben. Überlegen Sie, welche Aussagen, Bemerkungen, Verhaltensweisen, Blicke etc. dazu geführt haben, dass Sie sich so richtig geärgert haben. Machen Sie sich Notizen. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:
   - Ab wann im Gespräch / in der Situation haben Sie begonnen, sich zu ärgern?
   - Gab es weitere Vorkommnisse, die Sie geärgert haben oder hat Sie lediglich eine Sache dazu gebracht, sich dauerhaft und sogar noch über das Gespräch / die Situation hinaus zu ärgern?
   - Womöglich stellen Sie nun fest, dass der Ärger in Ihnen viel länger wirkt, als es notwendig gewesen wäre...?

2. Nun überlegen und notieren Sie, ob ...
   - die Aktion Ihres Gegenübers tatsächlich vollumfänglich gegen Sie gerichtet war.
   - Sie zu 100 % der Grund für das Verhalten, den gewählten Tonfall oder den kritischen Gesichtsausdruck waren.

3. Die wahre Königsdisziplin: eine **wohlwollende Haltung** einnehmen. Damit entsteht automatisch eine positive Neugier und es ergeben sich weitere, sehr interessante Fragen:
   - Welche Bedürfnisse können hinter dem Verhalten meines Gegenübers stehen?
   - Welche äußeren Umstände könnten belastend auf mein Gegenüber wirken?

4. Jederzeit und bewusst eine wohlwollende **Haltung** einsetzen können, geht das? Ja, das geht! Installieren Sie sich gedanklich einen unsichtbaren Knopf mit der Aufschrift „Ich befinde mich in einer wohlwollenden Haltung.“, zum Beispiel am linken Handrücken oder am rechten Ellenbogen. Diesen Schalter haben Sie immer dabei und können ihn jederzeit betätigen. Natürlich braucht es Übung. Üben Sie!

5. Die **intrapersonelle Kommunikation** – also Gedanken und Selbstgespräche sorgsam führen. Weil Sprache Gedanken formt und Gedanken Emotionen beeinflussen, können wir mit Sprache auch bewusst unsere Emotionen steuern. Wenn Sie innerlich fluchen und unaussprechliche Schimpfwörter kreieren, wird der Ärger vielleicht noch weiter entzündet. Greifen Sie lieber zu harmlosen oder gar witzigen Formulierungen, wie zum Beispiel: „So ein Kasperl.“

6. **Selbstreflexion:** Zu guter Letzt könnten Sie sich noch etwas in Selbstreflexion üben. Was lernen Sie über sich selbst, weil Sie sich über das Verhalten oder eine Bemerkung einer Person geärgert haben? Welche Möglichkeiten bietet Ihnen diese Einsicht?

## Die Wirkung

Die Methode des Reframings ermöglicht es, die persönliche Perspektive auf eine konfliktbeladene Situation zu verändern, indem negative Gedanken oder Emotionen in einen anderen Kontext gesetzt werden. Indem Sie Ihre Wahrnehmung anpassen, schaffen Sie eine konstruktive Grundlage für ein offenes Miteinander in Konfliktsituationen und neue Lösungsansätze. Außerdem können Sie durch Reframing jede herausfordernde Situation in ein Lernfeld zur individuellen Entwicklung umfunktionieren.

(Christiana Scholz)

## 1 Beispiel

Sie besuchen mit Ihrer Partnerin oder Ihrem Partner eine Vorstellung im Theater. In der Pause sehen Sie Ihren Chef mit einer hübschen, attraktiven Frau. Sie sind sich sicher, dass er Sie gesehen hat, weil er in Ihre Richtung geschaut hat und trotzdem grüßt er Sie nicht.

Jetzt könnten Sie sich Folgendes denken: „Jetzt schaut er absichtlich weg, weil wir im letzten Meeting in einer Sache ein wenig aneinander geraten sind. Er ist sicher nicht gut auf mich zu sprechen.“

Oder das: „Er hat zwar herüber geschaut, mich aber nicht gesehen. Kein Wunder bei dieser charmanten Begleiterin.“

Mit welchem Gedanken geht es Ihnen persönlich besser?

## 2 Praxistipp

Wann immer Sie eine Situation durch aktives Handeln verbessern können, tun Sie es! Wenn nicht, dann nehmen Sie das Unvermeidliche an und betrachten Sie die dahinterliegenden oder dadurch möglich werdenden Alternativen und bewerten Sie erst dann. Bedenken Sie dabei, dass sich nicht immer alles auf Sie bezieht.

# 5 Nicht für Andere denken

Mittel / 15 Minuten

Oft glauben wir, die Gedanken und Situationen anderer genau zu verstehen. Doch die Realität ist, dass wir nie wirklich für andere denken können. Dieses „Denken für andere“ führt im Konflikt häufig zu Missverständnissen und unproduktiven Reaktionen, da wir uns auf Annahmen und nicht auf Fakten stützen. Die Beispiele im grünen Kasten verdeutlichen dies.

In Konfliktsituationen handeln wir oft aus verschiedenen Motiven heraus und greifen dabei unbewusst auf Ausreden oder Manipulationstechniken zurück, die das Problem häufig verschlimmern. Diese Techniken basieren oft auf Annahmen, die wir nicht überprüft haben. Wenn wir jedoch lernen, unsere Argumente ausschließlich auf abgesicherte Fakten zu stützen und zusätzlich aus der Ich-Perspektive zu sprechen, schaffen wir eine offene und konstruktive Grundlage für jede Art von Gespräch.

## Das Ziel

Werden Sie sich Ihrer eigenen Position bewusst, unabhängig von allen anderen Personen. Mit dieser Übung können Sie hinterfragen, welche Lösungswege und Optionen Sie schon im Vorhinein ausschließen. Allerdings nicht, weil es um Ihre eigene Meinung geht, sondern weil Sie der Ansicht sind, dass bestimmte Ideen nicht zur Sprache gebracht werden dürfen.

