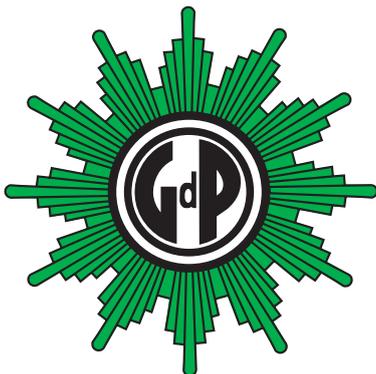


# GdP Arbeitshilfe

# 13

Ein Service der  
Abteilung  
Bildung/Werbung

## KONFLIKTFÄHIGKEIT



Gewerkschaft der Polizei  
– Bundesvorstand –

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TEIL A: KONFLIKTFÄHIGKEIT</b>   | <b>3</b>  |
| 1. Konfliktfähigkeit   | 3         |
| 2. Einer kann anfangen – zwei müssen aufhören  | 4         |
| 3. Basiskompetenzen  | 5         |
| 4. Die Wirksamkeit von (negativen) Denkmustern   | 6         |
| 5. Die negativen Begleiterscheinungen von Konflikten   | 11        |
| 6. Entwickeln Sie ein eigenes positives Konfliktkonzept<br>– Spielen Sie lieber Klavier, bevor Sie sich vom Turm stürzen | 11        |
| 7. Die positiven Seiten des Konflikts  | 13        |
| 8. Misserfolge im Konflikt   | 14        |
| 9. Machen Sie sich klar, was Konflikte sind  | 15        |
| 10. Werden Sie unwiderstehlich   | 16        |
| <b>TEIL B: HANDLUNGSKOMPETENZ</b>  | <b>18</b> |
| 1. Schnellorientierung im Konflikt   | 18        |
| 2. Immer aufs Schlimme – mit eigener Wut und eigenem Ärger<br>vor und im Konflikt umgehen                                | 19        |
| 3. Ärger-Management  | 20        |
| 4. Sei artig oder du kommst ins Heim – mit den eigenen Ängsten umgehen lernen  | 22        |
| 5. Angstmanagement – die Selbstfesselung abstreifen  | 23        |
| 6. Kommunizieren und Agieren im Konflikt – 12 Empfehlungen   | 25        |
| 7. Wenn es seit langem brodeln – Unstimmigkeiten ansprechen  | 32        |
| 8. Missverständnisse ausräumen   | 33        |
| 9. Ende des Konflikts – Nach dem Spiel ist vor dem Spiel   | 34        |
| <b>TEIL C: UMGEHEN MIT SCHWIERIGEN SITUATIONEN</b>   | <b>35</b> |
| 1. Konfliktmethoden für die Asservatenkammer<br>– destruktive Konfliktmethoden verstehen und unwirksam machen            | 35        |
| 2. Grenzen setzen  | 36        |
| 3. Beleidigen und Herabsetzen  | 36        |
| 4. Killerphrasen und Totschlag-Argumente   | 38        |
| 5. Killerphrasen-Killer  | 42        |
| 6. Drohungen   | 43        |
| 7. Vorwürfe und (unberechtigte) Beschuldigungen  | 45        |
| 8. Alte Kamellen   | 47        |
| 9. Triumphieren  | 48        |
| 10. Sammelsurium, was einem im Konflikt zu schaffen machen kann  | 50        |
| <b>TEIL D: UMGEHEN MIT SCHWIERIGEN ZEITGENOSSEN</b>  | <b>52</b> |
| 1. Warum sind manche Menschen für uns schwierige Zeitgenossen?   | 52        |
| 2. Was genau macht Menschen für andere Menschen schwierig?   | 52        |
| 3. Grenzen und Chancen der Einflussnahme auf Mitmenschen   | 53        |
| 4. Die (Psycho-)Logik schwieriger Zeitgenossen verstehen   | 54        |
| 5. Erfolgreiche Intervention auf der Basis einer typengerechten Strategie  | 56        |
| 6. Zwölf Rezepturen zum Schmunzeln, Nachdenken, Anwenden   | 58        |
| <b>TEIL E: LITERATURHINWEISE</b>   | <b>70</b> |

# Impressum

Herausgeber:  
Gewerkschaft der Polizei  
– Bundesvorstand –  
Abt. Bildung/Werbung  
Forststr. 3 a, 40721 Hilden  
Telefon: 02 11/71 04-1 07  
Telefax: 02 11/71 04-1 45  
E-Mail: [gdp-bund-hilden@gdp-online.de](mailto:gdp-bund-hilden@gdp-online.de)  
Internet: [www.gdp.de](http://www.gdp.de)

Text:  
Dr. Axel Esser  
Diplom-Psychologe

Gestaltung und Druck:  
Wölfer, Druck Verlag Werbeservice  
42781 Haan

Stand: September 2004

# Teil: **A** Konfliktfähigkeit

## 1. Konfliktfähigkeit

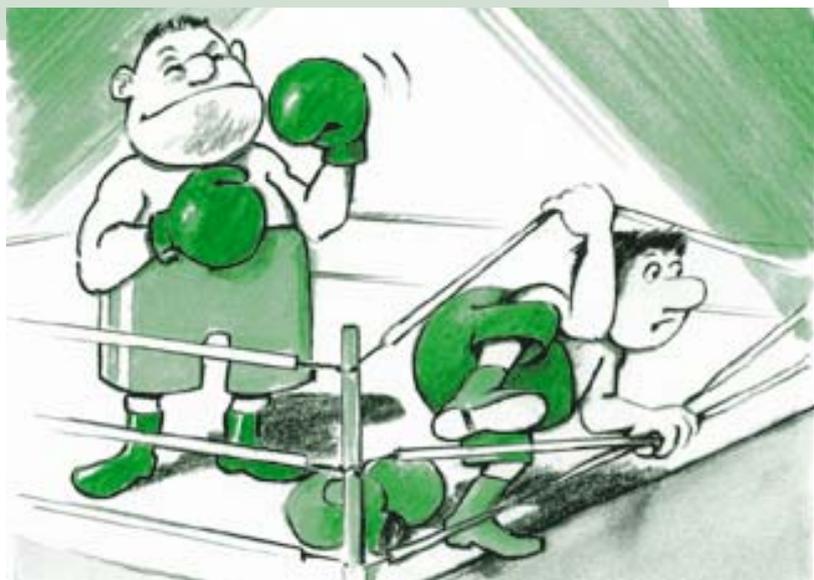
Es liegt in der Natur des Menschen, dass Konflikte entstehen. Bedürfnisse, Interessen, Ängste, Sorgen, Ambitionen und Leidenschaften bewegen jeden einzelnen Menschen. Dabei können wir erleben, dass bereits unsere eigenen Bestrebungen ungewollt in Gegensatz geraten können. Wir nennen diese Situation einen inneren Konflikt. Man fühlt sich beispielsweise bei der Bewertung einer beruflichen Chance innerlich zwischen „einerseits“ und „andererseits“ zerrissen. Oder wir fühlen uns unfähig, eine Entscheidung zu treffen, weil wir in jeder Richtung ungewisse Risiken erwarten – die sprichwörtliche Wahl zwischen Pest und Cholera.

Mancher tut sich äußerst schwer damit, aus einem solchen inneren Dilemma herauszukommen, und schiebt beispielsweise Entscheidungen endlos vor sich her. Andere geben sich wild entschlossen, treffen dabei unkluge Entscheidungen, nur um der quälenden Situation des inneren Konflikts schnellstens zu entkommen. Das bedeutet, dass schon das Lösen innerer Konflikte nicht immer ganz einfach ist. Ungleich schwieriger wird es, wenn verschiedene

Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Ambitionen im Konflikt aufeinander treffen.

Konfliktfähigkeit, was soll das sein? Es geht um persönliche Kompetenz im Erkennen, Führen und Lösen von Konflikten. Es bedeutet, ein eigenes Konzept der Konfliktführung zu besitzen, mit dem sich zwischenmenschliche Gegensätze, Konkurrenz und Meinungsverschiedenheiten in sozial verträglicher Weise austragen lassen. Das Herbeiführen von Lösungen, die von allen Beteiligten als zufriedenstellend erlebt werden. Und schließlich auch Kenntnisse, um Konflikte mit einem Minimum an Stress und Belastung durchzustehen. Gutes Konfliktführen lässt sich lernen. Konfliktfähigkeit umfasst in besonderem Maße die Bereitschaft, Verständnis für die Sichtweise, Interessen oder Ängste anderer Menschen zu haben. Weil Konflikte Situationen sind, in denen Menschen in Gegensatz geraten, die zugleich in sozialer und gesellschaftlicher Beziehung und Abhängigkeit voneinander stehen, dient das Einfühlungsvermögen in hohem Maße auch der langfristigen Verwirklichung eigener Interessen.

Wer Konflikten aus dem Weg geht, kommt persönlich zu kurz und/oder verhindert notwendige Veränderungen, Lernprozesse und Erneuerungen. Konfliktfähigkeit ist aber auch nicht dasselbe wie Streitlust. Streitlustige hinterlassen oft eine Schmeiße von Verletzungen und Groll, ohne dass die zugrunde liegenden Probleme wirklich gelöst würden. Wer Konflikte egoistisch, dumm oder gewaltbereit austrägt, macht häufig letzten Endes mehr kaputt, als er kurzfristig erreicht. Er hat das Sprichwort: „Man sieht sich immer zweimal im Leben“ nicht verstanden.



Zum Mopedfahren braucht man einen Führerschein. Einen Streit vom Zaun brechen, das kann und darf jeder, mit der Folge, dass jede Menge schlecht geführter Auseinandersetzungen im Arbeitsleben immense Schäden anrichten. Auch wer im allgemei-

nen Konflikt souverän gestalten kann, kennt Situationen, in denen es zu ungewollten Entwicklungen gekommen ist. Deswegen ist Kompetenz im Umgang mit zwischenmenschlichen und beruflichen Konflikten eine dringend erforderliche Qualifikation.

## 2. Einer kann anfangen – zwei müssen aufhören

Schon Friedrich Schiller stellte fest: Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt. Mit anderen Worten, nur Gutsein führt nicht automatisch zu Konfliktfreiheit. Was sich aber aus dieser Aussage von Schiller noch lernen lässt, ist Folgendes: Obwohl es für einen ausgebrochenen Konflikt mindestens zwei Konfliktparteien geben muss, genügt ein einzelner

Mensch, damit ein Konflikt ausbricht. Eine x-beliebige Situation kann zum Konflikt werden, wenn sie für eine einzige beteiligte Person ein Konflikt ist! In deren Kopf entwickelt sich nämlich gerade eine Empfindung von Benachteiligung, Behinderung oder Verletzung der eigenen Interessen, Überzeugungen oder Werte, die dem Ausbruch jedes Konflikts vorausgeht.

### Bewertung einer Situation – so oder so!



**Merke:** Eine x-beliebige Situation kann zum Konflikt werden, wenn sie für eine einzige der beteiligten Personen ein Konflikt ist!

Eine Person kann einen Konflikt in Gang bringen, das Ende eines Konflikts kann jedoch nur eintreten, wenn beide Seiten zur Überzeugung kommen, dass der Konflikt zu Ende ist und nicht weitergeführt werden soll. Dabei ist es gleichgültig, um welche Art von Konfliktende es sich handelt. Bei einer einvernehmlichen Lösung müssen beide Seiten zu der abschließenden Überzeugung gelangt sein, dass es

fair und gerecht zugeht. Bei einer Sieg-Niederlage-Konstellation muss zumindest die unterlegene Seite resignieren und glauben, dass sie unabwendbar den Kürzeren gezogen hat oder tatsächlich im Unrecht war. In einem stagnierten, ungelösten Konflikt schließlich müssen beide Parteien den Eindruck gewinnen, dass eine Weiterführung sich nicht lohnt.



**Merke:** Ein Konflikt kann nur friedlich und zufrieden stellend beendet werden, wenn die Lösung beziehungsweise das Endergebnis für alle Beteiligten akzeptabel ist.

Viele konzentrieren sich allein auf das Durchsetzen der eigenen Position im Konflikt. Allein die Befriedigung der eigenen Interessen wird als Ziel wahrgenommen. Doch wird die Rechnung häufig ohne den Wirt gemacht. Die aktuell unterlegene Seite

sucht nach Ausgleich bei späteren Gelegenheiten. Oft entstehen Folgekonflikte und Folgeprobleme, die es nicht geben würde, wenn man sich im ersten Konflikt nicht unnötig Feinde gemacht hätte.

### 3. Basiskompetenzen

Wenn wir einmal zusammentragen, welche Fähigkeiten hilfreich und möglicherweise erforderlich sind, um Konflikte souverän und erfolgreich auszutragen, zeigen sich drei Bereiche der persönlichen Entwicklung:

#### DENKKOMPETENZ – URTEILSFÄHIGKEIT

dazu gehören:

- Eigenes Konzept der Konfliktführung
- Fähigkeit zur Früherkennung von Konfliktpotenzial
- Basiswissen: Ursachen, Erscheinungsformen, Entwicklungen von Konflikten
- Unterscheidungskönnen: Meinungsverschiedenheit, Konflikt, Mobbing usw.
- Bewusst entscheiden können, ob und wie ein Konflikt geführt werden soll

#### EMOTIONAL-SOZIALE KOMPETENZ – WAHRNEHMUNGSFÄHIGKEIT

dazu gehören:

- Wahrnehmung, bei wem und in welchen Situationen sich Konflikte anbahnen
- Einfühlung in die Gefühlswelt und Interessenlage anderer Menschen
- Fähigkeiten, Eskalation zu vermeiden und eskalierte Situationen zu entschärfen
- Emotionale Intelligenz: Nutzung der eigenen Emotionen als Erkenntnishilfe

- Bewusstwerden der eigenen, negativen Automatismen in Konfliktsituationen
- Frustrationstoleranz; Ausdauer

#### HANDLUNGSFÄHIGKEIT

dazu gehören:

- Verfahren zur Vorbereitung und Einleitung eines Konflikts
- Methoden der Konfliktschlichtung
- Einzelne Methoden und Techniken des Handelns im Konflikt
- Methoden der Wiederaufnahme von Verhandlungen; Versöhnung

Bitte nicht abschrecken lassen. Es geht hier um keine Pflichtenliste. Jede Leserin und jeder Leser sollte selbst prüfen, welche Bereiche den persönlichen Stärken und Vorlieben entsprechen und dem eigenen Naturell gemäß ausgebaut werden könnten.

Ein negatives Beispiel von Inkompetenz beim Konfliktführen ist immer wieder zu beobachten. Es ist ein bestimmter Typ von autoritärer Führungspersönlichkeit. Hart im Austeilen, aber äußerst empfindlich beim Einstecken. Solche Menschen neigen zu übermäßigen Reaktionen, wenn sie sich angegriffen oder herabgesetzt fühlen.



Aggressive Reaktionen bis hin zu Gewalt sind nicht selten. Mit ihren autoritären Methoden beweisen sie zwar Handlungsfähigkeit, aber die anderen beiden Bereiche sind unterentwickelt. Es fehlen beispielsweise Einfühlungsvermögen und Frustrationstoleranz.

Ein anderes Beispiel für mangelhafte Konfliktfähigkeiten sind Kolleginnen oder Kollegen, die jedes Wort auf die Goldwaage legen und sich bei jeder Gele-

genheit angegriffen fühlen. Sie haben möglicherweise eine sehr ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit, es fehlt ihnen aber an der Fähigkeit, Wichtiges von Unwesentlichem zu unterscheiden, und an Techniken, mit Späßen, Kritik bzw. dummen Bemerkungen umzugehen.

## 4. Die Wirksamkeit von (negativen) Denkmustern

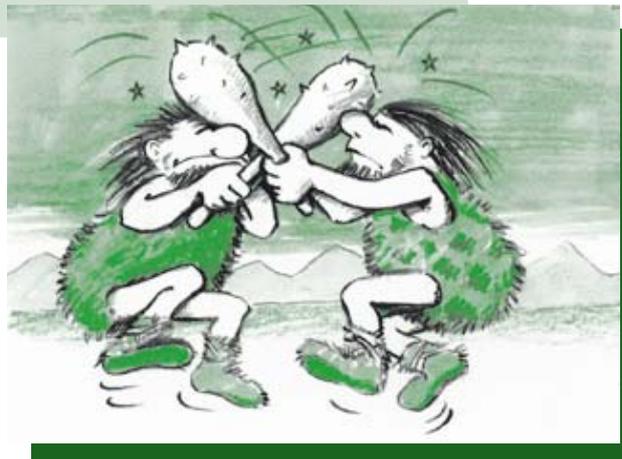
Viele gerechtfertigte Konflikte über wichtige Angelegenheiten werden nicht oder ohne Nachdruck geführt. Aus Angst. Oft wird zu lange gewartet, bis Probleme und Ärger angesprochen werden. Der Zurückhaltung liegen bestimmte Denkmuster zugrunde, in diesem Fall beispielsweise die Überzeugung: „Wer einen Konflikt beginnt, ist der Bösewicht.“ So ein Denkmuster kann bereits in der Kindheit entstanden sein, als die Eltern bei dem Versuch, in Konflikte zwischen den Kindern einzugreifen, immer zuerst fragten: Wer hat angefangen? Wenn ein Konflikt dann ausgebrochen ist, reagieren etliche Menschen in einer Weise, die nicht zu guten Lösungen führt. Statt konstruktiver Vorgehensweisen kommt es zu Aggression/Eskalation oder Resignation/Stagnation. Die Beteiligten fügen sich persönliche Verletzungen zu und sind zugleich ratlos, wie und ob der Streit zu einem guten Ende zu bringen ist. Werden einerseits Konflikte nicht geführt, die geführt werden müssten, so entwickeln sich jede Menge Konflikte über Belanglosigkeiten. Spontane und unbedachte Reaktionen können dann sekundenschnell tiefe Gräben aufreißen. Nach dem Muster: „Das darf ich mir doch nicht bieten lassen! Es geht um meine Ehre.“

### Unsere innere Theorie bestimmt, wie wir Konflikte erleben und wie wir vorgehen.

Egal wie Sie über Konflikte denken, Sie werden Erfolg damit haben. Wie bitte ist das zu verstehen? Nehmen wir an, dass Sie die Überzeugung haben, dass man mit einem bestimmten Menschen sowieso nicht zu reden braucht, weil er bei Konflikten ohnehin uneinsichtig ist. Was werden Sie wahrscheinlich tun? Ich glaube nicht, dass Sie wochenlang versuchen werden, sich selbst das Gegenteil zu beweisen. Vielmehr werden Ihnen die ersten Anzeichen von Unwilligkeit Ihres Widersachers ausreichen, um weitere Bemühungen einzustellen. „Siehst du“, werden Sie sich vielleicht sagen, „ich habe es ja gleich gewusst!“ Unsere innere Theorie bestimmt, wie wir Konflikte erleben und wie wir vorgehen. Dabei ist es zunächst gleichgültig, inwieweit uns diese inneren Normen bewusst sind und ob wir diese Muster bereits in der eigenen Kindheit gelernt oder sie uns erst im Laufe des Arbeitslebens angeeignet haben. Solche inneren Denkmuster haben Macht, vor allem durch die Tendenz zur kritiklosen Selbstbestätigung (self fulfilling prophecy). Ich will Ihnen einige Beispiele für innere Konzepte von Konflikten vorstellen:

### Steinzeit-Konfliktkonzept: Konflikte bedeuten Sieg oder Niederlage

Wenn sich Menschen unter Konflikten eine zivile Form von Krieg vorstellen, dann werden sie natürlich auch die entsprechenden Mittel einsetzen, um überlegen zu werden und schließlich die Oberhand zu gewinnen. Sie werden vielleicht vermeiden, mit guten Freunden oder Kolleginnen in Konflikt zu kommen. Wenn sie jedoch in einen Konflikt geraten sind, werden sie wenig Skrupel haben, um die



ganze Palette von verbalen und praktischen Druckmitteln einzusetzen, die sich bieten. Schließlich wird sich ihr Stolz und Selbstwertgefühl mit dem Erfolg in diesem Konflikt verbinden. Sie glauben, dass in Konflikten mit der „Keule“ gearbeitet werden muss.

Unter allen Umständen wollen diese Menschen vermeiden, einem Konfliktgegner zu unterliegen. Kompromisse erscheinen ihnen „faul“; denn das Nachgeben dokumentiert, dass sie nicht ausreichend Macht hatten, um ihre Interessen zu 100 Prozent durchzusetzen. Schließlich müssen sie fürchten, für die andere Seite auch zukünftig als leichte Beute zu gelten.

Haben sie in einem Konflikt dennoch „verloren“, haben sie die Tendenz, nachtragend zu sein. Konsequenterweise werden sie dann eine solche Niederlage auch nach dem Prinzip Sieg oder Niederlage verarbeiten. Was denken diese Menschen, wenn sie unterlegen waren? Wenn sie immer noch einen (späteren) Sieg anstreben: „Ich vergesse nie, was mir angetan wurde. Zukünftige Kooperation ist für mich damit ausgeschlossen. Stattdessen warte ich auf eine (jede) sich bietende Gelegenheit zur Revanche.“ Wenn sie sich mit ihrer Niederlage abgefunden haben, ziehen sie eventuell folgendes Resümee: „Ich gebe mich geschlagen. Da ich die andere Seite als überlegen einschätze, vermeide ich zukünftig Konflikte mit ihr. Ich versuche, mich unterzuordnen und in die bestehenden Verhältnisse einzurichten. Meine Interessen gebe ich auf. Ich gehe vollständig ‚aus dem Feld‘ oder suche ein neues

Arbeitsgebiet bzw. wechsele sogar den Arbeitsplatz, den Freundeskreis oder den Wohnort.“

Wer jedoch überall Gegner und Feinde sucht, wem der Sieg in einem Konflikt gleichbedeutend mit großem Selbstwertgefühl und Erfolgserlebnis ist, wird schließlich ein einsamer Kämpfer. Dabei bestätigt sich zwar das Weltbild immer wieder, aber der Preis ist, dass viele Beziehungen zumindest getrübt sein werden. Viele Ziele werden in Zukunft ebenso schwierig erreichbar sein, weil viele der anderen Menschen Widerstand in offenem Schlagabtausch oder durch innere Immigration leisten. Denn niemand, den wir im Konflikt „besiegt“ haben, wird uns aus offenem Herzen unsere zukünftigen Erfolge gönnen.

### **Egozentrisches Konfliktkonzept: An meiner Großartigkeit würde die Welt genesen**

Woher auch immer sich diese Selbstgewissheit speisen mag, immer wieder finden wir Menschen, die von sich so sehr überzeugt sind, dass sie ein ungehobenes Sendungsbewusstsein mit sich herumtragen. Verbunden mit einer aggressiven Konfliktstrategie halten sie bis zum bitteren persönlichen Ende ihre soziale Umwelt in Angst und Schrecken. Sie suchen und finden (!) die Unzulänglichkeiten der anderen. Ihr schwer umzustößendes Weltbild – das generell nur einen Teil der Realität abbildet – legitimiert sich dadurch immer wieder selbst.

## **Beispiel:**

Das oberste Gebot von Klaus-Werner Thomson war: vollständige Rechtssicherheit. Die galt sowohl für seine private Lebensführung als auch für die Arbeit „seines“ Personalratsgremiums. Jede Einladung und jedes Schreiben wurden minutiös auf Formfehler geprüft, die Gestaltung der Sitzungen sollte von der Eröffnung bis zum Abschluss eine Aufeinanderfolge von juristisch geprüften Handlungen sein. Niemand sollte jemals die Chance bekommen, eine Aussage oder einen Beschluss des Gremiums juristisch in Zweifel ziehen zu können. Fast jede größere Unstimmigkeit mit dem Arbeitgeber wurde zum Rechtsstreit, der bis in die höchstmögliche Instanz getrieben wurde.

Dienstherr und Personalabteilung hatten sich auf die vom Personalrat gesetzten bürokratischen Standards eingestellt. Allerdings erübrigte sich jegliche Diskussion über das hinaus, was ausdrücklich in Gesetzen und sonstigen Bestimmungen ausdrücklich festgelegt ist. Irgendwelche Vereinbarungen, die auf Goodwill beider Seiten beruht hätten, gab es nicht. Der Personalrat konnte juristisch nichts verlieren, betriebspolitisch gab es allerdings auch nichts zu gewinnen. Die Fronten waren verhärtet.

Die übrigen Personalratsmitglieder waren dem Kollegen Thomson in juristischem Wissen bei weitem nicht gewachsen. Zu seinem Unver-

ständnis förderte dies jedoch keineswegs die Bereitschaft, sich seinen Vorschlägen unterzuordnen. Zwar verstummten die Diskussionen häufig, sobald er mit seinen juristischen Kenntnissen auftrat, aber trotzdem traf das Gremium aus Sicht Klaus-Werners zunehmend „unsinnige Beschlüsse“. Schließlich wurde er nach erneuter Personalratswahl nicht wieder zum Vorsitzenden gewählt. Aus seiner Sicht handelte es sich um einen Putsch einiger fachlich inkompetenter Mächtigen. In den folgenden Jahren verschob sich das Hauptbetätigungsfeld von Klaus-Werner Thomson in eine systematische Demontage des Gremiums. Beschlüsse wurden angefochten und formelle Fehler gesucht und ausgeschlachtet. Gegenüber Beschäftigten und Personalabteilung wurde keine Gelegenheit ausgelassen, den neu gewählten Vorsitzenden schlecht zu machen und die Politik des Gremiums als völlig unsolid anzuprangern. Ja, wenn er noch Personalratsvorsitzender wäre, dann würde er ...

Dies ist sicherlich eine eher tragische und untypische Entwicklung für ein Personalratsgremium. In der paranoiden Konfliktwelt des Kollegen Thomson musste alles hermetisch abgesichert sein. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Gegenseite war vollständig blockiert, aber auch das Vertrauen in die eigenen Leute fehlte.

### **Treuherziges Konfliktkonzept: Ich bin zu gut für diese Welt**

Eine andere Überzeugung lautet, dass aggressive Konflikte und Vorteilsnahme (leider) ein Bestandteil der menschlichen Gesellschaft sind, man persönlich jedoch keinerlei Voraussetzungen dafür mitbringen würde. Man selbst sei halt eine friedliebende Person,

die keiner Fliege etwas zu Leide tun könne. Im Ergebnis fühlen sich solche Menschen häufig übervorteilt und als zu kurz gekommen. Aber das kann ja gar nicht anders sein, weil sie einfach nur zu gut für diese Welt sind.

### **Devotes Konfliktkonzept: Bescheidenheit ist eine Zier**

Viele plagen sich mit der Überzeugung, dass sie kein Recht auf Forderungen an andere hätten. Das kann das Ergebnis einer strengen, autoritären Erziehung sein, in der einem als Kind keine Rechte, sondern höchstens gnädige Zuwendung zugebilligt wurde. Andere haben sich über Jahre gegen Übergriffe und ungerechtfertigte Forderungen anderer Menschen wehren müssen. Dadurch sind sie zu dem Handlungsprinzip gekommen, dass jeder Mensch ein unteilbares Recht auf die eigene Entscheidung habe und im Umkehrschluss auch niemand das Recht habe,



anderen Vorschriften oder Forderungen zuzumuten. Wenn ich mich persönlich recht schön bescheiden gebe, niemandem auf die Füße trete, nichts verlange, dann werden sich auch die anderen (so hoffe ich) an meinem Beispiel orientieren und entsprechend verhalten.

## Beispiel:

Beispiel: Die neue Personalratsvorsitzende Helga Stumpfe fühlte sich bereits sechs Monate nach ihrer Wahl innerlich völlig ausgebrannt. Obwohl ihr die Aufgabe an sich viel Spaß machte, kam sie nicht damit zurecht, dass es immer weniger Unterstützung durch die anderen Personalratsmitglieder gab. „Du bist doch freigestellt!“, war deren standardmäßiges Argument.

Das hatte sich vor der Wahl noch ganz anders angehört. Ein regelrechter Konflikt war entstanden, denn die Geschäftsgrundlage der Zusammenarbeit zwischen den Personalratsmitgliedern war ausgehöhlt. Auf Kosten ihrer Vorsitzenden hatten die übrigen Mitglieder ihre Prioritäten neu gesetzt und verließen sich darauf, dass diese schon alles allein schaffen würde. Kollegin Stumpfe versuchte es wiederholt mit bescheidenen Appellen an frühere Abmachungen und Hinweisen auf ihre Überlastung, doch vergeblich. Es erschien ihr jedoch völlig ausgeschlossen, diesen Konflikt auf eine ernsthaftere Ebene zu heben. So wäre es beispielsweise möglich und sinnvoll gewesen, das Thema umfassend während einer Personalratssitzung oder während einer Klausurtagung zu besprechen und dabei auf einen angemessenen Beitrag jedes PR-Mitglieds hinzuwirken. Es gab jedoch gravierende innere Hindernisse.

Während einer Beratung wurden die inneren Regeln herausgearbeitet, welche es Kollegin Stumpfe unmöglich machten, angemessen vorzugehen. Diese Regeln (insbesondere die erste) waren von einem tiefen demokratischen und humanistischen Grundanliegen geprägt.

Sie lauteten:

1. „Jeder ist eigenverantwortlich.“
2. „Jeder macht nach eigenem Ermessen, was er tut.“
3. „Ich darf niemandem etwas vorschreiben.“
4. „Ich muss hinnehmen, wenn einer nichts tut.“
5. „Ich darf niemanden verändern.“

Mit dieser inneren „Gesetzeslage“ war Helga Stumpfe jedoch zum Scheitern verurteilt. Sie wurde von einer gut gemeinten, moralisch begründeten Selbstbindung regiert. Dem Prinzip der individuellen Freiheit wurde die uneingeschränkte Priorität eingeräumt auf Kosten der solidarischen Ziele und gemeinsamen Pflichten. Bemerkenswert ist die Ungerechtigkeit dieser inneren Gesetzeslage: Helga selbst kann – da sie ihr Amt ernst nimmt – nicht nach eigenem Ermessen tun, was sie will, sondern ihr ist sozusagen durch die kalte Küche vorgeschrieben, was sie tun muss („Du bist ja freigestellt!“).

### **Resignatives Konfliktkonzept: Der Klügere gibt nach**

Was im Einzelfall die genau richtige Strategie sein kann, nämlich zurückstecken, ist als Dauerbrenner kontraproduktiv. Es gibt Menschen, die Konflikte in einer ganz speziellen Weise aus der Welt schaffen wollen. Sie tun alles, um Konflikte generell zu vermeiden. Sind Konflikte trotzdem irgendwie ausgebrochen, so sind sie bereit, auf ihre Interessen und Positionen zu 100 Prozent zu verzichten, um das Gegenüber zufrieden und friedlich zu stellen. Ihnen

gehen die Beziehungspflege und die Harmonie zwischen Menschen über alles. Das Problem bei dieser Strategie ist, dass der Klügere so lange nachgibt, bis er der Dumme ist. Die Hoffnung, dass diejenigen, denen man die eigenen Interessen des lieben Friedens willen geopfert hat, es irgendwann zurückgeben werden, erfüllt sich im Allgemeinen nicht. Nachgiebige genießen auch nur selten besonderen persönlichen Respekt oder Wohlwollen bei ihren Mitmenschen. Eher ist das Gegenteil der Fall.

Weitere Verhaltensmuster, die hier nicht vertieft werden können, sind beispielsweise:

#### **Das Tarantel-Konzept:**

Ich komme mit allen aus, außer wenn man mich reizt!

#### **Die „beleidigte Leberwurst“:**

Du sollst an deinen Schuldgefühlen mit gegenüber ersticken.

#### **Das Prinzip Bosheit:**

Ich schade dir! Du merkst es, aber du kannst nichts machen.

Zum Schluss aber doch noch eines:

#### **Empörungs-Konfliktkonzept: „Da krieg ich so 'nen Hals!“**

Es bleibt unklar, woher genau diese Redewendung eigentlich kommt. Wut und Ärger führen zwar zu einer Steigerung der Durchblutung, aber es wurde nie beobachtet, dass ärgerliche Menschen tatsächlich einen um 5 bis 35 Zentimeter geschwollenen Hals bekommen würden. Eine solche Volumenzunahme wird aber in der Regel von Leuten mit den eigenen Händen angedeutet, die sich dieser Redewendung bedienen. Diese Gestik ist Ausdruck von Empörung. Man deutet dramatisch die eigene starke Betroffenheit durch einen Missstand oder durch Fehlverhalten und falsche Ansichten anderer Leute an. Zugleich symbolisiert man die eigene Wut und damit auch das eigene Aggressionspotenzial. Damit scheint alles gesagt: Empörung ist eine Zurschaustellung einer Opfer-Täter-Beziehung mit klarer Schuldzuweisung. Man selbst steht auf der richtigen Seite und versucht, Zustimmung von Dritten zu gewinnen. Die eigene (wirkliche oder zur Schau gestellte) Betroffenheit wird zum Maß aller Dinge. Die eingebaute Botschaft lautet: Derjenige, der mir so etwas angetan hat, muss Buße tun und zurückstecken. Empörung liefert Selbstgewissheit. Darauf scheint es bei dieser Konfliktstrategie in erster Linie anzukommen. Wobei man sich insgeheim davor drückt, den Konflikt in sachgemäßer Form zu führen.

