

HILFE
AUS
EIGENER
KRAFT

URSULA
WAWRZINEK

Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten

Wie Sie
Konflikte
kreativ lösen



Fach-
ratgeber 
Klett-Cotta

URSULA WAWRZINEK

Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten

Wie Sie Konflikte kreativ lösen

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2013 by J.G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Titelbild: istockphoto.com @ Fekete Tibor

Illustrationen: Michael Wirth, 82131 Stockdorf bei München

Gesamtgestaltung: Weiß-Freiburg GmbH – Graphik & Buchgestaltung

Printausgabe: ISBN 978-3-608-86032-0

E-Book: ISBN 978-3-608-20006-5

Dieses E-Book entspricht der aktuellen Auflage der Printausgabe.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Schnelleinstieg

- **Konflikte sind unvermeidlich** ▶ SEITE 9
- Anders erkennen: **Was ist ein Problem?**
Was ist ein Konflikt? ▶ SEITE 20
- **Konfliktfallen** ▶ SEITE 27
- **Das individuelle Konfliktverhalten erforschen** ▶ SEITE 48
- Anders denken: **Beziehungen friedlich gestalten:** ▶ SEITE 61
- **Meine Welt – deine Welt** ▶ SEITE 72
- Test: **Welcher Konfliktlösungstyp bin ich?** ▶ SEITE 88
- Anders handeln: **Den eigenen Standpunkt darlegen** ▶ SEITE 90
- **Die Situation des anderen verstehen** ▶ SEITE 103
- **Gemeinsam Lösungen finden** ▶ SEITE 110
- Anders verstehen: **Erwartungen und Reaktionen**
▶ SEITE 139
- **Jeder Mensch hat seine wunden Punkte** ▶ SEITE 151
- **Eskalierende Konflikte** ▶ SEITE 179

Inhalt

Erleben Sie manchmal Konflikte?	9
--	---

Das Ende einer guten nachbarschaftlichen Beziehung ...	12
---	----

TEIL I

Anders erkennen –

Das Konfliktgeschehen unter der Lupe	15
Was ist ein Konflikt überhaupt?	16
Was bewirken die Gefühle?	24
Gefangen in der eigenen Sichtweise	36
Konflikt oder Bedürfnis – worum geht es »eigentlich«?	42
Das individuelle Konfliktverhalten	48

TEIL II

Anders denken –

Mit Konflikten umgehen	55
Konflikte gehören zum Leben	56
Friedliche Beziehungen gestalten	61
Keine Frage der Schuld	67
Meine Welt – deine Welt	72
Wer ändert hier wen?	78

TEIL III

Anders handeln –

Konflikte lösen 87

- Den eigenen Standpunkt darlegen 90
- Die Sichtweise des anderen verstehen 103
- Gemeinsam Lösungen finden 110
- Die Kunst der Versöhnung 125
- Der ganzheitliche Konfliktklärungsprozess 133

TEIL IV

Anders verstehen –

Hintergründe und Ursachen 139

- Rolle und Person – Erwartungen und Reaktionen 140
- Von Mimosen, beleidigten Leberwürsten
und sturen Eseln 151
- Persönlichkeitstypen: Ich bin ich und du bist du 158
- Typische Konfliktarten erkennen und klären 165
- Eskalationsstufen:
Wenn Konflikte außer Kontrolle geraten 179

Nachwort 185

Dank 187

Quellen und weiterführende Literatur 188

Erleben Sie manchmal Konflikte?

Vermutlich schon. Denn niemand kommt dauerhaft ganz an Konflikten vorbei. Als Konfliktberaterin weiß ich das nur zu gut. Seit beinahe 20 Jahren begleite ich Menschen beim Umgang mit schwierigen Konflikten. Im Auftrag von Unternehmen leite ich Seminare zum Thema »Konfliktmanagement«. Die Themen reichen vom Streit zwischen Kollegen, Chef und Mitarbeiter bis hin zu Nachbarschaftsstreits sowie privaten und familiären Konflikten aller Art. Zudem berate ich Firmen bei der Klärung von hoch eskalierten Konflikten, die aus eigener Kraft nicht mehr bewältigt werden können.