## Die Übung

Beantworten Sie die folgende Frage:

**Wie kann ich meine Position klar und präzise formulieren, und zwar ausschließlich aus meiner eigenen Perspektive?**

Dabei geht es darum, wirklich nur Ihre Perspektive zu denken und zu sprechen, und diese nicht von Vermutungen über andere Personen beeinflussen zu lassen.

## Fallbeispiele

### 1 Entscheidungsfindung in der Gruppe

Ein Teammitglied schlägt eine innovative Lösung vor, doch die Teamleitung geht nicht darauf ein. Sie nimmt an, dass der Vorschlag von den anderen Teammitgliedern ohnehin nicht akzeptiert wird und lässt die Idee fallen, ohne sie überhaupt zu diskutieren. In der Nachbesprechung äußern mehrere Teammitglieder ihre Enttäuschung darüber, dass sie nicht in die Entscheidung eingebunden wurden,

### 2 Teammeeting

Ein Teamleiter plant eine neue Projektstruktur. Er entscheidet, dass eine Kollegin nicht die Leitung eines Teilprojekts übernehmen soll, weil er glaubt, diese sei mit aktuellen Aufgaben ausreichend eingedeckt. Statt das Gespräch zu suchen, vergibt der Teamleiter die Aufgabe an eine andere Person. Später stellt sich heraus, dass die Kollegin nicht nur Ressourcen zur Verfügung hatte, sondern auch motiviert und bestens qualifiziert gewesen wäre. Der Teamleiter hat durch seine Annahme eine Möglichkeit vergeben, das Projekt effizienter zu gestalten und die Kollegin zu fördern. Diese fühlt sich nun übergangen und ist demotiviert.

## 3 Kunden-Kommunikation

Ein Kundenbetreuer glaubt zu wissen, warum ein Kunde unzufrieden ist und antwortet auf eine Beschwerde mit einer Standardlösung, ohne den Kunden nach den genauen Hintergründen zu fragen. Der Kunde fühlt sich nicht verstanden, da sein Problem in Wirklichkeit ganz anders gelagert ist. Die Situation eskaliert, weil der Kundenbetreuer auf Basis falscher Annahmen, statt auf Basis von Fakten gehandelt hat.

## 4 Fazit

Diese Beispiele zeigen, wie Annahmen über die Gedanken oder Wünsche anderer zu Missverständnissen und ineffizienten Entscheidungen führen können. Offene Kommunikation, basierend auf Fakten und der eigenen Perspektive, hilft, solche Konflikte zu vermeiden und produktiver zusammenzuarbeiten.

## Die Wirkung

**Erhöhung der Selbstreflexion**:
Die Übung hilft dabei, die eigenen Gedanken und Gefühle klar zu sortieren und sich darüber bewusst zu werden, was wirklich wichtig ist – unabhängig von äußeren Einflüssen oder Annahmen über andere.

**Förderung von Klarheit und Präzision**:
Die Übung schärft die Fähigkeit, die eigene Position klar und präzise zu formulieren, was die Kommunikation effektiver und zielgerichteter macht.

**Reduktion von manipulativen Verhaltensweisen**:
Durch Fakten und Formulierungen in der Ich-Perspektive wird viel klarer aus der eigenen Sichtweise gesprochen. So werden Ausreden oder unbewusste Manipulationen verringert, die Konflikte oft verschärfen.

**Schaffen einer konstruktiven Gesprächsgrundlage**:
Sprechen aus der Ich-Perspektive mit Bezug auf überprüfbare Fakten lässt ein offeneres und lösungsorientiertes Kommunikationsklima entstehen.

(Annette Behrendt)

***“Hören Sie auf zu raten, und beginnen Sie zu fragen. Annahmen schaffen Distanz, echte Kommunikation verbindet.”***

# 6 Die Kraft der kleinen Schritte

mittel / 20 Minuten

Bei Konflikten fühlen wir uns oft überfordert und wissen nicht, wo wir anfangen sollen. Fronten sind verhärtet, und das Ziel einer Lösung scheint unerreichbar. In solchen Situationen kann es hilfreich sein, die Gesamtsituation für einen Moment loszulassen und stattdessen den Fokus auf die beteiligten Menschen zu richten.

Fragen Sie sich: Was wäre ein erster, kleiner Schritt, der mir zeigt, dass ich als Mensch wertgeschätzt werde?

Wenn beide Seiten diese Frage für sich beantworten, kann dadurch eine persönliche Ebene gefunden werden, die das Fundament für eine einvernehmliche Lösung legt.

## Das Ziel

Das Ziel dieser Übung ist es, die Herausforderung in kleine, bewältigbare Schritte zu zerlegen. Im Zentrum steht dabei die zwischenmenschliche Beziehung: Wenn wir die Verbindung zueinander stärken, ebnet das den Weg für eine nachhaltige Konfliktlösung.

## Die Übung

Beantworten Sie die folgenden Fragen für sich und reflektieren Sie unterschiedliche Perspektiven: Welches Signal brauche ich, um zu spüren, dass der anderen Person die Lösung des Konflikts am Herzen liegt? Was wäre ein Zeichen dafür, dass ich als Person geschätzt werde?

Überlegen Sie auch gleichzeitig die andere Perspektive: Wie zeigen Sie der anderen Partei, dass Sie an einer Lösung interessiert sind und diese auch wirklich vorantreiben möchten?

Nehmen Sie sich die Zeit, diese Überlegungen offen mit der anderen Konfliktpartei zu teilen und zu reflektieren. Was verändert dieses Teilen bei Ihnen?

Wenn diese persönliche Basis geklärt ist, fragen Sie sich: Was ist der erste Schritt, damit ich merke, dass Bewegung in die Sache kommt? Damit brechen Sie die große Herausforderung auf einen kleinen, ersten gehbaren nächsten Schritt herunter.