## 5. Die negativen Begleiterscheinungen von Konflikten

### Zu Beginn:

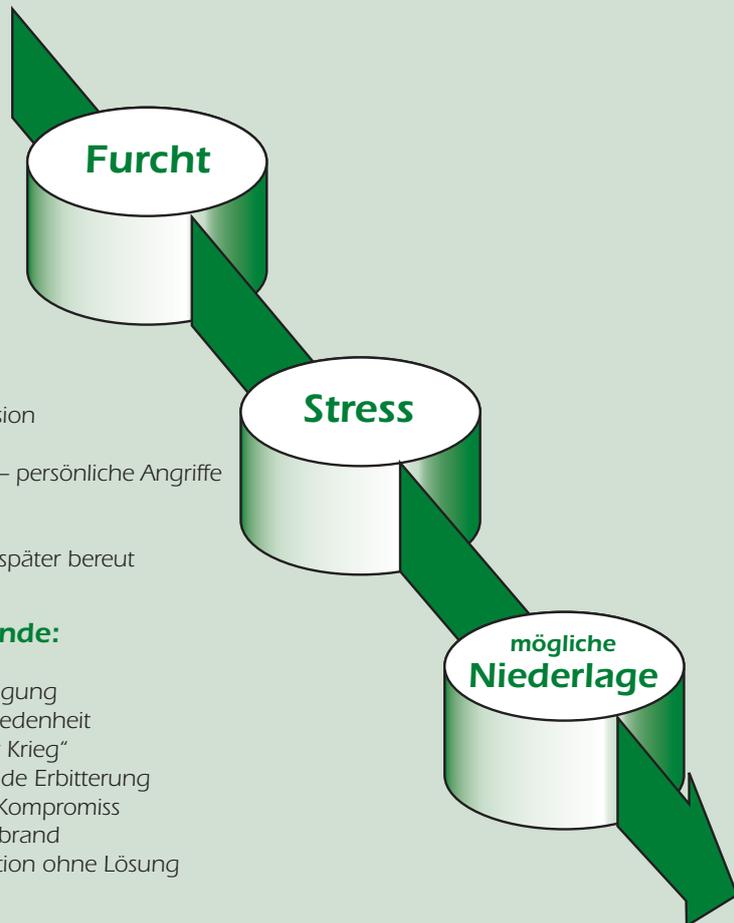
Schaden größer als Nutzen  
 Persönliche Gefährdung  
 Ungewissheit über Ergebnis  
 Belastung der Beziehung

### Währenddessen:

Kräfteverschleiß  
 Gemeinheiten und Aggression  
 Emotionen kochen  
 Heftigkeit – Unsachlichkeit – persönliche Angriffe  
 Eskalation des Schreckens  
 Zeitverbrauch  
 Worte und Taten, die man später bereut

### Am Ende:

Demütigung  
 Unzufriedenheit  
 „Totaler Krieg“  
 Bleibende Erbitterung  
 Fauler Kompromiss  
 Schwelbrand  
 Stagnation ohne Lösung



## 6. Entwickeln Sie ein eigenes positives Konfliktkonzept

– Spielen Sie lieber Klavier, bevor Sie sich vom Turm stürzen

Beim Lesen der vorigen Abschnitte haben Sie sich möglicherweise an das ein oder andere typische Muster Ihres eigenen Verhaltens in Konflikten erinnert. Und natürlich sind Ihnen unendlich viele negative Verhaltensweisen von anderen Leuten eingefallen. Beispielsweise Jähzorn, Lautwerden, Vorwürfe oder vorschnelle Resignation. Mancher bringt Sie dazu, dem Gegenüber Fehler aus der Vergangenheit vorzuwerfen, die mit dem aktuellen Konflikt rein gar nichts zu tun haben? Manche können nicht nachgeben, auch wenn der andere hundertmal Recht hat. Sicher haben auch Sie gelegentlich bereut, was Sie im Konflikt gesagt oder getan bzw. nicht gesagt oder nicht getan



haben. Vielen erscheint das eigene Verhaltensmuster im Konflikt wie eine absolute, unveränderbare Größe. Sie glauben: „Ich bin halt so und kann nicht anders.“

Doch das Gegenteil ist richtig:

### **Sie sind kein Automat! Sie können – auch im Konflikt – immer so oder so handeln**

Wenn Sie von einem 20 Meter hohen Turm herunterfallen, wird die Schwerkraft dafür sorgen, dass Sie aufprallen. Egal wie Sie darüber denken. Viele erleben Konflikte in vergleichbarer Weise. Ist der Konflikt erst einmal ausgebrochen, scheint alles eine zwangsläufige Entwicklung zu nehmen. Die Schuld an der negativen Entwicklung wird nur beim Gegner gesehen. Was man selbst möglicherweise unbeabsichtigt getan oder gesagt hat, was die Gegenseite verletzt, wird nicht bemerkt. Es entsteht der Eindruck, dass man selbst ja nur die Möglichkeit hatte, zu reagieren. Der Glaube an eine positive Entwicklung schwindet rapide. Viele glauben in dieser Phase, Aggression „müsse“ (quasi naturgegeben) mit Aggression beantwortet werden. Die gegnerische Person erscheint als „für alle Zeiten erledigt“.

Tatsächlich hat aber jeder Mensch, der in einem Konflikt beleidigt wird, immer noch die absolut freie Wahl, wie er oder sie handeln will. Ich kann ebenfalls beleidigen oder lauthals schimpfen; ich kann mich beleidigt zurückziehen. Es gibt die Möglichkeit, wüste Drohungen auszusprechen oder sogar handgreiflich zu werden. Möglich wäre jedoch auch ein simples Kontern nach dem Motto: „Wissen Sie, ich entscheide immer noch selbst, wer mich beleidigen kann!“ Aber es gibt auch die Möglichkeit, völlig gelassen zu reagieren, zu lächeln – und das eigentliche Konfliktthema wieder aufzugreifen.

Nur, wenn Sie allen Ernstes glauben, dass man eine Beleidigung auf keinen Fall hinnehmen darf, weil dann Ihre Ehre auf dem Spiel steht, weil Sie unweigerlich ins Hintertreffen geraten oder sich vor aller Welt rettungslos blamieren würden, dann müssen Sie vielleicht wie ein aufgezogenes Stoffäffchen aus der Spielwarenabteilung heruntrommeln.

Auch wenn Sie es im Augenblick bezweifeln mögen: Sie haben immer, in jedem Augenblick eines Konflikts die Wahl, wie Sie handeln und reagieren wollen. Vielleicht fällt Ihnen auf die Schnelle nichts Gutes ein, aber die Wahl haben Sie. Einen Konflikt führen ist nicht dasselbe wie von einem Turm fallen. Natürlich hängt das, was in einem Konflikt passiert, auch von der Gegenseite ab. Wenn jemand mit Ihnen einen Konflikt führen möchte, das können Sie zunächst nicht verhindern, aber wie Sie reagieren, darauf haben Sie entscheidenden Einfluss.

Erweitern Sie Ihr Repertoire an Handlungsmöglichkeiten. Stellen Sie sich die Möglichkeiten, in einem Konflikt zu handeln, spaßeshalber einmal als Tastatur eines Klaviers vor. Verharren Sie nicht bei den acht Tönen einer Oktave. Lassen Sie auch nicht nur die schwarzen Tasten anklingen, sondern lernen Sie, die ganze Klaviatur zu beherrschen. Werden Sie kreativ, finden Sie Freude daran, neue Verfahren und überraschende Lösungen zu erfinden.

Lassen Sie sich von den folgenden zehn Thesen einmal dazu anregen, positiv über Konflikte nachzudenken. Was ist der Sinn und Zweck von Konflikten? Welche Bereicherung und Veränderungen können durch Konflikte bewirkt werden? Was würde beim unerfreulichen Alten bleiben?

### **Zehn Thesen als positive Grund – einstellung gegenüber Konflikten**

1. Konflikte sind ein Bestandteil menschlichen Lebens. Sie entspringen der Verschiedenartigkeit der Menschen und der Ungleichzeitigkeit ihrer Bedürfnisse und Bestrebungen.
2. Konflikte sind die andere Medallenseite des freien Willens. Weil alle Menschen frei denken, frei fühlen und frei handeln können, besteht ständig die Möglichkeit, dass menschliche Bestrebungen in aktuellen Gegensatz zueinander kommen.
3. Konflikte sind Situationen, in denen zwischen verschiedenen Menschen jeweils unterschiedliche Erwartungen an das Leben bearbeitet werden müssen.
4. Die Emotionen im Konflikt signalisieren dem Menschen, dass persönlich bedeutsame Lebensbereiche nicht zufrieden stellend geregelt sind oder keine Sicherheit bieten. Sie signalisieren zudem Handlungsbedarf. Heftige Gefühle sind aber kein Freifahrtschein für unfaires, aggressives oder unkontrolliertes Verhalten.
5. Konflikte verdeutlichen die Vernetzung der Menschheit. In Konflikt kommen wir mit Menschen, zu denen wir eine Beziehung haben oder in Kontakt stehen. Wir versuchen dabei, das Verhalten oder die Einstellung anderer – mit welchen Mitteln auch immer – zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.
6. Konflikte haben keine zwanghaften Abläufe. Alle Beteiligten haben zu jedem Zeitpunkt eines Konflikts Wahlmöglichkeiten für ihr Handeln und Reagieren. Niemand „muss“ Gewalt, Unterdrückung oder Manipulation anwenden.

- 7.** Einzelne Konflikte kann/soll man vermeiden. Generell lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Konfliktvermeidung behindert notwendige Veränderung und Wachstum. Erfolgreiche Konflikte erhöhen die eigene Kompetenz und das Selbstwertgefühl.
- 8.** Ein Konflikt gibt uns Gelegenheit, uns selbst und die anderen besser kennen zu lernen. Konflikte vermitteln größere Klarheit über die Ziele, Ängste und Interessen von allen Beteiligten. Dies ermöglicht uns größeres Einfühlungsvermögen in andere.
- 9.** Ein gelungener Konflikt kann neue Ideen, neue Problemlösungen hervorbringen. Er führt häufig zu sozialen, technischen, organisatorischen oder politischen Innovationen, für die es ohne den Konflikt keinen Anlass oder dringende Notwendigkeit gegeben hätte.
- 10.** Ein gelungener Konflikt führt zu verbessertem Zusammenwirken und Abstimmung der Interessen und Bedürfnisse der vormaligen Konfliktparteien.

Na, was denken Sie? Zu blauäugig, zu optimistisch? Dann machen Sie sich selbst einmal die Mühe, eine Positiv-Liste des Konflikts aus Ihrer eigenen Sicht zu erstellen. Wenn es Ihnen als innere Vorstellung gelingt, aus der unausweichlichen Tatsache „Konflikt“ eine Herausforderung zu machen, die auch unerfreuliche Begleiterscheinungen hat, aber im Allgemeinen zu einer Verbesserung des Lebens beitragen kann, dann ist der erste, entscheidende Schritt zu mehr Gelassenheit im Konflikt gemacht.

## 7. Die positiven Seiten des Konflikts

### Zu Beginn:

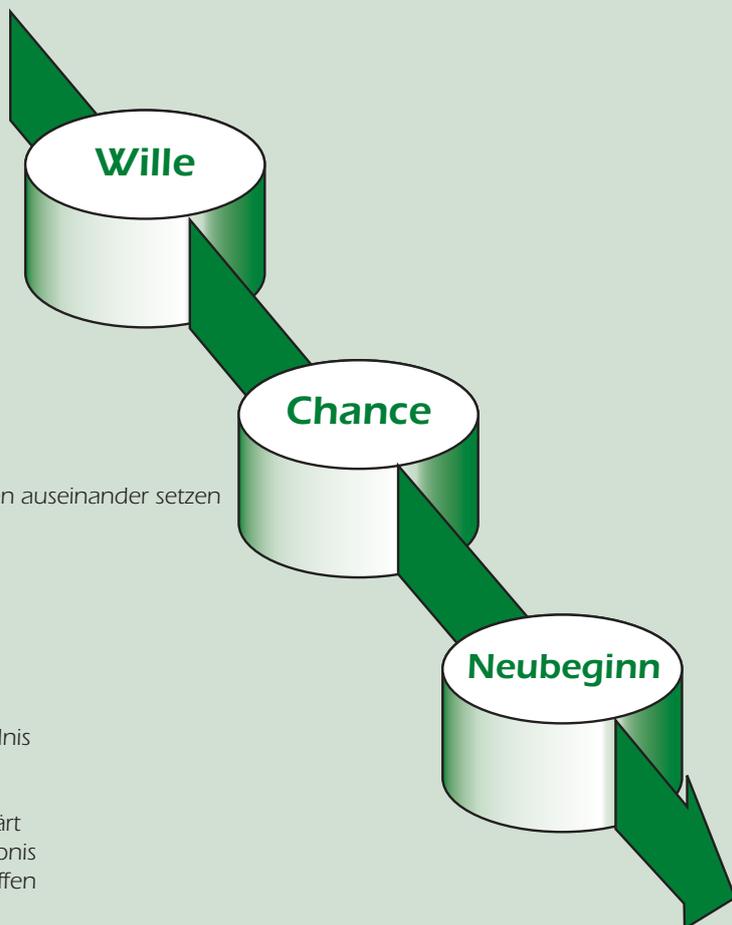
Missstände aufgezeigt  
Ungeklärtes klären  
Veränderung ermöglichen  
Auseinandersetzung erzwingen  
Stagnation beendet

### Währenddessen:

Persönliches Wachstum  
Mut und Kompetenz erleben  
Mit Menschen und Argumenten auseinander setzen  
Andere Seite kennen lernen  
Besseres Problemverständnis  
Neues entdecken

### Am Ende:

Besseres Verständnis  
Gutes Gefühl  
Probleme gelöst  
Atmosphäre geklärt  
Akzeptables Ergebnis  
Offenheit geschaffen



## 8. Misserfolge im Konflikt

Es ist nicht zu leugnen, dass man in einem Konflikt, wie man so schön sagt, den Kürzeren ziehen kann. Ein Bestandteil guter Konfliktfähigkeit besteht darin, mögliche Niederlagen einzuplanen und in der richtigen Perspektive zu sehen. Wie sehr man darunter leidet, in einem konkreten Konflikt nicht erfolgreich zu sein, hängt natürlich von der Wichtigkeit des Themas, aber auch in sehr starkem Maße von der generellen inneren Einstellung ab. Hilfreich sind:

1. Die realistische Einschätzung, dass man nicht immer gewinnen kann.
2. Die gelassene Selbsteinschätzung, dass man selbst nicht immer in Höchstform ist.
3. Die grundlegende Überzeugung, dass Misserfolge in einem Konflikt in keinem Fall bedeuten, dass man als Mensch versagt hat oder minderwertig ist!

4. Die Hoffnung, dass Menschen, die sich im Konflikt gegen uns stellen, möglicherweise doch noch zur Einsicht kommen können oder eines Besseren belehrt werden.

Und aus dem vierten Punkt abgeleitet ...

5. **Die Einstellung, dass es Misserfolge, aber keine Niederlagen im Konflikt gibt.**

Das Erlebnis einer persönlichen Niederlage oder Demütigung entsteht insbesondere dann, wenn man bei Konflikten in den Kategorien von Sieg und Niederlage denkt. Im extremen Fall betreibt ein Mensch seine Konflikte ausschließlich mit dem Ziel, zu siegen bzw. nicht zu unterliegen. Es geht gar nicht um Streitpunkte, sondern immer um Macht (= Angstfreiheit) und Selbstwert. Menschen, bei denen Scham/Angst, zu unterliegen, das treibende Motiv in einem Konflikt ist, verlieren das eigentliche Thema eines konkreten Konflikts schnell aus den Augen.

### Beispiel:

Es geht um unterschiedliche Ansichten über einen Einsatzplan. Aber der stellvertretende Leiter kämpft die ganze Zeit nur darum, dass seine eigene Stellungnahme, die er zu Beginn der Besprechung vortragen hat, für sein Empfinden nicht ausgiebig gewürdigt wurde. Deswegen würgt er alle anderen Vorschläge ab und kann sich aufgrund seiner Position in dieser Situation schließlich durchsetzen (= den Konflikt gewinnen). In der Folge wird sein wenig durchdachter Plan umgesetzt mit entsprechenden, negativen Folgen.

Andere Gelegenheiten, sich besiegt zu fühlen, treten auf, wenn wir uns zu sehr auf eine bestimmte Form der Konfliktführung („Das geht nur noch über juristische Auseinandersetzung“) oder auf das Ergebnis des Konflikts fixiert haben („Dieser Prozess wird ihm das Genick brechen“) und diese Erwartungen schließlich nicht erfüllt werden.

### Die guten Seiten des Misserfolgs im Konflikt

1. **Sie sind zuallererst eine Möglichkeit zum Lernen.**  
Was habe ich falsch/richtig gemacht? Was habe ich wirklich über die Beweggründe und Interessen der anderen, über ihre Methoden und ihre Bündnispartner erfahren? Habe ich meine Inter-

essen richtig vertreten? Was muss ich dazulernen? Was ist anders zu machen als bisher?

2. **Sie prüfen sowohl eigene Ausdauer als auch Flexibilität.**  
Ein Misserfolg ist nur eine Etappe. Was müssen nun die nächsten Schritte sein? Auf welche Weise muss das Herangehen geändert werden? Welche Wege stehen mir offen?
3. **Sie können Anreiz und Herausforderung sein.**  
Wenn ich in einem konkreten Konflikt meine Ziele nicht verwirklichen konnte, kann ich meine Bemühungen verstärken und intensivieren.
4. **Sie geben eine Chance, über Alternativen nachzudenken.**

Eines der wichtigen Werkzeuge der Konfliktführung ist, dass man sich stets vergegenwärtigen muss, was die eigentlichen Ziele in diesem Konflikt sind. Ist dieser Konflikt wirklich zielführend? Erreiche ich die Befriedigung meiner

wirklich wichtigen Interessen über diesen Konflikt? Gibt es nicht bessere Alternativen? Wenn nicht hier, dann woanders. Wenn nicht jetzt, dann morgen. Wenn nicht mit diesem Menschen, dann mit jenem.

## Beispiel:

Frau Timm, eine junge Kollegin mit sehr guten Noten, hohem Engagement, Organisationstalent und großer Führungskompetenz bewirbt sich um eine Leitungsstelle. Dennoch wird ihr schließlich die etwa 15 Jahre ältere Kollegin Sorge vorgezogen, die schon lange auf der Dienststelle ist. Ein Vorgesetzter argumentiert Frau Timm gegenüber, dass ihre berufliche Eignung für die Stelle von jedermann außer Frage gestanden hätte, aber dass man den jahrelangen Einsatz von Frau Sorge auf diese Weise honorieren wollte. Sie selbst hätte ja noch viele Jahre vor sich und bekäme bei ihrer Qualifikation sicherlich später diese Chance, wenn Frau Sorge pensioniert würde.

Frau Timm hatte die Wahl: Sie hätte sich lange Zeit entweder der Enttäuschung hingeben (innere Kündigung) oder die Zeit bis zur Pensionierung von Frau Sorge mit Hoffen und Groll verbringen können (Akzeptieren des Unvermeidbaren). Möglich wäre auch der Versuch, Frau Sorge verdeckt zu mobben, um doch noch in die angestrebte Leitungsposition nachzurücken (verdeckter Konflikt). Frau Timm beschließt stattdessen insgeheim, sich mittelfristig nach einer anderen Stelle umzusehen, die ihrer Qualifikation und ihrem beruflichen Ehrgeiz entspricht. Als sie schließlich eine Alternative findet, kündigt sie. Durch die anderen Mitarbeiter und den Vorgesetzten, die natürlich am Verbleib der kompetenten Mitarbeiterin sehr interessiert sind, lässt sie sich nicht mehr umstimmen.

## 9. Machen Sie sich klar, was Konflikte sind

Mit schlechtem Werkzeug ist es schwer, ein gutes Werkstück zu fertigen. Es lässt sich nur schwer tapezieren, wenn einem nur eine Axt zur Verfügung steht. Je diffuser und unklarer das innere Bild von dem ist, was Konflikte eigentlich sind, desto stärker sind Menschen dem Geschehen ausgeliefert. Desto höher ist auch das Risiko, dass man selbst unangemessen reagiert, unnötig Porzellan zerschlägt und letzten Endes nicht bekommt, was man braucht.

**Objektiv betrachtet** ist ein sozialer Konflikt eine Situation, in welcher Menschen mit ihren Vorhaben, Wünschen oder Interessen in einen Gegensatz geraten. Dieser Gegensatz ist so geartet, dass der Konflikt nicht unmittelbar durch „nacheinander“ oder „jedem das seine“ gelöst werden kann, sondern eher eine Lösung nach dem Muster „entweder ich oder du“ wahrscheinlich ist. Die Minimalausstattung für einen Konflikt sind zwei Personen, aber jede grö-

ßere Konstellation von Konfliktparteien ist denkbar („Irak“). Typischerweise entstehen Konflikte, wenn Menschen mit unterschiedlichen Handlungszielen aufeinander stoßen. Umgekehrt kann ein Konflikt auch daraus entstehen, dass zwei genau dasselbe wollen, aber das begehrte Objekt nur einmal vorhanden ist („Grabbeltisch-Konflikt“; Konkurrenz um eine berufliche Beförderung).

Nicht alle Situationen, in denen objektiv Gegensätze zwischen Menschen bestehen, werden zu Konflikten. Auch entstehen Konflikte oft über scheinbar Belangloses, wo Außenstehende nur den Kopf schütteln und sich fragen: Warum bloß?

**Subjektiv betrachtet**, kommt es immer dann zum Ausbruch eines Konflikts, wenn folgende drei Bedingungen erfüllt sind:

- 1.** Ein Mensch nimmt eine Beeinträchtigung, Verletzung oder Gefährdung wesentlicher eigener Bedürfnisse, Interessen oder des sozialen Status wahr:

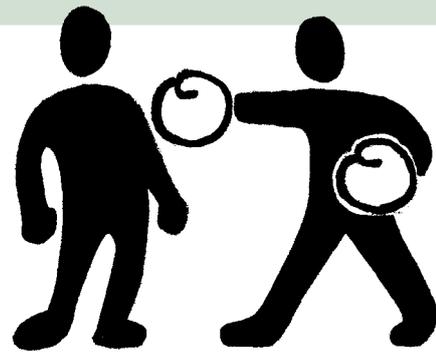
Ein Mensch hat subjektiv ein **Schadenserleben**

- 2.** Die Ursache dieser Beeinträchtigung wird der Existenz, dem Verhalten, den Plänen oder Vorhaben anderer Menschen (der Gegenpartei) zugeschrieben. Diese fremden Einflüsse werden als den eigenen Zielen entgegenstehend erlebt:

Jemand ist verantwortlich dafür = **Schuldzuweisung**

- 3.** Der erlebte Nachteil/Schaden ist für den Betroffenen nicht belanglos, sondern von persönlicher Bedeutung. Es entwickelt sich die Bereitschaft, die Situation zu eigenen Gunsten nachhaltig zu verändern und dabei auftretende Widerstände auszuschalten oder unwirksam zu machen:

Man will es zu seinen Gunsten ändern = **Behauptungswille**



Bedenken Sie: Ein Konflikt findet nur statt, wenn mindestens ein Mensch einen Konflikt erlebt! Das subjektive Element ist also in zwischenmenschlichen

Konflikten das Entscheidende. Nicht nur beim „Wie“ (wie wird der Konflikt ausgetragen?), sondern auch bereits beim „Ob“ (haben wir einen Konflikt?).

## 10. Werden Sie unwiderstehlich

Viele Zeitgenossen werden in und nach Konflikten unausstehlich! Nachtragend, boshaft, laut, demütigend, engstirnig, unflexibel, rechthaberisch, unkooperativ – und was der negativen Ausstrahlung mehr ist. Wäre es nicht eine attraktive Alternative, wenn Sie in Konflikten stattdessen unwiderstehlich wären?

Stellen Sie sich einmal vor: Man könnte Ihnen – auch im Konflikt – kaum etwas abschlagen. Es würde Ihnen gelingen, auch hartgesottene Gegner zum Lachen zu bringen. Niemand würde sich mehr trauen, in Ihrer Gegenwart unsachlich zu argumen-

tieren. Ihr Beisein im Konflikt würde augenblicklich die Bereitschaft aller Beteiligten erhöhen, die bestmögliche Lösung für alle zu finden. Ihre Kolleginnen und Kollegen wären sogar dankbar, nachdem sie von Ihnen kritisiert wurden. Sie würden zum Vorbild für andere, weil Sie sich problemlos entschuldigen können, wenn Sie jemanden ungewollt persönlich verletzt haben. Ihre Ausstrahlung bewirkt, dass sich jedermann schämen würde, sobald er zu faulen Tricks greift. Nach einem Konflikt könnten die Beteiligten wieder in die Augen schauen und besser zusammenarbeiten als zuvor.



Wie wäre das? Utopisch!? Zu viel des Guten? Unrealistisch? Aber doch ein irgendwie attraktiver Gedanke, nicht wahr?

### Beispiel:

Während einer heftigen Kontroverse beschloss der neue Abteilungsleiter, das Büro demonstrativ zu verlassen. Um die Endgültigkeit seiner Position zu unterstreichen, wollte er dabei die Tür knallend zuschlagen. Weil er die Örtlichkeit aber nicht genau kannte, öffnete er ungestüm die Tür einer Schrankwand und stand plötzlich unvermittelt im Wandschrank. Nach einer Schrecksekunde erkannte er sein Missgeschick, drehte er sich auf dem Absatz um und musste angesichts der Situationskomik laut loslachen. Dies war so ansteckend, dass alle im Raum Versammelten in hemmungsloses Gelächter fielen. Die ursprüngliche Gegnerschaft war nach diesem gemeinsamen Vergnügen vergessen.

An einem einzigen Tag haben Sie vielleicht 19 unscheinbare Minikonflikte, 7 mittlere und einen größeren Konflikt oder eine Meinungsverschiedenheit. Im Monat kommt vielleicht noch ein wirklich gravierendes Ereignis dazu – und sei es nur eine kritische Situation im Straßenverkehr, in der Sie vor Ärger die Kontrolle (beinahe) verlieren. Es gibt vermutlich einige unbereinigte Dinge zwischen Ihnen und anderen Menschen. Vergessen Sie nicht die vielen Angelegenheiten, in denen Sie Ihren Ärger herunterzuschlucken oder um des lieben Friedens willen,

aber persönlich unzufrieden nachgeben. Und denken Sie an die Worte im Konflikt, die Sie bereut haben. Jeden Tag haben Sie es außerdem mit einer Reihe von inneren Konflikten zu tun. Wie auch immer Ihre persönliche Lebens- und Arbeitssituation aussehen mag, Konflikte sind keine seltenen, exotischen Ereignisse. Es lohnt sich schon, in eigenes Wissen und Können zu investieren, um souveräner darin zu handeln und zu besseren Ergebnissen zu kommen.

# Teil: **B** Handlungskompetenz

## 1. Schnellorientierung im Konflikt

Eine der wichtigen Fertigkeiten im Konflikt ist das Orientierungsvermögen. Worum geht es den Beteiligten? Wie dringend ist eine Lösung? Was will ich? Muss ich mich hier eigentlich herumstreiten? Dieses Vermögen ist besonders wichtig und hilfreich, wenn man überraschend von einer anderen Person in einen Konflikt gezogen wird.

Die folgenden sechs Stichworte können helfen, schnell einen ersten Überblick zu gewinnen:

### 1. Worum geht es überhaupt? Was will ich? Was will der andere von mir?

- Versuche zu verstehen, welche objektiven Missstände, Probleme vorliegen.
- Versuche zu verstehen, welche Probleme die Gegenseite subjektiv sieht.
- Ist es nur Genörgel und Frustablassen ohne weiteren Handlungsbedarf?
- Frage nicht: „Wer ist das Problem?“, sondern: „Was ist das Problem?“
- Frage nicht: „Wer hat angefangen?“, sondern: „Wer hat welches Problem?“

### 2. Bin ich „zuständig“?

- Finde heraus, ob du überhaupt persönlich angesprochen bist.
- Vielleicht möchte jemand nur seinen Ärger/Kummer teilen?
- Du fühlst dich zwar angesprochen, bist aber gar nicht verantwortlich.
- Finde heraus, ob du überhaupt zur Lösung des Problems beitragen könntest.
- Finde heraus, ob du der richtige Ansprechpartner, Konfliktgegner bist.

### 3. Ist es überhaupt ein Konflikt?

- Wird eine Bitte an mich herangetragen, die ich erfüllen oder ablehnen könnte?
- Soll es – im Kern der Sache – darum gehen, ein Problem zu lösen?
- Haben wir einfach einen unterschiedlichen Informationsstand (Daten/Zahlen/Fakten)?
- Geht es nur um Geschmacksfragen und Vorlieben (jedem das seine)?

- Können die verschiedenen Meinungen einfach nebeneinander stehen bleiben?
- Eliminiere solche „falschen“ Konflikte!

### 4. Welche Interessen sind im Spiel?

- Versuche klar herauszufinden: Wie sieht die Gegenseite die Welt? Was will sie, was will sie nicht, was ist ihr wichtig? (Methode: zuhören)
- Mach dir selber klar, was du selber willst, was du nicht willst und was dir wichtig ist. (Methode: nachdenken und nachfühlen)
- Was ist der Kern der Sache? Geht es um verhandelbare Interessen, um persönliche Befindlichkeit, um Ehre, um Werte?

### 5. Ist es (mir) wichtig?

- Ist mir das Thema des Konflikts persönlich wichtig?
- Ist es wichtig genug, so dass die Konfliktführung unabwendbar ist?
- Geht es um Prinzipien?

### 6. Muss (jetzt) gehandelt oder entschieden werden?

- Ist es möglich, Zeit zum Nachdenken und Abkühlen zu gewinnen?
- Kann die Auseinandersetzung auf einen späteren Zeitpunkt vertagt werden?
- Muss ich mich sofort auf einen Kompromiss, eine Konfrontation festlegen?

Eine Schnellorientierung regelmäßig im Verlauf eines Konflikts/Meinungsstreits durchführen.

## 2. Immer aufs Schlimmste – mit eigener Wut und eigenem Ärger vor und im Konflikt umgehen

Wut und Ärger sind sehr gute Signalgeber im Konflikt! Beide Emotionen machen uns nämlich unmissverständlich deutlich, dass es um etwas für uns persönlich Wichtiges geht. Dabei kann es sich um wichtige Ziele, um unsere Wertvorstellungen, unser Selbstwertgefühl, unser Ansehen bei anderen oder schlichtweg unsere Handlungs- und Entscheidungsfreiheit handeln. Wut und Ärger mobilisieren unsere Kraftreserven. Sie versetzen uns in die Lage, gegen Widrigkeiten und Widerstände entschlossen vorzugehen. Aber ...

**Wut und Ärger sind sehr schlechte Ratgeber im Konflikt!** Was macht meine Wut mit mir? Wut will sich Luft verschaffen und sorgt deswegen für genügend Adrenalin im Blut! Dazu lässt sie mich bisweilen die gute Kinderstube vergessen; sie schiebt meine Befürchtungen oder Rücksichtnahme beisei-

te. Wut gibt mir den Antrieb, ohne große Rücksicht auf Verluste meine Rechte zu verteidigen oder zu erkämpfen. Der schlechte Rat, den ich von Wut und Ärger automatisch mitgeliefert bekomme, lautet: Mit Aggression und Eindringlichkeit bewirke ich bei den anderen Menschen sofort, dass sie das tun oder lassen, was ich will!

Ohne dass sich ein Mensch das bewusst vornimmt, erhöhen die Emotionen Wut und Ärger sozusagen bioautomatisch seine Bereitschaft zur Aggression. Heutzutage führt das nur noch selten zu körperlichen Auseinandersetzungen, die meisten Menschen prügeln sich heute mit Worten („Du Idiot!“), durch Gesten (z. B. durch abfälliges Grüßen) oder mittels feindseliger Handlungen mit Symbolcharakter (indem sie z. B. arbeitsrelevante Informationen nicht weitergeben).

### Gründe für Konfliktvermeidung aus Angst vor eigenem Ärger

#### Kontrollverlust

- Man fürchtet, die Selbstbeherrschung zu verlieren
- Man fürchtet, dass man den Respekt der Gegenseite oder Dritter verlieren könnte
- Man fürchtet, dass man den Überblick und das Ziel aus den Augen verliert
- Man befürchtet eine Eskalation
- Man fürchtet, dass die Beziehung Schaden nehmen könnte

#### Selbstwertverlust

- Man fürchtet, dass man sich hinterher nicht wieder erkennt
- Man fürchtet, dass man Sachen gesagt hat, die einem nachher Leid tun
- Man gerät mit den eigenen Wertvorstellungen (Moral) in Konflikt

Um den eigenen Wutausbrüchen nicht ausgeliefert zu sein, kann man den Konflikt als solchen vermeiden. Dies verhindert natürlich erst einmal eine Eskalation. Dabei gibt es allerdings zwei nicht zu unterschätzende Risiken. Einmal kann sich die eigene Wut im Untergrund aufstauen, weil schließlich die Befriedigung der eigenen, ursprünglichen Interessen in diesem Konflikt nicht gelingt. Ein zweites Risiko besteht darin, dass der Konfliktgegner aufgrund meiner Zurückhaltung möglicherweise keine Ahnung davon hat, wie stark er bereits über meine Grenzen geschritten ist. Eine Kleinigkeit kann dann zu einem späteren Zeitpunkt in beiden Fällen das Fass zum Überlaufen bringen.

Es gibt zahllose Auslöser für Ärger und Wut. Sie können natürlich durch das konkrete Verhalten des Gegenübers ausgelöst worden sein. Immer, wenn man sich durch andere Menschen bewusst oder fahrlässig geschädigt erlebt, werden Wut, Ärger oder verwandte Gefühle entstehen. Weitere Anlässe können der eigene Stress und die eigene Überforderung sein, ebenso wie angesammelte Enttäuschungen oder eine aggressive Grundstimmung. Manchmal sucht sich unsere negative Stimmung einfach einen Anlass.

### Machen Sie sich immer wieder die negativen Folgen von unkontrolliertem Ärger klar

Versuchen Sie sich zu erinnern, was Sie selbst oder andere in Konflikten angerichtet haben, wenn Sie Ihrem Ärger freien Lauf gelassen haben. Im Ärger werden tatsächlich häufig Dinge gesagt und getan, die nicht wirklich der Lösung des Konflikts dienen, sondern lediglich die Verbitterung beider Seiten fördern. Der Ärger verführt zu verschiedenen Handlungen, die dazu dienen sollen, den anderen möglichst schnell zur Aufgabe seiner Position zu bewegen. Manchmal gelingt das auch, weil der andere sich

angewidert, enttäuscht oder eingeschüchtert zurückzieht. Allerdings kann auch der Sieger einer solchen Auseinandersetzung sich überhaupt nicht sicher sein, dass er nicht mit einer Reihe von Folgekonflikten oder verdeckter Sabotage (oder innerer Kündigung) durch denjenigen zu kämpfen haben wird, den er im ursprünglichen Konflikt übertrumpft hat. Einige typische Erscheinungsformen von unkontrolliertem Ärger sind: Anschreien, Unterbrechen, Nicht-zu-Wort-kommen-Lassen, Beschuldigungen und Vorwürfe, Beleidigungen, Herabsetzungen, Schimpfwörter, schließlich mehr oder weniger allgemeine Drohungen.