Durch meinen Beruf habe ich die besondere Gelegenheit, im Streitfall hinter die Kulissen blicken zu können. Alle Konfliktbeteiligten gewähren mir in Einzelgesprächen einen tiefen Einblick in ihre Sicht- und Erlebensweise und erklären mir die Hintergründe ihres Handelns.

Mit der Zeit fiel mir dabei auf, dass sich bestimmte Phänomene wiederholen. Es sind immer ähnliche Muster, die unsere Konfliktlösung blockieren. In diesem Ratgeber möchte ich Ihnen diese Muster aufzeigen und erklären, woher sie kommen und wie man sie durchbrechen und überwinden kann. In meiner Arbeit bilde ich mit meinen Kunden ein Team, und wir sind dabei richtig gut. Konfliktlösung wird plötzlich erstaunlich leicht, wenn wir die richtige Sicht darauf haben. Meine Kunden bestätigen mir das immer wieder.

Lassen Sie uns in diesem Buch viele spannende und lehrreiche Einblicke in die Welt der Konflikte miteinander teilen. Es ist keine wissenschaftliche Arbeit. Ich berichte über meine Erfahrungen und Lehren aus der Praxis. Aber ich versichere Ihnen: Alles, was ich beschreibe, funktioniert, wenn man sich ernsthaft bemüht, es umzusetzen. Die Methoden haben meine Kunden und ich selbst bereits vielfach erfolgreich in der Praxis angewendet.

Zum Thema und über das Buch

Die Fragestellung, wie wir erfolgreich mit unseren Konflikten umgehen können, betrifft jeden Menschen. Es ist ein Lebensthema, denn es wird uns unser gesamtes Leben lang begleiten. Obwohl immer ähnliche Muster rasche Konfliktlösungen vereiteln, ist es nicht einfach, allgemeingültige Lösungsvorschläge zu unterbreiten, die auf jeden unserer Konflikte anwendbar sind. Denn der Teufel steckt im Detail. Jeder Konflikt ist einzigartig und muss für sich betrachtet, bedacht und gelöst werden. Aus meinen Seminaren weiß ich, dass man sehr schnell lernen möchte, wie man seine Konflikte ganz konkret besser lösen kann. In dieser Hinsicht bitte ich Sie um Ihre Geduld. Mein Ziel ist es nicht, Ihnen schnelle, einfache und dadurch auch oberflächliche Lösungen für ein paar ausgewählte Situationen zu geben. Ich biete Ihnen ein Grundverständnis, Wissen und Techniken an, mit denen Sie die Lösungen für Ihre Konflikte kompetent selbst finden können. Dazu leite ich Sie in folgender Weise durch das Buch:

Das erste Kapitel ermöglicht, die wesentlichen Merkmale im Konfliktgeschehen anders als bisher zu erkennen. Im Kapitel zwei geht es darum, die eigenen Einstellungen und Standpunkte zu hinterfragen und anders über die Ereignisse zu denken. Im darauf folgenden Kapitel drei lernen Sie ein konkretes Vorgehen kennen, wie Sie im Konfliktfall in Zukunft anders handeln können. Kapitel vier führt Sie hinter die Kulissen des Konfliktgeschehens und lässt Sie Ursachen und Hintergründe anders verstehen.

Wie ziehen Sie größtmöglichen Nutzen aus diesem Buch?

Machen Sie sich im ersten Schritt bewusst, warum Sie dieses Buch lesen. Was erhoffen Sie sich davon? Was möchten Sie vielleicht verstehen, lernen, können, loswerden, verändern? Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um in sich hineinzuhören und aufzunehmen, was Sie ganz aktuell zum Umgang mit Konflikten bewegt. Am besten ist es, wenn Sie sich Notizen dazu machen.

Während des Lesens werden Ihnen immer wieder Situationen einfallen, die Sie entweder selbst erlebt haben oder erzählt bekamen. Halten Sie an solchen Stellen inne und wenden Sie sich Ihren eigenen Erlebnissen zu. Überdenken Sie diese »Geschichten« mithilfe der erhaltenen Impulse neu. Nehmen Sie bewusst auch kleinste Veränderungen in Ihrer Sicht darauf wahr und schreiben Sie diese auch auf. Lesen Sie nach jedem Kapitel Ihre eigenen Fragestellungen und Notizen noch einmal durch. Überlegen Sie, welche Anregungen oder Antworten Sie bislang dazu erhalten haben. Auch hier erzielen Sie den größten Nutzen, wenn Sie Ihre Gedanken dazu aufschreiben.

Mit Herz und Verstand

Zur Lösung unserer Konflikte brauchen wir erst einmal Wissen. Doch unser Wissen allein reicht nicht aus. Wir benötigen zudem

- die Bereitschaft, über uns selbst kritisch nachzudenken
- den Wunsch, persönlich zu wachsen
- den Mut, das Gelernte auszuprobieren
- und letztendlich auch die Bereitschaft, unser Herz zu öffnen.

Oft müssen für eine gute Lösung Schritte gegangen werden, die uns persönlich schwerfallen. Manchmal gilt es, unseren Stolz zu überwinden und z. B. nach Jahren auf jemanden zuzugehen. Ein anderemal braucht es die Fähigkeit, einem anderen seine Andersartigkeit ohne Groll zuzugestehen, oder wir müssen bzw. dürfen uns selbst und anderen verzeihen. Manchmal müssen wir eine Herausforderung des Lebens annehmen, um unseren inneren Frieden damit zu finden, anstatt weiter dagegen anzukämpfen.

Eine gute Herzensbildung ist die Voraussetzung für unsere Erfüllung im Leben. Der Lernprozess besteht darin, unser Wissen über den Kopf aufzunehmen, es dann aber weiter bis ins Herz hineindringen zu lassen.

Ich habe mich bemüht, das Buch leicht lesbar zu schreiben. Sie können es dadurch schnell lesen. Das sollten Sie aber nicht, denn die

Inhalte sind sehr vielschichtig. Es ist durchaus hilfreich und sinnvoll – gerade wenn Sie sich in einem festgefahrenen oder akuten Konflikt befinden –, das Buch oder einzelne Kapitel mehrfach zu lesen. Sie werden dabei immer wieder neue Impulse aufnehmen und andere vertiefen.

Zu guter Letzt: Hinter manchen Konflikten verbergen sich sehr tiefe Lebensthemen, die nur mit therapeutischer Hilfe gelöst werden können. Dieses Buch kann und will kein Ersatz für Therapie sein. Es möchte als praktischer Wegweiser durch die Wirren eines Konfliktes dienen, Ihnen den einen oder anderen neuen Blickwinkel eröffnen, neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen oder Ihnen einfach zu mehr Gelassenheit verhelfen.

Das Ende einer guten nachbarschaftlichen Beziehung



►► *Erstaunlich, aber wahr – diese Geschichte hat mir eine Freundin erzählt: Claudia Kopp lebt in einem Mehrparteienhaus. Seit vielen Jahren pflegt sie eine gute Nachbarschaft zu dem Ehepaar Holzer. Man begegnet sich freundlich, hält meist ein kleines Schwätzchen und bietet sich in kleinen Dingen nachbarschaftliche Unterstützung an.*

An einem Samstagmorgen verlässt Claudia Kopp ihre Wohnung. Sie sieht, dass ihre Nachbarn den Müll offen vor ihre Haustür gestellt haben. Claudia Kopp muss auf dem Weg zum Treppenhaus daran vorbei. Sie hat diese Nacht nicht gut geschlafen, fühlt sich nicht richtig wohl. Im Vorbeigehen dringt der Geruch von fauligen Speiseresten in ihre Nase. Ihr wird übel. Sie ärgert sich, findet es eklig und eine Zumutung.

Spontan klingelt sie bei ihren Nachbarn. Sie will ihnen sagen, dass sie das nicht in Ordnung findet und die beiden ihren Müll doch bitte in ihrer Wohnung abstellen sollen. Michael Holzer öffnet die Tür, sieht sie, lächelt freundlich wie immer. Claudia Kopp sagt: »Könnten Sie Ihren Müll bitte

in Ihrer Wohnung abstellen. Das stinkt ja eklig.« Das Gesicht von Michael Holzer verdunkelt sich. Er murmelt »hm« und schließt die Tür.

Kurz darauf treffen sie sich im Mülltonnenhaus. Michael Holzer sagt: »Ich bin nicht begeistert von Ihrer Äußerung.« Claudia Kopp antwortet: »Und ich bin nicht begeistert von Ihrem Müll.«

Das war das Ende einer langjährigen guten Nachbarschaft.

Seit drei Jahren grüßen sich die beiden nun nicht mehr. Am Anfang hat Claudia Kopp noch bewusst freundlich begrüßt. Nachdem Michael Holzer sie jedoch keines Blickes gewürdigt und nicht mehr begrüßt hatte, sah sie es auch nicht mehr ein.

Und heute sagt sie, sie findet es ganz okay so, wie es jetzt ist.

War es das wert? Da läuft doch was schief!

Aber: Das ist keine besondere Geschichte, es ist eine Begebenheit aus dem Alltag, wie sie sich täglich vielfach abspielt.

An diesem Beispiel bieten sich nun folgende Fragen an:

- ➔ Wie können sich Menschen aufgrund einer solchen Lappalie dauerhaft verstreiten?
- ➔ Darf ich denn nie mal was Kritisches sagen? Muss ich immer lieb und nett sein?
- ➔ Kann mir mein Nachbar nicht einfach egal sein?
- ➔ Nützt es mir überhaupt, etwas dazugelernt zu haben, solange die anderen nicht auch etwas verstanden haben?

Bestimmt haben Sie zu jeder Frage eine Meinung. Doch irgendwie bleibt die Situation nebulös. Wir schütteln den Kopf darüber. Aber eine ähnlich »verrückte« Konfliktsituation kennen wir alle, haben sie selbst erlebt oder in unserem Umfeld beobachtet.

Deswegen wird uns dieses Beispiel durch das Buch begleiten. Wir werden es immer wieder heranziehen, um »die Theorie« darauf anzuwenden. So wird sich der Nebel Stück für Stück lichten, und wir gewinnen eine klare Sicht auf die Situation. Nach eingehender Analyse werden wir die Hintergründe besser verstehen und wissen, wie

hier ein dauerhafter Schaden in der nachbarschaftlichen Beziehung zu verhindern gewesen wäre. Dann haben wir uns eine klare Vorgehensweise erarbeitet, wie wir Konflikte kreativ lösen können.

TEIL I

**Anders erkennen –
Das Konfliktgeschehen
unter der Lupe**

Konflikte gehören zum Alltag – im Beruf wie im Privatleben. Manche setzen einem ziemlich zu oder schwelen über längere Zeit im Verborgenen. Wenn sich keine »saubere« Lösung findet, dann gibt es »Sieger« und »Verlierer« und dauerhafte Schäden, oder es bleibt zumindest ein ungutes Gefühl zurück. Manchmal ist es uns zunächst gar nicht bewusst, dass wir in einen Konflikt geraten oder schon mittendrin stecken.

All das hat damit zu tun, dass Konflikte oft recht nebulös und vielschichtig sind und damit auch schwierig zu handhaben. Bei Konflikten spielen eine Menge Faktoren eine Rolle. Daher verlieren wir im Strudel der Ereignisse schnell den Überblick darüber, was eigentlich gerade genau geschieht und warum. Konflikte lassen sich erst kreativ lösen, wenn uns bewusst ist, was bei einem Konflikt überhaupt geschieht. Genau darum geht es in diesem Kapitel.

Was ist ein Konflikt überhaupt?

Ist ein Problem dasselbe wie ein Konflikt? Wo würden Sie die Grenze ziehen und was belastet oder beschäftigt Sie mehr? Lassen sich Konflikte in gleicher Weise lösen wie Probleme? Was genau ist dann ein Konflikt?

Konflikte können schleichend entstehen und entwickeln sich oft ohne Absicht aus einer eigentlich recht belanglosen Situation, wie folgendes Beispiel zeigt:

▶▶ *Klaus, Sabine und Alex sind Kollegen. Alex lädt Sabine und Klaus zu einem gemeinsamen Abendessen zu sich nach Hause ein. Aus einer spontanen Laune heraus bekundet er: »Und ihr beiden dürft entscheiden, was ich kochen soll.« Klaus und Sabine wollen noch am gleichen Tag ihr Wunschgericht abstimmen. Klaus schlägt sein Lieblingsgericht vor: Hasenbraten. Sabine erzählt, dass sie Vegetarierin ist. »Ups, das kann ja schwierig werden«, bemerkt Klaus.*

Klaus und Sabine sind unterschiedlicher Meinung – das ist bei einem Konflikt immer der Fall. Damit haben die beiden eine erste Zutat für einen Konflikt:

1. Unterschiedliche Meinungen, Interessen, Werte, Ziele oder Bewertungen treffen aufeinander ...

Etwas Unterschiedliches trifft also aufeinander. Aber haben Klaus und Sabine damit tatsächlich bereits einen Konflikt?

Nein. Nicht, solange jeder seine Unterschiedlichkeit ausleben kann, wenn also Klaus eine Fleischspeise und Sabine ein vegetarisches Gericht bekommen kann.

▶▶ *Klaus schlägt vor: »Lass uns Alex fragen, ob er auch zwei Gerichte anbietet.« Darauf angesprochen, meint Alex: »Nein, zwei Gerichte sind mir zu stressig.« Um das Problem zu lösen, schlägt Klaus vor, dass Sabine dann eben nur die Beilagen essen könnte. Aber Sabine findet das langweilig und schlägt ein paar richtig feine vegetarische Gerichte vor. Doch Klaus lehnt immer wieder ab.*

Nun haben wir eine zweite Zutat:

2. ... und sind nicht gleichzeitig miteinander vereinbar.

Jetzt kann nicht mehr jeder seine Unterschiedlichkeit ausleben. Erste Grundvoraussetzungen für einen Konflikt sind geschaffen, doch wir brauchen noch ein paar weitere Zutaten.

▶▶ *Bei der weiteren Diskussion erzählt Sabine, warum sie Vegetarierin geworden ist, und Klaus erzählt, dass er am liebsten Fleisch isst und dass er mit dem ganzen Grünzeug nichts anfangen kann.*

Hier zeigt sich die nächste Zutat:

3. Beide fühlen sich im Recht.

▶▶ Klaus meint, Sabine solle sich doch nicht so querlegen und einfach mal eine Ausnahme machen. Schließlich sei Fleisch ja nicht giftig. Das kommt für Sabine überhaupt nicht infrage. Sie isst seit 15 Jahren ausnahmslos vegetarisch und wird ganz sicher kein Fleisch essen. Sie argumentiert, dass Klaus doch gut eine Ausnahme machen könnte und auch mal offen für etwas Neues sein sollte. Aber Klaus sieht nicht ein, warum Vegetarier so viel Macht haben sollten, dass wegen ihrer persönlichen Vorlieben stets andere darauf Rücksicht nehmen müssen.

Eine nächste Zutat ist erkennbar:

4. Das Thema hat für beide eine hohe persönliche Bedeutung.

Man merkt, dass die beiden nun auf ihren Standpunkten beharren. Scheinbar ist beiden das Thema wichtig. Wäre es nicht so, würde einer nachgeben und sich mit dem Vorschlag des anderen einverstanden erklären.

▶▶ Langsam bemerken die beiden, dass sie nicht vorankommen und die Gefahr besteht, dass sie sich deswegen in die Haare kriegen. Sie wenden sich deshalb erneut an Alex und bitten ihn zu entscheiden. Aber Alex möchte nicht den Schiedsrichter spielen und bittet die beiden, selbst eine Lösung zu finden. Ansonsten schlägt er vor, das Essen dann lieber ausfallen zu lassen, bevor es zum Streit führt. Den gemeinsamen Abend wollen die beiden jedoch auf keinen Fall ausfallen lassen. Darin sind sie sich einig.

Eine weitere wichtige Zutat zeigt sich:

5. Es bestehen eine gegenseitige Abhängigkeit und ein Handlungsdruck.

Weil beiden der gemeinsame Abend wichtig ist, haben sie einen Handlungsdruck und müssen sich entscheiden. Sie sind dabei voneinander abhängig.