## Die Wirkung

Insbesondere wenn der Konflikt verhärtet, sprechen wir der anderen Partei oftmals den Willen zur Konfliktlösung ab. Das Signal, dass beiden Parteien eine gemeinsame Lösung wichtig ist, ist ein erster Schritt hin zur konstruktiven Konfliktlösung.

Auch wenn das offene An- und Aussprechen des gemeinsamen Lösungswillen im ersten Moment Widerstände hervorruft, bringt diese Aussprache oft eine erste Drehung im Konfliktverlauf.

Nehmen Sie sich Zeit, eine gemeinsame Basis zu finden. Mithilfe dieser Basis lassen sich dann auch die nächsten Schritte angehen.

Planen und fokussieren Sie auf die kleinen Schritte, die einen ersten gefühlten Unterschied machen. Wenn diese Basis geklärt ist und wieder Vertrauen in eine Lösung gefasst wurde, ist es Zeit, die größeren und schwierigeren Probleme anzugehen. Berücksichtigen Sie auch dort die kleinen Schritte: Jedes große Ziel ist eine Summe der kleinen Schritte.

(Annette Behrendt)

> ***„Große Schritte bringen uns schnell voran, aber kleine Schritte bringen uns oft weiter."***
> Anke Maggauer-Kirsche, *1948

# Tipps & Tricks

### 1 Jede Reise beginnt mit dem 1. Schritt

Je komplexer eine Konfliktsituation ist, desto länger dauert es, um sie zu lösen. Konflikte können verworren und emotional aufgeladen sein, und der Wunsch nach einer schnellen Lösung ist verständlich. Doch genau hier liegt oft die Problematik: Schnellschüsse bringen selten nachhaltige Ergebnisse.

Überfordern Sie sich daher nicht mit dem Anspruch, dass es ab morgen leicht gehen muss. Gehen Sie einfach den ersten Schritt.

### 2 Vertrauen benötigt Zeit

Vertrauen ist eine sensible Sache: 5.000 Dinge können Vertrauen aufbauen, und mit nur einer unbedachten Äußerung kann Vertrauen verloren gehen.

Daher ist es wichtig, diesem Prozess Zeit zu geben. Fragen Sie sich: Warum schenken Sie Vertrauen? Und warum nicht?

### 3 Kommunikation ist das Zentrum.

Da wir nicht in die Köpfe anderer Menschen sehen können, bleibt uns verborgen, was sie zu ihrem Handeln bewegt.

Regelmäßiger Austausch über Absichten, Erklärungen über das eigene Tun oder Nachfragen (siehe auch Übung 5: Nicht für andere denken) erleichtern das persönliche Miteinander. Sprechen Sie in Krisensituationen lieber zu oft miteinander, als zu selten. Dabei gilt: je heikler die Phase und die Situation, umso wichtiger das persönliche Gespräch. Ein kurzes Telefonat kann wesentlich klärender wirken als ein paar Text-Nachrichten.

# 7 Mein persönliches Beraterteam

Mittel / 30 Minuten

Haben Sie in Konfliktsituationen manchmal das Gefühl, in Ihren eigenen Denkschleifen und Bewertungen festzustecken? Derartig festgefahrene Denkweisen können es erschweren, die Situation klar zu erkennen und angemessen zu reagieren.

Um aus diesem, vielleicht sogar schon zwanghaft gewordenem Verhaltensmuster auszubrechen, kann ein externer Blickwinkel äußerst wertvolle Einsichten liefern.

Indem Sie frei gewählten oder sogar erfundenen, imaginären Beobachtern ihre Perspektiven mitteilen lassen, eröffnet sich Ihnen die Möglichkeit, selbst neue Perspektiven zu gewinnen und die Situation in einem anderen Licht zu betrachten.

## Das Ziel

Diese Übung zielt darauf ab, die eigene Wahrnehmung zu erweitern und festgefahrene Gedankenmuster zu durchbrechen, was zu einer effektiveren Konfliktvermeidung oder Konfliktlösung führt.

Indem Sie diese Technik in Ihrem Berufsalltag einsetzen, können Sie nicht nur Konflikte effektiver bearbeiten, sondern in Folge auch aktiv zu einer positiven Konfliktkultur beitragen. Nutzen Sie die Kraft der neutralen Perspektiven, um Ihre Konfliktmanagementfähigkeiten zu verbessern und ein harmonisches Arbeitsumfeld zu etablieren.

## Die Übung

1. Wählen Sie eine persönliche, aktuelle oder bereits zurückliegende Konfliktsituation aus.

2. Überlegen Sie, von wem Sie zu dem zugrundeliegenden Thema einen guten Rat oder eine neue Sichtweise erwarten könnten. Das können Arbeitskollegen, Familienmitglieder oder Freunde, aber auch Lieblingssportler, ehemalige Lehrer oder Berühmtheiten, Romanfiguren, Superhelden oder Ihr eigenes Ich aus der Zukunft sein, zu einem Zeitpunkt, zu dem der Konflikt längst gelöst oder vergessen ist. Stellen Sie Ihr persönliches Beratungsteam mit drei bis fünf imaginären Personen zusammen und notieren Sie deren Namen auf je einem Blatt Papier. Auf ein weiteres Blatt Papier schreiben Sie Ihren eigenen Namen.

3. Legen Sie die Blätter halbkreisförmig um das Blatt mit Ihrem eigenen Namen auf den Boden.

4. Stellen Sie sich zuerst auf das Blatt mit Ihrem Namen und fühlen Sie sich nochmal gut in die Konfliktsituation ein.

5. Anschließend stellen Sie sich auf jedes Blatt Papier mit den Namen der ausgewählten Berater. Fühlen Sie sich gut ein und erkunden Sie, welche Sichtweisen, Tipps, Hinweise, Empfehlungen oder vielleicht auch Fragestellungen er oder sie für Sie hat?