Im Konflikt geht es darum, andere Menschen so zu beeinflussen, dass sie den eigenen Zielen nicht mehr im Weg stehen, notfalls aggressiv. Das Paradoxe an den ärgergesteuerten Ausbrüchen ist jedoch, dass man jeden, den man in einem Konflikt einmal so behandelt, selbst zu einem langfristigen Gegner macht. Vielleicht lässt sich damit kurzfristig Resignation, Gehorsam oder Unterwerfung erzeugen, niemals jedoch Verständnis, Einverständnis und bewusstes Mitwirken für die eigenen Interessen erreichen.



#### Wer streitet, hat Unrecht, sagt der Volksmund

Die spontane Äußerung eigenen Ärgers dient zwar der eigenen Stressbewältigung und Erregungshygiene, vergrößert aber dabei sogleich die negativen Gefühle der Gegenseite und erhöht auf diese Weise

die Wahrscheinlichkeit von Eskalation und Folgekonflikten. Deshalb ist es dringend zu empfehlen, eine wirksame Schadensbegrenzung zu betreiben. Gebraucht wird sozusagen ein wirksames Ärgermanagement.

## 3. Ärger-Management

### Geben Sie sich selbst Zeit zum Abkühlen

Eine ziemlich alte Erfahrung sagt: Schlafen Sie eine oder mehrere Nächte über den Konflikt. Überlegen Sie in der Zeit ganz genau, was Sie sagen werden und was nicht. Wenn Sie sich während eines Streitgesprächs vom eigenen Ärger überwältigt fühlen, gehen Sie aus dem Raum. Aber schlagen Sie die Türen nicht zu! Vorteilhaft ist es, wenn Sie Ihren Weggang sachlich kommentieren: „Ich bin so wütend (empört, sauer etc.)! Ich brauche

erst einmal Abstand, bevor ich hier was Falsches sage.“ Oder Sie vereinbaren mit Ihrem Konfliktgegner in gegenseitigem Einvernehmen eine Auszeit. Gehen Sie eine Tasse Kaffee trinken oder eine Zigarette rauchen.

### Wechseln Sie die Perspektive!

Stellen Sie sich den aktuellen Konflikt einmal aus der Zukunftsperspektive vor. Wie belastend und bedeut-

sam werden Sie den gegenwärtigen Konflikt ansehen, wenn Sie in drei Jahren noch einmal daran zurückdenken? In fünf Jahren? In zwanzig Jahren? Erinnern Sie sich, wie Sie sich selber gefühlt haben, wenn Sie in früheren Konflikten beleidigt, beschimpft und gedemütigt wurden? Ist dies wirklich der Weg, um Veränderungen zu erreichen und abzusichern? Stellen Sie sich einmal vor, wie sich zwei Paviane um Bananen und den Sonnenplatz auf dem Affenfelsen streiten und sich dabei gegenseitig die Zähne zeigen. Ist es das, was Sie für ein würdiges Umgehen mit Interessengegensätzen halten? Vielleicht gelingt es Ihnen auch, den Konflikt einmal aus der Sichtweise Ihres Gegenübers zu betrachten. Wie würde es Ihnen gehen, wenn Sie das Gegenüber wären?

### **Machen Sie sich die Absurdität von Beleidigung und Demütigung im Konflikt klar**

Erwarten Sie eine Zustimmung, wenn Sie Ihrem Gegenüber mitteilen, dass er eine Niete, ein Versager, ein Dummkopf, ein Egoist, ein Verbrecher ist? Glauben Sie wirklich, dass er Ihnen zustimmen wird? Erwarten Sie etwa eine Antwort von der Art: „Danke, dass du mir endlich einmal deutlich gemacht hast, was für ein A... ich bin! Ich sehe es ein, ich bin so schlecht und dumm. Gut, dass du es mir einmal gesagt hast. Natürlich ist viel besser und sinnvoller, was du willst, als das, was ich selber will. Selbstverständlich werde ich alles so tun, wie du mir heute sagst und schon immer gesagt hast. Selbstverständlich werde ich in Zukunft genau so denken und fühlen, wie du mir das jetzt nahe gelegt hast!“

Kollegen, die sich selbst für etwas Besseres als die übrigen Menschen halten, werden sich bei diesen Überlegungen möglicherweise eher bestätigt fühlen. Bevormundung, Anordnungen und notfalls Unterdrückung erscheinen ihnen als geeignetes und gerechtfertigtes Mittel, um die Welt im Sinne ihrer persönlichen Überzeugungen unter Kontrolle zu halten.

### **Ermitteln Sie, was Ihr Ärger und Ihre Wut tatsächlich bedeuten**

Ärger und Wut sind Emotionen, die uns innerlich das Signal senden, dass etwas nicht in Ordnung ist. Dass unsere Interessen und Bedürfnisse nicht befriedigt werden oder dass sich unseren Zielen etwas oder jemand in den Weg gestellt hat. Das ist eigentlich alles. Sie sind nicht weniger, aber auch nicht mehr als ein inneres Signal über etwas, das Ihnen fehlt. Anschaulich wird das durch die so genannte VW-Regel gemacht, die besagt: Hinter jedem Vor-

wurf steckt ein Wunsch. Lassen Sie sich also nicht von Ihrer Emotion mitreißen, sondern denken Sie intensiver darüber nach, was dieser innere Wunsch genau ist.

### **Verfolgen Sie im Konflikt Ziele und nicht Gegner**

Neben dem inneren Signal haben die Emotionen natürlich auch einen Handlungsimpuls. Dieser ist bei Ärger und insbesondere bei Wut die Aggression, welche sich verbal oder körperlich äußern kann. Wenn Sie dem Impuls nachgeben, führen Sie ein uraltes biologisches Programm aus, das es zum Beispiel ranghöheren Primaten erlaubt, ihren Sonnenplatz auf dem Affenfelsen und die ausreichende Menge Bananen gegen die rangniedrigen Konkurrenten zu verteidigen: Zähne zeigen und gegebenenfalls auch schlagen oder zubeißen. Unsere Arbeitswelt ist jedoch hochkomplex; sie erfordert ein sehr hohes Maß an Kooperation und an aktivem Engagement vieler Beteiligter. Für menschliche Zusammenhänge genügt es absolut nicht mehr, Rangordnungen ein für alle Mal herstellen zu wollen oder unsere Interessen mit Hilfe von Aggression (sei es auch nur verbale Ausbrüche) durchzusetzen.

### **Kommunizieren Sie Ihren Ärger positiv**

Ärger, so werden Sie denken, ist doch nun einmal etwas Negatives. Wie soll man diesen dann positiv kommunizieren? Das ist einfacher, als es auf den ersten Blick aussieht.

#### **1. Reden Sie über Ihren Ärger, aber agieren Sie Ihren Ärger nicht aus.**

Sagen Sie beispielsweise: „Ich ärgere mich sehr!“ oder „Ich fühle mich durch Ihre Äußerung sehr verletzt!“, anstatt lautstark zu äußern: „Was fällt Ihnen ein, mich zu beleidigen?“ oder „Sie sind wohl nicht bei Trost!“

#### **2. Bringen Sie Ihren Ärger, ohne den anderen zu verletzen, zum Ausdruck.**

Vermeiden Sie das Wecken der Schatten des Konflikts (siehe Broschüre Konfliktbewältigung). Untergraben Sie nicht den Selbstwert Ihres Gegenübers. Verletzen Sie ihn nicht persönlich durch unbedachte Vorwürfe, Anschuldigungen, Beleidigungen und Herabsetzungen. Versuchen Sie nicht, durch Beleidigungen und Beschimpfungen Punkte zu machen.

#### **3. Tischen Sie keine alten Kamellen auf!**

Eine beliebte Vorgehensweise besteht darin, dem Gegenüber irgendwelche Verfehlungen,

Fehler oder Verhaltensweisen aus der Vergangenheit wieder aufzutischen, die mit dem aktuellen Streitthema nichts oder nur entfernt zu tun haben. Was soll das eigentlich beweisen? Glauben Sie ernsthaft, dass Ihr Gegenüber nach so einem Beitrag ernsthaft in sich geht und feststellt, dass er schon immer ein schlechter Mensch gewesen ist? Und, dass er nach dieser Selbstkritik sagen wird: „Stimmt, du hast Recht!“ Das Gegenteil wird passieren, denn ein solcher Angriff in die Vergangenheit (an der das Gegenüber ja auch nichts mehr ändern kann) wird zu Widerstand und weiterer Verstimmung führen. Alte Kamellen auftischen heißt den Abbruch des Gesprächs und/oder die Eskalation des Konflikts vorzubereiten.

#### 4. Wenden Sie die VW-Regel an.

Konzentrieren Sie sich auf die hinter Ihrem Ärger liegenden Wünsche und Ziele. Was ist es, was Sie wollen, was Sie brauchen? Versuchen Sie, genau das Ihrem Gegenüber klarzumachen. Sagen Sie, was Ihnen wichtig ist und was Sie wollen. Versuchen Sie keinesfalls, Ihr Gegenüber von seiner eigenen Schlechtigkeit zu überzeugen!

#### 5. Entschuldigen Sie sich, wenn Ihnen ein böses Wort herausrutscht.

Natürlich können und sollen Sie sich nicht ununterbrochen beherrschen, manchmal muss einfach Dampf abgelassen werden. Wenn Ihnen dabei doch eine Beleidigung oder unpassende Bemerkung über die Lippen kommt, dann sollten Sie sich sinnvollerweise sofort entschuldigen. Das bedeutet keinesfalls, dass Sie von Ihren Zielen im Konflikt abweichen oder klein begeben müssten. Sagen Sie beispielsweise: „Jetzt ist die Wut mit mir durchgegangen, das tut mir Leid“ oder „Das ist jetzt nicht persönlich gemeint, ich finde es nur völlig unmöglich, was da passiert ...“

6. Setzen Sie gezielt Humor ein. Suchen Sie nach Möglichkeiten, um bestimmte Aspekte des Konflikts mit Humor zu betrachten. Gibt es einen Witz oder einen Film, in dem Ähnliches passiert wie in dem vorliegenden Streit? Ist es nicht eine Ironie des Schicksals, dass Sie beide gerade jetzt in diese Kontroverse geraten sind? Suchen Sie nach Möglichkeiten, die angeknackste Beziehung im Konflikt zu reparieren (erinnern Sie z. B. humorvoll an bessere Zeiten).

## 4. Sei artig oder du kommst ins Heim – mit den eigenen Ängsten umgehen lernen

Wie lässt sich mit der Angst umgehen, wenn wir einen berechtigten und notwendigen Konflikt führen wollen oder müssen? Was genau hält uns davon ab, Konflikte auszutragen? Gelegentlich ist uns das Thema nicht wichtig genug, um die unvermeidlichen negativen Begleiterscheinungen eines Konflikts in Kauf zu nehmen. Manchmal wollen wir die Verletzung einer anderen Person vermeiden

oder ihr Selbstbild nicht zerstören. Manchmal wollen wir die Eintrübung einer positiven Beziehung vermeiden. In den meisten Fällen werden Konflikte jedoch aus Angst vor persönlichen negativen Konsequenzen vermieden. Es scheint, dass sogar die Mehrzahl der notwendigen Konflikte aus solchen Erwägungen heraus nicht ausgetragen wird.

### Ängste und Sorgen, die vor Konflikten oder Kritik zurückschrecken lassen:

| Eigenes Unvermögen  | Isolierung/Liebesehtzug  | Gegenaggressionen   | Mobbing   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man fürchtet, nicht die richtigen Argumente und Fakten parat zu haben</li> <li>▪ Man fürchtet die rhetorische Überlegenheit der Gegenseite</li> <li>▪ Man hat selber schon ähnliche Fehler gemacht</li> <li>▪ Man ist noch neu, unerfahren, nicht ausreichend qualifiziert usw.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man wird als Nestbeschmutzer angesehen und ausgegrenzt</li> <li>▪ Man fürchtet, dass der persönliche Ruf untergraben wird</li> <li>▪ Man fürchtet, dass der andere einen hinterher nicht mehr mag</li> <li>▪ Man fürchtet, dass die Gegenpartei die Kommunikation einstellt usw.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorwürfe, Beschuldigungen, Gegenkritik, die mit dem Thema nichts zu tun haben</li> <li>▪ Persönliche Angriffe (unter der Gürtellinie) ertragen müssen</li> <li>▪ Ungerechtfertigte disziplinarische Maßnahmen</li> <li>▪ Bisherige „Privilegien“ werden entzogen</li> <li>▪ Bisherige Formen der Kooperation werden eingestellt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scharfe Kontrolle der Arbeit oder systematische Fehlersuche</li> <li>▪ Man bekommt in Zukunft schlechte, unbeliebte, überfordernde Arbeit</li> <li>▪ Das berufliche Weiterkommen, die Karriere wird behindert oder steht in Frage</li> <li>▪ Man wird an einen anderen Arbeitsplatz versetzt usw.</li> </ul> |

Wer sich welche Sorgen macht oder ob man sich überhaupt welche macht, ist natürlich individuell verschieden. Sorgen sind ja nichts anderes als prognostische Ängste. Sie sind Erwartungen von zukünftigen Nachteilen. Niemand kann die Zukunft tatsächlich voraussehen. Dennoch handeln sorgenvolle Menschen so, als wüssten sie mit absoluter Sicherheit, dass in Zukunft alles noch schlimmer wird, sobald sie den ersten, kleinen Schritt tun.

### Karriereknick – oder wie viel kostet mich meine Zivilcourage

Besonders viele schrecken davor zurück, Konflikte mit Kollegen auszutragen, die in der Hierarchie höher stehen. Auch dann, wenn sie selbst eindeutig im Recht sind. Ebenfalls berechtigte Kritik wird zurückgehalten. Bei Meinungsverschiedenheiten werden generell Standpunkte vermieden, die bestimmten Vorgesetzten nicht gefallen könnten. (Die andere Seite der Medaille ist, dass stattdessen hinter dem Rücken schlecht geredet wird und ein „Klageklima“ herrscht.)

### Die Angst vor dem Konflikt ist meistens Schwellenangst

Es gibt einige Gründe, warum sich Kolleginnen und Kollegen furchtsam gegenüber Konflikten verhalten. Es kann mit der eigenen Erziehung zusammenhängen. Wem als Kind Unterordnung gegenüber Autoritäten und Mächtigen beigebracht worden ist, mag dies auch im Erwachsenenalter kaum abstreifen. Anderen fehlt das notwendige Rüstzeug, um Konflikte konstruktiv zu führen. Sie schrecken deswegen vor dem Risiko einer Eskalation zurück, weil sie sich einer solchen negativen Entwicklung nicht gewachsen fühlen. Solche Kollegen oder Kolleginnen zei-

gen oft eine generelle Angstbereitschaft im Konflikt und entwickeln z. B. ein dauerhaftes Anpassen als eine für sie sinnvolle Handlungsstrategie.

Natürlich spielen auch negative Erfahrungen im Berufs- und Privatleben eine Rolle. Jeder hat Konflikte erlebt, die in bleibenden Zerwürfnissen endeten. Tatsächlich gibt es auch Zeitgenossen, die eine Aura des Schreckens um sich errichten, um damit ihre vermeintliche Macht zu sichern. Diese sind bereit, jeden mit drakonischen Gegenmaßnahmen zu bedrohen, der ihnen in die Quere kommt. Wobei sie zumeist nichts anderes tun, als ihre im Verborgenen schlummernden großen Ängste vor fremden Blicken und Zugriffen zu schützen. In Konflikten mit solchen Menschen sind selbstsicheres Auftreten und die sichtbare soziale Unterstützung durch andere Kollegen/Kolleginnen hilfreich. Wenn darüber hinaus auch noch Überzeugtheit von der Berechtigung der eigenen Ziele sowie Durchsetzungswille gegeben sind, dann besteht sogar deutliche Erfolgsaussicht.

Allen Konflikten gemeinsam ist, dass keiner der Beteiligten genau weiß, was am Ende dabei herauskommen wird. Es ist also zuerst eine Schwelle zu überwinden, wenn ein Konflikt vom Zaun gebrochen wird. Jemand mag unter den gegebenen Bedingungen leiden, aber zumindest weiß er, woran er jetzt ist. Wer weiß, woran man am Ende des Konflikts steht? Es gibt bei jedem Konflikt kleinere oder größere reale Risiken, es gibt aber auch eine ganz pauschale emotionale Furcht, sich überhaupt auf einen Konflikt bewusst einzulassen. Angst vor dem Konflikt sollte uns davor abhalten, Konflikte leichtfertig zu provozieren, sie ohne Vorbereitung und ohne konkrete Zielsetzung zu führen. Die Angst vor einem möglicherweise negativen Ausgang darf uns nicht daran hindern, die notwendigen Auseinandersetzungen dennoch zu führen.

## 5. Angstmanagement – die Selbstfesselung abstreifen

Wer sich die negativen persönlichen Folgen eines bevorstehenden Konflikts ausgiebig ausmalt, wird vermutlich wenig geneigt sei, den Konflikt tatsächlich zu führen. Wenn aber zugleich das Problem, um das der Konflikt sich dreht, persönlich bedeutend ist, dann entsteht ein inneres Dilemma: Soll ich oder soll ich nicht?

Bloßes Verdrängen der eigenen Bedenken und Sorgen würde nicht viel helfen. Was also soll man tun,

wenn die Ängste groß sind, der Bedarf nach Klärung der Situation aber ebenso? Folgendes Verfahren möchte ich empfehlen. Gewöhnen Sie sich daran, zunächst einmal gedanklich „durchs Feuer“ zu laufen. Machen Sie sich danach klar, welche positiven und wichtigen Ziele Sie in diesem Konflikt erreichen wollen. Vergleichen Sie, welche Situation entstehen wird, wenn Sie alles so lassen, wie es ist. Schließlich machen Sie einen Handlungsplan.

### 1. Zerlegen Sie Ihre Ängste und Sorgen in konkrete Tatbestände.

Angst vor Konflikten äußert sich häufig als diffuse Befürchtung, dass alles „ganz schlimm“ kommen könnte. Versuchen Sie stattdessen, ganz konkret und realistisch herauszufinden, was wirklich passieren könnte. Machen Sie sich nicht selbst mit Vermutungen verrückt. Werden Sie konkret: Was ganz genau fürchte ich, was genau ist zu erwarten?



### 2. Freuden Sie sich gedanklich mit dem Schlimmsten an.

Was könnte passieren? Ist dieser Ausgang auch wahrscheinlich? Warum ist dies so negativ für Sie? Angst legt dem Menschen spezifische Verhaltensweisen nahe: Flucht, Vermeidung und Unterordnung. Handeln Sie nicht wie ein biologischer Automat. Bedenken Sie, dass Mut nicht die Abwesenheit von Angst ist. Mut ist das Handeln trotz Angst.

### 3. Entwickeln Sie eine Notfallstrategie zur Abwehr des Schlimmsten.

Analysieren Sie zunächst die Möglichkeiten der Gegenseite: Weiß Ihr Gegenüber im Konflikt überhaupt, was Sie fürchten? Kennt Ihr Kontrahent Ihre Schwächen? Hat er überhaupt ein Interesse, Ihnen das anzutun? Hat er tatsächliche Möglichkeiten, das umzusetzen? Wie würde die Öffentlichkeit reagieren, wenn die Gegenseite den Versuch unternimmt? Analysieren Sie Ihre eigenen Möglichkeiten, das für Sie Bedrohliche unter Kontrolle zu bekommen: vorzeitige Gegenmaßnahmen, Alternativen, Bündnisse usw.

### 4. Ab hier konzentrieren Sie sich auf das, was Sie positiv bewirken wollen.

Worum geht es in diesem Konflikt: Gerechtigkeit, Menschlichkeit, Problemlösung, Wertschätzung, Gesundheit, Weiterentwicklung, Ende von Behinderung?

### 5. Was wird in drei Jahren sein, wenn Sie jetzt nichts tun?

Spielen Sie gedanklich die Situation durch, die entsteht, wenn Sie heute nichts tun. Wie wird es in sechs Monaten, drei oder zehn Jahren sein? Wie groß wird Ihre Selbstachtung sein? Werden Sie beruflich und persönlich zufrieden sein, wenn Sie den Konflikt sich selbst überlassen? Wie realistisch ist die Hoffnung, dass sich die Probleme von selbst lösen?

### 6. Organisieren Sie den Konflikt so, dass auch die andere Seite Vorteile gewinnt.

Geben Sie z. B. der anderen Seite die Chance, ihr Gesicht zu wahren. Suchen Sie nach Problemlösungen, bei denen beide Seiten gewinnen können. Triumphieren Sie nicht, wenn Sie sich erfolgreich durchsetzen konnten usw.

### 7. Tun Sie so „als ob.“

Stellen Sie sich vor, was Sie tun würden, wenn Sie zu 100 Prozent sicher sein könnten, dass der Konflikt für Sie zu einem guten Ende führen würde.

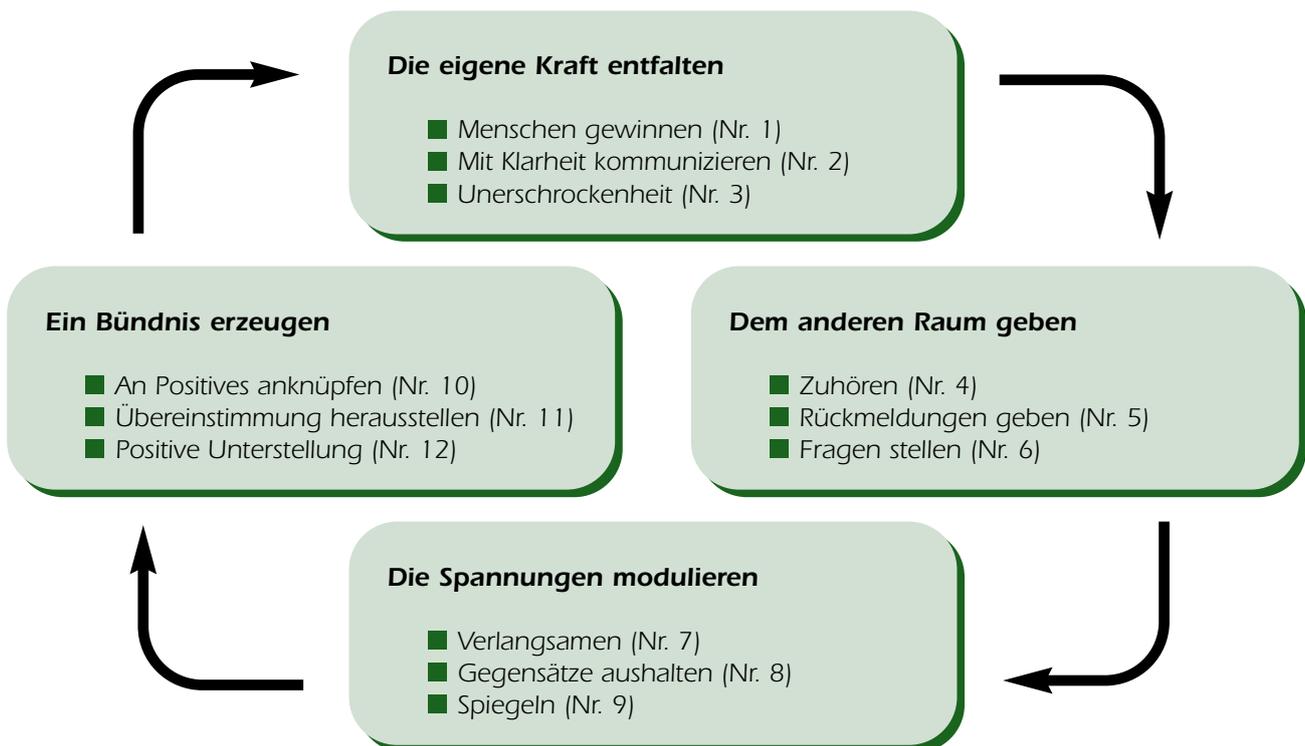
### 8. Zahlen Sie den Preis.

Machen Sie sich bei der Entscheidung, den Konflikt zu beginnen, frei von Befürchtungen. Führen Sie den Konflikt, weil Sie zu der Überzeugung gekommen sind, dass Sie ihn führen müssen. Gehen Sie Ihren Weg, das letzte Wort ist noch nicht gesprochen.

## 6. Kommunizieren und agieren im Konflikt – 12 Empfehlungen

Dieser Abschnitt umfasst 12 Empfehlungen für das Vorgehen im Konflikt. Damit möchte ich keineswegs behaupten, dass damit die einzigen wirkungsvollen Methoden der Konfliktführung dargestellt sind. Es gibt einen roten Faden, der die hier vorgestellten Werkzeuge verbindet. Dennoch können die Methoden auch einzeln und zu verschiedenen Anlässen in unterschiedlichen Kombinationen sinnvoll eingesetzt

werden. Treffen Sie also selbst die Entscheidung, was Sie für praktisch nützlich halten. Einmaliges Lesen führt nicht zu erfolgreicher Praxis. Erst die wiederholte Anwendung und die Auswertung der Auswirkungen in Ihren zukünftigen Konflikten können Ihnen helfen, einen persönlichen Stil zu entwickeln. – Kompetenzen, bei denen sich das Feilen lohnt.



### Empfehlung **1** Menschen gewinnen

Sie können auf Dauer gewinnen, wenn Sie im einzelnen Konflikt auch einmal nachgeben können, wenn Sie anderen mit ihren Interessen und Bedürfnissen gelegentlich (und ohne taktisches Kalkül) den Vortritt lassen. Sie können die Menschen für sich gewinnen, wenn Sie Ihren Konfliktgegnern auch gerade während der Auseinandersetzung persönlich Respekt entgegenbringen. Das können Sie dadurch zum Ausdruck bringen, dass Sie wirklich zuhören, dass Sie interessiert nachfragen, dass Sie ausreden lassen. Verhandeln Sie auf Augenhöhe, und versuchen Sie nicht, Arroganz einzusetzen, selbst wenn Sie sich insgeheim überlegen fühlen. Lassen Sie Ihre Kompetenz, Fachwissen, Rechtskenntnisse oder Erfahrungswerte für sich sprechen,

statt sie „raushängen“ zu lassen. Führen Sie Konflikte so, dass alle Beteiligten erfahren können, dass Sie an fairen Lösungen und fairem Umgehen zur Erreichung dieser Lösungen interessiert sind. Das hört sich nun beinahe so an, als müssten Sie ein übermenschlicher „Gutmensch“ werden, um erfolgreich Konflikte führen zu können. Sie kennen den Spruch: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Wenn der Umgang mit Ihnen im Konflikt für die anderen mit wenig Stress verbunden ist, dann wachsen im Gegenzug Ihre Chancen, auf offene Ohren zu stoßen. Persönliche Verbindlichkeit und Zugewandtheit helfen im Konflikt nicht weiter, wenn sie nicht durch Klarheit und Entschlossenheit ergänzt werden.

## Empfehlung **2** Mit Klarheit kommunizieren

Es ist wichtig, deutlich zum Ausdruck zu bringen, was man im Konflikt (vom anderen) möchte oder nicht möchte. Manche verwechseln das mit Egoismus und glauben, es wäre unstatthaft, seine Interessen im Konflikt eindeutig zu formulieren. Das Gegenteil ist aber der Fall: Klarheit gibt beiden Seiten erst die Möglichkeit, zu verhandeln. Viele verstecken ihre Scheu hinter der moralischen Erwartung, dass die andere Seite „doch wissen müsse“, worum es geht bzw. was man von ihnen erwarte. Mit dieser Vorgehensweise mag man sich moralisch im Vorteil fühlen, ergebnisfördernd ist es aber nicht. Ebenso wenig hilft taktisches Verschleiern der eigenen Ziele, um das Gegenüber im Laufe der Gespräche durch Überraschung aus dem Gleichgewicht zu bringen. Das wird von der Gegenseite sicherlich nicht wertgeschätzt und sie wird nach Möglichkeiten zum Kontern suchen.

Nun ist Klarheit nicht dasselbe wie Militanz. Ich sollte mir auch genau überlegen, ob ich alles sage, was ich denke. Denn es dürfte in den meisten Fällen zu einer unkontrollierbaren Eskalation führen, wenn ich dem anderen in aller Klarheit sage, dass ich ihn für ein egoistisches, dummes, anmaßendes Etwas mit Scheuklappen halte. Es kommt in vieler Hinsicht auf das Wie an. Alle Anwender von Konfliktmethoden, die das Gegenüber als prinzipiell minderwertig, abartig, geistlos, triebgesteuert usw. darstellen, müssen sich über die eskalierenden Folgen dieser Vorgehensweise klar werden (siehe Abschnitt C).

Mit Klarheit kommunizieren bedeutet, dass im Laufe der Gespräche folgende Botschaften übermittelt werden:

- 1. SACHSTAND:** Dies sind die Probleme, Missstände, Unzulänglichkeiten, Stagnation, Ungerechtigkeit, die nach meiner (unserer) Auffassung geändert, verbessert oder bereinigt werden müssen.
- 2. BETROFFENHEIT; EMOTIONEN:** Dies sind die negativen Folgen der Missstände, und dies sind die Gefühle, Empfindungen und Einschätzungen, die ich (wir) damit verbinde(n).
- 3. AUFFORDERUNG:** Dies sind die Handlungen, Unterlassungen, Wiedergutmachungen, Veränderungen, die ich für die Zukunft erwarte.
- 4. EINLADUNG zu AUSSPRACHE UND LÖSUNG:** Wie sieht die Gegenseite die Sachverhalte?

Wie ist das Problembewusstsein? Wie stark sind die Kooperationswilligkeit und Handlungsbereitschaft? Welche Übereinstimmungen sind zu ergründen?

Es wird in der Kommunikationslehre viel von „Ich-Botschaften“ gesprochen, die bevorzugt benutzt werden sollen, und von „Du-Botschaften“, die vermieden werden sollten. In der Praxis bleibt es leider oft bei guten Vorsätzen. Teilweise liegt es daran, dass sich manche Ich-Botschaft gestelzt und „psychologisch“ anhört: „Ich fühle mich jetzt persönlich verletzt, wenn Sie sagen, dass ich von dem Thema keine Ahnung hätte.“ Meines Erachtens ist es weniger wichtig, das Wort „du“ (bzw. „Sie“) zu vermeiden, als keine Schuldzuschreibungen, Vorwürfe und Unterstellungen einzuflechten, die lediglich zu überflüssiger Eskalation oder Blockaden führen würden.

Zur Klarheit gehört gegebenenfalls auch, dass mögliche negative Konsequenzen bzw. Sanktionen zum Ausdruck gebracht werden, und zwar so, dass es nicht zu Missverständnissen kommt. Wie ist das gemeint? Im Verlauf eines Konflikts kann es dazu kommen, dass der Konfliktgegner absolut uneinsichtig bleibt, auf seiner Position beharrt oder unrechtmäßig erreichte Vorteile nicht freiwillig wieder räumen möchte. Ein legitimes Mittel kann nun die Ankündigung und Belegung der Gegenseite mit Sanktionen sein. Es kommt jedoch darauf an, diese Sanktionen für die Gegenseite kalkulierbar zu halten und nicht etwa zu versuchen, sie mit undurchsichtigen oder maßlosen Drohungen einzuschüchtern.

- 5. KONSEQUENZEN; SANKTIONEN** klar und verständlich übermitteln. Bedingungen, unter denen mit Sanktionen zu rechnen ist, bzw. Zugeständnisse, ab denen von Sanktionen abgesehen wird. Art und Umfang der Sanktionen.

Eine Sanktion würde dem Kontrahenten unzweideutig übermitteln, welche negativen Folgen es für ihn haben würde, wenn er angesichts unserer berechtigten Forderungen keine Verhandlungsbereitschaft zeigt. Beispiel: „Wenn Sie heute keine Gesprächsbereitschaft zeigen, werden wir nächste Woche im Ausschuss X gegen Ihren Vorschlag stimmen.“ Wilde Drohungen hinterlassen beim Konfliktgegner indes keine klare Botschaft wie z. B.: „Dann kannst du dich auf etwas gefasst machen!“ Das soll Entschlossenheit zum Ausdruck bringen. Für den Konfliktgegner bleibt es jedoch unkalkulierbar: Worauf lässt er sich ein, wenn er nachgibt? Worauf muss er sich gefasst machen, wenn er nicht nachgibt?

**6. ANGEBOTE; ENTGEGENKOMMEN**

Ein weiteres Element in Konflikten können Angebote sein, die ich der Gegenseite mache, oder erste Schritte des guten Willens. Auch solche Angebote sollten nicht verklausuliert, sondern für die Gegenseite verständlich vorgebracht werden. Ein Angebot zur Güte während des Konflikts zu machen ist ein nicht ganz einfaches Vorhaben. Es kann leicht als versuchte Manipulation, Trick oder als Zeichen von Schwäche missdeutet werden. Gerade hier kommt es auf klare Kommunikation an.

### Empfehlung **3** Unerschrockenheit

Die Unerschrockenheit hat zwei Seiten, eine nach innen, eine nach außen gerichtet. Für mich selbst sollte Unerschrockenheit bedeuten, dass mir bewusst ist, dass Konflikte immer Phasen des Missverstehens, der Aufregung, des Zorns oder der Angst, des Nicht-weiter-Wissens beinhalten. Durch diese Unwetterphasen muss jeder Konflikt hindurchgesteuert werden. Es ist nicht immer gleichermaßen dramatisch. Unerschrockenheit ist die innere Einstellung darauf, dass in jedem Konflikt solche Episoden vorkommen und unvermeidlich sind, aber dass sie auch vorübergehen, wenn die Lösungen in Sicht kommen. Die Botschaft nach außen, welche unausgesprochen beim Gegenüber ankommen sollte, ist die folgende: Ich halte meinen Stand, ich lasse mich nicht „wegpusten“, weder durch Tricks noch durch Schreien oder Drohungen. Ich bin bereit, die Konsequenzen meines Handelns zu tragen. Wort und Tat sind bei mir eins; wenn ich (ausnahmsweise) eine Sanktion ankündige, werde ich sie auch in die Wege leiten. Ich scheue nicht die Konfrontation. Ich bin aber auch bereit, nachzugeben oder mich überzeugen zu lassen, wenn die Gegenseite die besseren Argumente vorweisen kann. Sollten Konfliktgegner versuchen, Ihre konstruktive Konflikthaltung durch destruktive Konfliktmethoden auszuhebeln, sind Sie bereit und in der Lage zu kontern. Zum Beispiel sind Sie bereit, Ihrem Kontrahenten zuzuhören und ihn ausreden zu lassen. Sie würden aber ohne Zögern gegensteuern, wenn Sie merken, dass Ihr Gegenüber die Methode „Dauerreden“ einsetzt, um das Gespräch einseitig zu dominieren.