## Praxisbeispiel

In einem Teammeeting kommt es zu Spannungen zwischen Anna, der Teamleiterin, und Tom, einem neuen Mitarbeiter. Durch das Einnehmen der dritten Perspektive kann Anna die Situation objektiv betrachten und bemerkt, dass sie Toms Beiträge nicht genügend würdigt. Dieses Feedback hilft ihr, die Kommunikation zu verbessern und diesbezügliche Missverständnisse auszuräumen.

## Die Wirkung

Das Einüben dieser Methode fördert nicht nur die Selbstreflexion, sondern auch die Empathie gegenüber anderen Beteiligten. Sie lernen damit, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und dadurch konstruktive Lösungsansätze in Konfliktsituationen zu entwickeln.

(Christiana Scholz)

> ***„Wer die Perspektive ändert, sieht die Dinge in einem ganz anderen Licht.“***
>
> Engelbert Schinkel, *1959

## 3 praktische Tipps zur Umsetzung

### 1 Tipp 1

Ruhiger Raum: Suchen Sie sich einen stillen Ort, an dem Sie ungestört sind, um den Beratungsprozess zu üben. Dies könnte ein Besprechungsraum oder ein ruhiger Arbeitsplatz sein.

### 2 Tipp 2

Rollenspiele: Führen Sie Rollenspiele durch, um verschiedene Perspektiven einnehmen zu können. Dies kann helfen, die Emotionen und Motivationen der Beteiligten besser zu verstehen.

### 3 Tipp 3

Feedback einholen: Nutzen Sie die Möglichkeit, Feedback von Kollegen oder externen Mediatoren zu erhalten. Dies kann Ihnen helfen, blinde Flecken zu erkennen.

# Fragebogen: Reif für den Konflikt?

Oft fragen wir uns: Wird sich die Situation verbessern, wenn ich den Konflikt offen anspreche? Doch wir zögern, aus Angst vor möglichen negativen Konsequenzen.

Diese Sorge ist verständlich – schließlich sollten wir uns nicht unvorbereitet in eine Situation begeben, die wir nur bedingt kontrollieren können. Gleichzeitig ist es wichtig, Konflikte aktiv anzugehen. Ungelöst schwelen sie unter der Oberfläche und können Beziehungen massiv belasten.

## Das Ziel

Ziel ist es, sich über die Chancen der Konfliktbeilegung, aber auch über etwaige Risken einen guten Überblick zu verschaffen. Damit gelingt es leichter, die Entscheidung zu treffen, sich dem Konflikt aktiv zu stellen.

## Die Übung

Der Fragebogen auf der nächsten Seite soll Ihnen helfen, abzuwägen, ob ein Konfliktgespräch sinnvoll und erfolgversprechend ist.

Beachten Sie bei der Beantwortung folgende Punkte:

- Ja-Antworten als Orientierung: Wenn die Mehrheit der Fragen mit JA beantwortet wird, spricht das dafür, ein Gespräch anzustreben.
- Unterschiedliche Gewichtung: Nicht alle Fragen haben dieselbe Relevanz – diese kann je nach Person, Situation und Kontext variieren. **Bewerten Sie selbst, welche Punkte für Ihre Situation entscheidend sind.**
- Harte Ausschlusskriterien: Es gibt Situationen, in denen ein Gespräch nicht zielführend ist, selbst wenn viele Fragen positiv beantwortet werden. Dazu gehören beispielsweise:
  - Das Gegenüber hat bereits explizit ein Gespräch verweigert.
  - Die Situation ist hochemotional oder eskaliert und erfordert zunächst eine Abkühlung.
  - Sie selbst sind noch nicht in der Lage, sachlich und lösungsorientiert zu agieren.

Nutzen Sie den Fragebogen als Denkhilfe, aber achten Sie darauf, auch Ihre persönliche Einschätzung und die aktuellen Rahmenbedingungen einzubeziehen. Eine gute Vorbereitung bleibt der Schlüssel zu einem erfolgreichen Konfliktgespräch.

## Die Wirkung

Das Ausfüllen des Fragebogens hilft Ihnen, die Konfliktsituation bewusst und strukturiert zu reflektieren. Es ermöglicht, die emotionale Dynamik zu durchbrechen und eine rationalere Perspektive einzunehmen.
Die gezielten Fragen fördern Klarheit über die eigenen Ziele, die Gesprächsbereitschaft des Gegenübers und liefern damit eine notwendige Voraussetzung für ein sinnvolles Gespräch. Gleichzeitig hilft Ihnen der Fragebogen, den für Sie richtigen Zeitpunkt zu finden und sich auf das Gespräch vorzubereiten.

(Jürgen Dostal)

Zählen Sie die Anzahl der “JA”-Anworten. Überwiegen diese?

# Fragebogen

| | | JA | NEIN |
|---|---|---|---|
| 1 | Hat der Konflikt bereits negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, das Teamklima oder die Ergebnisse? Oder auf private Beziehungen? | ○ | ○ |
| 2 | Ist es notwendig, den Konflikt jetzt zu klären, um ein wichtiges Ziel zu erreichen? Ist Dringlichkeit gegeben? | ○ | ○ |
| 3 | Ist der richtige Zeitpunkt für ein Gespräch gekommen (z.B. genug Abstand, emotionale Beruhigung)? | ○ | ○ |
| 4 | Bin ich bereit, die Perspektive der anderen Person anzuhören, auch wenn sie meiner eigenen widerspricht? | ○ | ○ |
| 5 | Kann ich im Gespräch ruhig und sachlich bleiben, ohne meine Emotionen unkontrolliert zum Ausdruck zu bringen? | ○ | ○ |
| 6 | Gibt es eine realistische Chance, dass ein gemeinsames Gespräch die Situation verbessern könnte? | ○ | ○ |
| 7 | Ist der Konflikt für mich so wichtig, dass es sich lohnt, Energie und Zeit in die Klärung zu investieren? | ○ | ○ |
| 8 | Bin ich offen dafür, eigene Fehler oder Missverständnisse einzuräumen, falls sie angesprochen werden? | ○ | ○ |
| 9 | Habe ich das Gefühl, dass ein Gespräch ohne eine neutrale dritte Person erfolgreich sein wird und eine Lösung gefunden werden kann? | ○ | ○ |
| 10 | Gibt es Anzeichen oder Hinweise, dass die andere Person ebenfalls an einer Lösung interessiert sein könnte? | ○ | ○ |
| 11 | Sind die möglichen Vorteile eines Konfliktgesprächs größer als die Risiken oder Befürchtungen, die ich habe? | ○ | ○ |
| 12 | Habe ich konkrete Vorschläge oder Ansätze im Kopf, die eine Lösung des Konflikts fördern könnten? | ○ | ○ |

# 9 Die Kunst des “Nein”-Sagens

Mittel / 15 Minuten

Im Rahmen von Konflikten ist es von entscheidender Bedeutung, „Nein“ sagen zu können. Diese Fähigkeit schützt nicht nur unsere eigenen Grenzen, sondern fördert auch ein respektvolles Miteinander. Ein klares „Nein“ signalisiert, dass wir unsere Bedürfnisse und Wünsche ernst nehmen und nicht bereit sind, unsere eigenen Grenzen zu übertreten.

Oft erscheint es uns schwierig, „Nein“ zu sagen, weil wir Angst vor Ablehnung, Konflikten oder den negativen Reaktionen anderer haben. Wir möchten gemocht werden und vermeiden es daher, anderen Unannehmlichkeiten zu bereiten. Die Furcht vor Schuldgefühlen oder das Gefühl, nicht genug zu sein, können ebenfalls Barrieren darstellen. Diese Emotionen können zu inneren Konflikten führen, die uns daran hindern, für uns selbst einzustehen.

## Das Ziel

Diese Übung soll Ihnen helfen, sich mit dem Wort „Nein“ vertraut zu machen und die damit verbundenen negativen Gefühle zu erkennen und zu transformieren.

## Die Übung

1. **Vorbereitung:** Suchen Sie sich einen ruhigen Ort, an dem Sie ungestört sind. Nehmen Sie sich 10-15 Minuten Zeit.

2. **Spiegelübung:** Stellen Sie sich vor einen Spiegel. Schauen Sie sich in die Augen und sagen Sie laut: „Ich sage jetzt Nein zu [einem bestimmten Anliegen oder einer Bitte].“ Wählen Sie eine Situation, in der Sie häufig Schwierigkeiten haben, „Nein“ zu sagen.

3. **Gefühle beobachten:** Achten Sie darauf, welche Emotionen hochkommen, während Sie das „Nein“ aussprechen. Nehmen Sie diese Gefühle wahr, ohne sie zu bewerten. Fragen Sie sich: „Was fühle ich? Warum fühle ich so?“

4. **Positive Affirmation:** Wiederholen Sie nach dem „Nein“ eine positive Affirmation wie: „Ich habe das Recht, meine Grenzen zu setzen.“ oder „Mein Wohlbefinden ist wichtig.“

5. **Reflexion:** Schreiben Sie nach der Übung auf, wie Sie sich gefühlt haben und welche Gedanken aufkamen. Versuchen Sie, die positiven Aspekte des „Nein“-Sagens zu identifizieren.

## Die Wirkung

Durch das Wiederholen des „Nein“-Sagens vor dem Spiegel stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein und Ihre Fähigkeit, in realen Situationen klarer zu kommunizieren. Indem Sie Ihre Emotionen anerkennen und gleichzeitig positive Affirmationen verwenden, lernen Sie, negative Gefühle zu relativieren und sich selbst zu bestärken.

## Beispiel aus der Praxis

Stellen Sie sich vor, Evelyn arbeitet in einem Team, das häufig von ihr verlangt, Überstunden zu leisten. Obwohl sie oft müde und gestresst ist, sagt sie immer wieder „Ja“, um den Kollegen zu gefallen. Danach ärgert sie sich oft über sich selbst. Sie wollte etwas ändern und eine Freundin empfahl ihr, das „Nein“-Sagen vor einem Spiegel zu üben. Nachdem sie das „Nein”-Sagen dann tatsächlich öfters vor dem Spiegel geübt hatte, fühlte sie sich sicherer und begann, in der nächsten Teambesprechung höflich, aber bestimmt zu sagen: „Ich kann an diesem Projekt nicht teilnehmen, da ich meine Arbeitszeit respektieren möchte.“ Ihre Kollegen reagierten überrascht, aber respektvoll. Evelyn fühlte sich erleichtert und gestärkt, weil sie ihre Grenzen gegenüber den Kollegen gesetzt hatte.

(Christiana Scholz)

***„Das „Nein“-Sagen ist eine wichtige Fähigkeit, die uns hilft, in Konfliktsituationen unsere eigenen Grenzen zu schützen. Regelmäßiges Üben stärkt das Selbstbewusstsein und die Konfliktfähigkeit.“***

# Tipps & Tricks

### 1 Sich selbst am nächsten sein

Praktizieren Sie das „Nein“-Sagen regelmäßig, auch in kleinen Situationen. Beginnen Sie mit weniger emotionalen Anfragen, um Ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Je mehr Sie üben, desto leichter wird es Ihnen fallen, „Nein“ zu sagen, wenn es wirklich darauf ankommt. Erinnern Sie sich daran, dass es in Ordnung ist, nicht immer zu gefallen, und dass Ihr Wohlbefinden an erster Stelle steht.