### Empfehlung **4** Zuhören

Wer Konflikte konstruktiv lösen möchte, für den ist es unerlässlich, die Äußerungen des Gegenübers

wirklich zur Kenntnis zu nehmen. Setzen Sie alles daran, zu erfahren, was Ihr Konfliktgegner mitzuteilen hat. Das bedeutet, genau zuzuhören, auch wenn Sie sich spontan ärgern und Ihnen die Widerworte schon auf der Zunge brennen. Zuhören (oder gegebenenfalls sorgfältig lesen) ist das Mittel, wenn ich erfahren will, was die Gegenseite will und fordert, was sie nicht will, worunter sie leidet oder gelitten hat, was sie unsicher macht oder verwirrt, was sie vermeidet, was ihr wichtig ist usw.

**Zweck:**

Wirklich zuhören ist existenziell wichtig, wenn man mit anderen aus dem Konflikt herauskommen will und langfristig tragfähige Lösungen erarbeiten möchte. Es ist dann eine erste vertrauensbildende Maßnahme. Nur, wenn wir zuhören, können wir Lösungsbereitschaft aus Sicht der Gegenseite oder Kompromissmöglichkeiten heraushören. Wirklich zuhören ist aber auch dann außerordentlich wichtig, wenn die Feindschaft nicht zu überwinden ist und der Konflikt auf der Macht- oder Kampfebene ausgetragen werden muss. In feindseliger Auseinandersetzung ist bekanntlich derjenige überlegen, der seinen Gegner besser kennt. Nicht selten „verquatscht“ sich ein Konfliktgegner in der Aufregung.

**Beispiel:**

Obwohl Siegfried unentwegt schimpfte und Vorwürfe gegenüber Norbert vom Stapel ließ, beschloss dieser, durch das Wortgerassel hindurch nach dem wirklichen Anlass der Auseinandersetzung zu suchen. Schließlich hörte er aus einer Nebenbemerkung heraus, dass sich Siegfried auf dem gestrigen Betriebsausflug blamiert gefühlt hatte, weil er den Grand mit Vieren verloren hatte. Es ging also um nichts Ernsthaftes, sondern um den Versuch, sein Gesicht nachträglich wiederherzustellen.

**Probleme & Risiken:**

Manche haben regelrechte Angst vor dem Zuhören. Sie fürchten, sie könnten dabei leicht die eigene Position und Überzeugung verlieren. Das Risiko des Zuhörens besteht also für einige darin, dass man eventuell selbst überzeugt werden könnte oder etwas einsehen müsste oder dass man Verständnis für die Situation der Gegenseite bekommen könnte. Das bedeutet nichts anderes, als dass die eigene schwache Position durch Ignoranz geschützt wird. Die weit verbreitete Ungeduld während eines Konflikts steht ebenfalls vielen im Weg: Soll der andere doch einfach und schleunigst einsehen, dass er auf dem Holzweg ist! Der soll lieber zuhören! Das Zuhören wird auch dann eher als eigene Schwäche interpretiert, wenn Publikum anwesend ist. Man glaubt, dass nur der als stark und überzeugend gilt, der redet.

## Empfehlung **5** Rückmeldungen geben

Rückmeldungen (Feedback) zu geben macht aus einfachem Zuhören dann aktives Zuhören. In der Kommunikation gibt es auch außerhalb von Konflikten viele Übertragungsprobleme. Jeder kennt solche Schwierigkeiten. Jemand drückt sich anders aus, als er es sagen wollte, die Botschaften kommen anders beim Zuhörer an als beabsichtigt. Die Aussagen werden anders interpretiert, als der Sender es sich vorgestellt hat. Im Konflikt, wo sich jede Seite angegriffen und gefährdet sieht, ist das Kommunikationsproblem noch heikler als im normalen Alltag. Hier ist das Mittel der Rückmeldung entscheidend für eine konstruktive Konfliktabwicklung. Wenn das Gegenüber seinen Redebeitrag beendet hat, kommt Ihr Part: Nun geben Sie in eigenen Worten die wichtigsten Äußerungen, Beschwerden, Forderungen, Beschuldigungen Ihrer Gegenseite mit eigenen Worten wieder. Das können Sie natürlich nur, soweit Sie es verstanden haben, und in der Weise, wie Sie es verstanden haben. Als letzten Schritt fragen Sie das Gegenüber, ob es eine Übereinstimmung gibt zwischen dem, was das Gegenüber aussagen wollte, und dem, was bei Ihnen angekommen ist. Sollten noch Diskrepanzen vorhanden sein, wird sich Ihr Gegenüber ohne Zweifel die Mühe machen (weil dies ja auch sein eigentliches Ziel ist), Ihr Verständnis für seine Position durch Nachbesserung zu erhöhen.

### Stufenfolge einer Rückmeldung:

1. Zuhören (bzw. aufmerksames Lesen)
2. Wiedergabe der gegnerischen Aussage in eigenen Worten (Bildern, Beispielen)
3. Aufforderung an Konfliktgegner, die Rückmeldung zu bestätigen / zu korrigieren

### Zweck:

Mit Hilfe des Rückmeldens lässt sich deutlich dokumentieren, dass man die wesentlichen Punkte der Gegenseite zur Kenntnis genommen hat. Rückmeldungen helfen, die ständigen Wiederholungen einzudämmen, die immer dann wahrscheinlich sind, wenn der Konfliktpartner sich vom Gegenüber nicht gehört fühlt. Der Konfliktgegner kann erleben, dass seine Sicht der Dinge ernst genommen wird. Er kann sich eventuell verstanden fühlen, was eine emotional günstige Ausgangslage für weitere Konfliktbearbeitung ist.

### Probleme & Risiken:

Papageienhaftes oder langatmiges Wiederholen sowie Nachäffen schaffen eher neue Konfliktfelder.

Nur Rückmeldungen zu geben, um dem anderen „eins reinzuwürgen“, fördert kein Verständnis. Auch ironische Verfremdung der Äußerungen des Gegenübers dürfte auf keine Gegenliebe stoßen. Deshalb unterdrücken Sie derartige Impulse. Von Rückmeldungen hält einen eventuell die Angst ab, dass die eigene Position und Überzeugung verloren gehen könnten, wenn man sich zu stark auf Positionen der Gegenseite einlässt.

## Empfehlung **6** Rückmeldungen geben

Gewöhnen Sie sich an, im Konflikt viele Fragen zu stellen. Es können Fragen sein zum Anlass des Konflikts, zur Betroffenheit, zu Zielen, Stimmungen oder den Vorstellungen der Gegenseite, wie der Konflikt gelöst werden soll. Andererseits kann man auch nachfragen, ob die Gegenseite verstanden hat, was einem selbst wichtig ist.

### Zweck:

Gut gestellte Fragen sind eine Art vertrauensbildende Maßnahme. Sie können dokumentieren, dass trotz des Gegensatzes ein Interesse an den Belangen der Gegenseite besteht. Fragen weisen zwar auch in eine Richtung, aber sie werden weniger als dominierend empfunden als beispielsweise Vorwürfe, Anweisungen oder Drohungen. Wenn es Ihnen gelingt, neugieriger als ärgerlich zu sein, können Sie selbst viel gelassener im Konflikt agieren. Sie werden tatsächlich viel mehr erfahren, als wenn Sie Ihrerseits nur z. B. Druck ausüben.

Beispiele für Fragen an die Gegenseite im Konflikt: Was macht dich so wütend (ratlos, enttäuscht usw.)? Worauf willst du hinaus? Was ist dein Ziel in diesem Streit? Was hat dich verletzt? Wovor fürchtest du dich? Möchtest du mich fertig machen? Soll ich kündigen? Soll ich mich entschuldigen? Willst du (jetzt) mit mir reden? Wie stellst du dir die Lösung dieser Sache vor? Beispiele für Fragen an beide Konfliktparteien gleichermaßen: Wieso sind wir beide eigentlich so aufgebracht? Wie kommt es, dass uns keine Lösung einfällt? Sollten wir uns zwei Tage zum Abkühlen gönnen, bevor wir weiterreden?

### Probleme & Risiken:

Risikant sind die Warum-Fragen (z. B.: „Warum bist du nur so ein grenzenloser Egoist?“) oder rhetorische Spielchen in Frageform (z. B.: „Du siehst ein, dass du völligen Blödsinn redest?“), die allerdings mit ziemlicher Sicherheit zur Eskalation und zum Abblocken führen. Von Fragen hält einen eventuell die Angst ab, dass dadurch die eigenen Positionen und Überzeugungen verloren gehen könnten, weil

man sich zu stark auf Positionen der Gegenseite einlässt. Außerdem könnte man befürchten, dass der Gegner zu viel Raum und Zeit bekommt.

## Empfehlung **7** **Verlangsamten – den Rhythmus bestimmen**

Das Handeln der im Konflikt engagierten Personen ist meistens von Unruhe und Ungeduld geprägt. Man ist bestrebt, den Konflikt schnell hinter sich zu bringen. Vor allem möchte man schnell positive Resultate im eigenen Sinne erreichen (es gibt wieder eine Ausnahme wie z. B. das genussvolle Quälen durch den Schikaneur oder der systematische Aufbau einer Intrige). In dieser Eile ist allerdings die Chance groß, dass Porzellan zerschlagen oder Chancen zu friedlicher Beilegung übersehen werden. Jede Form von Verlangsamung stellt hier ein wirksames Mittel dar, den Konflikt vor Eskalation zu schützen. Dies kann eine kurzzeitige Unterbrechung (Auszeit) sein, eine Zigarettenpause oder die Vertagung des Gesprächs auf einen späteren Termin. Man kann sich Bedenkzeit erbeten oder – das entschleunigt einfach und unauffällig – seine eigenen Antworten und Reaktionen zeitlich verzögert aussprechen.

### **Zweck:**

Wenn sich ein Konflikt eigendynamisch beschleunigt, entstehen z. B. Wortgefechte. Ein Wort gibt das andere, Attacke fordert Gegenattacke heraus. Ein aggressiver Wettbewerb. Verlangsamten und Pausen bieten Gelegenheit zu stärkerer Wahrnehmung, zum Nachdenken und vor allem zum emotionalen Abkühlen.

### **„Denn für ein gutes Streiten braucht es Zeit“ (Berthold Brecht)**

### **Beispiel:**

„Ich glaube, ich möchte noch einmal ganz in Ruhe über Ihre Argumente und auch meine Position nachdenken. Wenn sich unsere Aufregung gelegt hat, wird es besser sein, weiterzureden. Eine Stunde Pause, okay?“

### **Probleme & Risiken:**

Es kann vorkommen, dass Verlangsamten als taktisches Mittel genutzt wird, um sich um Entscheidungen und Auseinandersetzung zu drücken. Es kann missbraucht werden, um insgeheim taktische Spielchen und Überraschungsangriffe vorzubereiten.

## Empfehlung **8** **Gegensätze aushalten**

Arbeiten Sie die Punkte heraus, die von beiden Seiten unterschiedlich gesehen werden. Versuchen Sie ebenso, die gegensätzlichen Zielsetzungen, Forderungen usw. beider Seiten klar zu benennen. Haben Sie den Mut, diese Gegensätze (für eine Weile zumindest) nebeneinander stehen zu lassen. Lernen Sie, Differenzen auszusprechen und zugleich auszuhalten, dass es im Augenblick eben so ist und keine Übereinstimmung oder Überzeugung stattfinden wird. Ungemein wichtig dabei ist eine sachliche und neutrale Darstellung beider Positionen. Nur dann kann sich die Gegenseite akzeptiert und gleichberechtigt behandelt fühlen.

### **Zweck:**

Hiermit arbeiten Sie der Tendenz des Ausufers von Konflikten entgegen. Sie zeigen, dass Sie keine Scheu vor der Benennung von Differenzen haben. Indem Sie sich erlauben, die Positionen der Gegenseite „in den Mund zu nehmen“, entspannen Sie die Situation bereits ein wenig. Es trägt zur Versachlichung bei, wenn klar umgrenzte Konfliktpunkte herausgearbeitet werden.

### **Beispiel:**

„Okay, Sie sagen, dass die Probleme im Versand ausschließlich daran liegen, dass zu viele Mitarbeiter dort arbeiten, die nicht ausreichend Deutsch sprechen. Da habe ich Sie richtig verstanden? Ich sehe das Problem anders. Nämlich, dass die Mitarbeiterführung und die Arbeitsaufteilung nicht stimmen. Darüber konnten wir uns heute nicht einigen. Ich schlage Ihnen vor, dass wir damit wie folgt umgehen ...“

### **Probleme & Risiken:**

Es ist nicht ganz leicht, bei dieser Gegenüberstellung der Gegensätze die Positionen beider Seiten gleichermaßen sachlich und neutral zu formulieren. Schließlich findet man den eigenen Standpunkt ja auch wesentlich attraktiver als den der Gegenseite. Auch muss man den Impuls bremsen, dass man am liebsten noch Argumente nachliefern will, die den eigenen Standpunkt doch noch bekräftigen. Dann wäre die Methode, die der Versachlichung dient, aus Sicht der Gegenseite nur ein Trick.

## Empfehlung **9** **Spiegeln**

Das Spiegeln ist der Rückmeldung verwandt. Jedoch werden beim Spiegeln nicht so sehr die ver-

balen Äußerungen zurückgemeldet, sondern eher die Stimmung, die Körperhaltung und die Intention des Gegenübers oder die Konsequenzen des Handelns der Gegenseite. Spiegeln findet in der Alltagskommunikation häufig statt, es wird allerdings selten bewusst als Mittel im Konflikt eingesetzt.

### Probleme & Risiken:

Bevor wir dieses Mittel näher betrachten, kommt zunächst eine Warnung, denn beim Spiegeln kommt es sehr auf das Fingerspitzengefühl an. Es kann eine Gratwanderung zwischen aggressiver Überspitzung auf der einen Seite und funktionsloser Nachäfferei auf der anderen Seite sein. Wer es falsch macht, fordert eine Eskalation oder provoziert den Abbruch der Kommunikation. Wer es allerdings richtig macht, bekommt ein gutes Werkzeug in die Hand, um während des Konflikts zum Nachdenken, zum Innehalten, zum Sprechen, ja sogar zum Lachen anzuhalten.

### Zweck:

Im Konflikt sind die Beteiligten immer wieder kurzzeitig ihren Emotionen ausgeliefert, unbewusst verhärten sich die Gemüter. Es werden aggressive Töne angeschlagen oder versucht zu manipulieren. Dies kann ich spiegeln, um es indirekt aufzudecken, und ohne Gesichtsverlust für die Gegenseite zur Beendigung der störenden Verhaltenweise auffordern.

### Beispiel für körpersprachliches Spiegeln:

Ihr Gegenüber im Konflikt ist störrisch. Obwohl die Person weiß, dass sie sich mit ihrer Position verrannt hat, kann sie im Augenblick nicht nachgeben. Da Ihnen objektiv die Zeit fehlt, der Person Zeit zum Nachdenken zu lassen (Werkzeug 28; Verlangsamem), spiegeln Sie körpersprachlich die Situation Ihres Gegenübers.

Dies ist dann gut möglich, wenn Sie mit Ihrem Konfliktpartner ansonsten eine relativ entspannte Beziehung haben: Sie verschränken die Arme, drücken die Stirn in die Sorgenfalten, ziehen die Lippen nach oben und schauen grimmig. Mit einer ganz kleinen Portion Schalk schauen Sie nun Ihren Konfliktgegner an. Nicht selten müssen nun beide lachen, die Stagnation bricht auf. Wieso das funktioniert? Körpersprachlich symbolisieren Sie hier gewissermaßen die Tragik des Lebens: Manchmal verrennt man sich; zugleich vermeiden Sie verbale Erklärungen, die in dieser Lage eher als besserwisserisch oder dominant erlebt würden.

### Beispiele für verbales Spiegeln:

„Du machst nicht den Eindruck, als wenn du mit unserer Absprache zufrieden bist.“ – „Du wirkst traurig. Was hast du?“ – „Ich könnte auch sagen: Du Idiot!, aber was bringt uns das?“ (Spiegelung einer

Beleidigung) – (schreiend:) „Du schreist!“ – (flüsternd:) „Du schreist!“ (Spiegelung des Versuchs, ein Gespräch durch Lautstärke zu dominieren.)

### Beispiel für das Spiegeln der Intention:

„Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es Ihnen darum, dass Sie mir deutlich machen wollen, dass ich der größte Idiot aller Zeiten bin und entlassen werden sollte?“ (Spiegelung von Kritik, die das Maß verloren hat.)

## 10

Empfehlung

An positiven Erfahrungen anknüpfen

Erinnern Sie sich an Situationen in der Vergangenheit, in denen es Ihnen mit Ihrem jetzigen Konfliktgegner gelungen war, schwierige Situationen (Herausforderungen, Probleme oder Konflikte) zu bewältigen. Wenn es keine solchen Erfahrungen gibt, dann denken Sie an vergleichbare Situationen, die letzten Endes positiv abgeschlossen werden konnten. Dabei können es Situationen sein, die Sie selbst oder Ihr Kontrahent erlebt haben oder aber ganz andere Menschen bzw. Organisationen in einem vergleichbaren Konflikt. Teilen Sie diese Erinnerungen mit Ihrem Kontrahenten.

### Zweck:

Auch hier geht es darum, Übereinstimmendes zu finden und zu betonen, damit sich keine einseitig negative Bewertung der Konfliktsituation herausbildet. Wir wollen Mut machen, dass eine Lösung gefunden werden kann und dass nach schlechten Zeiten auch wieder gute kommen. Denn in Konflikten haben die meisten Menschen – hier scheinen uns verhaltensbiologische Muster einen bösen Streich zu spielen – spontan das Gefühl, als wenn sie in der schlimmsten denkbaren Situation aller Zeiten gefangen wären und dass sicherlich wenig Gutes von der Gegenseite zu erwarten sein wird.

**Beispiele:** „Bisher ist es uns doch jedes Mal gelungen, eine recht gute Lösung zu entwickeln, auch wenn es manches Mal dabei geraucht hat.“ – „Denken Sie doch mal an die Situation im letzten Jahr mit unserem Zulieferer. Da haben anfangs auch alle gedacht: Den Karren zieht keiner mehr aus dem Dreck.“

### Probleme & Risiken:

Es fällt einem spontan nichts Konkretes ein (deshalb ist es besser, schon in der Vorbereitung auf ein Konfliktgespräch darüber nachzudenken). Die Erfahrung, auf die man sich bezieht, darf nicht herbeigeredet sein, sondern es muss tatsächlich positive Erfahrungen gegeben haben. Es müssen Beispiele

gefunden werden, die dem Konfliktgegner auch etwas sagen. Zu oft angewendet, wirkt die Methode wie ein inhaltsloser Versuch des Harmonisierens.

## Empfehlung **11** Übereinstimmungen herausstellen

Suchen und benennen Sie Punkte, bei denen Sie sich mit Ihrem Konfliktgegner einig sind. Also stellen Sie beispielsweise heraus, dass ein ehemals strittiger Sachverhalt inzwischen von beiden Seiten einvernehmlich gesehen wird. Versuchen Sie auch, mit Ihrem Konfliktgegner Einigkeit darüber zu erzielen, was eigentlich das zentrale Thema Ihres aktuellen Konflikts ist. Halten Sie Details fest, bei denen beide Seiten vermutlich die gleichen Ansichten haben könnten. Heben Sie Fakten oder Umstände hervor, die für beide Seiten unstrittig sind. Aber behaupten Sie nicht bloß die Übereinstimmung, sondern fragen Sie Ihren Konfliktgegner, ob er das auch so sieht.

### Zweck:

Im Konflikt besteht die Tendenz, nur noch Gegensätzliches wahrzunehmen und das Gegenüber und dessen Absichten negativ zu beurteilen. Überall scheinen Gefahren und Fallstricke zu lauern. Die Hoffnung auf einvernehmliche Lösungen schwindet. Indem Sie Übereinstimmungen (die sich eigentlich immer finden lassen) feststellen, wirken Sie dieser negativen, sich selbst bestätigenden Spirale positiv entgegen. Außerdem führen Sie eine Art Abhakliste der Dinge, die schon geklärt und abgearbeitet sind. Das erleichtert den Überblick und gibt Zuversicht, dass man die Konfliktthemen Schritt für Schritt bearbeiten und bewältigen kann.

### Beispiele:

„Lassen Sie uns doch bitte einmal die Punkte zusammenstellen, an denen wir übereinstimmen. Erstens: Es hat vier Beschwerden gegeben. Zweitens: Der Leiter des Versands ist längerfristig krank, mindestens einige Monate. Drittens: Die Situation muss besser werden. Uneins sind wir darüber, wie die Lösung aussehen soll.“ oder „Zumindest darin sind wir uns doch einig: Sie und ich haben hier ein Problem.“ oder „Wenn wir uns auch in jedem Punkt uneins sind, es gibt einen Punkt, an dem wir der gleichen Meinung sind: Das wird ein hartes Stück Arbeit für beide Seiten!“

### Probleme & Risiken:

Kann vom Kontrahenten, wenn er sehr misstrauisch ist, als vertrauensschleichendes Manöver interpretiert werden.

## Empfehlung **12** Positive Unterstellung

Bei der positiven Unterstellung produzieren wir bewusst das Gegenteil von der Sichtweise, die Menschen in einem Konflikt typischerweise von ihren Konfliktgegnern haben. Normalerweise unterstellen wir spontan und unbewusst Egoismus, Uneinsichtigkeit, Durchsetzungswillen auf unsere Kosten, möglicherweise sogar Gemeinheit, Verlogenheit usw. Bei einer positiven Unterstellung unterstellen wir, dass es der andere trotz der spürbaren aggressiven Stimmung und trotz negativer Verhaltensweisen usw. nicht wirklich so böse meint. Wir unterstellen Ausrutscher, Erregung. Wir nehmen an, dass der Konfliktgegner im Prinzip ein verträglicher Mensch ist, der nach Lösungen sucht, nur dass er im Augenblick die falschen Mittel verwendet oder keine besseren kennt.

Die positive Unterstellung ist das Gegenteil der Methode Entlarvung, die sehr häufig in Konflikten angewandt wird, aber nur selten zum Erfolg, sondern regelmäßig zur Eskalation führt. Mit dieser Methode können wir die Kommunikation im Konflikt entspannen, denn der Gegenseite wird nicht permanent Böswilligkeit unterstellt.

### Beispiel:

„Ich gehe davon aus, dass Ihnen genauso wie mir an einer Lösung liegt, mit der beide Seite leben können.“

|  |  |
|--|--|
| <b>Aussage Handeln</b>                         | Anschreien   |
| <b>normale(negative) Bewertung im Konflikt</b> | Der will mich fertig machen<br>Er lässt nur sich selbst gelten |
| <b>positive Unterstellung</b>                  | Der ist bloß aufgeregt<br>Es ist ihm sehr wichtig              |

### Beispiel 1:

„Dass Sie jetzt so laut schreien, zeigt mir, wie stark Ihnen das Thema am Herzen liegt. Ich glaube nicht, dass Sie mich jetzt absichtlich an die Wand drücken wollen.“

|  |  |
|--|--|
| <b>Aussage Handeln</b>                         | Beleidigung  |
| <b>normale(negative) Bewertung im Konflikt</b> | Der geht unter die Gürtellinie<br>Der will mich klein machen |
| <b>positive Unterstellung</b>                  | Der ist bloß aufgeregt<br>Argumente ausgegangen              |

**Beispiel 2:**

„Eigentlich wollten Sie mich jetzt nicht beleidigen?“  
Oder „Ich gehe mal davon aus, dass Ihnen diese Beleidigung jetzt nur so rausgerutscht ist.“

|  |  |
|--|--|
| <b>Aussage Handeln</b>                         | Lüge   |
| <b>normale(negative) Bewertung im Konflikt</b> | Sie will mich täuschen<br>Ihr ist jedes Mittel recht   |
| <b>positive Unterstellung</b>                  | Sie versucht sich zu schützen<br>Sie weiß nicht weiter |

**Beispiel 3:**

„Okay, Sie wollten jetzt Ihren Informationsvorsprung nutzen. Ich kenne aber die Fakten. Eigentlich wissen Sie doch auch, dass ein gewisses Vertrauen und eine gewisse Ehrlichkeit auch bei der Lösung von Konflikten besser sind.“

**Probleme & Risiken:**

Man sperrt sich innerlich regelmäßig dagegen, an seinem Konfliktgegner etwas Gutes zu sehen. Diese innere Sperre kann man nur selbst überspringen. Das Verfahren wirkt künstlich, wenn man es andauernd macht (nicht mehr als zweimal in einer Auseinandersetzung). Wir müssen nach dem Einsatz prüfen, ob die Gegenseite positiv auf unseren positiven Wink mit dem Zaunpfahl reagiert. Die Gegenseite könnte auf die Idee kommen, wir seien allzu naiv, und sich zu härterer und kompromissloserer Gangart entschließen (aber wir können ja auch anders!).

## 7. Wenn es seit langem brodeln – Unstimmigkeiten ansprechen

Ein klärendes Gespräch zur rechten Zeit kann sehr viel Stress und Eskalation vermeiden. Wer Konflikte und Ärger mit sich herumschleppt, hat viel zu tragen. Wie viele Wochen, manchmal Monate werden die ungunstigen Gefühle herumgetragen? Wie gut geht es allen Beteiligten oft, nachdem das klärende Gespräch endlich stattgefunden hat! Wenn es die eigenen Ängste bzw. die Sorge vor einer Eskalation sind, die von einem klärenden Gespräch abhalten, empfiehlt sich das (nochmalige) systematische Durcharbeiten der vorigen Abschnitte. Wenn man einfach nicht weiß, wie man das klärende Gespräch aufbauen soll, dann hilft möglicherweise die folgende Checkliste:



Gegenüber malt sich die Tragweite nicht so stark aus oder fürchtet selber einen Konflikt.

**1. Ergreifen Sie selbst die Initiative**

Es hilft nicht, auf den anderen zu warten. Schließlich ist jeder für sich selbst verantwortlich. Möglicherweise ahnt das Gegenüber auch überhaupt nicht, was es für Unbehagen und Ärger auf Ihrer Seite gibt. Oder das

**2. Sprechen Sie es so schnell wie möglich an**

Suchen Sie eine gute Gelegenheit. Notieren Sie sich einen festen Termin in Ihrem eigenen Kalender. Gehen Sie nach dem Wahlspruch „Das Schwierigste zuerst“ vor und nehmen Sie das Gespräch – wenn es machbar ist – als

erste Maßnahme des Tages in Angriff. Ist kein Gespräch möglich, schreiben Sie einen Brief oder eine ausführliche E-Mail.

### 3. Machen Sie vor dem Gespräch einen Plan

Was stört, ärgert, behindert mich genau? Welche Folgen hat das störende Verhalten des anderen für mich (oder andere)? Welche Gefühle werden bei mir ausgelöst? Was – genau – wünsche ich mir vom anderen? Wie will ich das Thema ansprechen? Welche möglichen Lösungen, Alternativen kann ich mir vorstellen?

### 4. Reden Sie von sich – äußern Sie keine persönlichen Beschuldigungen

Unterstellen Sie dem Gegenüber keine bösen Absichten und lassen Sie Vorwürfe und Beschuldigungen. Reden Sie in der „Ich-Form“, beispielsweise: „Mich ärgert, dass ich seit vier Wochen keine Informationen über diesen Vorgang bekomme.“

### 5. Eins nach dem anderen

Arbeiten Sie alle Konfliktpunkte nacheinander ab. Vermeiden Sie, dass alles zu einem großen kontroversen Schwarzpulverbrei wird.

### 6. Hören Sie auch zu – dominieren Sie das Gespräch nicht

Werden Sie nicht penetrant; reden Sie nicht ununterbrochen; wiederholen Sie Ihre Aussagen nicht ständig. Lassen Sie Erklärungen der Gegenseite zu; versuchen Sie, deren Position zu verstehen.

### 7. Suchen Sie nach beiderseitig akzeptablen Lösungen

Bleiben Sie im Gespräch lösungsorientiert. Sagen Sie aber auch deutlich, was Sie genau wollen und erwarten.

### 8. Lassen Sie Zeit zum Nachdenken

Das Problem, der Konflikt ist nun angesprochen. Lassen Sie der Gegenseite (und sich) die Gelegenheit, darüber nachzudenken. So fühlt sich Ihr Gegenüber nicht in die Enge getrieben und ist seinerseits mehr zur Kooperation geneigt.

## 8. Missverständnisse ausräumen

Die Feststellung, dass alles nur ein Missverständnis gewesen ist, beendet im Allgemeinen den Konflikt. Es handelt sich um eine positive Neubewertung oder Umdeutung der ursprünglichen Einschätzung des Handelns oder der Motive des Konfliktgegners. Die ursprünglich als feindlich empfundenen Äußerungen und Handlungen der Konfliktparteien erscheinen in einem neuen Licht. Man hat besser verstanden, was im anderen vorgegangen ist. Die Motive der anderen Seite werden nun nicht länger als absichtlich-schädigend oder egoistisch-rücksichtslos eingeschätzt. Einer friedlichen Bereinigung steht nur noch wenig im Wege.

**Motto: „Es war alles nur ein Missverständnis“**

#### Das materielle Missverständnis.

Ein solches Missverständnis kann immer dann zustande kommen, wenn die Übermittlung von Informationen zwischen Sender und Empfänger gestört wird. Beispiele: Ein wichtiger Termin wird versehentlich nicht weitergegeben oder ein falsches Datum wird benannt. Informationen waren unzutreffend, fehler- oder lückenhaft („Wenn ich das

gewusst hätte!“). Ein bestimmter Ausdruck wird unterschiedlich verstanden („Ach so hatten Sie das gemeint!“). Der Konfliktgegner hatte gar kein Interesse an dem Konflikt; es war nur der Eindruck entstanden, dass es so wäre („Na, wenn das so ist ...“).

Die Entdeckung von solchen Missverständnissen ist für beide Konfliktparteien entlastend und ermöglicht es ihnen, unmittelbar zur Konfliktlösung überzugehen. Ein materielles Missverständnis wird gelegentlich durch Zufall aufgedeckt, jemand macht z. B. eine Bemerkung, und dadurch wird dem Konfliktgegner plötzlich erkennbar, auf welcher (irreführenden) Informationsbasis der andere bisher gehandelt hat. Systematisch können im Konflikt Missverständnisse nur durch Kommunikation und Gespräche aufgespürt und ausgeräumt werden.

#### Das atmosphärische Missverständnis.

Rein sachliche Missverständnisse sind nicht der wichtigste und auch nicht der häufigste Fall. Vielmehr werden die meisten Konflikte von Störungen in der sozialen Atmosphäre überschattet. Beispiele: Beide Seiten reagieren sensibel und interpretieren Aussagen und Handlungen der Gegenseite ohne sachgemäße Überprüfung. Es kann zu emotionsge-

ladenen Äußerungen kommen. Jemand macht einen Freud'schen Versprecher, der als Angriff gewertet wird. Im Kern schätzen beide Seiten das Vorgehen der jeweiligen Gegenseite in gewissem Maße als absichtlich-schädigend und/oder egoistisch-rücksichtslos ein.

Bei der Aufklärung eines atmosphärischen Missverständnisses kommt es dann immer wieder zu dem Aha-Erlebnis, dass der andere es gar nicht so böse gemeint hat, wie es zunächst wirkte. Oder, dass die Feindseligkeit eigentlich jemand anderem bzw. anderen Ursachen gegolten hat. Oder, dass dem anderen nur die Emotionen entgleist waren, weil die Situation so überraschend oder das Konfliktthema persönlich sehr bedeutsam war, aber eine persönliche Schädigung keinesfalls beabsichtigt war. Diese positive Neueinschätzung macht es dann möglich, den Konflikt ohne weitere Eskalation zu einem Ende zu bringen.

Für eine Konfliktklärung ist es deswegen empfehlenswert, gezielt auf Indizien im Verhalten oder den Äußerungen der Gegenseite zu achten, die zur Aufdeckung eines atmosphärischen Missverständnisses

beitragen könnten. Außerdem kann jeder selbst der Gegenseite seine prinzipielle Friedfertigkeit signalisieren, so dass die negativen Unterstellungen (der andere will mich übervorteilen, er denkt nur an sich usw.) keine weitere Nahrung finden.

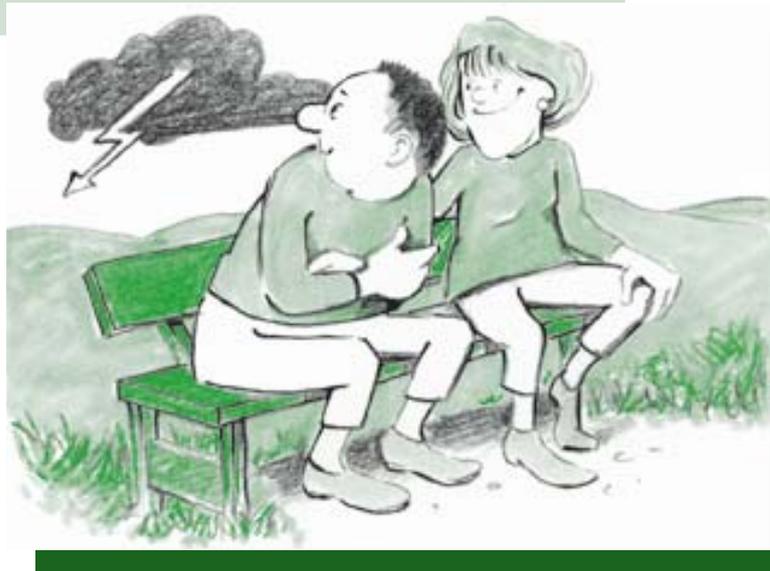
### **Das diplomatische Missverständnis.**

Im Vorfeld war die Gegnerschaft sehr wohl gegeben. Die Konfliktparteien einigen sich aus unterschiedlichen Gründen darauf, die Tragweite des Konflikts und die Aggressivität der während des Konflikts eingesetzten Mittel am Ende herunterzuspielen. Dazu kann es kommen, wenn die Konfliktgegner im Verlauf ihrer Auseinandersetzung zu der Einsicht gekommen sind, dass ihnen eine weitere Eskalation nicht weiterhilft. Es ist außerdem ein Mittel, um die Beziehung nicht weiter zu belasten oder um überhaupt die Basis für eine zukünftige Beziehung herzustellen. Das wichtigste Motiv für ein diplomatisches Missverständnis dürfte jedoch in der Außendarstellung liegen: Jede Seite kann ihr Gesicht wahren und den Sinneswandel bzw. die Beendigung der Feindseligkeiten gegenüber den eigenen Leuten glaubhaft begründen.