### 2 Deeskalation im Konfliktfall

Wenn bereits ein Konflikt am Kochen ist, ist es wichtig, das „Nein“ so zu formulieren, dass es nicht als Angriff wahrgenommen wird. Statt einfach abzulehnen, drücken Sie Verständnis für die Perspektive des anderen aus und bieten Sie eine Alternative an. Zum Beispiel können Sie sagen: „Ich verstehe, dass dieses Projekt für Sie wichtig ist, aber ich kann im Moment nicht helfen. Vielleicht könnten wir gemeinsam einen anderen Weg finden, um die Aufgaben zu verteilen?“ Diese Formulierung zeigt, dass Sie die Bedürfnisse des anderen anerkennen, gleichzeitig jedoch Ihre eigenen Grenzen wahren. Dies kann dazu beitragen, die Situation zu deeskalieren und einen konstruktiven Dialog zu fördern.

### 3 Selbstbewusstsein durch Selbstreflexion

Überlegen Sie, warum Sie "Nein" sagen möchten. Ist es, weil Sie überlastet sind oder Ihre eigenen Bedürfnisse nicht ignorieren möchten? Ein klares Verständnis Ihrer Beweggründe hilft Ihnen, selbstbewusster aufzutreten.

# 10 Die rote Fahne hissen

Mittel / 60 Minuten

Wenn für einen Konflikt eine Lösung gefunden wurde, geht es darum, diese für die Zukunft abzusichern. Jeder von uns kennt das: Wir fallen gerne wieder in alte Verhaltensmuster zurück.

Im Fall von Konflikten kann es durchaus sein, dass wir uns der Folgen unseres eigenen Handelns gegenüber der Außenwelt nicht immer bewusst sind. Deshalb kann es ratsam sein, Zeichen zu vereinbaren, die den Rückfall in alte Muster anzeigen.

Achten Sie darauf, dass dies mit Augenzwinkern geschieht und nicht mit erhobenem Zeigefinger.

## Das Ziel

Neuerliche Eskalationen zum selben Thema sollten künftig vermieden und die vereinbarten Absichtserklärungen eingehalten werden.

## Aus der Praxis

Hier ein Beispiel: In einem Büro waren die Aufgaben ungleich verteilt. Das führte zu einem Konflikt zwischen den Teammitgliedern.

Im Rahmen der Mediation wurde vereinbart, dass für den Fall einer künftigen ähnlichen Situation jeder Betroffene dem Gesamtteam ein Zeichen setzen kann. In diesem konkreten Fall kann die betroffene Person ein bestimmtes verwendetes Schild am Arbeitsplatz positionieren. Dieses zeigt ein rotes Smiley mit nach unten gezogenen Mundwinkeln. Dieses Zeichen soll die Mitglieder des Teams zu Hilfeleistungen oder Rücksichtnahme anregen. Ein „Kann ich dich unterstützen?“ löst da rasch etwaige Spannungen auf und stellt die Balance im Team wieder her.

## Die Wirkung

Diese Mechanismen fördern eine offene Kommunikation und stärken das gegenseitige Verständnis. Sie bieten den Vorteil, dass die betroffenen Parteien auf eine neutrale, nicht konfrontative Weise ihre Bedürfnisse und Bedenken ausdrücken können. Dadurch entsteht Raum für konstruktive Lösungen, bevor Spannungen eskalieren.

## Der Zweck

Beim Einsatz von Mechanismen wie dem Hissen von "roten Fahnen" oder anderen Frühwarnsystemen sollte man auf folgende Aspekte achten:

**Klare Kommunikation**: Es ist wichtig, dass alle Parteien die Bedeutung der Signale und Symbole klar verstehen. Eine gemeinsame Vereinbarung darüber, wie und wann diese Signale verwendet werden, stellt sicher, dass Missverständnisse vermieden werden.

**Neutralität der Zeichen:** Das verwendete Signal sollte neutral und nicht provokativ

sein. Symbole wie ein rotes Smiley sind ein guter Ansatz, da sie keine Schuldzuweisungen beinhalten und lediglich auf ein Problem hinweisen.

**Vertrauen und Akzeptanz**: Alle Beteiligten sollten das System akzeptieren und respektieren. Das bedeutet, dem Signal Raum zu geben, sich zurückzunehmen und die Situation zu reflektieren, anstatt direkt zu reagieren.

**Schulung und Übung**: Es kann hilfreich sein, die beteiligten Parteien zu schulen oder das System zu üben, um sicherzustellen, dass es reibungslos funktioniert, wenn es gebraucht wird.

**Regelmäßige Überprüfung**: Wie bei jeder vereinbarten Maßnahme sollte die Wirksamkeit des Signals regelmäßig reflektiert und gegebenenfalls angepasst werden, um sicherzustellen, dass es weiterhin den gewünschten Effekt erzielt.

Diese Vorsichtsmaßnahmen sorgen dafür, dass das System tatsächlich zur Konfliktvermeidung beiträgt und eine positive, konstruktive Konfliktkultur im Team unterstützt.

(Jürgen Dostal)

*„Meist reichen wenige Wiederholungen und es kommt zu einer dauerhaften Veränderung im Verhalten. Aber es benötigt Übung, um Prägungen zu eliminieren."*

## Hier 3 Beispiele

### 1 Kaffee mit Zimtschnecke

**Konflikt:** Zielkonflikt zwischen den Mitgliedern zweier Abteilungen.

**Vereinbarung:** Im erneuten Konfliktfall birgt das Vorlegen eines Gutscheins über einen Kaffee mit Zimtschnecke die Zusage zum persönlichen Gespräch in der Kantine innerhalb von 24 Stunden.

### 2 Der Joker

**Konflikt:** Mangelnder Wissenstransfer zwischen angestammten Mitarbeitern und Neulingen.

**Vereinbarung:** Die Vorlage einer Joker-Karte verpflichtet zur umfassenden Beantwortung einer Frage am selben Arbeitstag. Jeder Mitarbeiter verfügt über drei Joker pro Jahr. Im Gegenzug wird die Karte vom Wissensträger einbehalten und kann gegen eine andere Hilfsleistung (z.B. Hilfe bei Posting auf Social Media) eingetauscht werden.

### 3 Sag es durch die Blume.

**Konflikt:** Mangelnde Wertschätzung der Mitarbeiter durch Vorgesetzten.

**Vereinbarung:** Im konkreten Fall gab die Führungskraft die Zusage, künftig aufmerksamer gegenüber den Leistungen der Mitarbeiter zu sein. Sie erbat sich jedoch von diesen eine Hilfestellung bzw. einen Tipp:

Sollte ein Mitarbeiter die persönliche Wahrnehmung haben, zu wenig Feedback zu erhalten, kann er/sie am Schreibtisch eine kleine Vase mit einer roten Textil-Rose positionieren. Diese bleibt so lange stehen, bis der konkrete Fall wahrgenommen wird.

# EXTRA:
# Gesichtszüge aufgleisen

Der Stress steigt und Sie spüren, wie Sie beginnen, die Zähne zusammenzubeißen. Egal, ob Sie demnächst ein schwieriges Gespräch haben oder gerade aus einem solchen herausgekommen sind. Das Gefühl, dass sich das ganze Gesicht verspannt und diese Spannung sich bis über die Nacken- und Schultermuskulatur fortsetzt, bewirkt, dass Sie nicht zur Ruhe kommen.

## Das Ziel

Eine verspannte Kiefermuskulatur verändert auch unsere Ausstrahlung und die Art, wie wir von außen wahrgenommen werden. Ein verbissenes Gesicht verhindert, locker auf das Gegenüber zuzugehen und hat generell eine eher abweisende Wirkung auf andere.
Wenn Sie lösungsorientiert in ein Konfliktgespräch gehen wollen, spielt die eigene Ausstrahlung eine nicht zu unterschätzende Rolle.

## Die Übung

Das WOW:

1. Stellen Sie sich am besten vor einen Spiegel. Lassen Sie Schultern und Stirn locker.
2. Nun spitzen Sie die Lippen, als würden Sie jemanden küssen wollen.
3. Dann öffnen Sie den Mund mit einem „Wuauuuw“ langsam ganz weit, als würden Sie gähnen.
4. Im nächsten Schritt ziehen Sie die Mundwinkel stark in die Breite und legen die Zähne in einem breiten, fletschenden Grinsen aufeinander.
5. Zuletzt spitzen Sie die Lippen wieder ganz langsam und holen wieder zum „Küssen“ aus.

Wiederholen Sie diesen Ablauf ganz langsam ca. 10 Mal. Am besten machen Sie die Übung mit Ton „Wuauuuw“.

## Die Wirkung

Dadurch, dass Sie den Mund so übertrieben in alle Richtungen öffnen, lockern und entspannen Sie die gesamte Muskulatur von unterhalb der Augen bis hin zum Hals.

Die Durchblutung wird gesteigert. Sie wirken dadurch auch sofort wieder frischer und lockerer.

Die Kinnmuskeln werden entlastet, die Kaumuskulatur wird gelöst und die Wangenmuskeln werden aktiviert.

Der Ton dient dazu, dass Sie während der Übung auch ganz bewusst und langsam atmen und nicht die Luft anhalten.

Diese einfache Übung soll Sie vor einem Konfliktgespräch lockern und entspannen. Sie können die Übung aber auch für eine kleine Auszeit nutzen. 30 Sekunden wirken bereits kleine Wunder.

(Gastautorin: Tamara Golliez)

### 1 Tipp 1

Machen Sie die Übung wirklich ganz langsam und achte Sie darauf, die Schultern entspannt zu lassen. Achten Sie auch darauf, dass Sie während der Übung nicht die Stirn runzeln.

### 2 Tipp 2

Beobachten Sie sich während der Übung. Schließen Sie Ihren Mund gleichmäßig oder eher einseitig? Versuchen Sie immer gleichmäßig in der Mitte zu bleiben, das heißt je langsamer, desto einfacher.

### 3 Tipp 3

Wenn Sie spüren, dass sich auch mit dieser Übung die Kiefermuskulatur nicht genügend lösen lässt, oder die Asymmetrie des Kiefers zu stark ist, dann melden Sie sich gern. Denn ein asymmetrischer Kiefer kann zu einer ungleichmäßigen Belastung der Zähne und des Kiefergelenks führen.

# Wo geht’s hier raus aus dem Konflikt?

Unsere 10 Tipps zur Konfliktbewältigung sind eine praxisorientierte Unterstützung, um alltägliche und zwischenmenschliche Spannungen zu entschärfen und Missverständnisse zu klären. Sie bieten einfache Ansätze, die man im beruflichen und privaten Alltag leicht anwenden kann.

Doch es gibt Situationen, in denen diese Ansätze nicht ausreichen. Komplexe oder tiefgreifende Konflikte erfordern oft eine neutrale und erfahrene Drittpartei, um den Prozess zu moderieren. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, dass jemand hilft, mittels Kommunikation verhärtete Fronten zu durchbrechen. Man spricht in diesem Fall von einer Mediation. Wir von PROCONSENS.AT sind ausgebildete Mediatoren und haben es uns zur Aufgabe gemacht, Menschen und Organisationen vom Konflikt zur Lösung zu begleiten.