## **9. Ende des Konflikts – Nach dem Spiel ist vor dem Spiel**

Wenn ein Konflikt im Guten ausgegangen ist, sollte man diese Gelegenheit nutzen, um sich in Wort und Gestik ausdrücklich wieder zu vertragen. Man hat gemeinsam ein Gewitter durchgestanden, und es ist für die Zukunft von Vorteil, wenn man dies nicht beiläufig geschehen lässt, sondern auch ausdrücklich positiv würdigt.

Wenn wir selber nach einem Konflikt Recht bekommen oder in die überlegene Position gekommen sind, sollten wir uns auf jeden Fall offenes Triumphgeheul oder -gestik verkneifen. Es ist nicht nur würdelos, sondern man fördert geradezu ein Klima kleinkariertes, gnadenloser Konflikte. Denn niemand möchte in eine solche erniedrigende Situation kommen. Außerdem gilt auch hier: Man sieht sich zweimal im Leben. Möglicherweise hätte unser Gegenüber die Niederlage im Konflikt auf sich beruhen lassen, die nachträgliche Demütigung ist unerträglich.



Wenn es zu Kompromissen gekommen ist, die uns nicht voll zufrieden stellen, dann sollten wir uns mit dem zum Ende des Konflikts ausgehandelten Ergebnis einverstanden zeigen. Nachverhandeln und mäkeln am Ergebnis macht es für uns nicht besser und fördert auch nicht die zukünftige Kooperationsbereitschaft.

Wenn wir dem anderen tatsächlich Schaden zugefügt haben, sei es mit Worten oder mit Taten, sollten wir die Courage aufbringen, uns beim Gegenüber zu entschuldigen. Dem anderen steht es frei, die Entschuldigung anzunehmen oder auch nicht.

Wenn dem anderen ein Schaden oder Nachteil passiert ist, für den wir persönlich keine Verantwortung tragen, können wir trotzdem unser Mitgefühl äußern, in der Form: „Es tut mir Leid, dass Ihnen das widerfahren ist.“ Das ist etwas völlig anderes als eine Entschuldigung, die ein persönliches Einräumen von Schuld beinhaltet. Wer diesen feinen Unterschied kennt, hat die Freiheit, seinem Konfliktgegner Mitgefühl zu zeigen, ohne dass dies etwas

mit Schuldeingeständnis oder dem Zwang zu tun hat, im Konflikt nachgeben zu müssen.

Manchmal ist es ratsam, nach überstandem Konflikt erst einmal die Emotionen abkühlen zu lassen. Versäumen Sie aber nicht die Gelegenheit, etwas später den ersten Schritt in die Normalität zu machen. Eine Tasse Kaffee reicht, um ein Gespräch zu beginnen, Interesse zu bekunden. Lassen Sie sich nicht von Bemerkungen abschrecken, die dies abwerten: „Na, willst wohl gut Wetter machen, was?“ Darin zeigt sich bloß eine kulturell weit verbreitete Unfähigkeit zur Versöhnung. Tatsächlich sind die meisten froh, wenn es nach einem Konflikt dann doch wieder positiv weitergeht.

## Teil:



## Umgehen mit schwierigen Situationen

### 1. Konfliktmethoden für die Asservatenkammer – destruktive Konfliktmethoden verstehen und unwirksam machen

In Konflikten kommt es regelmäßig zu aggressiven und anderen destruktiven Verhaltensweisen. Dies ist wohl auch der Grund dafür, dass viele Menschen Konflikte als gefährlich und sogar unsozial einstufen. In vielen Konflikten werden ganz gezielt Methoden eingesetzt, die Verwirrung stiften, Schuldgefühle auslösen oder Angst machen sollen.

Viele Aggressionen werden aber auch unbedacht und impulsiv in den Konflikt eingebracht. „Du bist so ein Schwein ...!“ Unbewusst mag sich derjenige, der einen solchen Ausruf macht, eine Verbesserung seiner Position erhoffen. Aber wenn man es nüchtern von außen betrachtet, führt das in den wenigsten Fällen zum erstrebten Ergebnis. Im Gegenteil, das -Ergebnis ist eine heftige Eskalation der Auseinandersetzung oder ein Erstarren in Feindseligkeit. Aggressionen fordern Gegenmaßnahmen heraus. Schließlich verlieren beide Seiten die Kontrolle über den Konflikt, es wird ein endloser Schlagabtausch. Nicht X und Y haben einen Konflikt, sondern der Konflikt hat sie.

Eines der großen Handikaps in der Bearbeitung von Konflikten ist die weit verbreitete Scheu, sich überhaupt auf einen Konflikt einzulassen. Insbesondere mit ihren Vorgesetzten haben viele Menschen die Tendenz, auch dann klein beizugeben, wenn es um grobe Ungerechtigkeit oder um wichtige Entscheidungen geht. In einem Akt vorgreifenden Gehor-

sams gehen sie davon aus, dass sie mit Sicherheit gravierende persönliche und/oder berufliche Nachteile erfahren werden, wenn sie nur ein Sterbenswörtchen sagen würden. Damit lassen sie andere gewähren, denen wahrscheinlich nicht mehr als grobes Auftreten, Dreistigkeit und simple rhetorische Tricks zum Erfolg verholfen haben.

In den folgenden Abschnitten geht es um ein tieferes Verständnis von schwierigen Konfliktsituationen, wie zum Beispiel Drohungen oder Killerphrasen. Es gibt Überlegungen, warum sie eher in die Asservatenkammer gehören als in den Werkzeugkoffer. Von Interesse sind sicherlich die aufgeführten Ideen und Methoden zum Abschwächen und Unwirksammachen solcher Konflikttechniken.

Im Rahmen dieser Broschüre können bei weitem nicht alle destruktiven Methoden behandelt werden. Allein deren Aufzählung könnte zwei Seiten füllen. Sollte also eine bestimmte Taktik, mit der Sie zu kämpfen haben, hier nicht behandelt sein, dann lassen Sie sich von den Beispielen zu eigenen Lösungen anspornen. Es nützt Ihnen wenig, wenn Sie die Schlechtigkeit der Menschen beklagen; es ist besser, Sie lassen sich etwas einfallen. Denn eines ist gewiss: Für jede destruktive Konfliktmethode gibt es auch ein Gegenmittel.

## 2. Grenzen setzen

Verbal Grenzen zu setzen fällt erstaunlich vielen Leuten schwer. Das hat offenbar mit der verbreiteten Scheu zu tun, seine Sache offen und direkt zu vertreten. Statt direkt zu sagen, was einem missfällt ...



... hofft man vielmehr, dass der andere doch irgendwann selber merken müsste, dass er ein störendes oder unsoziales Verhalten an den Tag legt. Je länger wir warten, desto ärgerlicher werden wir. Indem wir aber abwarten und dabei ausdrücklich vermeiden, unser Gegenüber darüber zu informieren, was uns stört, tragen wir erheblich dazu bei, dass es nicht besser wird! Das Gegenüber bekommt ja keine Signale von uns, dass sein Verhalten oder seine Äußerung uns verletzt oder stört.

Es ist erschreckend, wie viele Leute sich dann lieber ausschließlich bei anderen beschweren, dem anderen aus dem Weg gehen oder die Beziehung vollends abbrechen, anstatt einmal zu sagen: „Du, das stört mich!“ Moralisch kann man sich dann zwar überlegen fühlen, aber man hat seine Chancen auf eine wirkliche Verbesserung der Situation und Einflussnahme auf den anderen verschenkt.

Dabei ist es doch so einfach, eine freundliche, aber bestimmte Zurechtweisung auszusprechen: Das stört mich wirklich. Das mag ich nicht. Das gefällt mir nicht. Das will ich nicht. Daran habe ich keinen Spaß. Für mich ist das nicht lustig, bitte lass es in Zukunft. Weiß du, es gibt verschiedene Arten von Humor, bitte nimm darauf Rücksicht.

Natürlich gibt es auch Zeitgenossen, die eine solche freundliche Zurechtweisung nicht ernst nehmen oder denen es Spaß macht, andere zu reizen. Dort ist ein zeitlich abgestuftes Vorgehen erfolgversprechend, das freundlich, aber konsequent die Einhaltung der Grenzen einfordert.

### 1. Informieren

(z. B. über den störenden Tatbestand oder das belästigende Verhalten)

„Merken Sie, dass Sie schreien ...?“ –  
„Sie haben Unterlagen aus meinem Schreibtisch genommen, ohne mich zu fragen.“

### 2. Auffordern

(das Verhalten zu ändern oder einzustellen)

„Ich möchte nicht, dass Sie mich anschreien.“  
„Ich möchte, dass Sie die Finger aus meinen Unterlagen lassen und mich fragen, wenn Sie etwas brauchen.“

### 3. Mahnen

(negative Konsequenzen ankündigen)

„Wenn Sie jetzt nicht aufhören zu schreien, verlasse ich diesen Raum.“  
„Wenn Sie wieder an meinen Schreibtisch gehen, werde ich alle Unterlagen einschließen.“

### 4. Konsequenzen ziehen

Das angekündigte Verhalten wird in die Praxis umgesetzt.

Eine drastischere Methode besteht darin, das übergreifige Verhalten des Gegenübers zu spiegeln. Dabei kopiert man das unerwünschte Verhalten und kommentiert es zugleich. So könnte man zum Beispiel selbst sehr laut rufen: „Ich kann auch schreien!“ oder einmal demonstrativ in den Unterlagen und im Schreibtisch des Arbeitskollegen herumwühlen.

## 3. Beleidigen und Herabsetzen

Wer auf eine Beleidigung gar nicht oder nicht souverän reagieren kann, fühlt sich unangenehm, womöglich sogar unterlegen. Wer auf eine Beleidigung massiv und aggressiv reagiert, verliert mögli-

cherweise die eigenen Ziele aus den Augen oder steht unvermittelt in einem stark eskalierten Konflikt. Wie soll man also damit umgehen?

Beleidigungen und Herabsetzungen kommen gelegentlich im Eifer eines Wortgefechts vor. Jemand verschafft sich auf diese Weise ein Ventil für eigene Frustrationen und Ärger. Dieses Verhalten entspringt wiederum unserem internen Steinzeitkonzept für die Bewältigung von Konflikten: Schädigung und Wertschädigung zum Geltendmachen eigener Interessen. Solche spontanen Beleidigungen sind konflikttechnisch heilbar, weil jeder weiß, dass einem das Temperament und der Ärger durchgehen können. Das Mittel der Wahl heißt umgehende Entschuldigung für die eigene Entgleisung. Das mag manchem schwer fallen, weil er befürchtet, dass damit auch seine Chancen beim eigentlichen Konfliktthema schwinden. Doch wer sich mit der Logik von Konflikten auskennt und seine wirklichen Interessen nicht aus den Augen verliert, sollte hier kein Problem haben.

Manche benutzen Beleidigungen taktisch, um den Kontrahenten aufzuputschen oder um ihn einzuschüchtern. Das sind üble Manipulationen. Die Wirkung des Aufputschens versteht sich eigentlich von selbst. Es geht darum, das Gegenüber aus der Fassung zu bringen oder zu unkontrollierten oder ungeplanten Handlungen zu verführen (z. B. dass dieser aufgebracht den Raum verlässt; dass er sprachlos oder verwirrt ist, das Thema wechselt oder unangenehme Argumente unter den Tisch fallen). Als Einschüchterung funktionieren Beleidigungen derart, dass derjenige, der offen beleidigt, damit indirekt auch droht und deutlich machen will, dass er sich in einer mächtigeren Position befindet. Er kann es sich sozusagen leisten, während dem

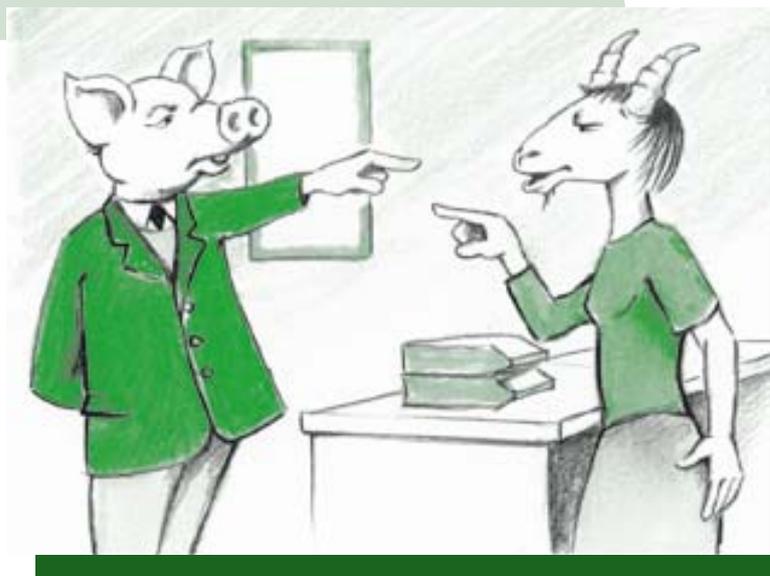
Kontrahenten zugemutet wird, es sich gefallen zu lassen. Diese klein machende Wirkung haben solche gezielten Beleidigungen insbesondere dann, wenn es vor Publikum geschieht.

Generell lässt sich sagen: Beleidigungen sind im Konflikt ein absolut untaugliches, ein kontraproduktives Mittel. Das weiß im Prinzip jeder. Einen Menschen, den man beleidigt, bringt man gegen sich auf. Oder ist Ihnen schon einmal zu Ohren gekommen, dass ein Mensch positiv auf eine Beleidigung reagiert hätte? Etwa derart: „Danke, dass Sie mir die Augen geöffnet haben. Jetzt habe ich endlich verstanden, was für ein Idiot (Unmensch, Verbrecher usw.) ich bin.“ Beleidigungen sind sogar paradox, weil sie bei dem Kontrahenten, der ja in irgendeiner Form dazu gebracht werden soll, etwas einzusehen oder nachzugeben, genau das Gegenteil dieser Bereitschaft erzeugen.

### Souverän mit Beleidigungen und Herabsetzungen umgehen

Anders als bei Konfliktmethoden wie „Leichen im Keller“ oder „Vergangene Fehler aufwärmen“ geht es bei Beleidigungen ja um keine reale Aufdeckung von Fehlern und Unzulänglichkeiten. Im Prinzip geht es immer um dieselben fünf Varianten: dumm, faul, egoistisch, abartig, unmenschlich. Es wird etwas pauschal unterstellt und dies wird – weil die Substanz fehlt – mit drastischen Ausdrücken untermauert: „Sie Schwein, Sie!“

Ein wichtiges Mittel, um souverän mit Beleidigungen umzugehen, ist eine selbstbewusste innere Einstellung dazu. Sie können sich sagen: Beleidigungen sind nur Worte oder Gesten. In Wirklichkeit kann ich damit gar nicht verletzt werden. Wenn ich in Ruhe darüber nachdenke, kann ich ohne Zweifel feststellen, dass ich ganz sicher kein Schwein, keine Zicke, kein Dummkopf usw. bin. Was immer man mir als Beleidigung an den Kopf wirft, man kann mich nicht wirklich damit treffen. Wer sich über Beleidigungen inhaltlich ärgert, gibt ja dem Beleidiger gewissermaßen auch Recht. Wer krampfhaft versucht, seinen Beleidiger zu einer Entschuldigung zu drängen, oder verlangt, dass die Beleidigung zurückgenommen wird, oder gar, dass von ihm das Gegen-



teil erklärt wird, begibt sich schnell ungewollt in Abhängigkeit vom Beleidiger. Ist es in einer solchen Situation nicht viel besser, sich selbst(-bewusst) „Ich

bin in Ordnung“ zu sagen, anstatt eine Ehrenerklärung von einem niveaulosen Beleidiger erreichen zu wollen?

Wenn es zu Beleidigungen kommt, so ist dies möglicherweise ein Hinweis auf Schwachstellen des anderen. Es kann nämlich Ausdruck davon sein, dass das Gegenüber gewissermaßen mit seinem Latein am Ende ist, dass ihm z. B. die Argumente ausgegangen sind. Ihre eigene Verhandlungsposition steht demnach vermutlich gar nicht so schlecht. Manchmal ist die Beleidigung nur noch ein Nachkarten, weil die Gegenseite beim zentralen Konfliktpunkt bereits innerlich aufgegeben hat. In solchen Fällen sollte man die Beleidigung wortlos an sich vorüberziehen lassen, einen ernsten Blick auf das Gegenüber werfen und den Konflikt mit sachlichen Bemerkungen zu Ende bringen.

Wenn Sie in guter Verhandlungsposition stehen, etwa weil die Gegenseite etwas von Ihnen will oder weil Sie bei genauer Betrachtung am längeren Hebel sitzen, können Sie das Gespräch kommentarlos oder mit einem kurzen „Das war 's dann“ unmittelbar abbrechen. Wenn Sie den Eindruck haben, dass die Beleidigung nur taktisch eingesetzt wurde, um Sie auf die Palme zu bringen oder um Sie (auch vor anderen) klein zu machen, bietet sich gezieltes verbales Kontern an. Damit können Sie einerseits Ihre Ebenbürtigkeit deutlich machen, die durch das Beleidigen ja gezielt in Frage gestellt wird. Andererseits vermeiden Sie eine Eskalation und Ausweitung des Konflikts. Es ist gut, sich ein kleines Repertoire anzulegen, um für den Ernstfall gerüstet zu sein.

Einige Beispiele für verbales Kontern:

- Wissen Sie, ich entscheide immer noch selbst, wer mich beleidigen darf. Sie stehen nicht auf meiner Liste. (Offenlegung, arrogante Version)

- Das war eine Beleidigung. Haben Sie auch/noch/keine Argumente? (Hinweis auf Schwachstelle beim Gegenüber)
- Ich kann Sie genauso beleidigen, Sie A...! Wir sollten zu zivilen Methoden zurückkehren. (Gleiches mit Gleichem plus Kooperationsangebot)
- Vielen Dank! (ironische Kommentierung)
- Verstehe ich dich richtig? Du hast gesagt, ich bin ein A...? (kritische Verdeutlichung)
- Je mehr du mich beleidigst, umso stärker überzeugst du mich! (paradoxe Rückmeldung)
- Wer beleidigen muss, weiß nicht weiter.

Für welche Konterform Sie sich auch entscheiden, es sollte Ihrem persönlichen Redestil entsprechen und nicht aufgesetzt wirken. Räumen Sie die Beleidigung verbal aus dem Gespräch und widmen Sie sich zügig wieder den wirklich wichtigen Themen des Konflikts. Seien Sie nicht nachtragend. Manipulieren Sie nicht Ihrerseits, indem Sie sich künstlich beleidigt zeigen, obwohl Sie es gar nicht so empfunden haben.

Generell sollte man Beleidigungen keine große Bedeutung in Konflikten und Verhandlungen beimessen. Sie haben in Konflikten keine wirkliche Macht, außer wenn Sie es zulassen.

## 4. Killerphrasen und Totschlag-Argumente

---

In allen Arten von Auseinandersetzungen, nicht selten auch im Umgang mit Vorgesetzten, begegnen wir Totschlag-Argumenten und den so genannten Killerphrasen. Anders als beispielsweise Beleidigungen sind Killerphrasen für den Unbeteiligten nicht ohne weiteres zu erkennen. Denn merkwürdigerweise wirken solche Konflikttaktiken nur in speziellen Situationen und bei bestimmten Personen. Jeder kann sich vorstellen, dass „Schweinehund“ beleidigend ist, aber nicht für jeden stellt etwa die Frage „Wollen Sie behaupten, dass ich lüge?“ eine unüberwindliche Hürde dar. Killerphrasen und Totschlag-Argumente kann man dagegen mit Sicherheit an

ihrer Wirkung erkennen, die sie auslösen.

Diese Wirkung ist dann im Prinzip bei allen Menschen dieselbe: Sprachlosigkeit, Verunsicherung und Handlungsunfähigkeit. Obwohl man sich ärgert und das Manöver erkennt, überwiegt die eigene Verblüffung und man bleibt infolge dessen sprachlos. Stunden oder Tage später fallen einem noch nachträglich die passenden Argumente ein, und wir ärgern uns zusätzlich über uns selbst, weil wir in der entscheidenden Situation scheinbar nicht über die notwendige Schlagfertigkeit verfügten.

Wie funktionieren sie? Killerphrasen und Totschlag-Argumente sind meistens einfach gestrickte Aussagen. Oft handelt es sich nicht einmal um richtige Argumente, sondern um bloße Behauptungen, z. B.: „So geht das nicht!“ Wie ist es möglich, dass sie trotz ihrer Einfachheit eine solche starke, negative Wirkung auf den Zuhörer auslösen können? Das liegt daran, dass Killerphrasen doppelbödig sind. Oberflächlich sprechen sie Konventionen, gemeinsame Werte und Überzeugungen an. Killerphrasen übermitteln untergründig gleichzeitig eine emotionale Botschaft, die den Empfänger der Nachricht in moralisch schlechtes Licht rücken soll. Totschlag-Argumente sollen mutlos machen. Der Empfänger der Botschaft soll damit persönlich verunsichert und schließlich handlungsunfähig gemacht werden.

### **Totschlag-Argument:**

Nehmen wir als Beispiel die Aussage eines Vorgesetzten: „Ich bin der Chef – und so wie ich es sage, wird es gemacht!“ Oberflächlich gesehen, ist diese Aussage untadelig. Ein Vorgesetzter hat Weisungsbefugnis und trägt die Verantwortung. Er darf und muss Entscheidungen treffen, er kann Anweisungen geben, die befolgt werden müssen, auch wenn es einzelnen Untergebenen nicht gefällt. Der Logik der Hierarchie folgend kann es kein Gegenargument mehr geben. Es ist sozusagen eine letzte, unanfechtbare Begründung einer Anweisung. Und sicherlich wird es manchmal dienstlich nötig sein, diese Art von letzter Begründung zu geben. Es wird aber zum Totschlag-Argument, und hier kommt dann die untergründige Seite zum Vorschein, wenn es permanent oder immer dann angewendet wird, wenn der Vorgesetzte selbst unsicher ist, seine eigene Arbeit nicht im Griff hat oder Kritik nicht ertragen kann. Zwar begründet sich die Aussage („Ich bin der Chef – und so wie ich es sage, wird es gemacht“) auf der gemeinsam getragenen Konvention (Hierarchie; unterschiedliche Befugnis und Verantwortung), aber es wird missbraucht, um sein Gegenüber mutlos und handlungsunfähig zu machen. Die heimliche Botschaft lautet: Halt die Klappe! – Sei gehorsam! – Für immer.

### **Killerphrase:**

Nehmen wir als Beispiel die Frage einer Kollegin: „Willst du behaupten, dass ich lüge?“ Vielen dürfte es schwer fallen, hier mit einem einfachen Ja oder Nein zu antworten. Wer Ja sagt, wird sich möglicherweise Sorgen um Beweislast, Verleumdungsklage oder Abbruch der Beziehung machen müssen. Wer Nein antwortet, aber dann doch irgendwie darlegen will, dass Zweifel an der Aussage der Kollegin bestehen, kommt ins Schwimmen. Bei der Killerphrase werden geschickt zwei Ebenen vermischt. Der Zweifel an einer Aussage der Kollegin wird mit moralischen Kriterien kontaminiert. Es wird eine

moralisch ungehörige Absicht unterstellt, nämlich die Bloßstellung als Lügnerin. Das Ziel dieser Killerphrase ist ebenso das Mundtotmachen wie die Unterdrückung kritischer Fragen bzw. die Verhinderung der Aufdeckung von Falschaussagen, ungeprüften Behauptungen oder tatsächlich von Lügen. Die geheime Botschaft lautet: „Schäm dich! – Schweigl! – Nimm es hin, wie es ist.“

## **Souverän mit Killerphrasen und Totschlag-Argumenten umgehen**

Das Begreifen dieser Taktik ist sicherlich bereits selbst ein wirksames Mittel, um Killerphrasen und Totschlag-Argumente auszuhebeln. Es kann bereits helfen, nur aufmerksam wahrzunehmen, dass und wann sie im Gespräch angewendet werden. Man braucht keine besondere Schlagfertigkeit, um dann zu sagen: „Das ist aber ein Totschlag-Argument“ oder „Ich empfinde das als Killerphrase“.

Wem das zu konfrontativ ist, der kann sich auch thematisch passende Entgegnungen ausdenken. Es macht wenig Sinn, auf Schlagfertigkeit zu setzen, wenn man sie schon normalerweise nicht hat. Vielmehr ist es das Mittel der Wahl, sich sorgfältig zu präparieren, d. h. sich eigene verbale Konter auf Vorrat zurechtzulegen. Menschen, die regelmäßig Killerphrasen benutzen, bleiben im Allgemeinen bei denen, die sich für sie bewährt haben. Wenn sich einzelne Worte auch ändern, im Grunde kommen immer dieselben Sprüche. Darauf kann man sich gezielt vorbereiten und es dann aussehen lassen, als wäre es eine schlagfertige Antwort.

Bei der Fabrikation eigener Konter ist immer die Doppelbödigkeit der Killerphrasen und Totschlag-Argumente zu bedenken. Diese Doppelbödigkeit (scherzhaft) aufzudecken, kann ein wirksames Gegenmittel sein. Killerphrasen versuchen außerdem, über emotionale Manipulation zu bewirken, dass man sich zurückzieht oder von seinem eigenen Ansinnen ablässt. Wirksames Kontern bringt das eigene, ursprüngliche Ansinnen wieder in die Diskussion. Sie hebeln die Phrase ironisch, paradox, humorvoll, kritisch oder liebevoll aus – ganz nach eigenem Geschmack.

Es folgen einige Erläuterungen zu speziellen Typen von Killerphrasen.

### **a. Gespielte Empörung**

#### **Motto:**

Das ist ja unerhört von Ihnen!

#### **Sinn und Zweck:**

Der Angreifer will eine klare Stellungnahme vermei-

den, diese Absicht soll aber zugleich verschleiert werden. Stattdessen spielt der Angreifer Empörung, d. h., er unterstellt eine unlautere Verletzung durch sein Gegenüber. Dieser soll beschämt von seiner Frage oder Forderung Abstand nehmen.

| typische Killerphrase                                     | mögliche schlagfertige Antworten                                    |
|---|---|
| Das ist mir zu primitiv                                   | Weichen Sie bitte nicht aus. Welchen besseren Vorschlag haben Sie?  |
| Da gibt es überhaupt keinen Zusammenhang/Handlungsbedarf! | Gibt es keinen oder wollen Sie nicht?<br>Was ist Ihnen denn unklar? |
| Da waren wir uns doch einig!                              | Nein, das haben Sie falsch verstanden.                              |

**b. Kompetenz und Sachverstand bestreiten**

**Motto:**

Wenn Erwachsene reden, sollten Kinder besser den Mund halten.

**Sinn und Zweck:**

Dem Gesprächspartner soll von vornherein der Schneid abgekauft werden, mitzureden. Als gezielte Beleidigung soll es den Gesprächspartner aus der Reserve locken oder ihn zu heftigen Reaktionen verleiten.

| typische Killerphrase                         | mögliche schlagfertige Antworten  |
|---|---|
| Sie sollten sich erstmal genauer informieren, | Ich bin ausreichend informiert, um hier ein Problem zu erkennen.                  |
| Das ist alles graue Theorie!                  | Gut, verzichten wir auf Theorie, was schlagen Sie praktisch vor?                  |
| Das können Sie nicht beurteilen.              | Was ist an meinem Urteil denn falsch? Gut, dass Sie das besser beurteilen können. |

**c. Persönliche Angriffe unterstellen**

**Motto:**

Wer so fies ist wie Sie, hat seine Rechte verwirkt.

**Sinn und Zweck:**

Der Angreifer stilisiert sich selbst als beleidigt oder

verletzt. Dem Gesprächspartner werden unlautere Absichten oder Niedertracht untergeschoben. Die fingierte Ehrverletzung dient oft als Vorwand, das Gespräch abubrechen, Fragen nicht zu beantworten oder Forderungen zurückzuweisen.

| typische Killerphrase   | mögliche schlagfertige Antworten  |
|---|---|
| Sie wollen mich wohl für blöd erklären?                                       | Wie kommen Sie zu der Annahme?<br>Soll ich jetzt das Gegenteil beweisen?<br>Nun, Sie haben die Vorlage gegeben. |
| Wollen Sie etwa sagen, ich hätte nichts unternommen? Das ist ja unglaublich!! | Was haben Sie denn genau getan?<br>Offenbar war es nicht das Richtige!  |
| Wollen Sie damit behaupten, dass ich lüge?                                    | Nein, aber Sie irren.<br>Wie erklären Sie denn diesen Widerspruch?  |

**d. Autoritäten ins Spiel bringen**

**Motto:**

Schon Aristoteles war meiner Ansicht.

**Sinn und Zweck:**

Manchmal werden direkt Autoritäten zitiert, um Eindruck zu schinden. Zumeist wird dem Gesprächspartner aber eher indirekt zu verstehen gegeben, dass er nicht auf dem optimalen Wissensstand ist und sich deshalb tunlichst zurückhalten sollte.

| typische Killerphrase   | mögliche schlagfertige Antworten   |
|---|--|
| Das ist auf jeden Fall unvorschriftsmäßig.<br>Das ist gesetzwidrig. | Welche Vorschriften meinen Sie genau?<br>Was schlagen Sie denn zur Lösung vor?<br>Ich mache grundsätzlich keine gesetzeswidrigen Vorschläge. |
| Das haben wir schon immer so gemacht.                               | Leider! – Warum eigentlich?  |
| Das haben wir alles schon versucht. Das bringt nichts.              | Alles versucht? Das ist nicht möglich.   |
| Davon verstehe ich wohl mehr als Sie.                               | Wollen Sie mir jetzt das Rede-recht entziehen? Dann erklären Sie es einfach einmal.  |

**e. Übertreibungen / Reise nach „Absurdistan“**

**Motto:**

Was Sie wollen, ist völlig verrückt.

**Sinn und Zweck:**

Fragen, Argumente oder Forderungen des Gesprächspartners werden ins Monströse oder Absurde weitergedacht (ad absurdum geführt), um diesen von seiner eigenen Unüberlegtheit zu überzeugen.

| typische Killerphrase            | mögliche schlagfertige Antworten                               |
|----------------------------------|--|
| Damit ruinieren wir den Betrieb. | Was soll das genau heißen? Weshalb wird der Betrieb ruiniert?  |
| Das ist der Anfang vom Ende.     | Die Missstände müssen ein Ende haben.                          |
| Wenn alle so handeln würden ...  | Sie wissen genauso gut wie ich, dass nie alle dasselbe machen. |

**f. Diffamieren/Lächerlichmachen/ Emotionalisieren**

**Motto:**

Tsss ... tss ... tssss!

**Sinn und Zweck:**

Provokation! Der Gesprächspartner soll aus seinem Konzept und von seiner Strategie abgebracht werden. Die für den Angreifer brisanten Themen und Situationen können vermieden werden. Wenn der Angegriffene auf seine gute Kinderstube stolz ist, wird er nicht auf dem gleichen Niveau kontern wollen und kann deswegen ins Hintertreffen geraten.

| typische Killerphrase   | mögliche schlagfertige Antworten  |
|---|---|
| Sie sollten erstmal denken, bevor Sie reden.                              | Was ist Ihnen denn unklar?  |
| Das meinen Sie doch nicht ernst?  | Doch und zwar ...   |
| Sie sind doch intelligent. Wie können Sie eine so dämliche Frage stellen? | Es gibt keine dämlichen Fragen, nur dämliche Antworten. Wollen Sie sich um die Antwort drücken? |

| typische Killerphrase                     | mögliche schlagfertige Antworten                           |
|---|--|
| Sie drehen die Argumente, wie Sie wollen. | Sie haben meine Vorschläge offenbar noch nicht verstanden. |

**g. Egoismus unterstellen**

**Motto:**

Es geht Ihnen in Wirklichkeit nur um Ihre eigenen Interessen.

**Sinn und Zweck:**

Das Selbstbewusstsein des Gesprächspartners soll erschüttert werden, ihm wird Anmaßung unterstellt. Motto: „Du hast dich nur aufgebläht. Ich habe dich aber entlarvt. Jede weitere Debatte macht es nur noch schlimmer für dich.“

| typische Killerphrase                                     | mögliche schlagfertige Antworten           |
|---|--|
| Sie wollen doch gar keine Lösungen.                       | Doch, aber nur gute Lösungen.              |
| Früher konnte man vernünftiger mit Ihnen reden/verhandeln | Da verwechseln Sie Vernunft und Kriechen.  |
| Es geht Ihnen überhaupt nicht um die Sache.               | Gut, dass wir das beide jetzt wissen.      |
| Da waren wir uns früher doch immer einig.                 | Ja, jetzt sieht die Sache aber anders aus. |
| Letztes Mal haben Sie völlig anders geredet               | Ja, inzwischen habe ich dazu gelernt.      |

**h. Zuständigkeit bestreiten**

**Motto:**

Dazu haben Sie keine Befugnis bzw. ich bin nicht zuständig.

**Sinn und Zweck:**

Das Anliegen der Gegenseite torpedieren oder ins Leere laufen lassen.

| typische Killerphrase            | mögliche schlagfertige Antworten |
|----------------------------------|----------------------------------|
| Wieso mischen Sie sich hier ein? | Das ist meine Aufgabe, weil ...  |

| typische Killerphrase              | mögliche schlagfertige Antworten   |
|------------------------------------|--|
| Das ist gar nicht Ihre Aufgabe!    | Wollen Sie mit mir streiten oder wollen wir ein Problem lösen? Wessen Aufgabe wäre es dann?                      |
| Wieso sprechen Sie gerade mich an? | Ich halte Sie für den kompetentesten Mann. Sind Sie der falsche Ansprechpartner? Wen sollte ich dann ansprechen? |

## i. Fragen beanstanden

### Motto:

So kann man das nicht fragen.

### Sinn und Zweck:

Der Angreifer will Verwirrung stiften. Unangenehme Fragen sollen unter den Teppich gekehrt werden.

Durch Umformulierung oder Richtigstellung von Fragen soll der weitere Diskussionsverlauf manipuliert werden.

| typische Killerphrase                            | mögliche schlagfertige Antworten  |
|--|---|
| So kann man die Frage natürlich nicht stellen.   | Wieso? Ich habe sie doch gerade so gestellt.  |
| Lassen Sie mich Ihre Frage einmal umformulieren. | Nein, beantworten Sie meine Frage bitte so, wie ich sie gestellt habe.<br>Nun haben Sie die umformulierte Frage beantwortet.<br>Nun geben Sie bitte noch eine Antwort auf die Frage, die ich gestellt habe. |

## 5. Killerphrasen-Killer

Killerphrasen wirken nicht bei allen Personen gleichermaßen und ihre Wirkung ist bei unterschiedlichen Situationen unterschiedlich stark. Manchen gelingt es, allein durch Schlagfertigkeit damit fertig zu werden. Den meisten Menschen ist diese Gabe aber nicht in dem Maße gegeben, dass sie stets spontan passende Antworten auf Killerphrasen-Attacken produzieren können. Wer sich durch wiederkehrende Killerphrasen blockiert fühlt, sollte sich einmal die Zeit nehmen (1/2 Stunde ist meist ausreichend), um sich ausführlich damit zu beschäftigen und einen gezielten Gegenschlag (Konter) zu erarbeiten. Diese Analyse hat sieben Schritte:

### 1. Wortlaut der Killerphrase aufschreiben:

Was wurde genau gesagt?  
Wie wurde es gesagt?

### 2. Vergegenwärtigen, welche Gefühle und Reaktionen bei einem selbst spontan ausgelöst werden

(z. B. Schreck, Verblüffung, Ärger, Ratlosigkeit, Peinlichkeit etc.).

### 3. Die „geheime Botschaft“ entschlüsseln.

In der Killerphrase ist immer eine geheime oder zweideutige Botschaft verborgen, die

zumeist indirekt zum Ausdruck kommt, also nicht aus dem Wortlaut zu entnehmen ist. Wozu soll ich gebracht werden? Wovon soll ich abgebracht werden, ohne dass es direkt ausgesprochen wurde? Soll ich mich schämen oder inkompetent und unterlegen fühlen? Soll ich mundtot gemacht werden? Wird mir etwas unterstellt? Wird mit Angstmache gearbeitet?

### 4. Prüfen, inwieweit etwas Wahres dran sein könnte.

Gibt es eine Schwachstelle, einen Fehler meinerseits, wodurch die Killerphrase ihre Wirksamkeit erhält? Beispielsweise könnte es sein, dass ich gelegentlich zu spät zur Arbeit gekommen bin und dieser Tatbestand nun in der Killerphrase benutzt wird, um mich in anderem Zusammenhang zum Schweigen zu bringen.

### 5. In welche (ausweglose) Lage bringt mich das?

Was hat derjenige, der die Killerphrase anwendet, mit mir vor? Wovon soll ich langfristig abgehalten werden? Welche Missstände werden dadurch aufrechterhalten?

Nach diesem ausführlichen analytischen Teil gehen wir nun dazu über, einen Killerphrasen-Killer zu entwerfen. Zunächst sammeln wir alle unsere Gedanken und Argumente:

### 6. Eine Gegenrede entwerfen.

Eine Gegenrede oder einen Protestbrief entwerfen, in dem alle Gründe und Argumente zusammengestellt werden, warum die Killerphrase **sachlich falsch, unberechtigt, überzogen und/oder unmoralisch ist**. Wir können diese Gründe und Argumente mit anderen diskutieren. Sie sollten auf jeden Fall schriftlich niedergelegt werden, damit wir uns zu gegebener Zeit daran erinnern können. Wir sollten sie so formulieren, dass wir persönlich und andere Außenstehende wirklich davon überzeugt würden, dass diese Killerphrase kein Argument, sondern eine Unverschämtheit ist. Diese Gegenrede wird dem Kontrahenten gegenüber nicht wirklich gehalten, der Brief an ihn nicht abgeschickt. Denn diejenigen, die Killerphrasen verwenden, werden sich unsere Erklärungen nicht wirklich zu Herzen nehmen (es sei denn, es sind uns wohl gesonnene Menschen, die nur aus persönlicher Gewohnheit oder Stress zu diesem Mittel gegriffen haben). Die Gegenrede ist vielmehr der Rohentwurf für die schlagfertige **passende Antwort**, mit der wir in Zukunft die Killerphrase kontern wollen.

### 7. Eine „passende Antwort“ finden.

Die Argumente und Formulierungen aus der längeren Gegenrede werden abschließend so lange im Kopf gewälzt (oder mit einer Vertrauensperson diskutiert) werden, bis eine knappe, aber passende Antwort darauf gefunden ist. Diese Antwort muss selbst innerlich überzeugen. Abschließend kann man noch an der Form arbeiten. Die passende Antwort kann sachlich, spöttisch/ironisch, als Gegenfrage formuliert, als Entlarvung oder Kritik gestaltet werden. Sie sollte auf jeden Fall in der eigenen, normalen Sprache formuliert sein, also nicht gestelzt oder hochdeutsch, wenn man anson-

sten immer Dialekt spricht. Humor und Lachen lassen sich einsetzen. Nonverbale Reaktionen (d. h. ohne Worte) können manchmal wirksamer als Worte sein.

#### Beispiel:

Bei der Durchführung eines Projekts zur Reorganisation einer Firma waren viele Absprachen und einvernehmliche Regelungen zu treffen. Ein Hauptabteilungsleiter brachte seine Projektkollegen immer wieder zur Verzweiflung, wenn er vorherige Absprachen wieder zurücknahm und dieses Vorgehen mit der Bemerkung kommentierte: „Was geht mich mein Geschwätz von letzter Woche an?“ Die Kollegen ärgerten sich stark, sie fühlten sich aber auch gelähmt und den unvorhersehbaren Manövern des Hauptabteilungsleiters ausgeliefert. Schließlich ist es auf eine Weise auch legitim, innerhalb einer Woche zu neuen Erkenntnissen zu kommen und eine Entscheidung umzuwerfen. Dieser Gesichtspunkt war auch die Falle, die dazu führte, dass niemand Argumente fand, etwas dagegen zu sagen. Das größte Problem war natürlich die Unverbindlichkeit von Absprachen und die Überheblichkeit des Hauptabteilungsleiters, der seine Kooperation völlig willkürlich entziehen konnte. Schließlich kamen die übrigen Projektmitglieder zu einem Meeting zusammen und verabredeten eine konfrontative Verfahrensweise, welche die Killerphrase in ihrer Wirkung aushebeln sollte. Bei nächsten ordentlichen Treffen des Projektteams wurde dem Hauptabteilungsleiter, als er zu einem Sachverhalt Stellung nehmen wollte, mit folgender Bemerkung gekontert: „Wissen Sie, was geht uns eigentlich Ihr Geschwätz von heute an? Alles, was Sie heute zusagen, kann nächste Woche wieder das Geschwätz von gestern sein. Wir nehmen von Ihnen nur noch Aussagen entgegen, die vom Vorstand gegengezeichnet sind.“ Der so angegriffene Hauptabteilungsleiter verließ zwar diese Sitzung mit empörter Miene, aber arbeitete fortan kooperativ und ohne nachträgliche Manöver an der Durchführung des Projekts mit.

## 6. Drohungen

#### Zweck:

Drohungen sind eine sehr häufige Begleiterscheinung in Konflikten. Viele machen es sich in Konflikten leicht und drohen mit schwer wiegenden Nachteilen für die Gegenseite, um diese möglichst schnell gefügig zu machen. Drohungen stellen die

Gegenseite im Konflikt vor die Alternative, einen mächtigen (oft undeutlichen) Schaden zu erleiden oder eben nachzugeben. Durch die Drohung wollen sie dem gefürchteten Eintritt von eigenen Nachteilen oder einer Eskalation des Konflikts zuvorkommen („Wehe, du machst das, dann...!“). Ist der

Negativfall bereits eingetreten, soll die Drohung bewirken, dass sich der Konfliktgegner schnell zur Wiedergutmachung bereit findet. Oder es wird versucht, damit einer Wiederholung vorzubeugen („Wenn das noch einmal passiert, dann kannst du was erleben!“).

### Schaden:

Das Drohen ist zwar üblich, aber selbst für den Drohenden nicht ungefährlich. Die Absicht hinter der Drohung ist im Prinzip die schnelle Beendigung des Konflikts zu eigenen Gunsten. Häufig wird allerdings auch unbedacht gedroht, einfach weil man verärgert und ungeduldig ist. Sobald man eine Drohung ausgesprochen hat, ist man in seinem Handeln aber nicht mehr wirklich frei. Denn, wenn die Gegenseite von der Drohung nicht beeindruckt ist, ist der Drohende quasi gezwungen, der Drohung auch praktische Konsequenzen folgen zu lassen. Schließlich gilt derjenige, der droht und die Drohung schließlich nicht umsetzen kann oder will, als schwach (so genannte leere Drohungen). Eine leere Drohung veranlasst die Gegenseite wahrscheinlich dazu, in Zukunft offensiver vorzugehen oder Drohungen nicht mehr ernst zu nehmen.

Für die Bedrohten sind Drohungen aus mindestens vier Gründen schädlich und gefährlich. Erstens: Bedrohte können sich gezwungen sehen nachzugeben, obwohl es ungerecht oder unmoralisch ist, was die Gegenseite erzwingen will. Solches Nachgeben kann vor allem im ersten Schreck erfolgen. Zweitens kann man auf einen Bluff hereinfliegen. Die Gegenseite wollte die Drohung niemals wirklich umsetzen. Man hat gegeben – ohne Not. Drittens: Wer fürchtet, dass ein Nachgeben im ersten Fall möglicherweise weitere Begehrlichkeiten und Unverschämtheiten auf der Gegenseite auslösen könnte, verpasst möglicherweise einmal die Gelegenheit, nachzugeben, wo es angebracht wäre. Schließlich viertens: Nachgiebigkeit als Prinzip, um Konflikte zu vermeiden, kultiviert die Unverschämtheit der Gegenseite.

Der größte Schaden einer Drohung: Sie untergräbt die soziale Beziehung zwischen Menschen. Sie ist das Mittel der Wahl für Menschen, die andere mit Gewalt und Einschüchterung beherrschen wollen.

### Alternativen:

Eine Alternative zu Drohungen sind Sanktionen. Bei



Sanktionen handelt es sich um klar definierte Strafen, Konsequenzen oder Gegenmaßnahmen, die für den Fall eintreten sollen, dass die Gegenseite keine Verhandlungsbereitschaft, Einlenken usw. zeigt. Sanktionen flankieren berechnete und legitime Interessen (wie z. B. bei Vertragsstrafen, die bei Vertragsschluss von beiden Seiten einvernehmlich vereinbart werden, für den Fall, dass eine Seite ihre Verpflichtungen nicht einhalten kann).

## Souverän mit Drohungen umgehen

Wie oben erwähnt, gibt es einige Grundgefahren beim Entgegennehmen von Drohungen. Die größte Gefahr ist, dass man vorschnell in Angst und Schrecken versetzt wird, die zu vorschnellem Handeln verführen und in den meisten Fällen dann zum vorschnellen Nachgeben. Die zweitwichtigste Gefahr ist, dass man aus Wut oder Sorge vor zukünftigen Übergriffen in eine unkontrollierte Eskalation gerät.

### Schrittfolge zum Umgehen mit Drohungen

Drohungen sollen den Konflikt beschleunigen. Das wichtigste Gegenmittel ist jetzt besonnenes Vorgehen („Entschleunigung“): erst nachdenken, nachfühlen, dann handeln.

#### 1. Auf Stichhaltigkeit prüfen

- Kann die Gegenseite die Drohung überhaupt realisieren?
- Welche negativen Folgen hat die Drohung für die Gegenseite selbst?
- Welches Urteil würde die Öffentlichkeit fällen?

- Wie hoch ist der Aufwand für die Gegenseite?
- Hat die Gegenseite früher leere Drohungen ausgesprochen?

## 2. Kraft der Drohung und der Gegenseite einschätzen

- Droht die Gegenseite gewohnheitsmäßig? Steckt nichts dahinter?
- Ist der Gegenseite der Konfliktstoff sehr wichtig?
- Ist die Gegenseite verzweifelt oder unter starkem Druck?
- Ist die Drohung lediglich ein Appell?

## 3. Zeitdruck herausnehmen

- Nicht sofort entscheiden, nicht sofort handeln
- Bedenkzeit erreichen oder erzwingen
- Wenn die Gegenseite eine Entscheidung oder Zustimmung sofort haben will, dann mit einem entschiedenen Nein gegendrohen

## 4. Drohung versachlichen

- Drohung als Drohung offen legen
- Offen das Für und Wider der Drohung abwägen
- Konkretisieren der Drohung verlangen
- Eigene Konsequenzen abwägen und kommunizieren

## 5. Trotz Drohung weiter verhandeln

- Drohung gefühlsmäßig als typisches Konfliktmittel bewerten, cool bleiben
- Der Gegenseite die zukünftigen Vorteile von Zusammenarbeit bzw. die Nachteile von „Krieg“ aufzeigen
- Risiko in Kauf nehmen, dass die Gegenseite ihre Drohung realisiert – die eigenen Interessen im Vordergrund auf eine Lösung hinarbeiten

## 6. Gegendrohung, Sanktionen

- Ankündigen, dass Sie auch Drohungen einsetzen können; drohen
- Einschalten von neutralen Dritten (Gericht, Schlichter, Öffentlichkeit)
- Kooperation in anderen Bereichen einstellen, die dem Konfliktgegner wichtig sind

---

## 7. Vorwürfe und (unberechtigte) Beschuldigungen

Das Wort Vorwurf beschreibt lautmalerisch, worum es geht. Man möchte jemandem einen Missstand oder ein Fehlverhalten vor die Füße werfen.

### Zweck:

Der Vorwurf wird in der Haltung der Gewissheit gemacht. Ich weiß, dass du etwas falsch gemacht hast. Jeder Vorwurf ist zugleich auch immer eine Beschuldigung. Im Vorwurf ist die Behauptung versteckt: Du hast es absichtlich oder fahrlässig getan – zu meinem oder zum Schaden anderer.

### Schaden:

Es ist keineswegs ausgemacht, dass derjenige, der einen Vorwurf äußert, auch im Recht ist. Die vorgenommene Kritik kann berechtigt oder unberechtigt sein. Ein Vorwurf kann tatsächlich auf Unwissenheit, Vorurteilen oder Fehlinformation beruhen, aber der Vorwerfende tut jeweils so, als ob alles klar und eindeutig bewiesen wäre.

Oft wird das Mittel des Vorwurfs, der Beschuldigung lediglich benutzt, um seine eigene Frustration abzubauen. Oder weil es die einzige Form von Kritik ist, die jemand kennt. In sehr vielen Fällen wird damit jedoch genau das verhindert, was als Ziel erreicht werden soll, nämlich die nachhaltige Verbesserung der Situation und die Vermeidung von Fehlern.

Vorwürfe führen nämlich im Allgemeinen zu einer Verteidigungshaltung des Beschuldigten. Wer glaubt, dass er mit Vorwürfen andere positiv umstimmen und zur Einsicht bringen könnte, ist naiv. Das Resultat von Vorwürfen ist fast immer Rechtfertigung, häufig auch Gegenvorwürfe, meist eine Verstimmung. Wer sich Vorwürfen ausgesetzt sieht, macht dicht. Menschen, mit denen man auch in Zukunft konstruktiv zusammenarbeiten will, sollte man besser nicht mit Vorwürfen angreifen!

Wem es ums Durchsetzen eigener Interessen oder um generelle Machtansprüche geht, dem dient der Vorwurf in erster Linie der Einschüchterung. Dann geht es einzig darum, sein Gegenüber in die Defensive zu bringen. Gelegentlich liegt dem Vorwurf gar nichts Konkretes zugrunde oder es werden bloße Behauptungen oder gezielte Lügen als Basis für die Vorwürfe genutzt. Hier ist es oft schwierig, im Augenblick richtig zu reagieren.



### Was macht einen Vorwurf so unangenehm?

Der Vorwurf in aller Öffentlichkeit kann das soziale Ansehen gefährden. Es entsteht die Furcht: „Wer weiß, was die Unbeteiligten für Schlüsse ziehen.“ Der Vorwurf ist außerdem als Entlarvung aufgebaut: „Du hast was falsch gemacht – ich habe dich erwischt!“ Der Vorwurf wirkt oft als Versuch der Demütigung: Der Kritiker stellt sich dabei als der Bessere dar, der Kritisierte wird als der irgendwie schlechtere Mensch gebrandmarkt. Im Vorwurf ist kein Verständnis für die Lage des Angegriffenen zu spüren. Es wirkt wie: „Du hast dich schuldhaft in diese Situation gebracht, nun sieh zu, wie du aus dem Schlamassel wieder herauskommst!“ Ein Vorwurf ist eben immer auch eine Schuldzuweisung: Im Vorwurf wird zugleich unterstellt, dass der Fehler schuldhaft oder zumindest grob fahrlässig gemacht wurde. Der Vorwurf lässt z. B. unberücksichtigt, unter welchen Bedingungen der Beschuldigte handeln musste, welche Mühe er sich womöglich gegeben hat, welchen Informationsstand er hatte usw. Sich zu erklären, zu rechtfertigen, zu begründen – das wird alles dem Beschuldigten überlassen.

#### Alternativen:

Sachliche Diskussion, sachliches Vorbringen von Kritik. Das Hinterfragen, was zum bemängelten Fehlverhalten geführt hat. Tatsachen darstellen. Zahlen, Daten, Zeugen und Fakten sind insbesondere bei Personen, die normalerweise alles abstreiten, das Mittel der Wahl. Die eigene Betroffenheit oder den eigenen Ärger benennen, ohne jedoch mit dem vorwurfsvollen Unterton zu reden. Man kann den anderen auch diplomatisch selbst darauf kommen lassen, dass er etwas falsch gemacht hat.

### Souverän mit Vorwürfen und Beschuldigungen umgehen

Eine sehr, sehr wichtige soziale Kompetenz ist: Zugeben können, wenn man etwas falsch gemacht hat. Es ist uns Menschen nicht gegeben, ein Leben ohne Fehler und Irrtümer zu führen. Manchmal sind diese Fehler nur zu unserem eigenen Schaden, nicht selten sind die Interessen, Wünsche und Erwartungen anderer Menschen mit betroffen. Jeder tut gut daran, mit diesem unausweichlichen Teil des Lebens leben zu lernen. Was wäre besser, als dann die Worte „Stimmt, das ist schief gelaufen“ oder „Tut mir Leid!“ oder „Entschuldigung“ zu gebrauchen?

Viele vermeiden aus Furcht vor dem Verlust der Zuneigung, aus falschem Stolz oder, um ihr eigenes geringes Selbstwertgefühl zu retten, zuzugeben, dass sie etwas falsch gemacht haben. Wer solche Worte aus diesen Gründen oder aufgrund der Angst vor Machtverlust oder der Sorge um sein Prestige vermeidet und durch Ausreden, Abstreiten, Empörung, Ignorieren oder Verharmlosen versucht, seine Haut zu retten, wird ständig an falschen Fronten kämpfen. Sie sollten allerdings auch nicht versuchen, der möglichen Kritik anderer durch unentwegte Selbstkritik zuvorzukommen. Ihr Gegenüber würde zu Recht vermuten, dass Sie lediglich eine geschickte Form der Vermeidung nach dem Motto „Ich habe mich schon selbst verhauen, nun lass mich bitte in Frieden“ gewählt haben.

#### Was tun, wenn der Vorwurf/Beschuldigung berechtigt ist:

- wenn man dafür auch persönlich verantwortlich war: sich entschuldigen,
- wenn man nicht verantwortlich war: sein Mitgefühl äußern („Tut mir Leid, dass dir das zugestoßen ist“)

- Kurz erläutern, wie es zu dem Fehler, der Fehleinschätzung, Versäumnis kam
- Beraten, was man in Zukunft besser machen kann oder wie die Folgen abgemildert werden können.

### **Was tun, wenn der Vorwurf berechtigt, aber die Form unberechtigt ist:**

(wenn die Vorwürfe lautstark, hämisch, arrogant, beleidigend, mit dem Ziel der Blamage, der Demütigung, der sozialen Ausgrenzung vorgetragen werden)

- Als Erstes: Die Form des Vorwurfs zurückweisen: „Nicht in diesem Ton!“ „Das ist jetzt Mobbing und keine sachliche Kritik.“ „Können Sie noch etwas anderes als beleidigen?“
- Nach dem Kern der Sache fragen: „Worauf willst du jetzt eigentlich hinaus?“ „Was willst du?“ „Was willst du, dass ich tue?“ „Worum geht es?“

Es geht hier darum, durch die Fassade des Vorwurfs hindurchzusehen. Versuchen Sie, etwas über die hinter dem Vorwurf liegenden Wünsche und Nöte der anderen Seite zu erfahren (!).

- Grenzen setzen: „Das Problem ist klar, aber ich will nicht, dass du so mit mir redest.“ „Wir können weiterreden, wenn Sie sich beruhigt haben.“
- Versachlichen, Sortieren der Fakten, Suche nach gemeinsamen Lösungen.

### **Was tun, wenn der Vorwurf unberechtigt und die Form überzogen ist:**

Es gibt Zeitgenossen, die regelmäßig ungeprüft über andere herfallen, sobald sie glauben, dass diese die Ursache ihrer Schwierigkeiten sind. Wiede-

rum andere versuchen nur, auf Kosten anderer ihr Mütchen zu kühlen und dabei ihre Frustration abzubauen. Noch andere suchen die Gelegenheit, Sie öffentlich bloßzustellen oder eigene Unzulänglichkeiten anderen in die Schuhe zu schieben (siehe hierzu auch die Rezepturen im Abschnitt D zum Umgehen mit den schwierigen Zeitgenossen, wie z. B. dem „Bulldozer“, „Henker“ oder „Choleriker“).

- Kämpfen Sie nicht inhaltlich um das Thema des Vorwurfs, sondern kämpfen Sie formal und sozial um die Art des Umgehens mit Ihnen.
- Deswegen sind unbedingt zu vermeiden: Rechtfertigungen und Erklärungen. Geben Sie auf keinen Fall langwierige Erklärungen zum eigenen Verhalten, zum Sachverhalt usw. ab. Darum geht es Ihrem Gegenüber ja überhaupt nicht! Akzeptieren Sie den Umstand: Es ist sinnlos, sich bei diesem Gegenüber ins rechte Licht rücken zu wollen!
- Geben Sie maximal eine einmalige Erklärung Ihrer eigenen Position und Sichtweise. Formulieren Sie später nur noch: „Ich habe gesagt, was ich dazu zu sagen habe.“
- Weisen Sie den Übergriff verbal zurück. Verlangen Sie eine sachliche Gesprächsatmosphäre. Wenn sich das Gegenüber nicht auf eine normale Gesprächsform einlassen will, verlassen Sie den Ort der Begegnung. Ist das aus irgendwelchen Gründen nicht möglich, schalten Sie demonstrativ auf Durchzug und lassen Sie die Vorwürfe an sich abprallen.
- Lassen Sie andere für sich reden. Lassen Sie die Fakten für sich sprechen. Nehmen Sie es nicht so tragisch, dass Ihr Gegenüber in seiner Rage im Augenblick verbal die Oberhand behält. Freuen Sie sich auf die Situation, wenn er später anhand der Fakten kleinmütig zugeben muss, dass er im Irrtum war.

## **8. Alte Kamellen**

„Denk nur dran, was du mir vor sieben Jahren Schlimmes angetan hast ...“ – so oder ähnlich klingen alte Kamellen. Fehler und Fehlverhalten aus der Vergangenheit der Gegenseite werden plötzlich als Argument in eine aktuelle Auseinandersetzung gebracht.

### **Zweck:**

Im Allgemeinen geht es nicht wirklich um das Problem aus der Vergangenheit. Alte Kamellen werden normalerweise immer dann wie der Hase aus des Zauberers Hut hervorgeholt, wenn der eine Konfliktgegner keine besseren Mittel hat, um seine Interes-

sen durchzusetzen. Es wird beim anderen schlechtes Gewissen erzeugt oder (wenn es öffentlich geschieht) das soziale Ansehen attackiert. Dieser soll in die Defensive gedrängt werden („Sieh nur, was für ein schlechter Mensch du gewesen bist – und noch heute bist“), und dieses Manöver dient letzten Endes ausschließlich dazu, das Gegenüber jetzt zum Nachgeben zu bringen. Man soll über den Umweg Schlimmes-Fehlverhalten-in-der-Vergangenheit zu einer Art Bringschuld gebracht werden.

### **Ziel:**

Sei wenigstens jetzt lieb.

**Schaden:**

Das Benutzen von alten Kamellen kann sehr verletzend sein. Vor allem liegt es daran, dass man seine Vergangenheit ja nicht mehr ändern kann. Man kann das aufgedeckte Fehlverhalten in seiner Vergangenheit nicht ungeschehen machen. Deswegen kann es jeder, wenn er einem böse sein will, jederzeit wieder gegen einen verwenden. Das Skrupellose daran ist, dass es beim Hervorholen von alten Kamellen eben nicht darum geht, diesen alten Schaden wieder gutzumachen oder einen alten Fehler zu vermeiden, sondern darum, in einem aktuellen Konflikt mit völlig anderem Thema Druck auszuüben, einzuschüchtern und nachgiebig zu stimmen.

Sachlich darauf zu antworten kommt vielen nicht in den Sinn. Sie fühlen sich heftig und ausweglos verletzt, spüren die eigene Schuld oder Scham und zugleich die Gemeinheit des Angriffs. Im Resultat führt das Hervorholen alter Kamellen meistens zu einer aggressiven Eskalation des Konflikts und zu massiven Störungen der Beziehung.

**Alternativen:**

Wenn Sie ein Fehlverhalten Ihres Gegenübers aus dessen Vergangenheit kennen, dann sollte Sie das gegebenenfalls bei der Risikoabschätzung einer gegenwärtigen oder zukünftigen Zusammenarbeit berücksichtigen. Als Argument im Streit? Lassen Sie es bleiben.

**Souveränes Umgehen mit alten Kamellen**

Wenn man sich tatsächlich etwas in der Vergangenheit zu Schulden kommen ließ, das man bedauert oder dessen man sich schämt, ist es schwierig, mit solchen Angriffen umzugehen. Machen Sie sich die Argumente zu Eigen und versuchen Sie es mit folgendem verbalem Kontern:

- „Was hat das eine mit dem anderen zu tun?“
- „Du weißt so gut wie ich, dass man die Vergangenheit nicht ändern kann.“
- „Wollen Sie mich mit meiner Vergangenheit erpressen?“
- „Okay, nun weiß ich, was für ein schlechter Mensch ich bin. Was bedeutet das jetzt für unsere heutige Auseinandersetzung?“
- Wenn du nach x Jahren meinen damaligen Fehler immer noch nicht ruhen lassen kannst, dann ist es wohl besser, wenn wir uns in Zukunft aus dem Weg gehen.

Wenn Sie sich so verletzt fühlen, dass Sie handlungsunfähig sind: Drehen Sie sich weg und lassen Sie die Person stehen. Sprechen Sie das Thema zu einem anderen Zeitpunkt an, wenn Sie Ihre Schuld und Schamgefühle besser unter Kontrolle haben.

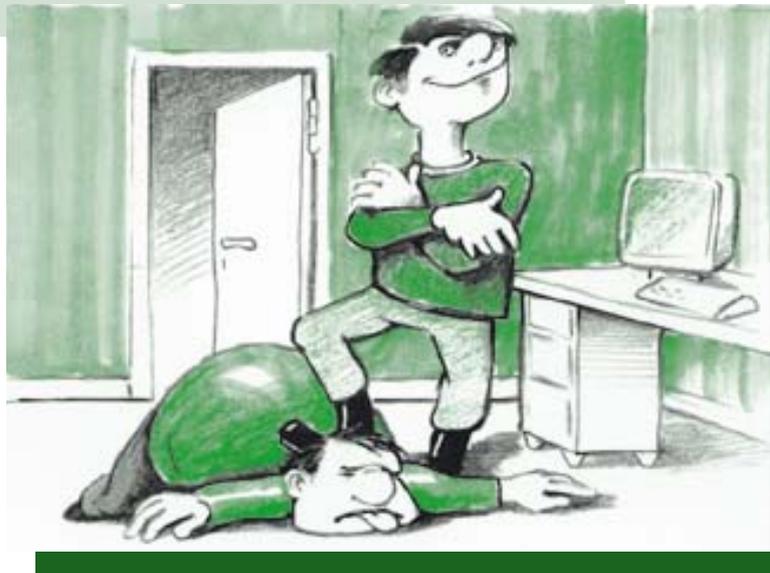
## 9. Triumphieren

---

Zu den verständlichen, aber unklugen Verhaltensweisen gehört das demonstrative Auftrumpfen nach einer gewonnenen Auseinandersetzung. Hier werden (obwohl man im Konflikt bereits erreicht hat, was man wollte!) noch einmal zusätzlich das Selbstwertgefühl und, wenn es öffentlich zelebriert wird, das soziale Ansehen des Gegenübers attackiert.

**Zweck:**

Einerseits mag das Triumphieren einfach der Ausdruck von Freude und Entlastung nach einer längeren Periode von Frustration, empfundener Ungerechtigkeit



oder Anspannung sein. Andererseits wird es oft eingesetzt, um den unterlegenen Gegner auch für alle Zukunft einzuschüchtern, nach dem Motto: Leg dich nicht mit mir an! Man denke nur an die Triumphzüge römischer Feldherren (inklusive zur Schau stellen der erbeuteten Sklaven).

#### **Schaden:**

Egal, warum der Erfolgreiche nun seinen Triumph zum Ausdruck bringt, für den Unterlegenen im Konflikt stellt es eine nachträgliche Demütigung dar. Die Erbitterung Ihres Konfliktgegners darüber, dass Sie ausdrücklich und öffentlich Ihre Überlegenheit zelebriert haben, kann grenzenlos sein. In Form von überflüssigen Folgekonflikten, Guerillaangriffen und Sabotage können Sie unter Umständen noch lange für den kurzen Augenblick des Triumphs bezahlen. Auch Außenstehende fühlen sich oft peinlich berührt oder abgestoßen, wenn eine Partei am Ende eines Konflikts in Triumphgeheul ausbricht. Wenn der Eindruck entsteht, dass es dem Triumphierenden nur um das eigene Ego geht, muss er in Zukunft mit weniger Zuspruch und Sympathie rechnen.

#### **Alternativen:**

Freuen Sie sich im Stillen, wenn Sie selbst die Oberhand gewonnen haben. Wenn Sie dazu öffentlich Stellung nehmen müssen, formulieren Sie sachlich und lassen besser die Fakten sprechen. Vermeiden Sie den Eindruck, dass Sie es nötig hätten, Ihre Genugtuung raushängen zu lassen.

### **Souverän mit Triumphgeheul des Konfliktgegners umgehen**

Das ist natürlich leichter gesagt als getan, wenn Ihnen nur noch zum Heulen zumute ist.

Was tun, wenn Sie mit der Situation konfrontiert sind, dass Ihr Kontrahent über Sie triumphiert? Es macht erstens einen Unterschied, ob der Triumph unter vier Augen (oder im kleinen Kreis) oder in der Öffentlichkeit dargeboten wird. Es macht zweitens auch einen Unterschied, ob es sich nur um einen Etappensieg der Gegenseite handelt oder ob Sie tatsächlich in dieser Angelegenheit vollständig unterlegen sind (z. B. durch ein Gerichtsurteil in der letzten

Instanz). Es ist drittens von Bedeutung, ob sich die Gegenseite in ihrer Überlegenheit verschätzt bzw. ob Sie noch Trumpfkarten im Ärmel haben. Je nach Konstellation sind unterschiedliche Abwehrmaßnahmen empfehlenswert.

Was tun, wenn Ihr Gegenüber öffentlich triumphiert, Sie Ihrer eigenen Sache aber durchaus noch Chancen einräumen? Wenn Sie hier nicht widersprechen, kann bei den Außenstehenden durchaus der unberechtigte Eindruck entstehen, dass Sie tatsächlich unterlegen sind und aufgeben werden. In Konflikten, in denen die Meinung der Öffentlichkeit von Bedeutung ist, ist es besser, diesem für Sie negativen Image entgegenzuwirken. Aber, lassen Sie die Kirche im Dorf und machen Sie keine große Aktion daraus. Je empörter Sie sich geben, desto negativer wirken Sie auf Außenstehende. Signalisieren Sie dem Publikum besser mit knappen Worten oder durch Körpersprache (Abwinken, mitleidiges Blicken oder Kopfschütteln), dass mit Ihnen weiterhin zu rechnen ist. Werfen Sie das Triumphieren als Pfeifen im Wald ab, das Ihr Konfliktgegner braucht, um seine Angst zu übertönen. Nennen Sie es den voreiligen Jubel beim 1:0 in der 13. Minute. Doch das Spiel ist bekanntlich erst nach 90 Minuten zu Ende. Es gilt das Sprichwort, dass der am besten lacht, der zuletzt lacht.

Was tun, wenn Ihr Gegenüber öffentlich triumphiert, weil Ihre eigene Sache tatsächlich verloren ist? Versuchen Sie jetzt nicht, die Gegenseite vom Triumphieren abzuhalten oder moralisch an deren Fairness zu appellieren. Damit liefern Sie sich noch mehr dem Gespött aus. Gönnen Sie der Gegenseite nicht noch diesen zusätzlichen Triumph. An einer solchen Situation können Sie nichts verbessern, Sie sollten zügig (aber nicht übereilt) und still den Rückzug antreten. Was Ihnen jetzt noch zugute kommen könnte, ist das Mitgefühl der Außenstehenden für den gedemütigten Underdog, vor allem dann, wenn es die überlegene Seite übertreibt.

Vergessen Sie nicht: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel, denn ...

**Man sieht sich mindestens zweimal im Leben!**

## 10. Sammelsurium, was einem im Konflikt zu schaffen machen kann

---

### 1. Fehlende Argumente – Was tun?

- wenn einem selbst die Argumente fehlen:
  - Hausaufgaben machen, Argumente erarbeiten
  - Zeit gewinnen, Gespräch vertagen
  - Informationen sammeln
  - Oder einfach: Pech gehabt!  
Für deine Argumente ist die Gegenseite nicht zuständig.
- wenn der Gegenseite die Argumente fehlen, sie aber stur bleibt
  - Rechtliche Möglichkeiten prüfen
  - Andere glaubhafte Formen suchen, um Druck auszuüben
  - Übergeordnete Stelle einschalten, wo die Gegenseite mit einer Blockadehaltung ohne Argumente nicht durchkommt.

### 2. Gegenseite nutzt ihren Informationsvorsprung – was tun?

- Selbst immer sehr gut vorbereiten
- Alternative Informationsquellen erschließen
- Den Kontrahenten gezielt fragen und fragen und fragen ...
  - Wenn er absichtlich falsch informiert, dann offen von Lüge oder Falschinformation sprechen
  - Wenn das Gegenüber nur ausnutzt, dass man nicht gefragt hat, ist das konsequente Fragen die beste Methode
- Sich nicht auf (angebliche) Bringschuld des Gegenübers verlassen. Was nützt einem das Recht, wenn man es nicht umsetzen kann?
- Der Gegenseite Schwierigkeiten bereiten, wenn sie ihrerseits etwas will.
- Rechtliche Klärung, wenn sich die absichtliche Zurückhaltung von Information nachweisen lässt.

### 3. Gute Rhetorik der Gegenseite – was tun?

- Immer mit der Ruhe, langsam und mit Bedacht vorgehen
- Sich selbst gut vorbereiten; genau wissen, was man will
- Sagen (und eventuell öfter wiederholen), was man will
- Nicht auf Nebengleise einlassen; die eigenen Themen (auch wiederholt) auf den

Tisch bringen. Man mag weniger gut reden können, aber man muss darüber nicht vergessen, was einem wichtig und richtig ist.

- Auf sicherer Seite argumentieren (eigene Interessen, eigener Kenntnisbereich)
- Keine vorschnellen, unüberlegten Zusagen oder Entscheidungen zugunsten der anderen Seite, um seine Ruhe zu haben. Mindestens einen Tag zum Nachdenken!
- Um Aufklärung bitten: „Ich verstehe Sie nicht, können Sie das auch einem normalen Menschen erklären?“

### 4. Anschreien und Lautwerden der Gegenseite – was tun?

- Sitzung bzw. Gespräch abbrechen
  - „Wenn Sie sich wieder beruhigt haben, können wir gern weitersprechen.“
- Schreierei an sich abprallen lassen
  - Ruhig abwarten, bis das Gegenüber alles durch Schreien herausgebracht hat, was ihm wichtig war, dann (mit ernster Miene) fragen, ob das alles war oder ob noch weitere Punkte angefallen sind. Nachdem alles herausgebrüllt ist, nochmals fragen, ob das alles gewesen sei. Wenn das Gegenüber „leer geschossen“ ist, kurz und knapp antworten oder auf einen späteren Termin verweisen, an dem man in Ruhe die Themen besprechen will.
- Sitzung bzw. Gespräch nur noch im Beisein Dritter bzw. Neutraler
- Abmahnung des Verhaltens, rechtliche Schritte, falls möglich
- Zurückschreien (besonders geeignet, wenn man das sonst niemals machen würde)

### 5. Denunziation, Gerüchte werden gestreut – was tun?

- Wenn es sich um aufgebauschte Kleinigkeiten handelt oder wenn es nicht stimmt:
  - Offen mit dem Gerücht umgehen: „Man sagt über mich, dass ...“
  - Nicht ausgiebig rechtfertigen, sondern
    - Gerücht einfach stehen lassen und die anderen zum Urteil kommen lassen, dass nichts dran ist
    - Gerücht durch sachliche Argumentation entkräften (nicht zu viele Erklärungen)

gen, sonst wirkt es paradox: Wer sich verteidigt, klagt sich an)

- Recherchieren, von wem das Gerücht kommt. Jeden, der es weiterträgt, nach seiner Quelle fragen.
- Den (wahrscheinlichen) „Hersteller“ des Gerüchts in einem Vier-Augen-Gespräch zur Rede stellen. Trotz Abstreitens dabei bleiben, dass man davon ausgeht, dass es von ihm gestreut wurde, und seine Abscheu erklären. Gegenüber danach stehen lassen.
- Wenn man allerdings eine „Leiche im Keller“ hat, dann kann man nur noch sagen: Pech!

## 6. Persönliche Angriffe – was tun?

- Kommentar: „Was Sie hier treiben, könnte man auch als Mobbing bezeichnen.“
- Gegenseitige Hilfe: „Greifen Sie meinen Kollegen nicht persönlich an!“
- Ermahnung: „Hören Sie sofort mit den persönlichen Angriffen gegen ... auf!“
- Rhetorische Frage: „Gehen Ihnen die Argumente aus, dass Sie dazu übergehen müssen, schmutzige Wäsche zu waschen?“
- Offenlegen: „Jetzt schlagen Sie unter die Gürtellinie! Das wollen wir nicht. Hören Sie damit auf.“

## 7. Behauptungen aufstellen, die sich im Allgemeinen als Bluff herausstellen – was tun?

- Generell weitere Informationsquellen zu Kontrollzwecken erschließen
- Ein Schwarzbuch der unbewiesenen Behauptungen aufstellen, das Sie im Falle des Falles vorlegen können. Dokumentation der bisherigen „Infopolitik“ der Gegenseite.
- Jede wichtige Behauptung der Gegenseite sofort in einer Protokollnotiz festhalten (möglichst auch Zeugen finden), damit bei der nächsten Begegnung nicht behauptet werden kann: Das habe ich gar nicht gesagt.
- Kommentar: Ich glaube Ihnen kein Wort! Sie stellen ständig Behauptungen auf, die sich hinterher nicht bewahrheiten (Hilfsmittel: Aktennotiz).

- Behauptungen stillschweigend übergehen. Die Gegenseite ist über die verfügbaren Informationsquellen verunsichert und mag sich in Zukunft weniger Manipulation trauen.
- Öffentlichkeit einschalten – Sanktionen, Strafen
- Frage: „Können Sie mir Belege beibringen, dass ich Ihnen diesmal glauben kann?“
- Nichts mehr glauben – und entsprechend handeln

## 8. Dauerreden, Blabla als Konflikttaktik – was tun?

- Direkt ansprechen und Gesprächspartner dabei immer und immer wieder beim Namen nennen. Irgendwann hört er (sie) auf: „Herr Schultz ..., Herr Schultz ..., Herr Schultz!“
- Dauerrede mitschreiben und den dabei geäußerten Unsinn als „Protokoll“ wiederholen
- In tatsächlich interessierende Teile der Rede gezielt hineinfragen: „Das ist jetzt ein wichtiger Gesichtspunkt, bitte erläutern Sie doch genau, was Sie hier ...“
- Mitschreiben und bei der x-ten Wiederholung desselben Gesichtspunkts: „Das haben Sie schon gesagt, ich hab's hier stehen.“
- Zeitnehmen (mit Stoppuhr). Dann direkte Kritik: „Sie haben jetzt x Minuten gesprochen und nichts zu dem interessierenden Punkt gesagt.“
- Konsequenz und beharrlich ermahnen:
  - „Sie sind wieder weg vom Thema.“
  - „Das hatten Sie schon gesagt ...“
  - „Ich hab's schon verstanden, können Sie bitte weiter...“
  - „Das weiß ich.“
  - „Das haben Sie schon letztes Mal (gestern, vor 10 Minuten ...) gesagt.“
  - „Können Sie das weniger umständlich sagen?“
  - „Können Sie sich bitte kurz fassen?“
  - „Wollen Sie keine Antwort geben?“

## Teil: **D** Umgehen mit schwierigen Zeitgenossen

### 1. Warum sind manche Menschen für uns schwierige Zeitgenossen?

Viele Kolleginnen und Kollegen klagen über Zeitgenossen am Arbeitsplatz, mit denen sie nicht zurechtkommen, die ihnen permanent auf den Geist gehen, welche die gute Laune verderben oder die das Betriebsklima verschlechtern.

Wenn wir mit einem Menschen in Konflikt kommen, den wir ansonsten mögen und wertschätzen, so hilft das Gefühl der Sympathie, den Konflikt mit Einfühlungsvermögen und größerer Bereitschaft zur konstruktiven Lösung anzugehen. Menschen, die sich ähnlich sind oder die den anderen als „Ein Mensch, so wie ich“ wahrnehmen, haben weniger bzw. weniger dramatische Konflikte. Schwierige Zeitgenossen sind und bleiben uns hingegen im Wesentlichen fremd. Sie zeigen beispielsweise Verhaltensweisen oder Angewohnheiten, die unserer eigenen Lebensweise stark widersprechen. Oder sie machen sich Sorgen über Dinge, die uns trivial vorkommen. Oder sie haben einen andersartigen Stil zu kommunizieren, zu denken, zu arbeiten und zu leben.

Aber die Fremdheit allein macht noch nicht das Problem. Vielmehr ist es die praktische Wirkung dieses Andersseins, welche uns gravierende Störungen unseres Wohlbefindens oder bei der Zusammenar-

beit bereitet. Aus unserer Sicht sind es vermeidbare Beeinträchtigungen. Wir sehen, dass viele andere Menschen nicht so sind. Warum ausgerechnet diese? Uns stört die immer wiederkehrende Belästigung, die nervige Auseinandersetzung oder die Einschränkung unserer Handlungsfreiheit.

In irgendeiner Weise benehmen sich schwierige Zeitgenossen unsozial. Ist das absichtlich, billigend in Kauf genommen oder nur die unglückliche Folge von Unvermögen? Es entstehen unerquickliche Situationen und langwierige Konflikte. Keine Besserung, kein Ende ist abzusehen. Manche machen gute Miene zum bösen Spiel, ballen die Faust in der Tasche. Denken an Mobbing als letzten Ausweg.

Wir wünschten uns, sie wären einfach nicht existent, es würde solche Leute nicht geben. Wir fänden am besten, wenn die schwierigen Zeitgenossen freiwillig schnellstens dahin gehen, wo der Pfeffer wächst. Denn es fehlt uns vielfach das Werkzeug, um mit solchen Personen angemessen umzugehen. Wir haben demzufolge auch mit unserer Antipathie, unserem Unwillen zur Einfühlung und unserer Verständnislosigkeit der inneren Beweggründe schwieriger Persönlichkeiten zu kämpfen.

### 2. Was genau macht Menschen für andere Menschen schwierig

Kleine Zusammenstellung möglicher Anlässe und Hintergründe

#### Kommunikationsstörungen

- Wahrnehmungsstörungen (z. B. ignorierte Schwerhörigkeit, Unaufmerksamkeit)
- Sprach-/Verständigungsprobleme, Kommunikationsstil
- Stereotype Denkmuster, Intelligenzmangel
- Erfahrungsdefizite, diametral entgegengesetzte Erfahrungen
- Egozentrisch (Unvermögen, sich in andere hineinzusetzen)

#### Überdauernde Charaktermerkmale

- geringe Flexibilität, Rigidität
- großes Geltungsbedürfnis, Angeberei; starkes Kontrollbedürfnis, Dominanz
- mangelnde Stressresistenz und Frustrationstoleranz
- überzogene Konformität, Es-allein-Recht-machen-wollen
- chronischer Pessimismus, rigide Weltanschauung, Fundamentalismus

**Inkompetentes Konfliktverhalten**

- Jähzorn, „Platzen“, persönliche Angriffe
- Destruktive Kommunikation, Ideologen, Überzeugungstäter, Rechthaber
- Überempfindlich, nachtragend, unversöhnlich, kritikunfähig

**Persönliche Verhaltensweisen**

- „Aura“: belästigende Geräusche, Gerüche, Gestik, Mimik
- störende Verhaltensmuster: überzogene Hektik, Trägheit, Albernheit
- pedantische, chaotische, rigide Arbeitsweise

**Problematisches Sozialverhalten**

- systematische Vorteilsnahme auf Kosten anderer (z. B. austricksen)
- zur Schau getragene Arroganz
- Nörgelei, chronische Unzufriedenheit, ätzende, überzogene, destruktive Kritik
- intrigantes Verhalten, Schlechtmachen, Gerüchteküche
- Distanzlosigkeit, Aufdringlichkeit, demonstrative Hilfslosigkeit

**3. Grenzen und Chancen der Einflussnahme auf Mitmenschen****Grenzen der Einflussnahme:**

Viele Kolleginnen und Kollegen fühlen sich ausgebeutet, überfordert, rat- und hilflos gegenüber den schwierigen Zeitgenossen. Die meisten Versuche, das störende Verhalten in einem Kraftakt zu brechen, scheitern. Aber viele Versuche, es mit kollegialem Gespräch zu meistern, bleiben ebenso auf der Strecke. Das liegt häufig daran, dass einige Gesetzmäßigkeiten der Motivation und des Beeinflussens nicht berücksichtigt werden. Dazu drei Thesen:

These

**1**

**Niemand lässt sich gezielt gegen seinen Willen dauerhaft ändern.**

Zwang und Druckmittel können zwar eine äußerliche Anpassung erzwingen, aber das menschliche Autonomiestreben führt regelmäßig zu offenem oder verdecktem Widerstand. Zwang bewirkt nicht die nachhaltige Veränderung des anderen, es sei denn, es gelingt einem, den Anstoß dafür zu geben, dass sich jemand aus eigener Motivation ändern will.

These

**2**

**Es ist unrealistisch, dass sich andere mir zuliebe so ändern und verhalten, wie es für mich optimal wäre.**

Das menschliche Zusammenleben und -arbeiten basiert auf der Unterschiedlichkeit der Menschen, der Ungleichzeitigkeit ihrer Bedürfnisse und der Notwendigkeit von kooperativem Zusammenspiel der Beteiligten. Kooperation erfordert Konflikte, Kompromisse, Vereinbarungen und gewollte Anpassung.



# 3

These

**Es macht dauerhaft abhängig, seine Zufriedenheit und Lebensqualität damit zu verknüpfen, dass andere ihre Verhaltensweisen und Einstellungen positiv ändern.**

Statt Verbesserung kommt es im Umgang mit schwierigen Zeitgenossen häufig zu Ausgrenzungsprozessen, wenn derjenige in einer relativ machtlosen Position ist. Umgekehrt nehmen viele Beschäftigte, wenn ihr schwieriger Zeitgenosse ein Vorgesetzter ist oder in anderer Weise unangreifbar scheint, ihre Zuflucht in die innere Kündigung oder sie räumen resigniert selbst das Feld (Aufgabe, Flucht).

## Chancen der Einflussnahme:

Statt sich herumzuzürgern oder frustriert zu sein, nehmen Sie die Existenz von schwierigen Zeitgenossen als Herausforderung an. Bedenken Sie, die Person, auf die Sie real den größten Einfluss haben, ist nicht der schwierige Zeitgenosse. Nein, das sind Sie selbst! Indem Sie sich selbst als wirksames Werkzeug zur Veränderung des sozialen Miteinanders begreifen und qualifizieren, haben Sie eine reale Chance auf Verbesserung.

## 1. Schritt Verändern Sie Ihre Einstellung

- Minimieren Sie unverzüglich die negativen Auswirkungen des Verhaltens eines schwierigen Zeitgenossen auf Ihre eigene Befindlichkeit (z. B. durch Umdeutung, Relativierung oder positiven Ausgleich).
- Entwickeln Sie Mechanismen zum Selbstschutz bei der Konfrontation mit dem schwierigen Zeitgenossen (z. B. innere Firewall; Killerphrasen-Killer).

- Werden Sie neugierig. Lernen Sie die innere Logik des Verhaltens des schwierigen Zeitgenossen kennen, seine Grundfurcht und seine Hauptintention.

## 2. Schritt Verändern Sie Ihr eigenes Verhalten

- Überprüfen Sie genau, welche Ihrer bisherigen Reaktionen keine positiven Resultate bzw. sogar eine Eskalation zur Folge hatten. Probieren Sie Neues.
- Seien Sie proaktiv nicht reaktiv. Kommunizieren Sie positiv. Geben Sie Ihrem schwierigen Zeitgenossen etwas von dem, was er existenziell braucht.
- Handeln Sie ehrlich und liebevoll. Feindselige Aktionen fördern weder Einsicht noch Wohlwollen.

## 3. Schritt Verändern Sie die Beziehung

Wenn Sie innerhalb einer menschlichen Beziehung andere Verhaltensweisen als bisher an den Tag legen, verändert sich automatisch auch die Beziehung als Ganzes (im Positiven oder im Negativen). Insofern ändert sich die Beziehung zum schwierigen Zeitgenossen bereits dann, wenn Sie Ihr Verhalten (2. Schritt) ändern.

- Verändern Sie bewusst die bisherigen Muster der Kommunikation, handeln Sie verantwortungsvoll, überraschend und unkonventionell.
- Bedenken Sie: Um persönlich glücklich zu sein, brauchen Sie den „runderneuerten“ schwierigen Zeitgenossen eigentlich nicht. Für ihn/sie bietet sich dagegen eine gute Chance, aus inneren Verstrickungen und sozialen Dauerkonflikten herauszukommen.

## 4. Die (Psycho-)Logik schwieriger Zeitgenossen verstehen

Menschen sind auf eine dramatische Weise verschieden, aber sie sind sich auch erstaunlich ähnlich. Seit jeher wird die Frage gestellt, ob jeder ein Individuum mit absolut unterschiedlichem Bauplan ist oder ob es auch übergreifende psychologische und charakterliche Muster gibt. Über die Frage, ob es psychologische Grundtypen gibt, wird seit langem gestritten. Vielleicht reicht erst einmal die Feststellung, das es nützlich sein könnte, wenn wir über die innere Psycho-Logik von Menschen so weit Bescheid wüssten, dass wir bestimmte Fehler im Umgang mit ihnen vermeiden und zugleich Wege

erfahren würden, wie wir mit ihnen erfolgreich kommunizieren und kooperieren könnten.

Für das Verständnis und den Umgang mit schwierigen Zeitgenossen erweist sich eine bestimmte Typologie als praktisch hilfreich (vgl. Brinkman & Kirchner 1994). In dieser Typologie wird die Unterscheidung gemacht zwischen Menschen, die in erster Linie sach- bzw. aufgabenorientiert sind, und Menschen, die vornehmlich personenorientiert handeln. Zusätzlich kann danach unterschieden werden, ob diese Menschen eher offensiv/extrovertiert

oder defensiv/introvertiert vorgehen. Dies ist in der folgenden Abbildung dargestellt. In den vier entstehenden Kategorien lassen sich vier typische Vertreter des Arbeitslebens zuordnen: „**Macher**“ und „**Meister**“ als die sachorientierten sowie „**Freunde**“ und „**Helfer**“ als die mehr personenorientierten Zeitgenossen.

Die entstehenden Gruppen stellen also keine geklonten Einzelpersonen dar, sondern zeigen charakteristische, eben typische Handlungstendenzen auf. Jeder Mensch strebt zwar nach prinzipiell denselben Dingen, wie etwa Anerkennung, Zuwendung oder Erfolg, jedoch auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlichem Gewicht. Ein

„Meister“ wird vornehmlich auf gute Qualität achten, einem „Macher“ sind Ergebnisse und das Überwinden von Schwierigkeiten wichtig, während ein „Freund“ intuitiv sein Augenmerk auf das Betriebsklima legt und ein „Helfer“ danach trachten wird, in einem sozial geschützten Bereich zu sein. Warum jemand „Meister“ und nicht „Helfer“ wird, hängt wiederum mit der individuellen Lebensgeschichte zusammen.

Jede Kategorie bringt bestimmte Schwerpunkte der eigenen Orientierung, d. h. Stärken ins Arbeitsleben ein, die für den Gesamtprozess nützlich und wegweisend sein können.

#### Die Stärken der „Meister“:

u. a. **Erkennen** / Wissen / Neugier / Sachlichkeit / Qualität

#### Die Stärken der „Macher“:

u. a. **Handeln** / Entscheiden / Stressresistenz / Mut / Tatkraft

#### Die Stärken der „Freunde“:

u. a. **Kommunizieren** / emotionale Kompetenz / Begeisterung

#### Die Stärken der „Helfer“:

u. a. **Verbindlichkeit** / Unterstützung / Einordnung / Schutz

Erfolg und Bestätigung in einer der vier Handlungskategorien können zu einer einseitigen Entwicklung der Persönlichkeit führen. Eine Persönlichkeitsentwicklung in den anderen möglichen Handlungsreichen unterbleibt.

Menschen, die zu schwierigen Zeitgenossen werden, sind in ihrer grundsätzlichen Orientierung (z. B. „Meister“ sein, um Erfolg zu haben) erschüttert oder frustriert worden. Beispiele: Der „Meister“ kann wegen Zeitdrucks keine Qualität mehr abliefern, dem „Macher“ werden durch das Arbeitszeitgesetz die Hände gebunden, dem „Freund“ wird die Anerkennung versagt und der „Helfer“ verliert die schützende Hand seines Vorgesetzten.

In dem Versuch, das eigene Gleichgewicht wieder herzustellen und die eigene, erfolgreiche Strategie wieder in vollem Umfang durchzusetzen, gehen sie zu Verhaltensweisen über, die schließlich für andere zunehmend schwierig und unerträglich werden.

**These: Schwierige Zeitgenossen versuchen in erster Linie, ihr eigenes inneres Gleichgewicht wieder herzustellen. Dass sie für andere schwierig bis unerträglich sind, ist nur ein Nebenprodukt.**

Nun reagieren beispielsweise nicht alle „Macher“ gleichermaßen auf die Bedrohung ihrer Handlungsfreiheit. Es gibt unterschiedliche Wege der Betroffenen, den Erfolg und die Sicherheit in ihrem idealen Handlungsbereich zurückzugewinnen. Aber auch wieder nicht beliebig viele Varianten, sondern eben typische. In der Kategorie „Macher“ werden drei unterschiedliche Typen vorgestellt: der „Chefarzt“, der „Henker“ und der „Bulldozer“.

## Die vier Betriebstypen und ihre Orientierung

In Anlehnung an ein Konzept von R. Brinkmann und R. Kirschner



## 5. Erfolgreiche Intervention auf der Basis einer typengerechten Strategie

In der vorgestellten Typologie kommen psychologische Erkenntnisse und lebenspraktische Erfahrungen zusammen. Ein erfolgreiches Umgehen mit schwierigen Zeitgenossen erfordert Verständnis für deren innere Dynamik (und Tragik). Es gibt kein Einheitsrezept für alle, sondern Rezepturen für besondere Fälle. Diese müssen im Einzelfall noch nachgewürzt oder mit anderen Zutaten ergänzt werden. Manchmal muss ein neues Rezept erfunden werden.

Wirkungsvoll wird Ihr Vorgehen, wenn es so ausgerichtet ist, dass sich auch für den schwierigen Zeitgenossen eine attraktive Alternative zu seinem bisherigen Handeln zeigt.

1. Verstehen Sie die typspezifische, innere Logik des schwierigen Zeitgenossen
2. Berücksichtigen Sie, welche Frustrationen für ihn jeweils besonders wichtig sind
3. Berücksichtigen Sie, welche Ziele und Bedürfnisse für ihn bedeutsam sind und wie Sie ihm helfen können, diese Bedürfnisse erfüllt zu bekommen, ohne ein schwieriger Zeitgenosse bleiben zu müssen

4. Entwickeln Sie eine spezielle, typspezifische Vorgehensweise,
- die eskalierende Reaktionen vermeidet
  - die den legitimen Interessen beider Seiten zur Verwirklichung verhilft
  - die Ressourcen freisetzt, anstatt sie zu untergraben.

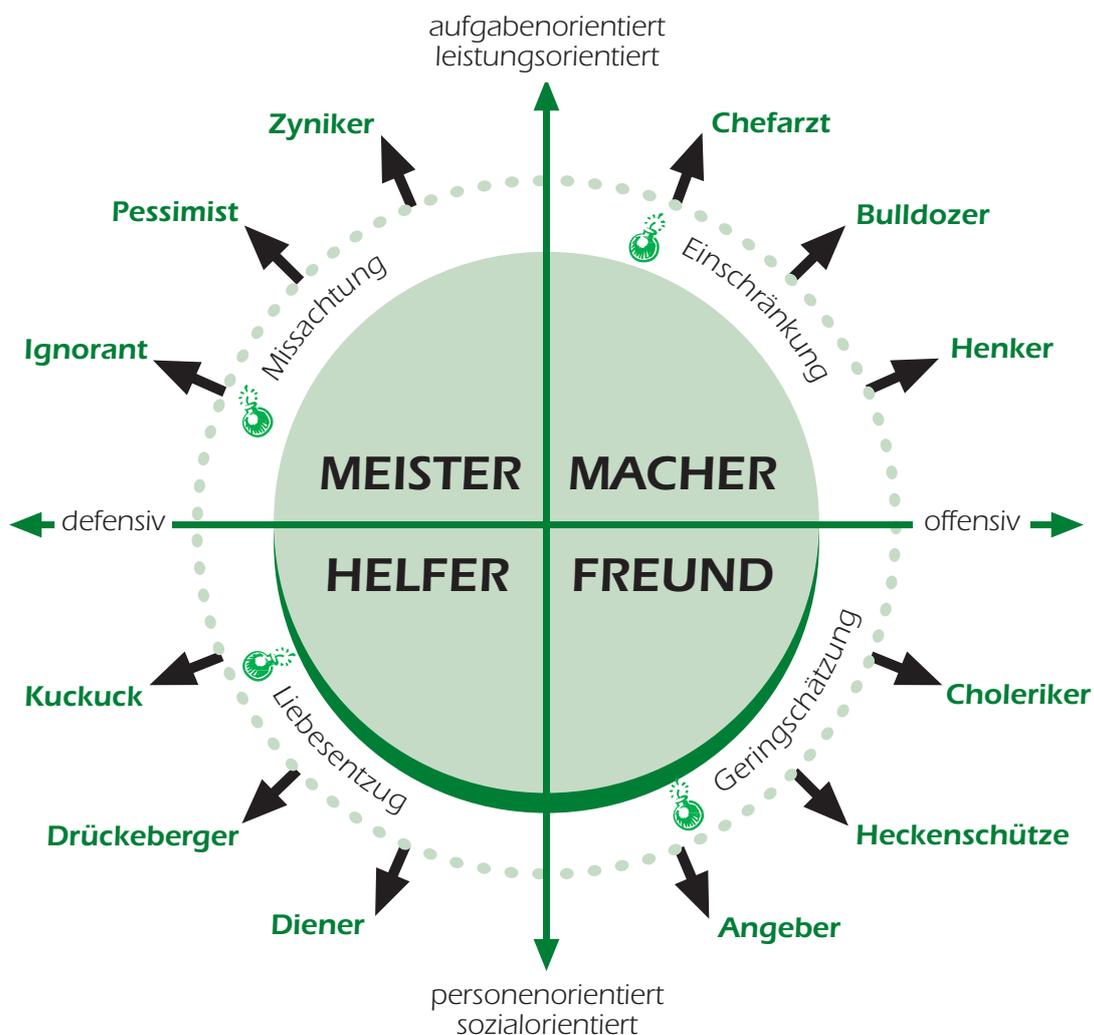
Auf den folgenden Seiten werden zwölf verschiedene Typen von schwierigen Zeitgenossen vorgestellt. Jeder Typ hat eine charakteristische Bezeichnung, z. B. Bulldozer. Dabei können sowohl Frauen als auch Männer als „Bulldozer“ wahrgenommen werden. Die Symbole haben folgende Bedeutung:

☒ steht für das Motto der Begegnung. Damit ist gemeint, welche Botschaften unabhängig von

den konkreten Umständen des Konflikts übermittelt werden, z. B.: „Du musst entlarvt werden!“

- ☛ warnt vor Umgehensweisen mit diesen Zeitgenossen, die uns typischerweise einfallen, die den Konflikt aber eher verschärfen denn lösen.
- ☆ leitet meinen Vorschlag einer systematischen Strategie ein. Dabei werden sowohl unsere eigenen Interessen als auch die tragenden, heimlichen Bedürfnisse der Gegenseite bedient. Sie können natürlich auch eigene Strategien entwerfen.
- ⇩ gibt Hinweise auf Schwachstellen dieser Persönlichkeiten, die unter Umständen genutzt werden müssen, um Druck auszuüben.

### Entwicklung normaler Kollegen/Kolleginnen zu schwierigen Zeitgenossen



Es folgen:

## 6. Zwölf Rezepturen zum Schmunzeln, Nachdenken, Anwenden



**Typ: Chefarzt („Pharao“)**



### Motto der Begegnung:

**„Ohne mich und meine Kompetenz geht nichts!“**

Selbstbild: „Ich bin unersetzlich und großartig. Ich weiß und kann alles. Ich verstehe alles oder kann es mir in kürzester Zeit aneignen. Ich brauche die Macht. Persönlich. Ich genieße meinen Status. Er gibt mir Genugtuung und Sicherheit. Meine Macht dient aber auch dem Wohle aller, denn ohne mein Eingreifen ginge alles drunter und drüber, und jeder würde machen, was er will. Nichts Vernünftiges käme dabei zu Stande.“



### Risikoverhalten:

**Selbst Chefarzt werden wollen / Unterwürfigkeit**

(„Spiel mir das Lied vom Tod“) („Gnade, Gnadel“)



### Strategie:

**Die Claims abstecken**

**1. In Gesprächen und der Arbeit sein Gebiet beherrschen; seinen Job machen; nicht angreifbar sein; fachlich/sachlich exzellent sein / gut vorbereitet sein**

Beschränken Sie sich auf Themen, die Sie beherrschen.

**2. Rückmeldungen – Bestätigung – Rückmeldungen**

Geben Sie dem „Chefarzt“ ein Gefühl von Anerkennung. Bestätigen Sie sein Selbstbild. Signalisieren Sie, dass Sie seine Argumente gehört und verstanden haben. Signalisieren Sie: Ich erkenne Ihre Fachkompetenz an und bin bereit, von Ihnen zu lernen. Es interessiert mich, was Sie zu sagen haben.

**3. Das eigene Territorium abstecken**

Legen Sie Ihren eigenen Standpunkt bzw. Forderung kurz, klar und fundiert dar. Untermauern Sie die eigene Position mit externer Autorität (z. B. Gesetze, Verordnungen, wissenschaftliche Aussagen, Fakten). Lassen Sie keinen Zweifel daran, dass Ihre Angelegenheit ebenfalls wichtig ist. Signalisieren Sie Selbstbewusstsein und Überzeugtheit (aber nur für Ihr „Claim“).

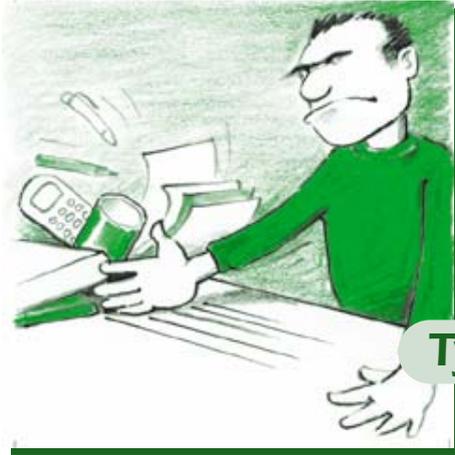
**4. Dein Territorium – mein Territorium**

Informationsvermittlung, Austausch, Kooperation, Verhandlung werden möglich, wenn die Grundfurcht des Chefarztes (Macht- und Ansehensverlust) besänftigt ist.



### Seine Schwachstellen:

- Kompetenzbeschneidung, glaubhafter Druck auf seine Entscheidungsfreiheit.
- Seine chronische Angst vor der Aufdeckung eigener Fehler, Unzulänglichkeiten oder dem Verlust seines besonderen Status. Panik vor Gesichtsverlust!
- Respekt vor sicheren Fachinformationen, anderen anerkannten Autoritäten.
- Partielle Ignoranz kann zu Situationen führen, in denen Gesichtsverlust droht.



## Typ: Bulldozer



**Motto der Begegnung:**  
„Probleme werden platt gemacht.“

Weltbild: „Die Sache muss unverzüglich zum Abschluss gebracht werden. Keine Zeit! Alles Verschwendung. Sofort. Wenn jeder 26 Stunden am Tag seine volle Kraft einbringen würde, gäbe es keine Probleme. Es geht nur autoritär, d. h. Anschreien, Demütigen, Angstmachen, Überrumpeln, Blamieren, Nötigen sind erforderlich, denn ohne mein Eingreifen läuft nichts.“



**Risikoverhalten:**  
**Kampf / Rechtfertigungen / Erstarrung**

Trotz ihrer Gegensätzlichkeit bewirken diese Reaktionsweisen beim Bulldozer dasselbe. Sein Eindruck verstärkt sich, dass sein Gegenüber Teil des Problems ist. Risiko einer unkontrollierten Eskalation, chronischer Unterdrückung /Ausgrenzung.



**Strategie:**  
**Respekt gewinnen**

### 1. Respekt gewinnen

Seien Sie innerlich auf solche Bulldozereinsätze eingestellt. Gerade weil sie oft überraschend kommen, sollten Sie zuvor mentales Training machen. Im akuten Fall: Tief atmen! (Das hilft gegen die Aufregung.) WICHTIG: in die Augen sehen!

### 2. Ohne Worte signalisieren: Ich bin stark. Ich mache meinen Job

Lassen Sie den Bulldozer durch Ihre Körpersprache spüren, dass Sie Ihren Platz halten. Signalisieren Sie, dass Sie Ihrer Aufgabe und Person sicher sind.

### 3. Abwarten, bis der Treibstoff verbraucht ist

Das „Planieren“ geduldig abwarten. Nachfragen, ob es „Noch mehr?“ gibt.

### (4.) Wenn der Bulldozer Recht hat

Zeigen Sie Courage: Geben Sie zu, dass und welchen Fehler Sie gemacht haben. Sagen Sie, wie und wann Sie den Fehler berichtigen werden.

### 4. Grenzen ziehen: Hier gibt es nichts zum Planieren

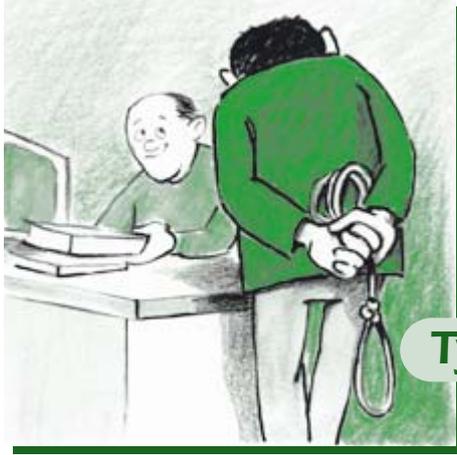
Eine kurze Rückmeldung signalisiert, dass die Botschaft angekommen ist. Stellen Sie abschließend in knappen Worten Ihre Position dar, und/oder vertagen Sie das Gespräch auf einen Zeitpunkt, an dem faires Miteinander möglich sein wird.

Aha! – Meine Meinung ist! – Reden Sie vernünftig mit mir! – Und tschüss!



**Seine Schwachstellen:**

- Er bekommt Anerkennung und Selbstwertgefühl nur über den großen Erfolg.
- Kompetenzbeschneidung, glaubhafter Druck auf seine Entscheidungsfreiheit.
- Er hat sich viele Feinde gemacht. Das Privatleben ist oft zerrüttet.



## Typ: Henker



**Motto der Begegnung:**  
**„Du wirst entlarvt und kaltgestellt.“**

Weltbild: „Die Probleme der Welt werden von bestimmten, dummen oder böswilligen Leuten gemacht. Meine Aufgabe ist es, diese Personen auszuschalten. Ich scheue weder die direkte Konfrontation noch indirekte Methoden, Hauptsache das Mittel führt zum erwünschten Ziel.“



**Risikoverhalten:**  
**Rechtfertigung / Harmoniestreben / offene Angst**

Versuche, den „Henker“ wohlwollend, verständnisvoll oder gnädig stimmen zu wollen, scheitern. Sie befördern lediglich den Jagdinstinkt des Henkers.



**Strategie:**  
**Meine Verteidigung steht**

**1. Offene Flanken absichern – vorbereitet sein**

Tatsächliche eigene Versäumnisse ausbessern. Souveränes Konzept für die Unvermeidlichkeit und den Sinn von Fehlern. Extra schlagfertige Argumente vorbereiten. Verbale Attacken konstruktiv in die eigenen Argumente einzubauen.

**2. Bei offenen Angriffen: Alles sofort stopp!**

Dem Henker ins Gesicht schauen. Äußerungen des Henkers mit eigenen Worten wiederholen (= Unerschrockenheit). Anschließend offene, knappe Zurückweisung.

**3. Öffentlichkeit herstellen. Bündnispartner finden**

Wenn Sie selbst fair, sachlich und argumentativ bleiben, ohne zum Gegenangriff überzugehen, können Sie die öffentliche Missbilligung der Attacken erreichen. Der Henker verliert die öffentliche Unterstützung für die beabsichtigte Lynchjustiz.

**4. Stehen lassen der Gegensätze – souverän den eigenen Stand halten**

Signalisieren Sie Respekt für die Bemühungen des Henkers, Ziele zu erreichen! Lassen Sie unterschiedliche Sichtweisen auf die Probleme nebeneinander stehen.

**5. Bekämpfen Sie Feindseligkeit mit Versöhnlichem**

Interpretieren Sie die persönliche Feindseligkeit in sachliche Differenz um, die (gegebenenfalls) verhandelt werden könnte. Danken Sie für die Offenheit. Finden Sie positive Aspekte beim Henker und sprechen Sie ihm diesbezüglich Anerkennung aus.



**Seine Schwachstellen:**

- Unvermögen, konstruktive Problemlösestrategien anzuwenden. Resignation.
- Öffentliche Missbilligung. Eigene soziale Isolation.
- Risiken seiner sozialen, legalen und moralischen Grenzüberschreitungen.



## Typ: Choleriker („HB-Männchen“)



### Motto der Begegnung:

**„Du Schwein hast mich beinahe umgebracht!“**

Selbstbild: „Kein Mensch bemerkt und respektiert meinen ungeheuren Einsatz! Es wurde schlecht über mich geredet?! Undank ist der Welt Lohn, aber das lasse ich mir nicht mehr gefallen! Ich könnte vor Wut und Empörung explodieren. Es ist unglaublich, was man mir angetan hat! Ich muss das Unrecht, das mir angetan wurde, massiv zurückweisen.“



### Risikoverhalten:

**Panik / Gegenaggression / Links-liegen-Lassen**

Wenn Sie bei einem solchen Wutanfall ängstlich reagieren, bestätigen Sie den Choleriker darin, dass er seine Anerkennung nur auf diese drastische Weise bekommt. Gegenaggression und Links-liegen-Lassen verschlimmern die Grundfurcht des Cholerikers, nämlich fehlende menschliche Wertschätzung. Folge: neue Anfälle.



### Strategie:

**Übernimm die Kontrolle, wenn der Choleriker sie verliert**

#### 1. Gewinne die Aufmerksamkeit

Bleiben Sie ruhig und sprechen Sie mäßig laut, klar und eindeutig. Sprechen Sie Ihr Gegenüber mit dem Namen an. Machen Sie eindeutige, nichtaggressive Vorschläge: „Setzen Sie sich.“ „Kommen Sie hier herüber.“

#### 2. Gewinne das Herz

Versuchen Sie unbedingt, den aktuellen Kern der Betroffenheit herauszufinden. Sprechen Sie genau über diesen Punkt. Zeigen Sie hier Verständnis. Überhören Sie alle pauschalen Klagen, aufgewärmte Vorwürfe und globale Beschreibungen von Missständen. Zeigen Sie Akzeptanz dafür, dass jemand so wütend sein kann.

#### 3. Abkühlen lassen

Bringen Sie die aufgebrauchte Stimmung auf ein erträgliches Niveau herunter. Vereinbaren Sie eine ruhige Aussprache und verlegen Sie sie auf einen späteren Zeitpunkt.

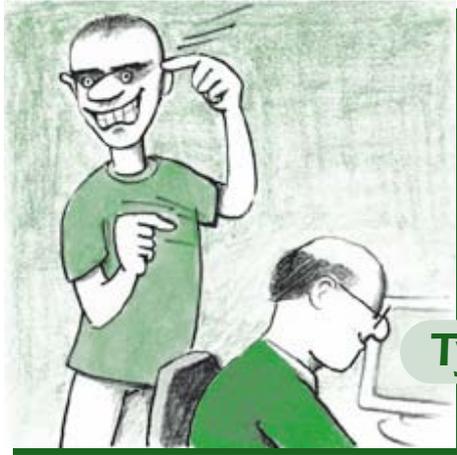
#### 4. Prävention für die Zukunft

Keine Vorwürfe wegen der Ausbrüche! Besprechen Sie, welche Auslöser den Betroffenen auf die Palme bringen und ob sich diese Auslöser vermeiden lassen. Vereinbaren Sie ruhig präventive Formen der Verständigung.



### Seine Schwachstellen:

- Beschämung über das eigene unkontrollierte Verhalten.
- Menschen vor den Kopf stoßen, deren Unterstützung man braucht.
- Isolation, Wirkungslosigkeit.



## Typ: Heckenschütze



### Motto der Begegnung:

**„Entlarvt: Ich zeige allen, was du für einer bist.“**

Selbstbild: „Ich stehe zwar nicht so sehr im Rampenlicht wie du, aber ich werde allen zeigen, was für ein Blender du bist. Dann werden die anderen schon mitbekommen, dass ich ein ganz toller Kerl bin. Zumindest kann ich gut Witze (auf Kosten anderer) machen.“ Motiv: oft Neid.



### Risikoverhalten:

**Umfangreiche Erläuterungen / Verblüffung**

Die Attacken des Heckenschützen kommen unvermutet (sein Vorteil) und funktionieren nur mit Publikum. Sie müssen verhindern, zu einer Marionette in der Inszenierung des Heckenschützen zu werden. Verblüffung, langwierige Erläuterungen oder Empörung machen Sie in den Augen des Publikums eher unglaubwürdig. Ergebnis 1:0 für den Heckenschützen.



### Strategie:

**Meine Verteidigung steht**

#### 1. Alles sofort stopp! Den Heckenschützen ins Visier nehmen

Zeit nehmen, um in einer größeren Gruppe den Sprecher zu finden. Die bissige Bemerkung laut nachsprechen oder ihn bitten, die Äußerung zu wiederholen.

#### 2. Nicht auf das eigene Verhalten, die eigenen Äußerungen achten, sondern auf den Heckenschützen konzentrieren

Ein Heckenschütze ist inhaltlich zumeist wenig fundiert, ihm genügt die Situationskomik bzw. das augenblickliche Straucheln. Wichtig ist ihm die Aufmerksamkeit, die er selbst gewinnt.

#### 3. Standardentgegnung: „Was wollen Sie damit genau sagen?“

Immer weiter nachfragen! Schließlich bleibt dem Heckenschützen nur der Rückzug, ein cholischer Anfall oder eine andere Form der Attacke, die aber das Gegenteil von dem bewirkt, was er eigentlich bezweckt (positive Aufmerksamkeit für sich selbst).

**Mögliches Rückzugsgefecht:** „Sie können wohl keinen Spaß vertragen?“ nicht durchgehen lassen, sondern kontern: „Nein, hier geht es nicht um Spaß (auf meine Kosten), sondern darum, ob Sie ernsthafte Einwände haben oder nicht.“

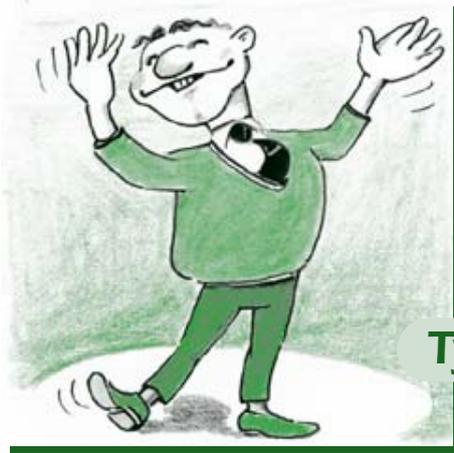
#### 4. Mit etwas Versöhnlichem enden – und fortfahren

Motto: „Danke für Ihre Offenheit.“ „Ich bin für jeden Hinweis dankbar.“ „Man kann immer dazulernen.“ „Ich werde darüber nachdenken.“ „Kleiner Scherz?“



### Seine Schwachstellen:

- Fachlich oft nicht besonders fundiert.
- Möchte nicht negativ im Rampenlicht stehen.
- Frust und Blamage, wenn die Witze im Publikum nicht ankommen.



## Typ: Angeber (Maulheld)



**Motto der Begegnung:**  
„Schaut her, bin ich nicht toll?!“

Auch wenn in seinem Leben schon einiges schief gelaufen ist, so überrascht der Angeber seine Umwelt immer wieder mit neuen Heldengeschichten, selbst gebastelten Fachkenntnissen oder grandiosen Plänen. Während er sehr sensibel auf mangelnde Anerkennung reagiert, hat er keinen selbstkritischen Blick für die Glaubwürdigkeit der eigenen Aussagen.



**Risikoverhalten:**  
**Ausgrenzung / Blamage / Streitereien**



**Strategie:**  
**Anerkennung dort, wo du gut bist**

### 1. Schenke ihm volle Aufmerksamkeit – für einen Augenblick

Geben Sie dem Maulhelden das Gefühl, dass er bemerkt worden ist. Geben Sie Anerkennung für das positive Bemühen, etwas beizutragen. Setzen Sie sich aber nicht mit dem Inhalt auseinander, wenn dieser nicht der Rede wert ist.

### 2. Führe ein anspruchsvolles Gespräch

Führen Sie ein inhaltsbetontes Gespräch, wenn Sie vermuten müssen, dass der Angeber mal wieder nicht genau weiß, wovon er spricht: Stellen Sie ihm konkrete und differenzierte Fragen zum Thema. Bestehen Sie auf differenzierter Betrachtung und lassen Sie allgemeine Bemerkungen und Ausflüchte nicht gelten.

### 3. Auf den Boden der Tatsachen

Es ist Zeit, in einer nicht aggressiven Weise darzustellen, was die Tatsachen sind. Der Augenblick der Wahrheit enthüllt seine Ahnungslosigkeit. Das ist der kritische Moment: Eine Mischung von Deutlichkeit und Fingerspitzengefühl wirkt langfristig; Demütigung nur kurzfristig, verschärft die Bedürftigkeit des Angebers.

### 4. Die Demütigung vermeiden – die guten Absichten anerkennen

Loben Sie die guten Absichten oder die Tatsache, dass der Angeber das Thema aufgebracht oder Sie zum Nachdenken gebracht hat. Sie wissen, er braucht Anerkennung.

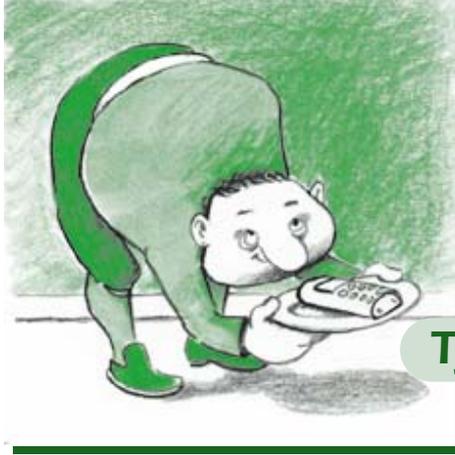
### 5. Prävention: Anerkennung bei guter Leistung – nicht bloß Performance

Konfrontieren Sie freundlich mit den negativen Folgen von Angeberei. Helfen Sie bei der Konzentration auf Stärken und Qualität.



### Seine Schwachstellen:

- Schnelle Auffassungsgabe verführt ihn zur Oberflächlichkeit
- Begeisterungsfähigkeit führt zu Kritiklosigkeit
- Unglaubwürdigkeit
- Ziel des Verhaltens: Aufmerksamkeit und Anerkennung –  
Ergebnis: Ablehnung und Isolierung



## Typ: Diener



### Motto der Begegnung: „Ich möchte es allen recht machen.“

Selbstbild: „Die Welt ist schlecht. Manche Menschen sind ein Lichtblick und tun Gutes. Ich gehöre dazu. Wenn nur alle so wären. Ich mühe mich für das Wohlergehen anderer ab. Ich möchte Konflikte vermeiden. Hoffentlich wird mir bald Gleiches mit Gleichem vergolten.“



### Risikoverhalten: Ärgerlichkeit / Enttäuschung / Ausbeutung

Menschen, die es allen recht machen wollen und die sich begierig anbieten, alles für dich zu machen, produzieren innerhalb kurzer Zeit das Gegenteil einer wirklichen Hilfe. Denn dieses Angebot ist unrealistisch. Schließlich machen sie es niemandem mehr recht. Ärger, Enttäuschung und Skepsis sind die Folge und die Gefahr, auf die Mitarbeit dieser Menschen völlig zu verzichten.



### Strategie: Zusagen, auf die Verlass ist

#### 1. Gib dem Diener Sicherheit, so dass er ehrlich sein kann

Machen Sie es möglich, dass der Diener sagen kann: „Das schaffe ich nicht.“ oder „Das traue ich mir nicht zu.“ oder „Dazu brauche ich wohl drei Tage.“

#### 2. Führe ernsthafte Gespräche – keine Vorwürfe

Betrachten Sie jedes Gespräch als eine Zukunftsinvestition. Machen Sie deutlich, was Sie von ihm erwarten. Kein falsches Lob; bleiben Sie fair.

#### 3. Gib Hilfe zur bewussten Lebens- und Arbeitsplanung

Machen Sie den Diener mit Zeitplansystemen und Projektmanagementverfahren vertraut. Führen Sie zunächst eine gemeinsame Planung von überschaubaren Aufgaben durch.

#### 4. Schaffe Verbindlichkeit und Einverständnis

Die zukünftige Zusammenarbeit sollte nicht auf den üblichen Absichtserklärungen beruhen, sondern eine verbindliche Planung mit Zwischenzielen ist erforderlich.

- schriftlicher Plan
- Ehrenwort, Handschlag zur Durchführung
- negative Konsequenzen für Nichteinhaltung der Absprache vorher ausmachen

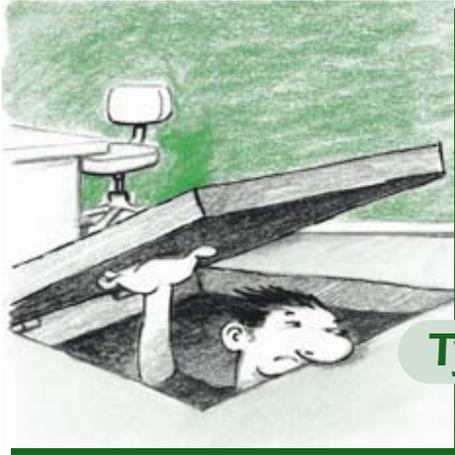
#### 5. Beziehung halten

Nicht von zwischenzeitlichen Rückschlägen entmutigen lassen.



### Seine Schwachstellen:

- Verzettlung
- Menschen vor den Kopf stoßen
- Unzuverlässigkeit
- keine eigene Meinung
- fehlende Initiative
- Fachkompetenz bleibt zurück



## Typ: Drückeberger



### Motto der Begegnung:

„Ich würde und hätte ja gern, aber ...“

Werden Anforderungen an ihn gestellt, reagiert der Drückeberger häufig mit einem verbalen oder nonverbalen Vielleicht. Wenn er die an ihn gestellten Anforderungen und Erwartungen nicht erfüllen konnte, produziert er viele Ausreden. Dinge werden verkompliziert. Die Lösung von Problemen und Aufgaben bleibt im Nebel stecken.



### Risikoverhalten:

**Resignation / Stagnation / Verfolgung**



### Strategie:

**Ja, ohne Wenn und Aber!**

#### 1. Gib ihm Sicherheit

Unsicherheit und Unklarheit über die Risiken von Entscheidungen kennt jeder. Akzeptieren Sie dies auch beim Drückeberger, auch wenn es überdurchschnittlich ausgeprägt ist.

#### 2. Betone die Wichtigkeit von Verlässlichkeit in Beziehungen

#### 3. Zeige das Dilemma auf – äußere klare Erwartungen

Unentschlossenheit und Diffusität belasten jede Beziehung. Es gibt Konflikte. Infolgedessen bekommt der Drückeberger nicht, was er elementar benötigt: Zuwendung. Erwartungen müssen von Ihnen klar formuliert werden. Akzeptieren Sie keine unklaren, allgemeinen Zusagen und Absichtserklärungen.

#### 4. Mache den Drückeberger mit einer Entscheidungsmatrix vertraut

Der Drückeberger soll lernen, das Pro und Kontra von Entscheidungen abzuwägen und entsprechend Zusagen mit überschaubarem Aufwand zu machen und einzuhalten. Möglicherweise sind ihm systematische Strategien der Umsetzung von Zielen völlig unbekannt.

#### 5. Kontrolle

Kontrollieren Sie die Einhaltung von Zusagen und Absprachen zeitnah.

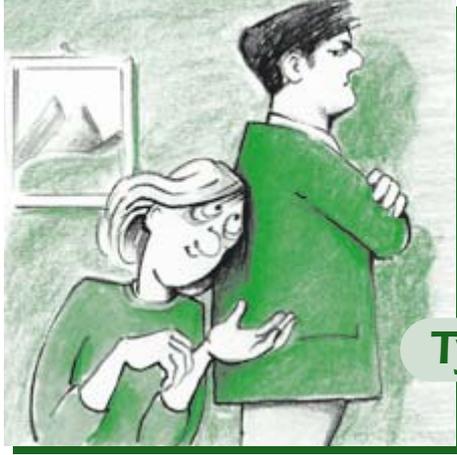
#### 6. Langfristige Beziehungspflege

Persönliche Zuwendung auf der einen Seite, persönliche Verbindlichkeit auf der anderen Seite; ein sozialer Deal im positiven Sinne lässt sich erreichen.



### Seine Schwachstellen:

- Wenig Selbstwertgefühl
- Diffuse Ängste in allen Lebenslagen
- Ärger wegen Unzuverlässigkeit
- Leben und Arbeit schlecht organisiert
- Wenige Erfolgserlebnisse
- Schlechtes Gewissen
- Vorwürfe
- Angst um Arbeitsplatz



Typ: Kuckuck



**Motto der Begegnung:**  
**„Ich kann nicht. Du musst mir helfen.“**

Weltsicht: „Diese Menschen strahlen freundliche Hilflosigkeit aus. Ihr Leben ist voller Schwierigkeiten. Sie lassen die Umwelt wissen: Ich kann das nicht; hilf mir doch! Vieles ist zu belastend. Ob ich das wohl aushalten kann? Das ist mir nicht zuzumuten! Dafür fehlen mir die Ausbildung oder die Nerven. Die meist unausgesprochene Aufforderung lautet: Du bist für mein Wohlergehen verantwortlich. Im Gegenzug verleihen sie das betörende Gefühl, ein guter und nützlicher Mensch zu sein. Gutes Geschäft? Auf Dauer sicher nicht, denn es ist eine ermüdende, zähe, ärgerliche, ausbeuterische und manipulative Beziehung.“



**Risikoverhalten:**  
**Selbstaubeutung / Schlechtes Gewissen / Ärger**



**Strategie:**  
**Handle erwachsen – hilf dir selbst**

**1. Den Tatsachen ins Auge sehen – Selbsterkenntnis**

Vielen Menschen bereitet es Freude, anderen zu helfen und für sie da zu sein. Gegenseitige Hilfe ist auch eine soziale Notwendigkeit. Es ist für den Helfer zunächst schwer, einzugestehen, dass er ein Kuckucksei ausgebrütet hat. Achtung! Wenn das Helfen und Unterstützen eine dauerhafte und einseitige Angelegenheit wird, wenn Sie zwischenzeitlich Ihren Ärger zurückhalten müssen und wenn Sie zunehmend von schlechtem Gewissen geplagt werden.

**2. Die Bauchpinselung durchschauen**

Das Gefühl, nützlich, gut und überlegen zu sein, ist der Köder für Sie. Der Kuckuck spart nicht mit Lob und Anerkennung. Letzten Endes werden Sie jedoch nur dazu benutzt, dem Kuckuck Belastungen und Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

**3. Mit Humor klare Grenzen setzen**

Werden Sie nicht ungerecht und aggressiv, nachdem Ihnen die Helferrolle so lange gefallen hat. Setzen Sie die neuen Anforderungen und Grenzen mit Humor. Lassen Sie sich emotional aber nicht wieder hinreißen (Mitleid) oder erpressen (Tränen). „Na, wendest du wieder deinen netten Trick an, weil es schwierig wird?“

**4. Ausschließlich Hilfe zur Selbsthilfe anbieten**

Halten Sie den Kuckuck nicht weiter davon ab, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Helfen Sie ihm, an Schwierigkeiten zu wachsen und Selbstbewusstsein zu entwickeln. „Ich kann dir sagen, wie es geht, aber machen musst du es selbst.“



**Seine Schwachstellen:**

- Kein Selbstwertgefühl
- Alle Lebensfreuden müssen über andere organisiert werden
- Permanente Abhängigkeit
- Viele scheinbar unlösbare Probleme
- Die Lösungen der anderen sind für den Kuckuck häufig doch unbefriedigend



## Typ: Ignorant



**Motto der Begegnung:**  
**„So, nur so – und nicht anders!“**

Weltbild: „Ignoranten bauen um sich herum einen massiven Schutzwall. Unzugänglichkeit und Starrheit schützen sie vor Verunsicherung. Damit vermeiden sie, sich neuen Anforderungen und Experimenten zu stellen. Ihre Schroffheit soll andere Menschen entmutigen.“



**Risikoverhalten:**  
**Blockade / Keine Zusammenarbeit / Resignation**



**Strategie:**  
**Neues kann dir gut tun**

### 1. Suche das Gespräch

Lassen Sie sich von Schroffheit und geistiger Enge nicht abschrecken. Man kann schließlich von jedem etwas lernen.

### 2. Bring die Ziele, Erfahrungen und Sorgen des Ignoranten in Erfahrung

Ignoranten vermeiden etwas für sie Bedrohliches. Versuchen Sie herauszufinden, was es ist. Machen Sie sich im Gespräch ein Gesamtbild der Ziele, Erfahrungen, des Könnens und vor allem der Sorgen des Ignoranten.

### 3. Gib klare Anweisungen. Sag, was du willst

Wenn der Ignorant unzureichende Arbeit leistet, so ist es am besten, ihm sehr deutlich und detailliert zu sagen, welches Verhalten oder welche Leistung von ihm erwartet wird. Achten Sie vor allem auf heimliche Boykottmaßnahmen oder „versehentliches“ Vergessen bei Neuerungen; reagieren Sie aber nicht restriktiv.

### 4. Führe den „technischen“ Widerstand auf die persönliche Ebene

Der Ignorant will sich mit Neuem und anderen nicht auseinandersetzen. Er wird behaupten: „Das geht nicht.“ „Das haben wir schon immer so gemacht.“ „Was soll dieser neue Kram?“ Tatsächlich fürchtet er sich persönlich z. B. zu versagen. Diskutieren Sie genau in dieser persönlichen Richtung. Suchen Sie die verborgenen Ängste und Befürchtungen.

### 5. Schritt für Schritt die Vorteile des Neuen kennen lernen lassen

In der Mischung aus Verständnis, Respekt und klarer Forderung liegt die Chance, den Ignoranten aus seiner Festung zu bekommen. Sie müssen: halb ziehen – halb schieben. Lassen Sie den Ignoranten mit neuen Verfahren kleine Erfolge erleben.



**Seine Schwachstellen:**

- Er wird immer wieder von Entwicklungen überrollt? Er hat wenig Freunde
- Es gibt für ihn immer wieder unlösbare Probleme
- Geringe Stressresistenz
- Häufig Streit und Ärger



## Typ: Pessimist (Nörgler)



**Motto der Begegnung:**  
**„Das wird nichts! Der Zug ist abgefahren.“**

Selbstbild: „Die Welt könnte sehr viel besser sein, wenn man alles nur gründlich, systematisch und weitestgehend fehlerlos organisieren würde. Aber alles Streben ist vergebliche Liebesmüh gewesen. Meine Hoffnung ist dahin. Bewahren wir die Naiven davor, sinnlose Anstrengungen zu unternehmen. Haben wir alles schon (vergeblich) versucht.“



**Risikoverhalten:**  
**Ansteckung / Ausgrenzung / eigene Ignoranz**



**Strategie:**  
**Eine Allianz des Problemlösens**

**1. Sich einen Ruck geben und genau zuhören**

Man will und kann es eigentlich nicht mehr hören. Jedoch, je weniger man dem pessimistischen Propheten zuhört, desto stärker meldet er sich zu Wort. Deswegen bewegen Sie sich auf das Problem direkt zu und fragen Sie den Pessimisten: Was wollen Sie erreichen? Wovor wollen Sie warnen? Schreiben Sie alles auf!

**2. Spezifisch und konkret werden**

Akzeptieren Sie keine allgemeinen Klagen, sondern bestehen Sie darauf, alles ganz genau wissen zu wollen. Konkret werden hilft gegen globales Verzweifeln.

**3. Auf konkrete Lösungen hinarbeiten**

Gemeinsam unterscheiden lernen zwischen Bedingungen, die nicht verändert werden können, und solchen, die verändert werden können. Ziele erarbeiten.

**4. Positiven Ausblick in die Zukunft geben / Betonung der Stärken**

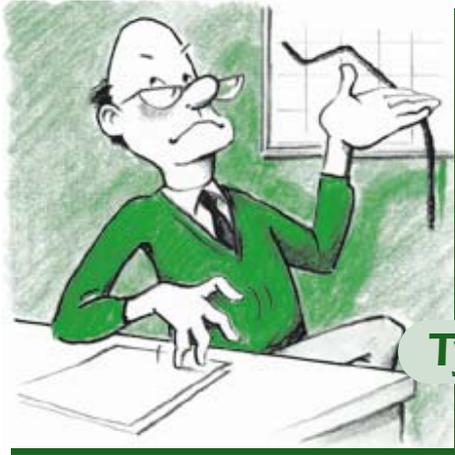
**5. Grenzen ziehen gegen Hoffnungslosigkeit und Jammern/Nörgeln als Lebensform**

Kommunizieren Sie nach dem Motto: Ich bin immer bereit, über Lösungen zu sprechen. Ich bin immer bereit, Bedenken und Risiken zu berücksichtigen. Aber nicht bereit, perspektivloses Klagen und Selbstmitleid zu akzeptieren.



**Seine Schwachstellen:**

- Schwindende Motivation zum eigenen Handeln. Mutlosigkeit.
- Er würde gern, doch weiß nicht (mehr), wie.
- Macht sich zunehmend unbeliebt und wird gemieden.
- Auch berechnete Bedenken werden nicht mehr wirksam, weil keiner mehr zuhören mag bzw. niemand es mehr ernst nimmt.



Typ: Zyniker

**Motto der Begegnung:**

„Zug abgefahren? Hier gab es nie Gleise!“

Weltbild: „Ignoranten bauen um sich herum einen massiven Schutzwall. Unzugänglichkeit und Starrheit schützen sie vor Verunsicherung. Damit vermeiden sie, sich neuen Anforderungen und Experimenten zu stellen. Ihre Schroffheit soll andere Menschen entmutigen.“

**Risikoverhalten:**

**Umstimmen / Gegenargumente / zynische Gala**

Je mehr Sie versuchen, den Zyniker positiv zu stimmen, desto mehr stacheln Sie seine intellektuelle Brillanz im negativen Sinne an. Schließlich werden Sie selbst negativ.

**Strategie:**

**Von der Stagnation zur Innovation**

**1. Lass die zynischen Äußerungen stehen. Lass es laufen**

Man möchte gerne etwas gegen die Bemerkungen des Zynikers sagen, bevor sie einen selbst herunterziehen. Oder man fürchtet die Ansteckungsgefahr bei Dritten. Besser ist es, diese Überzeugungsdebatten zu unterlassen, denn Sie werden in einen negativen Bann gezogen, dem Sie sich schwer entziehen können.

**2. Nimm den Zyniker als Ressource**

Nutzen Sie die negativen Bemerkungen und Einschätzungen des Zynikers als Frühwarnsystem für Risiken und Nebenwirkungen Ihrer Vorhaben. Da ein Zyniker oft über fundiertes Fachwissen und Kenntnisse verfügt (hat), kann sein negatives Urteil durchaus von Wert sein. Das große Problem ist die mittransportierte Hoffnungslosigkeit. Delegieren Sie an den Zyniker die Rolle des „Advocatus Diaboli“.

**3. Immer eine offene Tür haben – aber die Arbeit weitermachen****4. Die schwarzen Ideen ins Extreme treiben**

Nutzt diese Art der Einbindung nichts, kann es notwendig sein, die schwarzen Ideen des Zynikers bis in die letzte Konsequenz weiterzutreiben. Motto: „Wenn alles nichts bringt, was bringt es Ihnen dann eigentlich, dass Sie hier noch mitarbeiten? Wäre nicht die richtige Konsequenz, jedes Engagement zu beenden?“

**5. Die guten Absichten anerkennen**

Im Prinzip ist der Zyniker vom Leben enttäuscht. Die Bedingungen (Menschen, was auch immer) haben sich für ihn als unüberwindlich herausgestellt. Solange er noch nicht zum „Schwarzen Loch“ geworden ist, hat er aber immer wieder einen Funken von fachlichem Ehrgeiz bzw. sein Hang zur Perfektion ist ja auch eine Qualität. Erkennen Sie die darin steckenden guten Absichten an.

**Seine Schwachstellen:**

- Entweder perfekt oder gar nicht
- Mut hat er, aber keine Hoffnung
- Gefährliche Desperadohaltung

- Perspektivlosigkeit
- Wirkungslosigkeit



## Teil: **E** Literaturhinweise

- Ballnus**, Rainer: Konflikte regeln mit Kopf und Herz. Norden Media Books on Demand, 2002
- Berckhan**, Barbara: So bin ich unverwundbar. Sechs Strategien, souverän mit Ärger und Kritik umzugehen. Kösel-Verlag, 2002
- Berkel**, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer-Verlag; Heidelberg 2002
- Crisand**, Ekkehard: Methodik der Konfliktlösung. Sauer-Verlag; Heidelberg 1999
- Esser**, Axel & Martin **Wolmerath**: Mobbing, 5. Auflage, Bund-Verlag,; Frankfurt 2003
- Fehlau**, Eberhard G.: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. Haufe-Verlag; Planegg 2002
- Fensterheim**, Herbert & J. **Bear**: Sag nicht ja, wenn Du nein sagen willst. Goldmann Verlag; München 1977
- Gamber**, Paul: Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Mvg- Verlag; München & Landsberg am Lech 1995
- Glasl**, Friedrich: Konfliktfähigkeit statt Streitlust. Verlag am Goetheanum; Dornach 2000
- Kellner**, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte. Hanser Verlag; München & Wien 2000
- Kellner**, Hedwig: Lass dich nicht auf die Palme bringen! Konflikte positiv lösen. Kösel-Verlag; München 1997
- Simon**, Fritz B.: Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Carl-Auer-Systeme Verlag; Heidelberg 2001
- Walther**, George: Sag, was Du meinst, und Du bekommst, was Du willst. Econ-Verlag; Düsseldorf & München 1999
- Zuschlag**, Berndt & Wolfgang **Thielke**: Konfliktsituationen im Alltag. Verlag für angewandte Psychologie; Stuttgart 1989

Wollen Sie Ihre Kenntnisse über Konflikte noch erweitern? GdP-Arbeitshilfe 11 mit dem Titel „Konfliktbewältigung“ sowie Arbeitshilfe 9 zu „Mobbing“. Dort gibt es auch weitere Literaturhinweise. Nicht zu vergessen: die CD-ROM „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“.