Aber nicht nur bei akuten Konflikten sind wir für Sie da. Ebenso wichtig ist es, Konflikten präventiv vorzubeugen. Eine gesunde und offene Konfliktkultur im Unternehmen oder Team kann viele Spannungen schon im Keim ersticken. Als Experten unterstützen wir Sie dabei, Strukturen und Methoden zu entwickeln, die eine konstruktive und offene Auseinandersetzung mit Problemen ermöglichen. Dies stärkt nicht nur die Zusammenarbeit, sondern fördert langfristig auch das Vertrauen und die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Ob präventiv oder in der akuten Konfliktlösung – wir stehen Ihnen als Experten gerne zur Seite, um gemeinsam eine positive und gesunde Konfliktkultur zu schaffen.

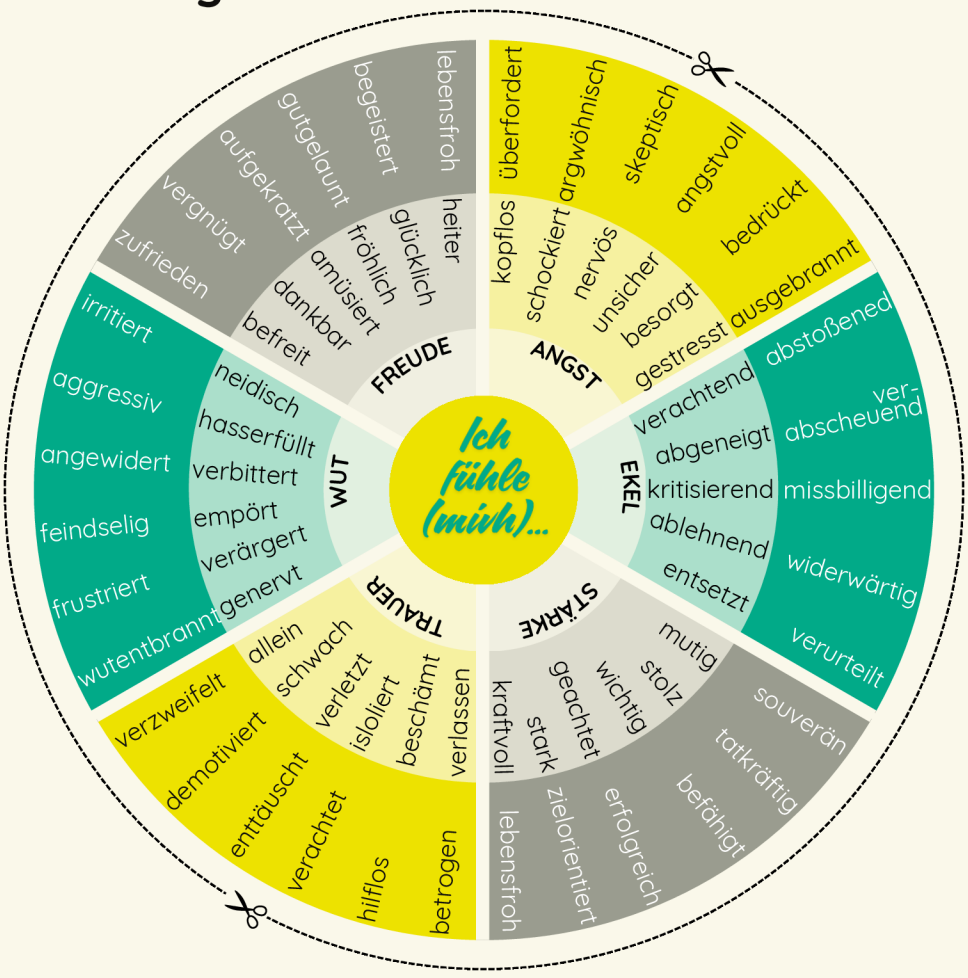
Komplexe Konflikte benötigen Unterstützung durch Experten.

# Raum für Ihre Gedanken

## Quellen, die uns inspiriert haben.


- Beck, Reinhilde (2006): Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung. Strategien - Tools - Materialien. alex media
- Belanger, Lisa (2024): Atemübung, https://www.youtube.com/watch?v=n6RbW2LtdFs
- Freitag, Silke; Richter, Jens (Hrsg.) (2019): Mediation - das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele. Beltz Verlag
- Glasl, Friedrich (2023): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Freies Geistesleben
- Plutchik, Robert (1991): The Emotions. University Press of America
- Proksch, Stephan (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Springer Gabler
- Rosenberg, Marshall (2023): Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation, Herder
- Seidl, Barbara (2011): NLP. Mentale Ressourcen nutzen. Haufe

# Anhang


Ich fühle (mich)...
FREUDE
heiter
glücklich
fröhlich
amüsiert
dankbar
befreit
lebensfroh
begeistert
gutgelaunt
aufgekratzt
vergnügt
zufrieden
ANGST
kopflos
schockiert
nervös
unsicher
besorgt
gestresst
überfordert
argwöhnisch
skeptisch
angstvoll
bedrückt
ausgebrannt
EKEL
verachtend
abgeneigt
kritisierend
ablehnend
entsetzt
abstoßend
ver-
abscheuend
missbilligend
widerwärtig
verurteilt
STÄRKE
mutig
stolz
wichtig
geachtet
stark
kraftvoll
souverän
tatkräftig
befähigt
erfolgreich
zielorientiert
lebensfroh
TRAUER
allein
schwach
verletzt
isoliert
beschämt
verlassen
verzweifelt
demotiviert
enttäuscht
verachtet
hilflos
betrogen
WUT
neidisch
hasserfüllt
verbittert
empört
verärgert
genervt
irritiert
aggressiv
angewidert
feindselig
frustriert
wutentbrannt

# Kontakt

**ANNETTE BEHRENDT**
SENIORPARTNERIN
+43 650 9168268
mail@annettebehrendt.com

**JÜRGEN DOSTAL**
NETZWERKGRÜNDER
+43 681 81614885
office@proconsens.at

**CHRISTIANA SCHOLZ**
SENIORPARTNERIN
+43 699 19545750
scholz@competence-generation.at


Dieser Ratgeber wurde überreicht von: