

GRUNDLAGEN  
DER  
WEITER  
BILDUNG

*Rolf Schulz*

# Toolbox zur Konfliktlösung

**Konflikte schnell erkennen  
und erfolgreich bewältigen**

*5. komplett überarbeitete Auflage*



Rolf Schulz

---

# Toolbox zur Konfliktlösung

---

Konflikte schnell erkennen  
und erfolgreich bewältigen

5. komplett überarbeitete Auflage



Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich  
ISBN 978-3-96557-151-8

Sie finden uns im Internet unter  
[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen.
- praktische Grundlagen und Tools.
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung des Autors.

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.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96557-150-1 (Print)

Titelseite: Bild: shutterstock | rtbilder

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH  
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, [www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)  
5. komplett überarbeitete Auflage 2024

Gesamtherstellung: FRIENDS Menschen Marken Medien  
[www.friends.ag](http://www.friends.ag)

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. komplett überarbeiteten Auflage	6
Vorwort	7
Einleitung	8
<b>1. Was sind Konflikte?</b>	<b>11</b>
Sozialer oder psychischer Konflikt?	12
Eine Meinungsverschiedenheit ist kein Konflikt	15
Die negative Seite von Konflikten	18
Was ist das Gute an Konflikten?	21
Zusammenfassung	23
<b>2. Wie entstehen soziale Konflikte?</b>	<b>25</b>
Prinzipien der Kommunikation	26
Inhalts- und Beziehungsebene	29
Die Fieberkurve der Konflikteskalation	38
Zusammenfassung	42
<b>3. Was verschärft soziale Konflikte?</b>	<b>43</b>
Verschärfung durch Faktoren der Motivation	44
Verschärfung durch Faktoren der Emotion	47
Verschärfung durch Faktoren der Wahrnehmung	50
Verschärfung durch Reaktionen unter Druck	50
Verschärfungen durch wirtschaftliche Veränderungen	54
Exkurs: Corona und die Folgen	56
Zusammenfassung	57

<b>4. Wo entstehen soziale Konflikte?</b>	59
Konflikte in Unternehmen	60
Konflikte in Change-Prozessen	61
Zusammenfassung	68
<b>5. Wie können Konflikte unterschieden werden?</b>	69
Konfliktarten	70
Konflikte auf persönlicher Ebene	75
Latente Konflikte oder direkte Angriffe	77
Direkt beteiligt oder „nur“ indirekt betroffen	77
Symmetrische oder komplementäre Situationen	77
Zusammenfassung	78
<b>6. Werkzeuge der Konfliktlösung</b>	79
Wie funktionieren die Werkzeuge?	81
Inhalts- und Beziehungsebene trennen	81
Die Haltung muss stimmen	83
Brücke bauen	84
Vergangenheit und Zukunft trennen	84
Ein Ziel fokussieren	85
Mehrgängiges Menü statt Eintopf	85
Entscheidungshilfe: Wann welche Technik?	86
Analyse des Konflikts: Fragenkatalog	86
Auswahl des passenden Tools: Entscheidungsbaum	89
<b>7. Werkzeuge bei Konflikten – direkt beteiligt</b>	91
Konfliktklärung mit Mitarbeitenden:	92
Fair kritisieren – Das Werkzeug	92
Beispiel: Frau Maier – Was ist passiert	95
Konfliktklärung mit der Führungskraft:	99
Anliegen platzieren – Das Werkzeug	99
Beispiel: Unterbrochene Präsentation – Was ist passiert	102

Konfliktklärung mit Menschen auf Augenhöhe	107
Klärung auf Augenhöhe – Das Werkzeug	108
Beispiel: Mein Lieferant, dein Lieferant – Was ist passiert	110
Sonderfall:	114
Verteilungskonflikt – Das Werkzeug	114
Beispiel: A – Was ist passiert	115
<b>8. Werkzeuge bei Konflikten – „nur“ indirekt betroffen</b>	<b>121</b>
Schlichtungsgespräch mit Mitarbeitenden	122
Schlichtungsgespräch intensiv – Das Werkzeug	122
Beispiel: Benchmark 2035 – Was ist passiert	127
Schlichtungsgespräch mit Kollegen	131
Schlichtungsgespräch light – Das Werkzeug	131
Beispiel: Schneckenhaus – Was ist passiert	135
<b>9. Spezialwerkzeuge</b>	<b>139</b>
Verdichten: Überbringen von schlechten Nachrichten	140
Multi-Tool: Umgang mit Reaktionen unter Druck	142
<b>10. Zusammenfassung</b>	<b>147</b>
<b>Anhang</b>	<b>151</b>
Ausblick	152
Literaturhinweise	153
Der Autor	154

## **Vorwort zur 5. komplett überarbeiteten Auflage**

Wenn ein Buch – nach 2007, 2010, 2012 und 2015 – nun zum fünften Mal aufgelegt wird, hat das bestimmt auch mit dem Buch selbst zu tun. Dafür ist die große Resonanz in der Presse ein Beleg. Ein weiterer ist, dass Sie, die Leser, das Buch angenommen haben. Auch die Empfehlung der Stiftung Warentest aus dem Test *Bücher Konfliktmanagement (2009)* freut mich natürlich noch heute.

Was aus meiner Sicht wesentlich zum Erfolg beigetragen hat, ist die zunehmende Präsenz des Themas Konfliktlösung: In den Medien haben *Konflikte*, sei es in Form von *Streit*, *Auseinandersetzung* oder *Konfrontation*, eine viel größere Aufmerksamkeit als noch vor Jahren, als die erste Auflage der Toolbox veröffentlicht wurde.

Der Alltag ist konfliktreicher geworden und die Wahrnehmung von Konflikten hat sich verändert: Konflikte sind allgegenwärtig, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Umfeld. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb die 5. Neuauflage gründlich überarbeitet wurde und um das Kapitel Konflikte in Change-Prozessen erweitert wurde.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Lösung von Konflikten und viel Spaß beim Schmökern!

*Rolf Schulz, im Juli 2024*

## **Vorwort der Erstaufgabe**

Das vorliegende Buch ist eine Essenz aus fast 15 Jahren Tätigkeit im Bereich Konfliktmanagement und Konfliktlösung. In dieser Zeit habe ich viele Seminare und Trainings zu diesem Thema geleitet. Auch in Coaching-Sessions ist das Thema Konfliktlösung immer wieder präsent. Insofern habe ich es leicht gehabt, denn es galt, die Erfahrungen dieser Jahre einfach nur zusammenzufassen und zu Papier zu bringen.

Deshalb gebührt an dieser Stelle ein Dank an all die Teilnehmer der Veranstaltungen, die mir durch ihre Fragen und Anregungen den Stoff zu diesem Buch geliefert haben.

Danke auch an Uwe Jant, der mir den letzten Schubs gegeben hat, dieses Buch zu schreiben, und der durch zahlreiche Supervisionen und seine Erfahrung maßgeblich zur Qualität dieses Buches beigetragen hat.

Niedergeschrieben habe ich die Rohfassung dieses Buches im Rahmen eines sogenannten Urlaubs auf einem Bauernhof. Lieben Dank an Emilia, Felicia und Robin für ihr Verständnis und an Evelyn für ihre Unterstützung.

Die Beispiele im Buch stammen alle aus realen Konfliktfällen, sind aber so verändert, dass eine Verbindung zu den realen Fällen nicht möglich ist.



## Einleitung

Sie kennen wahrscheinlich die Redewendung: *„Wenn mein einziges Werkzeug ein Hammer ist, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“*<sup>1</sup> So witzig dieses Zitat von Abraham Maslow auch sein mag, in ihm steckt jede Menge Wahrheit.

Manchmal können wir erleben, dass Menschen im Vorbeigehen einem anderen eine Bemerkung „reindrücken“, die verletzen kann oder den anderen zumindest fassungslos zurücklässt. Nach meiner Erfahrung geschieht dies in den allermeisten Fällen nicht mit Absicht. Der Grund ist vielmehr, dass man schon lange auf eine gute Gelegenheit für eine Aussprache gewartet hat. Diese kommt aber meist just in dem Moment, in dem man nicht damit rechnet, und um die Chance nicht verstreichen zu lassen, redet man einfach drauflos.

In aller Regel sind diese Gespräche also gar nicht oder nur schlecht vorbereitet. Man redet, wie einem der Schnabel gewachsen ist, oder – anders formuliert – man wählt unbewusst aus den individuell zur Verfügung stehenden kommunikativen Werkzeugen eines aus. Häufiges Ergebnis dieser Auswahl: der Hammer – mit den entsprechenden Folgen.

Um Ihre Wahlmöglichkeiten zu erweitern und Ihre Konfliktlösungskompetenz zu erhöhen, stellt Ihnen die Toolbox zur Konfliktlösung mehrere Werkzeuge zur Verfügung. Diese sollen Sie unterstützen, die jeweiligen Konfliktsituationen zu unterscheiden, das richtige Werkzeug auszuwählen und auch anzuwenden. Natürlich fehlt es auch nicht an einer Unterscheidung der möglichen Konflikte und an einer Erläuterung des *Warum* und *Weshalb*.

Vielleicht haben Sie sich nach hitzigen Gesprächen auch schon einmal gefragt: *„Was mache ich bloß, wenn ich meinen Kollegen das nächste Mal treffe? Oder sollte ich ihn nach unserer hitzigen Diskussion nicht einfach in den kommenden Tagen meiden?“*

In solchen Situationen wissen wir manchmal nicht, wie wir vorgehen sollen. Gehen wir das Problem direkt an, versuchen wir, es einfach zu verdrängen, oder hoffen wir, dass es von allein besser wird, getreu dem Motto: Die Zeit heilt alle Wunden?

---

1 Abraham Maslow (1982)

Menschen, die Konflikte scheuen, gehen in aller Regel solchen Situationen aus dem Weg. Nicht, weil sie die knisternde Spannung nicht spüren würden, sondern schlicht und ergreifend deshalb, weil sie nicht wissen, wie sie es anpacken sollen. Dass wir Konfliktgespräche meiden, liegt in der Natur der Sache. Selbst Menschen, die es nicht so sehr Harmonie suchen, gehen mit einem gewissen Maß an Skepsis in solche Gespräche. Und das aus gutem Grund, man weiß nämlich nie, ob es nicht schlimmer wird.

Was soll man tun?

Wenn Sie zwei Menschen über den effektiven Umgang mit Konflikten befragen, erhalten Sie mindestens drei Antworten. Ein guter Freund machte diesbezüglich die kurze und trockene Bemerkung: „Wenn du mehr über Konfliktlösung lernen willst, dann schau doch einfach einen der alten Filme mit Bud Spencer in der Hauptrolle.“

Es gibt viele Bücher zum Thema Konfliktmanagement, dort wird meist wissenschaftlich umfassend erklärt, wie Konflikte „gemanaged“ werden sollten. Im vorliegenden Buch geht es nicht um Wissenschaftlichkeit, sondern darum, wie man vorgehen sollte, welche Fettnäpfe es zu vermeiden gilt und wie man sein eigenes Konfliktverhalten verbessern kann.

Das Buch ist also keine wissenschaftliche Abhandlung. Es will vielmehr anhand von Beispielen aus der Praxis einen konkreten Einblick geben, um dadurch das Verständnis zu erhöhen.

Dieses Buch versucht auch nicht, Sie zu einem besseren Menschen zu machen. Den perfekten Mitarbeitenden, die ideale Führungskraft gibt es ohnehin nicht. Es geht vielmehr darum, Ihnen Handwerkszeug für das Berufsleben an die Hand zu geben mit einer genauen Beschreibung über Einsatzmöglichkeiten und Handhabung der einzelnen Tools.

Vergleicht man Techniken zur Konfliktlösung mit Werkzeugen, wie wir es hier tun, dann wird der Mensch zu einem Werkstück, also berechenbar. Der Mensch ist aber – im positiven Sinne – unberechenbar. Dies gilt umso mehr, da wir hier Menschen in beruflichen Konfliktsituationen in den Fokus nehmen. Zu den unterschiedlichen Sichtweisen und „Wahrheiten“ der Menschen selbst kommen noch die Unwägbarkeiten der jeweiligen Organisation hinzu. Dies macht eine Vorhersage menschlichen Verhaltens in Konfliktsituationen quasi unmöglich. Trotzdem ist dieses Buch hier angetreten, Licht in das Dunkel von Konflikten zu bringen.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wie entstehen Konflikte?
- Was unterscheidet Konflikte von Meinungsverschiedenheiten?
- Was kann ich tun, um Konflikte zu lösen?
- Wie gehe ich genau vor, wenn ich einen Konflikt mit Kollegen habe, oder mit einem Mitarbeitenden oder gar mit meiner Chefin?
- Wie gehe ich vor, wenn zwei Personen aus meinem Team einen Konflikt miteinander haben und ich schlichten soll?
- Wie kann ich in solchen Situationen besser werden?

Es gibt aus meiner Sicht verschiedene Möglichkeiten, dieses Buch zu lesen:

Entweder Sie starten ihre Lektüre mit der Einleitung und lassen sich von mir durch Welt der Konfliktlösung führen, oder sie springen direkt hinein in die in die Toolbox: Nach einem Überblick über die verschiedenen Konfliktarten (Kapitel 5) finden Sie genaue Beschreibungen der einzelnen Werkzeuge mit zahlreichen Beispielen (Kapitel 6–9).

Auf jeden Fall wünsche ich Ihnen viel Spaß dabei.

*Ihr Rolf Schulz*

## Was sind Konflikte?

---

Sozialer oder psychischer Konflikt?	12
Eine Meinungsverschiedenheit ist kein Konflikt	15
Die negative Seite von Konflikten	18
Was ist das Gute an Konflikten?	21
Zusammenfassung	23

## 1. Was sind Konflikte?

Wenn man Konflikte verstehen will, reicht es nicht zu wissen, wie sie auftreten oder was sie unterscheidet. Die entscheidende Herausforderung besteht darin, dieses Wissen, das man im Kopf hat, in den Alltag zu integrieren und in der tatsächlichen Konfliktsituation einzusetzen, um somit Konflikte erfolgreich zu bewältigen.

Die Lösung von Konflikten im (beruflichen) Alltag ist auch deshalb nicht immer einfach, weil sehr häufig einer oder mehrere Beteiligte dem Konflikt ausweichen. Dies wird nicht getan, um den anderen zu ärgern, oder weil man denkt, man wartet mal lieber, bis es richtig knallt. Es ist vielmehr eine mögliche und „natürliche“ Reaktion auf sich anbahnende Konflikte. Die Tendenz, Konflikte zu vermeiden, erwächst aus der Hoffnung, es würde sich von allein wieder geben.

Bringen wir nun etwas Licht in das Dunkel der Konflikte: *Confligere* kommt aus dem Lateinischen und bedeutet auf Deutsch *zusammenstoßen*. Mit anderen Worten: Es steckt Energie darin, und man kann es nicht allein tun, sondern nur zusammen. Hier liegt – auf der Ebene der Bedeutung – eine nahe Verwandtschaft mit dem deutschen Verb *streiten*. So, wie man nicht einen Konflikt mit sich selbst haben kann (die psychischen Konflikte einmal ausgenommen), kann man auch nicht allein streiten. Der Satz „*Meine Frau streitet immer mit mir*“ ist also per se widersinnig.

### Sozialer oder psychischer Konflikt?

Was unterscheidet nun soziale von psychischen Konflikten?

Soziale Konflikte sind durch folgende Faktoren<sup>2</sup> gekennzeichnet:

#### 1. Mindestens zwei Personen agieren in einer Situation.

Für denjenigen, der mit einem anderen Menschen einen Konflikt hat, ist klar, dass der andere beteiligt, wenn nicht gar schuld ist. Getreu dem Motto, man kann allein nicht streiten, ist jedoch klar, dass mindestens zwei Personen oder Parteien Teil des Konflikts sind.

---

2 vgl. Höher/Höher (2000)

## 2. Jede Partei verfolgt eigene Ziele und Interessen

Wenn man in einem Konflikt steckt, ist es manchmal nicht so einfach, sich darüber klar zu werden, dass der andere uns vielleicht gar nicht ärgern will, sondern schlicht und ergreifend eigene Ideen, Ziele und Interessen hat.

## 3. Die Parteien sind voneinander abhängig.

Wenn es zwischen Menschen keine Abhängigkeit gibt, entstehen keine Konflikte. Nehmen wir ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag (vgl. Beispiel 1):

### Beispiel 1

In einem Produktionsunternehmen hat der Vertrieb selten einen beruflichen Konflikt mit dem Einkauf, auch deshalb, weil innerhalb der Wertschöpfungskette Einkauf → Entwicklung → Produktion → Vertrieb → Logistik die beiden Einheiten Einkauf und Vertrieb weit voneinander entfernt sind. Von der Produktion ist der Vertrieb hingegen deutlich abhängiger, denn wenn die Produktion nicht termingerecht produziert, kann der Vertrieb seine Versprechen beim Kunden nicht einhalten. Hieraus kann sowohl auf Produktionsseite – *Wieso werden Termine zugesagt, die wir niemals einhalten können?* – als auch beim Vertrieb ein Konflikt entstehen.

## 4. Es existiert ein Handlungsspielraum, in dem die Parteien eigene Entscheidungen treffen können.

Nehmen wir das Beispiel Autofahren im Stau (vgl. Beispiel 2).

### Beispiel 2

Wenn ich auf der Autobahn im Stau fahre, sind viele Fahrzeuge vor mir. Alle fahren hintereinander her. Meistens weiß ich danach gar nicht mehr, wer im Stau vor mir fuhr. Die Wahrscheinlichkeit, dass ich mich über das Fahrzeug direkt vor mir ärgere, ist sehr gering. Denn ich weiß ja, dass es ihm genauso geht wie mir, er hat keine andere Wahl, also keinen eigenen Handlungsspielraum.

Anders ist es, wenn das Fahrzeug vor mir ebenfalls von der Autobahn abfährt und dann gemächlich auf die Stadt zufährt. Da ich durch den Stau ohnehin zu spät dran bin, beginne ich mich über dasselbe Fahrzeug, hinter dem ich im Autobahnstau mehr oder weniger gelassen herfuhr, zu ärgern. Denn er könnte ja beschleunigen, rechts ranfahren, abbiegen oder sich in Luft auflösen. Er hat einen Handlungsspielraum.

Handlungsspielräume müssen nicht tatsächlich vorhanden sein, damit sie eskalierend wirken können. Es reicht leider auch aus, wenn eine Partei der anderen einen Handlungsspielraum zuschreibt, den die andere Partei aber in Wirklichkeit überhaupt nicht besitzt.

Das Beispiel eines Nachbarschaftskonflikts veranschaulicht die vier Faktoren. Stellen wir uns folgende Situation vor (vgl. Beispiel 3):

### **Beispiel 3**

Familie Huber wohnt direkt neben Familie Gerber. Familie Gerber hat im Garten einen wunderschönen Apfelbaum, der aber Schatten auf die Tomaten von Frau Huber wirft. Frau Huber hat schon mehrfach angefragt, ob der Apfelbaum nicht zurückgeschnitten werden könne, damit ihre Tomaten mehr Sonne abbekommen. Ohne den gewünschten Erfolg. Herr Gerber hat zwar den Baum etwas zurückgeschnitten, aber natürlich sind die Tomaten immer noch die meiste Zeit im Schatten.

Wir haben hier also den Fall von zwei Parteien, die eigene Ziele und Interessen verfolgen. Beide Parteien besitzen einen eigenen Handlungsspielraum.

### **Fortsetzung Beispiel 3**

Familie Gerber kann selbst entscheiden, ob und wie weit sie den Baum zurückschneiden möchte. Familie Huber hat natürlich deutlich weniger Spielraum, kann aber die Tomaten versetzen, bei den Gerbers nochmals nachfragen, einen Anwalt ins Spiel bringen oder den Streit auf andere Art und Weise eskalieren lassen. Im ungünstigsten Fall reden die beiden Parteien nicht mehr miteinander, sondern mit anderen Nachbarn übereinander.

Wie wichtig das Kriterium *Abhängigkeit* ist, wird durch folgende Unterscheidung deutlich: Wohnt Familie Huber „nur“ zur Miete neben den Gerbers, so bleibt ihr als Konsequenz aus dem Nachbarschaftsstreit auch der Umzug in ein anderes Haus. Ein schwieriger Schritt, aber möglich. Ungleich schwerer würde allerdings eine solche Entscheidung fallen, wenn Familie Huber im eigenen Haus wohnte, dieses im Schweiße ihres Angesichts erbaut hätte und auch noch monatlich Kreditraten an die Bank überweisen würde. Der Konflikt würde wahrscheinlich an Schärfe zunehmen und mehr und mehr eskalieren. Je größer die Abhängigkeit, desto schneller eskalieren Konflikte und desto mehr belasten sie.

# 2

## **Wie entstehen soziale Konflikte?**

---

Prinzipien der Kommunikation	26
Inhalts- und Beziehungsebene	29
Die Fieberkurve der Konflikteskalation	38
Zusammenfassung	42



## 2. Wie entstehen soziale Konflikte?

In diesem Kapitel wollen wir uns anschauen, welche Einflüsse die Kommunikation auf das Entstehen von Konflikten hat. Desweiteren geht es um Ursachen für die Eskalation von Konflikten.

### Prinzipien der Kommunikation

Analog zu den naturwissenschaftlichen Axiomen von Sir Isaac Newton hat Paul Watzlawick<sup>3</sup>, einer der bekanntesten Kommunikationsforscher, Axiome der Kommunikation aufgestellt. Diese Prinzipien beleuchten auf sehr einfache Weise, wie Schwierigkeiten in der Kommunikation entstehen können. Da Konflikte ursprünglich immer Konfliktchen waren oder vielleicht gar als banales Missverständnis begonnen haben, ist es wichtig zu verstehen, wie Kommunikation abläuft.

#### 1. Man kann nicht nicht kommunizieren

Auch wenn man nichts sagt bzw. antwortet, nimmt man an der Kommunikation teil. Dies wird beispielsweise deutlich in der Aussage: „*Schweigen bedeutet Zustimmung.*“ Selbst wenn keine verbale Äußerung gemacht wird, werden die Gesprächsbeteiligten kleinere nonverbale Reaktionen deuten (vgl. Beispiel 9). Ob falsch oder richtig, spielt erst mal keine Rolle.

##### Beispiel 9

Wenn man in einer Besprechung sitzt und einen Vorschlag zum Vorgehen macht, beobachtet man – während des Sprechens – unwillkürlich die nonverbalen Reaktionen der Zuhörenden. Wenn man nun in zustimmende Gesichter schaut, wird man den eigenen Vorschlag mit mehr Lockerheit und Überzeugung vorstellen, als wenn man vermutet, der Großteil der Zuhörenden sei dagegen.

---

3 vgl. Paul Watzlawick (2003)

## 2. Kommunikation ist zirkulär

Es ist müßig, nach dem Beginn einer Kommunikationssituation zu suchen oder gar nach dem Schuldigen eines Streitgesprächs. Wenn zwei Personen miteinander sprechen, antizipiert/vermuten die Gesprächsbeteiligten, was die andere Person wohl gedacht hat bzw. gleich sagen wird, bevor man sich selbst äußert. Diese Vermutungen basieren auf subjektiven Theorien, die zumeist unbewusst gebildet werden und die eigene Kommunikation erheblich beeinflussen (vgl. Beispiel 10).

### Beispiel 10

Frau Grün kommt von der Arbeit nach Hause, öffnet die Haustür und ihr Mann fragt sie, wie es bei der Arbeit war. Frau Grün hat keine Lust, auf die ihrer Ansicht nach immer gleiche Frage zu antworten, zumal sie – müde von der Arbeit – am liebsten erst mal ihre Ruhe hätte. Herr Grün möchte teilhaben am Leben seiner Frau und stellt deshalb häufig eine solche oder ähnliche Frage. Er ist nun natürlich verärgert über die wortkarge und mürrische Reaktion seiner Frau. Er beschwert sich bei ihr, woraufhin sie ihrem Mann die Schuld gibt an den immer gleichen Streitigkeiten zu Beginn des Feierabends.

Es ist nun müßig zu fragen, wer wirklich schuld sei an diesem Streit, und genauso unnötig ist die Frage, wer denn begonnen habe mit der Diskussion. Kommunikation ist zirkulär, das bedeutet, es gibt keinen eindeutigen Beginn dieses Gesprächs.

### Fortsetzung Beispiel 10

Frau Grün hat vielleicht schon auf dem Weg nach Hause vermutet, dass ihr Mann eine solche Frage stellen würde, und sich schon im Vorhinein darüber geärgert. Das heißt, sie war schon mürrisch, als sie die Tür aufschloss. Ihr Mann – im Gegenzug – hat vielleicht schon bevor seine Frau sich der Haustür näherte, geahnt, dass es so sein würde wie immer: Sie kommt schlecht gelaunt nach Hause.

Was jetzt zuerst war, die Henne oder das Ei, war er bereits schlecht gelaunt oder wurde er es erst, weiß Herr Grün wahrscheinlich selbst nicht.

Ähnliche Phänomene gibt es auch zuhauf im Geschäftsleben (vgl. Beispiel 11).

### Beispiel 11

Ein Berufsanfänger kommt nicht unbedarft zum Arbeitgeber. Er wird sich vor seinem ersten Bewerbungsgespräch erkundigt haben, wie so etwas abläuft. Mit anderen Worten: Auch der erste Kontakt eines Bewerbers mit dem Unternehmen hat eine Vorgeschichte. ???

Es gibt in der Kommunikation keinen Anfang und kein Ende und somit in den allermeisten Fällen auch keinen Schuldigen.

### 3. Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär

Dieses Axiom ist für die Analyse von Gesprächssituationen im Berufsalltag von großer Relevanz. Es besagt, dass Kommunikation entweder auf Augenhöhe stattfindet (= symmetrisch) oder es ein wie auch immer geartetes Über- oder Unterverhältnis gibt (= komplementär).

**Merke!**

*Komplementäre  
Kommunikation =  
Kommunikation  
bei hierarchischen  
Unterschieden.*

*Definition:* Ein Gesprächspartner nimmt die übergeordnete, der andere die untergeordnete Stellung ein. Das kommunikative Handeln des einen ergänzt das Handeln des anderen – *komplementäre* Kommunikation.

Ihr Gespräch mit Ihrer Führungskraft ist dementsprechend ein Beispiel für eine komplementäre Gesprächssituation, ebenso die Unterhaltung mit einem hierarchisch untergeordneten Azubi. Im Unternehmen ist Ihre Führungskraft Ihnen übergeordnet, Sie sind der Mitarbeiter. Wenn Sie aber Ihre Führungskraft zum Abendessen zu sich nach Hause einladen, verkehrt sich die Situation ins Gegenteil: Sie sind der Hausherr, Ihre Führungskraft der Gast. In beiden Fällen handelt es sich aber um eine komplementäre Gesprächssituation.

Ihr Gespräch mit Ihrer Führungskraft ist dementsprechend ein Beispiel für eine komplementäre Gesprächssituation, ebenso die Unterhaltung mit einem hierarchisch untergeordneten Azubi. Im Unternehmen ist Ihre Führungskraft Ihnen übergeordnet, Sie sind der Mitarbeiter. Wenn Sie aber Ihre Führungskraft zum Abendessen zu sich nach Hause einladen, verkehrt sich die Situation ins Gegenteil: Sie sind der Hausherr, Ihre Führungskraft der Gast. In beiden Fällen handelt es sich aber um eine komplementäre Gesprächssituation.

**Merke!**

*Symmetrische  
Kommunikation =  
Kommunikation  
auf Augenhöhe.*

*Definition:* Was der eine sich in der Kommunikation erlauben kann, kann sich umgekehrt auch der andere erlauben – *symmetrische* Kommunikation.

Gespräche mit Nachbarn, Bekannten oder Freunden sind typische Situationen der symmetrischen Kommunikation. Auf Augenhöhe finden normalerweise auch Gespräche mit Teammitgliedern statt.

Gespräche mit Nachbarn, Bekannten oder Freunden sind typische Situationen der symmetrischen Kommunikation. Auf Augenhöhe finden normalerweise

Das Wort „normalerweise“ ist mit Bedacht gewählt, denn nicht immer sind Gespräche unter Teammitgliedern tatsächlich symmetrische Gespräche. Wenn Sie mit einer Kollegin ein Gespräch führen, spüren Sie intuitiv, ob Sie auf Augenhöhe sind. Wenn die Kollegin z. B. auf dem Gebiet, über das Sie sich unterhalten, Expertin ist, dann ist das Gespräch nur auf den ersten Blick symmetrisch, denn es gibt ein Gefälle zugunsten Ihrer Kollegin, also eine komplementäre Kommunikation.

Umgekehrt komplementär verhält es sich, wenn Sie sich mit einem Kollegen unterhalten, der neu im Unternehmen ist, während Sie schon seit vielen Jahren in Ihrem Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben. Dann sind Sie derjenige mit einem Mehr

# 3

## Was verschärft soziale Konflikte?

---

Verschärfung durch Faktoren der Motivation	44
Verschärfung durch Faktoren der Emotion	47
Verschärfung durch Faktoren der Wahrnehmung	50
Verschärfung durch Reaktionen unter Druck	50
Verschärfungen durch wirtschaftliche Veränderungen	54
Exkurs: Corona und die Folgen	56
Zusammenfassung	57

### 3. Was verschärft soziale Konflikte?

Als ob die Beschreibung der Konflikteskalation im vorangegangenen Kapitel nicht schon brisant genug gewesen wäre, wollen wir uns in diesem Kapitel um die Verschärfung von sozialen Konflikten kümmern. Sowohl gesellschaftliche Veränderungen als auch individuelle Präferenzen tragen dazu bei.

#### Verschärfung durch Faktoren der Motivation

Betrachten wir nun einmal genauer die individuelle Seite im Erleben von konfliktgeladenen Situationen und machen dazu einen Ausflug in die Motivationstheorie mit dem Ziel, diese dann anhand von praxisnahen Beispielen zu veranschaulichen. Es gibt in der Motivationstheorie unterschiedliche Ansätze, das Verhalten von Menschen zu erklären. Einer davon ist der Versuch der Erklärung aufgrund von Bedürfnissen. Ein Bedürfnis wird hierbei als Defizit angesehen, das zu einem Wunsch nach Befriedigung führt. Die bekannteste Darstellung ist die hierarchische Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>9</sup> (vgl. Abbildung „Bedürfnispyramide“).

**Zitat!**

*„Erst kommt das Fressen,  
dann die Moral.“*

*Bertolt Brecht*

Maslow geht davon aus, dass es eine Hierarchie von Bedürfnissen gibt, die von den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen zu den komplexeren psychischen Motiven aufsteigt. Physiologische Bedürfnisse stellen in dieser Theorie die unterste Stufe dar. Habe ich Hunger, befriedige ich das Bedürfnis, indem ich esse. Erst danach entsteht der Wunsch nach Befriedigung anderer Bedürfnisse. An zweiter Stelle steht das Bedürfnis nach Sicherheit. Sicherheit im konkreten physischen Sinne, aber auch im übertragenen Sinne, also die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der finanziellen Unabhängigkeit oder Ähnliches.

Platz drei nehmen die Bindungsbedürfnisse ein. Im Geschäftsleben bedeutet Bindung, zu einem Team, zu einer Gruppe oder einem Unternehmen dazuzugehören, dort einen Platz zu haben.

---

<sup>9</sup> vgl. Abraham Maslow (1982)



Abb. 5: Bedürfnispyramide

Rang vier wird von den Bedürfnissen nach Wertschätzung und Anerkennung besetzt. Danach kommen die kognitiven Bedürfnisse; hier geht es um das Verstehen von Vorgängen, das Wissen um Zusammenhänge.

Auf den oberen beiden Rängen der Hierarchie sind die ästhetischen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung platziert.

So viel zur Theorie, jetzt zur praxisrelevanten Anwendung. Wir wollen uns genauer anschauen, welchen Zusammenhang es zwischen individuellen Bedürfnissen und der Entstehung und Eskalation von Konflikten gibt. Zu Beginn ein Beispiel aus der Praxis, das die Wirkung der Bedürfnispyramide ganz allgemein verdeutlicht (vgl. Beispiel 19):

### Beispiel 19

Herr Bauer, langjähriger Mitarbeiter eines Unternehmens, ist grundsätzlich zufrieden mit seinem Job. Zwischen den Zeilen aber beschwert er sich über einige seiner Ansicht nach unzulängliche Details. So ist er beispielsweise unzufrieden darüber, dass er über für ihn relevante Entscheidungen des Managements nicht oder zu spät informiert wird. Auch bemängelt er die unpraktische und veraltete Büroausstattung. Und es stört ihn die mangelnde Wertschätzung: „Da arbeitet man tagaus, tagein seit 15 Jahren für das Unternehmen, aber gelobt wird man hier nicht.“

Als das Unternehmen unerwartet in Schieflage kommt, verbreitet sich das Gerücht über betriebsbedingte Kündigungen. In solchen Situationen ist fast immer festzustellen, dass Beschwerden über die oben genannten Punkte zurückgehen. Herr Bauer sorgt sich jetzt deutlich mehr um seinen Arbeitsplatz, und diese Sorge entsteht unabhängig davon, wie sehr sein Arbeitsplatz real gefährdet ist.

In Zeiten, in denen die Sicherheit des Arbeitsplatzes (Stufe 2 der Hierarchie) nicht gefährdet ist, geraten höher platzierte Bedürfnisse in den Blick. In unserem Beispiel waren dies die fehlende Wertschätzung (Stufe 4), das Nicht-Verstehen von Managemententscheidungen (kognitive Bedürfnisse, Stufe 5) und der Wunsch nach neuer Büroausstattung (ästhetische Bedürfnisse, Stufe 6). Es wäre folglich falsch, dem Mitarbeiter aus unserem Beispiel vorzuwerfen, es wären Luxusprobleme, über die er sich früher beschwert hatte. Denn zum einen liegt der Wunsch, immer neue, andere Bedürfnisse zu befriedigen, in der Natur des Menschen. Zum anderen gilt die Regel, dass, wenn eines der zentralen Bedürfnisse an der Basis der Pyramide nicht erfüllt ist, die höheren Bedürfnisse ganz einfach aus dem Blick geraten.

Manchmal treibt der Wunsch nach Befriedigung immer höherer Bedürfnisse allerdings besondere Blüten: Da zieht es den einen oder anderen unter dem Stichwort Selbstverwirklichung (Stufe 7) schon einmal zum „Töpfern in die Toskana“, zum „Segeln nach Spitzbergen“ oder zum „Fahrertraining auf die Nordschleife“ nach dem Motto, alles andere habe ich ja schon, gehen wir also Stufe 7 an – Selbstverwirklichung !

Das Wissen um die Bedürfnispyramide macht die Brisanz deutlich, die vielen Konflikten zugrunde liegt. Auf dem Feld der Beziehungsebene spielen die Bedürfnisse, und hier besonders die nicht erfüllten Bedürfnisse, eine wesentliche Rolle.

Eine Mitarbeiterin, die sich im Team nicht wohlfühlt, die vielleicht sogar den subjektiven Eindruck hat, keinen richtigen Platz zu haben im Team (Stufe 3 der Bedürfnispyramide), wird in hitzigen teaminternen Diskussionen anders vorgehen als ein Kollege, der sich seines Platzes und der Anerkennung aus dem Team sicher sein kann.

# 4

## **Wo entstehen soziale Konflikte?**

---

Konflikte in Unternehmen	60
Konflikte in Change-Prozessen	61
Zusammenfassung	68



## 4. Wo entstehen soziale Konflikte?

Überall – ist vielleicht Ihre Antwort auf die Kapitelüberschrift. Stimmt natürlich. Überall da, wo Menschen miteinander kommunizieren und agieren, können Konflikte entstehen. Im privaten Umfeld – zu Hause in der Familie, mit dem Nachbarn, im Verein – und im beruflichen Kontext können jederzeit Konflikte entstehen.

Die Rückmeldungen der Leserinnen und Leser der ersten Auflagen haben mir gezeigt, dass sehr viele dieses Buch zur Bearbeitung von Konflikten im Arbeitsumfeld nutzen. In der Folge der Kommentare und Anregungen habe ich mich entschlossen, den Konflikten in Unternehmen und vor allem den Konflikten in Change-Prozessen mehr Raum und ein eigenes Kapitel zu geben.

### Konflikte in Unternehmen

Konflikte in Unternehmen folgen ganz bestimmten Mustern. Sie eskalieren meist auf einer anderen Ebene als dort, wo sie ursprünglich entstanden sind. Jüsters Modell<sup>11</sup>, das unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit beleuchtet, verdeutlicht diesen Zusammenhang (vgl. Abbildung „Aspekte der Zusammenarbeit“).

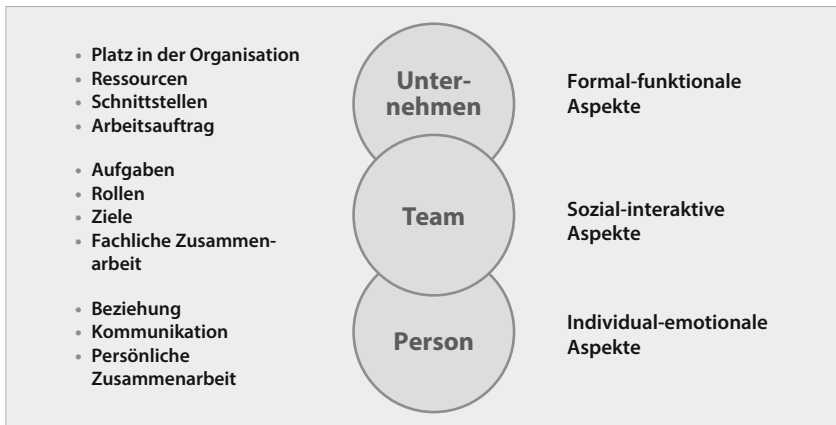


Abb. 6: Aspekte der Zusammenarbeit

---

11 vgl. Jüster (2006)

Wenn beispielsweise zwei Teammitglieder in einem Konflikt stecken und emotional aneinandergeraten, liegt die Ursache oft woanders.

Die beiden Kollegen haben einen Konflikt, der auf der Ebene der persönlichen Zusammenarbeit sichtbar wird und dort auch eskaliert (*individual-emotionale Aspekte*). Entstanden ist dieser Konflikt aber eventuell erst durch missverständliche Arbeitsaufträge (*formal-funktionale Aspekte*) oder widersprüchliche Ziele (*sozial-interaktive Aspekte*).

Mit anderen Worten: Die beiden Kollegen aus unserem Beispiel haben vielleicht zuvor über eine lange Zeit sehr gut zusammengearbeitet. Durch Veränderungen im Unternehmen oder Unklarheiten im Team entstehen neue Schnittstellen, die mitunter Konkurrenzsituationen mit sich bringen. Diese erst lösen den Konflikt auf der Ebene der persönlichen Zusammenarbeit aus.

Würde in diesem Fall die Konfliktlösung sich nur auf die persönliche Zusammenarbeit konzentrieren, würde man zu kurz springen. Der Konflikt würde erneut aufflammen. In der Aufarbeitung des Konflikts müssen deshalb neben der persönlichen Zusammenarbeit sowohl Aufgaben, Rollen, Ziele als auch Arbeitsauftrag, Ressourcen usw. beleuchtet werden.

### **Konflikte in Change-Prozessen**

Nach dem Change ist vor dem Change! Um die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, sind permanente Anpassungen an die Umwelt (Markt, Kunde, Wettbewerb, ...) und damit auch Veränderungen innerhalb des Unternehmens unabdingbar. Befragt man Mitarbeitende in Unternehmen, findet man kaum eine Person, die diesen Aussagen nicht zustimmen würde. Und doch sind Konflikte in Veränderungsprozessen allgegenwärtig.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: die Unsicherheit über die Folgen der Veränderungen oder die Unwilligkeit, die eigene „Komfortzone“ zu verlassen, oder vielleicht ganz einfach, weil befürchtet wird, Einfluss bzw. Status zu verlieren. Unterschiedliche Beweggründe speisen die Widerstände gegen Veränderungen. Diese Widerstände aufzulösen bzw. die Konflikte zu klären, darin liegt der Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungsprozessen.

Dies ist leichter geschrieben als umgesetzt. Betrachten wir doch einmal den klassischen Verlauf (vgl. Abbildung „Veränderungskurve“<sup>12</sup>) von Veränderungsprojekten in Unternehmen.

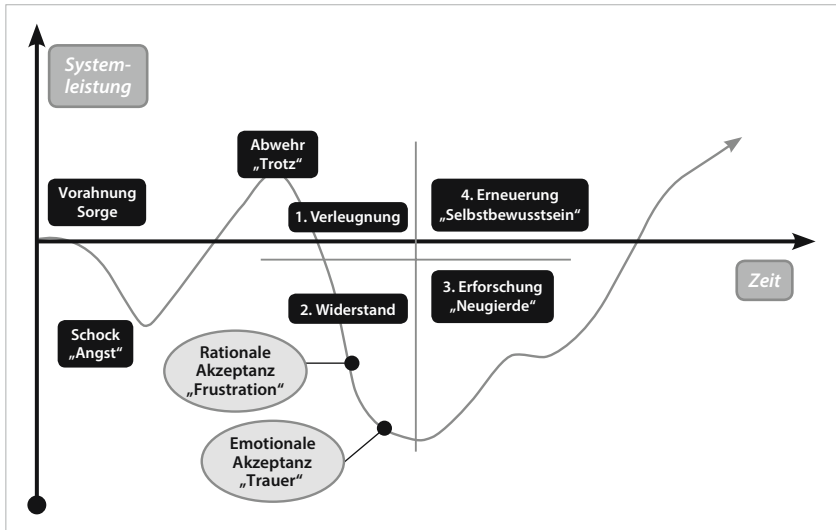


Abb. 7: Veränderungskurve

Wenn der Flurfunk im Unternehmen erste Meldungen hinsichtlich einer kommenden Veränderung verkündet, entstehen *Vorahnungen* verknüpft mit der Sorge, diese Veränderungen könnten Nachteile für den Einzelnen mit sich bringen. Diese Vorahnungen führen zu einem Nachlassen der Systemleistung.

Beispielsweise ganz einfach dadurch, dass man mit anderen aus dem Team in der Kaffeeküche zusammensteht und sich über Gerüchte und Vermutungen austauscht. Diese Gerüchte werden sehr schnell zu „gesicherten Informationen“, welche dann auch schockähnliche Zustände bzw. Angst auslösen können. Angst entsteht in solchen Situationen aus dem Zusammenwirken von Unsicherheit, Ohnmacht und Ungewissheit über die Zukunft. Im Unterschied zu Furcht, die sich immer auf etwas Konkretes bezieht, bezieht sich Angst häufig auf etwas Unkonkretes.

Manchmal steigt die Systemleistung nach diesem Schockzustand wieder an und kann bisweilen sogar zu einer Steigerung der Leistung führen.

12 vgl. Roth (2000)

# 5

## Wie können Konflikte unterschieden werden?

---

Konfliktarten	70
Konflikte auf persönlicher Ebene	75
Latente Konflikte oder direkte Angriffe	77
Direkt beteiligt oder „nur“ indirekt betroffen	77
Symmetrische oder komplementäre Situationen	77
Zusammenfassung	78

## 5. Wie können Konflikte unterschieden werden?

In diesem Kapitel möchte ich auf einige zentrale Unterschiede zwischen Konflikten eingehen. Wenn Sie in der Literatur zum Thema Konfliktmanagement stöbern, werden Sie unzählige unterschiedliche Einteilungsformen finden. Dieses Buch hat die Intention, Ihnen wenige, aber zentrale und nützliche Unterschiede zu zeigen. Nützlich bedeutet in diesem Fall, dass eine Differenzierung nur dann Sinn macht, wenn sie Ihnen hilft, sowohl die Entstehung des Konflikts besser zu verstehen als auch das geeignete Werkzeug zur Konfliktlösung auszuwählen.

### Konfliktarten

Beginnen wir mit der Unterscheidung nach Konfliktarten:

#### 1. Zielkonflikte (vgl. Beispiele 24 + 25)

Diese Konflikte basieren auf unterschiedlichen Zielen von Menschen oder Abteilungen innerhalb eines Unternehmens.

##### **Beispiel 24 – Zielkonflikt A**

Der Vertriebsaußendienstmitarbeiter eines Unternehmens hat kurz vor Monatsende noch einen größeren Auftrag unter Dach und Fach gebracht und möchte diesen noch in den aktuellen Monat eingerechnet bekommen.

Die Mitarbeiterin aus dem Vertriebsinnendienst hat aber beim Einpflegen der neuen Umsätze bestimmte Vorgaben einzuhalten, welche es ihr nicht möglich machen, diese Umsätze noch in den aktuellen Monat einzuberechnen.

##### **Beispiel 25 – Zielkonflikt B**

Die Projektleitung drängt darauf, dass in der heutigen Sitzung alle Teilprojektleitungen den Status quo detailliert darstellen, damit sie für die nächste Steuerkreissitzung mit aktualisierten Daten aufwarten kann.

Einer der Teilprojektleiter möchte die Projektsitzung lieber nutzen, um konkrete Lösungen für aktuelle Probleme seines Teilprojekts gemeinsam mit den Kollegen zu finden.

## 2. Methodenkonflikte (vgl. Beispiele 26 + 27)

Über die Ziele ist man sich einig, aber die Wege dahin werden unterschiedlich gesehen.

### Beispiel 26 – Methodenkonflikt A

Eine Mitarbeiterin des internen IT-Dienstleisters möchte, um die genauen Wünsche der internen Kunden herauszufinden, einen Fragebogen an alle Mitarbeitenden versenden.

Ihr Kollege plädiert für eine mündliche Befragung der Führungskräfte und der relevanten Mitarbeitenden.

### Beispiel 27 – Methodenkonflikt B

Die Leiterin des Außendienstes stellt im Außendienstmeeting die neuen Broschüren vor, mit denen zukünftig die gesamte Produktpalette des Unternehmens in allen Kundengesprächen vorgestellt werden soll.

Die Außendienstmitarbeiter halten diese Broschüre für zu umfangreich und überladen und möchten von der Leiterin die Freigabe, selbst entscheiden zu dürfen, ob sie bei Kundengesprächen die Broschüre einsetzen oder nicht.

## 3. Wertekonflikte (vgl. Beispiele 28 + 29)

Die auszuführenden Handlungen stehen im Konflikt mit den eigenen Werten. Werte sind regulative und normative Maßstäbe, die unser Handeln steuern und uns einen Anhaltspunkt darüber geben, was richtig oder falsch, was angemessen oder unangemessen, was uns wichtig oder unwichtig ist. Je nachdem, ob wir etwas als falsch/richtig oder gut/böse bewerten, handeln wir. Wir tun A und erreichen einen bestimmten Wert X, wir lehnen B ab und vermeiden so den Wert Y.

Die eigenen Werte sind uns Menschen teils bewusst, teils werden wir unbewusst von ihnen gesteuert. Oftmals sind sie als Nominalisierungen, also abstrakte Begriffe (Erfolg, Verlässlichkeit, Einfluss usw.) repräsentiert. Ob es diese bewussten und plakativen Begriffe sind, die letztlich handlungsleitend und somit wirklich relevant sind, bleibt offen. Sicher ist jedoch, dass sie uns Menschen beeinflussen.

**Beispiel 28 – Wertekonflikt A**

Der Bereichsleiter Controlling spricht eine seiner Abteilungsleiterinnen an. Im Rahmen des Jahresabschlusses, der vor der Tür steht, sind die Mitarbeitenden der Abteilung gefordert, Mehrarbeit auch an Samstagen zu leisten. Einer der Mitarbeitenden wehrt sich dagegen. Der Bereichsleiter drängt nun die entsprechende Abteilungsleiterin dazu, den Mitarbeiter vor die Wahl zu stellen, entweder auch samstags zu kommen oder sich zu überlegen, ob er sich nicht anderweitig nach einer Stelle umsehen sollte.

Die Abteilungsleiterin aber möchte den Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch von der Notwendigkeit der Samstagsarbeit überzeugen, statt ihm mehr oder weniger deutlich zu drohen.

**Beispiel 29 – Wertekonflikt B**

Ein Mitarbeiter aus der Buchhaltung möchte am Freitagnachmittag pünktlich nach Hause gehen, obwohl bedingt durch ein IT-Problem die meisten seiner Kollegen noch vor einem Berg Arbeit sitzen. Er begründet dies mit den Worten, er habe seinen Teil der Arbeit, für den er verantwortlich ist, erledigt.

Eine seiner Kolleginnen, die ihr Pensum ebenfalls abgeschlossen hat, schlägt vor, dass alle Kollegen noch etwas länger bleiben, um in einer konzertierten Aktion und gemeinsamen Kraftanstrengung die noch unbearbeiteten Daten einzupflegen.

**4. Rollenkonflikte (vgl. Beispiele 30 + 31)**

Mitarbeitende sind in unterschiedlichen Funktionen in Felder gegensätzlicher Rollenerwartungen eingespannt. Die Rolle einer Person und ihr Verhalten in dieser Rolle wird sowohl von der Person selbst als auch von außen bestimmt. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin Koordinatorin eines Geschäftsbereiches wird, dann wird sie zu Beginn diese Rolle so ausüben, wie sie es für richtig hält bzw. wie sie vermutet, dass es erwartet wird. Im Laufe der Zeit wird sie ihre Rolle entsprechend den Reaktionen von außen adaptieren und „feintunen“. Eine Rolle ist demzufolge sowohl Fremdzuschreibung als auch Eigenleistung.

# 6

## Werkzeuge der Konfliktlösung

---

Wie funktionieren die Werkzeuge?	81
Inhalts- und Beziehungsebene trennen	81
Die Haltung muss stimmen	83
Brücke bauen	84
Vergangenheit und Zukunft trennen	84
Ein Ziel fokussieren	85
Mehrgängiges Menü statt Eintopf	85
Entscheidungshilfe: Wann welche Technik?	86
Analyse des Konflikts: Fragenkatalog	86
Auswahl des passenden Tools: Entscheidungsbaum	89



## 6. Werkzeuge der Konfliktlösung

Die Abbildung Tools zeigt die einzelnen Werkzeuge, die in diesem Kapitel dargestellt und an konkreten Beispielen aus der Praxis erläutert werden.

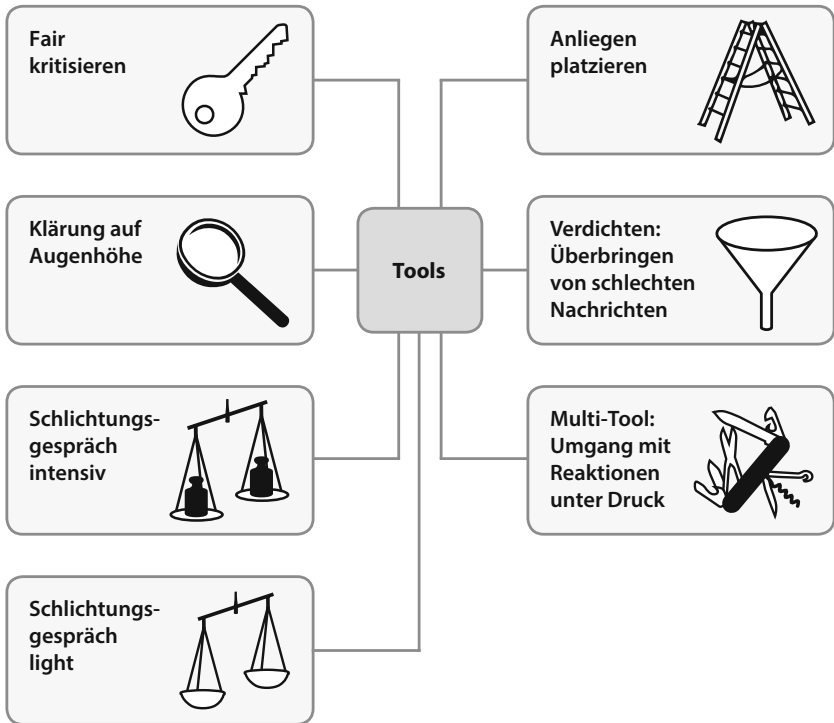


Abb. 8: Tools

## Wie funktionieren die Werkzeuge?

Das Geheimnis liegt wie so oft in der Einfachheit: Die Werkzeuge orientieren sich exakt an der Entstehung von Konflikten. Wie in den vorigen Kapiteln erklärt, gibt es wesentliche Grundmuster, die bei Konflikten immer wieder festzustellen sind. Diese Grundmuster sind Basis der Techniken, die im Umkehrschluss auch den Konflikt lösen. Aus diesen ursprünglich eher rudimentären Abläufen wurden nach und nach verfeinerte Werkzeuge entwickelt. Wirksam, aber einfach, einfach wirksam.

Bei der Entwicklung der Werkzeuge waren die zahlreichen Beispiele aus Trainingsveranstaltungen zur Konfliktlösung und aus Individualcoachings sehr hilfreich. An dieser Stelle nochmals ein herzliches Dankeschön an die Teilnehmenden aus den Veranstaltungen, die durch ihre konkreten Fragen und die vertrauensvolle Offenheit sehr viel zum aktuellen Stand der Toolbox zur Konfliktlösung beigetragen haben.

### **Merke!**

*Wenn man versteht, wie ein Konflikt entstanden ist, ist der erste Schritt zur erfolgreichen Konfliktlösung gemacht.*

In diesem Kapitel geht es um folgende Fragen:

- Auf welchen Prinzipien beruhen die Werkzeuge?
- Weshalb sind sie wirksam?

## Inhalts- und Beziehungsebene trennen

Ein Wirkprinzip ist die Trennung der Inhalts- und Beziehungsebene, also die Differenzierung von Inhalt und Beziehung. Wenn Sie Konfliktsituationen aus der Distanz beobachten, wird Ihnen auffallen, dass die direkt Beteiligten einen ganzen Wust von Informationen, Vorwürfen, persönlichen Einschätzungen und Empfindlichkeiten zusammenpacken und dem Gesprächspartner vor die Füße werfen. Der Gesprächspartner wird auch häufig als Widersacher oder gar Gegner gesehen.

Die Beteiligten nehmen die Situationen unterschiedlich wahr. Es geht in der professionellen Konfliktlösung nicht um das Finden der Wahrheit, sondern um das Erkennen der *Wahrheiten*. Alle Beteiligten eines Konflikts haben ihre eigenen Wahrheiten und ihre Sicht der Dinge. Und die gilt es herauszuarbeiten.

### **Merke!**

*Jeder Mensch hat seine eigene Sicht, die Suche nach der einen Wahrheit ist vergebens!*

Dieses Grundverständnis basiert auf dem Prinzip der konstruktivistischen Wahrnehmung und Kommunikation. Der *Konstruktivismus* besagt, dass wir Menschen unsere Umwelt erst durch unsere Wahrnehmung konstruieren (vgl. Kapitel 4). Sie kennen das wahrscheinlich alle: Man geht in ein Gespräch und denkt sich: „*Na ja, das wird wahrscheinlich schwierig.*“ Meistens wird es dann auch so. Mit unseren Erfahrungen, mit unserem Wissen und unseren Erwartungen gehen wir in Gespräche, und diese Erwartungen steuern unsere Wahrnehmung.

Wir haben bereits intensiver beleuchtet, dass viele Menschen im beruflichen Kontext die Emotionen eher zurückhalten. Zumindest versuchen sie es. In konfliktgeladenen Situationen gelingt dies nur oberflächlich. Denn je mehr man versucht, Emotionen oder Gefühle zu verstecken, desto mehr schauen sie hervor (vgl. Beispiel 35).

### **Beispiel 35**

Angenommen, ein Mitarbeiter der Personalabteilung hat sich über eine Kollegin geärgert und stellt diese zur Rede. Der Hintergrund des Ärgers war, dass er sich wenig unterstützt gefühlt hat bei der Vorbereitung einer Veranstaltung. Er spricht seine Kollegin an: „Ich wollte mal fragen, weshalb du deinen Teil der Vorbereitung nicht gemacht hast. Für mich war es schon in Ordnung, ich habe deinen Teil einfach mitgemacht, aber es ist halt jedes Mal so, dass es an anderen hängen bleibt, wenn man mit dir in einem Projekt steckt.“

Sie bemerken bei Beispiel 35 sofort, hier ist Zunder drin. Es gibt einige Dinge, die man beim Thema Inhalt-Beziehung verbessern könnte.

Der Mitarbeiter spricht an keiner Stelle über sein Gefühl, seine Emotion, sondern – im Gegenteil – er tut so, als sei alles in Ordnung. Dies widerspricht natürlich seinen übrigen Aussagen und führt in aller Regel dazu, dass der Gesprächspartner nicht genau weiß, auf was er antworten soll. Im konkreten Fall würde ein unbedachter Gesprächspartner genauso antworten, wie er angesprochen wurde. Er würde Inhalt und Beziehung vermischen und mit einem ähnlichen unterschweligen Vorwurf antworten.

Die Werkzeuge setzen an diesem Punkt an: Sie unterstützen die Beteiligten darin, sich über inhaltliche und beziehungsorientierte Faktoren klar zu werden und diese im Gespräch zu trennen.

# 7

## Werkzeuge bei Konflikten – direkt beteiligt

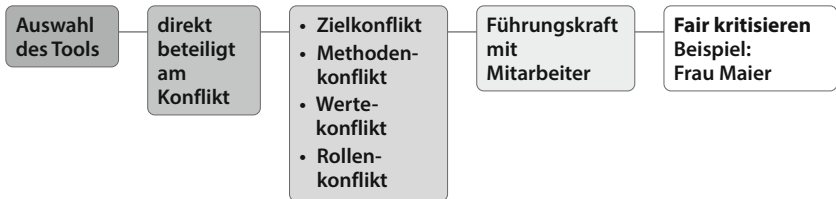
---

Konfliktklärung mit Mitarbeitenden:	92
Fair kritisieren – Das Werkzeug	92
Beispiel: Frau Maier – Was ist passiert	95
Konfliktklärung mit der Führungskraft:	99
Anliegen platzieren – Das Werkzeug	99
Beispiel: Unterbrochene Präsentation – Was ist passiert	102
Konfliktklärung mit Menschen auf Augenhöhe	107
Klärung auf Augenhöhe – Das Werkzeug	108
Beispiel: Mein Lieferant, dein Lieferant – Was ist passiert	110
Sonderfall:	114
Verteilungskonflikt – Das Werkzeug	114
Beispiel: A – Was ist passiert	115

## 7. Werkzeuge bei Konflikten – direkt beteiligt



**Konfliktklärung mit Mitarbeitenden:  
Fair kritisieren – Das Werkzeug**



Wenn wir als Führungskraft mit einer Person, die wir direkt oder indirekt führen, ein Konfliktgespräch führen wollen, hilft die Methode *Fair kritisieren* als roter Faden.

### Das Gespräch

#### 1. Gesprächseinstieg

Er dient dazu, der anderen Person mitzuteilen, um was es geht, und auch dazu, die Ernsthaftigkeit des Anliegens deutlich zu machen.

## 2. Wahrnehmung

Hier gilt es, die eigene Wahrnehmung zu schildern, als Ich-Botschaft und auf konkrete Wahrnehmungen gestützt.

Ausgehend von der Tatsache, dass unsere eigenen Wahrnehmungen nicht der Wahrheit entsprechen, weil es die „eine“ Wahrheit nicht gibt, geht es hier um die Darstellung der eigenen Perspektive. Damit schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe: Zum einen müssen wir uns in der Vorbereitung des Gesprächs darüber klar werden, was genau unsere Wahrnehmungen waren. Zum anderen impliziert die eigene Perspektive, dass es noch eine andere gibt.

Manchmal steckt man im Dilemma, dass man zu wenige selbst gemachte Wahrnehmungen hat, wenn beispielsweise Beschwerden anderer Kollegen die Basis für das Gespräch bilden sollen. Ein Gespräch ohne konkrete eigene Wahrnehmungen ist wie ein Tanz auf einem Drahtseil, ein gewiefter Gesprächspartner spürt intuitiv die Lücke in der Argumentationskette. Deshalb lieber noch etwas Zeit nehmen, um eigene Wahrnehmungen zu sammeln, als zu schnell und dadurch unvorbereitet ins Gespräch zu gehen.

## 3. Brücke bauen

Hier werden eigene Vermutungen geäußert über die Gründe, die das Gegenüber dazu veranlassen, sich so und nicht anders zu verhalten. Die Brücke ist eines der wesentlichen Elemente des *Fair kritisieren*. Sie trennt die inhaltliche Ebene von der Beziehungsebene. Zusätzlich hat die Brücke die Aufgabe, der anderen Person zu verdeutlichen, dass es nicht darum geht, sie in den Senkel zu stellen, sondern darum, ein deutliches und offenes Gespräch zu führen, mit dem Ziel, in der Zukunft bei der anderen Person eine Verhaltensveränderung zu erzielen. Zusätzliche Empfehlung: Bauen Sie die Brücke nur zur Hälfte fertig, die andere Hälfte soll die andere Person bauen, will heißen, Sie kommen ihr entgegen, und sie soll dann auch einige Schritte tun.

## 4. Eigenes Gefühl äußern

Nun wird die eigene Befindlichkeit geäußert. Hat mich das Verhalten der anderen Person verärgert, enttäuscht, frustriert ...? Damit ist nicht gemeint, dass man sein Innerstes nach außen tragen oder gar die Psycho-Couch aufsuchen soll. Nein, es geht ganz einfach darum, die Emotionen zu sammeln, die durch das Verhalten oder das ausgebliebene Verhalten der anderen Person ausgelöst wurden. Erst wenn diese Emotionen klar sind, sind sie auch sprachlich darstellbar und somit in einem Gespräch auch wirksam einsetzbar. Erst wenn ich weiß, was mich nervt, kann ich es meinem Gegenüber auch mitteilen und habe eine Chance, dass er besser versteht, wie es mir in der Situation geht.

### **5. Sichtweise einholen**

Jetzt wird die andere Person um eine Stellungnahme gebeten, um seine Sicht der Dinge. Dies ist der Perspektivenwechsel, welcher sich bei der Darstellung der eigenen Wahrnehmung bereits angedeutet hat. Das Gegenüber bekommt jetzt die Möglichkeit, seine Perspektive zu erläutern. Empfehlenswert ist, den anderen ausreden zu lassen, das schafft Vertrauen und gibt Information.

### **6. Konsens über das Geschehene schaffen**

Dieser Teil des Gesprächs erfüllt einen doppelten Zweck. Einerseits geht es um einen Austausch von Argumenten und eine weitestgehende Einigung darüber, was in der Vergangenheit nicht optimal gelaufen ist und wer welchen Anteil daran hatte. Es geht nicht um Schuldzuweisung, sondern um Übernahme von Verantwortung für das eigene Tun. Wichtig ist in dieser komplementären Gesprächssituation: Die Führungskraft hat zwar das letzte Wort, andererseits bringt es nichts, auf Führungskraftseite um jeden Preis recht behalten zu wollen. In der Zukunft soll sich Entscheidendes ändern! Was nützt es mir als Führungskraft, wenn Mitarbeitende brav nicken und Fehler der Vergangenheit „voll und ganz“ einsehen, aber in der Zukunft nichts ändern. Der Abschnitt „Konsens“ dient dazu, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Beschreibung und Bewertung der Situation zu erkennen, er dient nicht der Gleichmacherei. Das Ziel ist es, in die Zukunft zu schauen und gemeinsam ein vereintes Vorgehen zu vereinbaren, das die früheren Probleme überwindet.

### **7. Erwartung für die Zukunft äußern**

Um zu verhindern, dass das Gespräch – obwohl es gut gelaufen ist – in Bezug auf die Ergebnisse im Sand verläuft, ist es wichtig, den Wunsch bzw. die Erwartungen konkret zu machen.

### **8. Zusammenfassung des Gesprächs und Vereinbarung**

### **9. Gesprächsausstieg**

## **Werkzeuge bei Konflikten – „nur“ indirekt betroffen**

---

Schlichtungsgespräch mit Mitarbeitenden	122
Schlichtungsgespräch intensiv – Das Werkzeug	122
Beispiel: Benchmark 2035 – Was ist passiert	127
Schlichtungsgespräch mit Kollegen	131
Schlichtungsgespräch light – Das Werkzeug	131
Beispiel: Schneckenhaus – Was ist passiert	135



## 8. Werkzeuge bei Konflikten – „nur“ indirekt betroffen

### Schlichtungsgespräch mit Mitarbeitenden

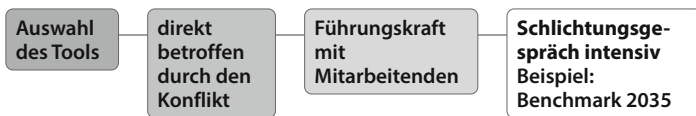
In dieser Situation stehen uns zwei unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung. Die Namen der Werkzeuge machen den Unterschied deutlich: Sie können entweder das *Schlichtungsgespräch intensiv* oder das *Schlichtungsgespräch light* einsetzen.

Ob Sie das intensive Gespräch wählen oder nicht, hängt von den Gegebenheiten ab. In der *intensiven* Variante geht es deutlich mehr zur Sache, will heißen: Es wird Tacheles geredet. Deshalb müssen Sie das Gespräch eng führen. Hierfür braucht es ein Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und den Konfliktparteien. Gerade Letzteres ist die Voraussetzung für die Bereitschaft der Beteiligten, ein begonnenes *Schlichtungsgespräch intensiv* auch konsequent zu Ende zu führen.

Wir fokussieren uns im Folgenden auf die Technik *Schlichtungsgespräch intensiv*.



### Schlichtungsgespräch intensiv – Das Werkzeug



Häufig ist die Situation folgende: Sie bemerken knisternde Spannung oder emotional geführte Diskussionen in Ihrem Team. Sie schauen sich das bunte Treiben einige Zeit von außen an und machen sich einen eigenen Eindruck über die Hintergründe des sich anbahnenden Konflikts. (Zur Frage: Wie erkenne ich einen Konflikt? vgl. Kapitel 1). Wenn Sie sich nun entschlossen haben, diesen Konflikt zu klären und in der Sache zu vermitteln, besteht die erste Hürde in der Auftragsklärung. Manchmal ist es so, dass

eine der beteiligten Personen auf Sie zukommt und sich mehr oder weniger deutlich über ein Teammitglied beschwert. Manchmal allerdings kommt niemand auf Sie zu, und selbst auf Nachfrage wird die Existenz eines Konflikts verneint (zu den Hintergründen vgl. Kapitel 1). Dann braucht es Ihrerseits eine Kombination aus Fingerspitzengefühl und Konsequenz. Meistens genügt es, wenn Sie eine der beiden Konfliktparteien dazu bringen, den Konflikt einzuräumen. Nehmen Sie sich deshalb die Person zuerst vor, die mehr „kocht“.

### **Auftragsklärung**

Im ersten Gespräch mit einer der beiden Konfliktparteien geht es darum, die wesentlichen Informationen zu bekommen, ohne sich zu sehr in den Konflikt hineinziehen zu lassen. Falls Sie sich beim ersten Gespräch alles haarklein erzählen lassen, besteht die Gefahr, dass Sie sich auf eine Seite ziehen lassen oder dass beim eigentlichen Konfliktlösungsgespräch diese Person nicht mehr emotional beteiligt ist (sie hat ja bei Ihnen schon alles abgelassen).

An folgenden Fragen können Sie sich in diesem Vier-Augen-Gespräch orientieren:

#### **Fragen zur Entstehung des Konflikts**

- Wie ist der Konflikt entstanden?
- Wie sieht das wohl die andere Person?
- Wie würde ein neutraler Beobachter die Entstehung beschreiben?
- Ist die Person, mit der sie sprechen, frustriert, enttäuscht, verärgert oder – wenn es keines davon ist – was ist es dann?

#### **Fragen zur aktuellen Situation des Konflikts**

- Was ist der inhaltliche Knackpunkt des Konflikts?
- Was ist der persönliche Knackpunkt des Konflikts?

#### **Fragen zur zukünftigen Situation**

- Was hätte die Person gerne anders?

Anschließend führen Sie ein solches Vier-Augen-Gespräch auch mit der anderen Partei. Manchmal gelingt es sogar, eine der Parteien davon zu überzeugen, die andere selbst anzusprechen. Es wäre ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Lösung, wenn eine der Konfliktparteien allen Mut zusammennimmt und den Konfliktpartner anspricht. Zusätzlich bestätigt dieser Schritt nochmals den „Auftrag“ zur Klärung. Falls es nicht gelingt, dann sprechen Sie ihn an.

Wichtig ist, nicht die beiden Einzelgespräche so ausufern zu lassen, dass sie den Konflikt vorher schon getrennt behandeln. Sondern sich kurz informieren, dann (später) in das Schlichtungsgespräch gehen. Dies ist übrigens einfacher gesagt als getan. Die Menschen sind unter Druck und froh darüber, dass sie diesen endlich loswerden können und nutzen diese Gelegenheit sehr gerne.

### **Einladung zum Schlichtungsgespräch**

Damit das Schlichtungsgespräch auch ungestört durchgeführt werden kann, braucht es eine klare Terminvereinbarung, am besten am Ende eines Arbeitstages mit „open end“.

## **Das Gespräch**

### **1. Start des Schlichtungsgesprächs**

Zuerst Rollenklärung und Festlegung des Rahmens (z. B. Zeit), danach kurze Zusammenfassung über das Zustandekommen des Treffens. Ihre *Rolle* und der *Rahmen* des Gesprächs kennzeichnen sich durch:

- Sie sind nicht überparteilich und distanziert, sondern allparteilich, also für beide Parteien da.
- Sie führen das Gespräch sehr eng. Die Grundformation entspricht einem gleichseitigen Dreieck, die beiden Beteiligten schauen Sie an.
- Im Unterschied zu normalen Kommunikationssituationen sprechen die beiden nicht direkt miteinander, sondern ausschließlich mit Ihnen. Hintergrund: Die Gefahr einer Eskalation ist somit deutlich geringer.
- Wenn Sie mit einem der beiden Beteiligten sprechen, dann drehen Sie sich auf dem Stuhl so, dass Sie diesem genau gegenüber sitzen. Die andere Person ist dann ein Stück außen vor und kann zuhören.
- Sie bestimmen, wer wann und wie lange spricht. Dies hat nichts mit autoritärem Verhalten zu tun, sondern senkt die Gefahr der Eskalation.
- Das Gespräch wird an diesem Termin bis zum Ende geführt, es kann nicht unterbrochen und an einem anderen Tag weitergeführt werden.
- Nachdem Ihre Rolle und die Regeln für das Schlichtungsgespräch geklärt sind, geht es los.

### **2. Sichtweise verstehen**

Nun erläutert jede Konfliktpartei ihre Sichtweise im Zweiergespräch mit Ihnen, die andere Person hört dabei jeweils zu. Nach einer kurzen Weile ist diese dann an der Reihe, ihre Sichtweise zu erläutern. Dieses abwechselnde Sprechen mit Ihnen kennzeichnet den größten Teil des Schlichtungsgesprächs.

# 9

## Spezialwerkzeuge

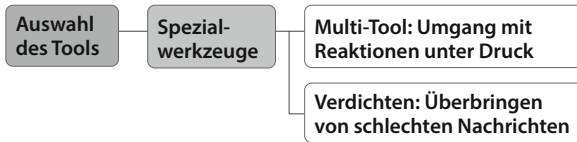
---

Verdichten: Überbringen von schlechten Nachrichten	140
Multi-Tool: Umgang mit Reaktionen unter Druck	142

## 9. Spezialwerkzeuge



**Verdichten:  
Überbringen von schlechten Nachrichten**



Manchmal geraten Führungskräfte in eine schwierige Situation, wenn sie Mitarbeitenden eine unangenehme Nachricht übermitteln müssen: eine Versetzung, neue Arbeitsinhalte oder eine andere Veränderung im Arbeitsalltag; oder wenn sie eine Anfrage – etwa um Gehaltserhöhung – mit Nein beantworten müssen.

Manchmal dauern diese Gespräche unsäglich lange, weil um den heißen Brei herumgeredet wird oder die Mitarbeitenden immer wieder nachfragen, warum das denn so entschieden wurde und ob da denn nichts mehr zu machen sei. Oder aber die Gespräche sind nach einer Minute beendet, und sowohl der Mitarbeitende als auch die Führungskraft sind verwirrt oder gar verärgert.

Für all diejenigen, die die Teammitglieder auch bei unangenehmen Nachrichten ausreichend informieren wollen, ohne dabei unzählige Wiederholungsschleifen drehen zu müssen, gibt es eine einfache und sehr effektive Technik: das Verdichten. Diese Technik ist mit einem Trichter vergleichbar, am engen Ende wird der eigene Redeanteil auf das Nötigste zurückgefahren.

### Wie geht das im Detail?

1. Im ersten Schritt müssen die Hintergründe in aller Ausführlichkeit erläutert werden, bis das Teammitglied verstanden hat, wie die Entscheidung zustande kam. Das ist ihr gutes Recht. Hierzu gehört auch, inhaltliche Fragen zu beantworten und ihre Beschwerden oder ihren Unmut auszuhalten.

Der eigene Anteil (der Führungskraft) an der Entscheidung muss verdeutlicht werden. Beispielsweise:

- „*Auch ich stehe hinter dieser Entscheidung.*“
- „*Wir haben das im Leitungskreis lange diskutiert und sind der Meinung, dies ist die richtige Entscheidung.*“
- „*Ich bin der Ansicht, dies ist die beste Entscheidung.*“

Wichtig ist es auch, das (echte!) eigene Verständnis für die Sichtweise und die Belange des Teammitglieds und persönliches (echtes!) Bedauern zu äußern.

2. Nachdem alles erläutert wurde, werden im zweiten Schritt die Hintergründe nur noch mit Überschriften belegt. Beispielsweise:

- „*Aus Gründen der Umstrukturierung ...*“
- „*Aus Gründen der Ressourcenverteilung ...*“
- „*Aus Gründen der Marktöffnung ...*“
- „*Aus Gründen des Ausgleichs im Team ...*“

Neue Fragen des Teammitglieds oder solche, die Sie noch nicht ausführlich beantwortet haben, müssen beantwortet werden.

3. Falls das Gegenüber nochmals nachhakt, noch mehr verdichten.

- „*Aus genannten Gründen ist so entschieden worden.*“
- „*So ist entschieden worden, die genauen Gründe habe ich ja soeben erläutert ...*“

Ein ergänzendes (echtes!) „*Tut mir leid*“ hilft, das manchmal entstehende Schweigen zu überbrücken.

4. Falls notwendig, noch mehr verdichten. Beispielsweise: „*So wurde entschieden.*“

Nochmals zur Klarstellung: Diese Technik dient *nicht* dazu, Teammitglieder hinauszukomplimentieren oder gar abzukanzeln. Im Gegenteil, mit *Verdichten* hat die Führungskraft die Möglichkeit, das Gegenüber ernst zu nehmen: Sie kann die notwendige Information geben, diese ausführlich erläutern und hat ein Werkzeug, Gespräche nach einer angemessenen Zeit abzuschließen. Denn die Hoffnung, man könne unangenehme Nachrichten durch langes Ausharren so verkaufen, dass die Betroffenen diese gut finden, ist ohnehin meist vergebens.



## **Multi-Tool: Umgang mit Reaktionen unter Druck**

In diesem Kapitel möchte ich das Thema Werkzeuge abrunden und Ihnen ein *Multi-Tool* für typische Reaktionen unter Druck vorstellen.

Reaktionen unter Druck sind Verhaltensweisen, die uns in Konfliktsituationen immer wieder begegnen. Wie schon in Kapitel 3 dargestellt, habe ich diese abgeleitet von den sogenannten Satir-Kategorien. Diese wurden entwickelt von Virginia Satir<sup>14</sup>, einer amerikanischen Spezialistin für familiensystemische Arbeit.

Vielleicht haben Sie einige der in diesem Buch vorgestellten Werkzeuge bereits angewendet, oder vielleicht verfügen Sie ohnehin über einige praktische Erfahrung im Bereich Konfliktlösung. Wenn dem so ist, dann kennen Sie wahrscheinlich Situationen, in denen Gesprächspartner ausbüchsen. Mit anderen Worten, man hat das Gespräch vorbereitet, es läuft auch gut an, aber das Gegenüber findet immer wieder einen Weg, um aus der Situation herauszukommen.

Solche Gespräche sind leicht daran zu erkennen, dass sie einen ganz anderen Verlauf nehmen, als man in der Vorbereitung geplant hat. Nach einem solchen Gespräch ist man unzufrieden, weiß aber nicht genau weshalb, und im Nachgang sagt man sich Sätze wie: „Ich wollte doch eigentlich über etwas ganz anderes mit ihm sprechen“, oder auch „*Eigentlich hätte sie Farbe bekennen müssen, aber irgendwie kam sie da raus*“.

Welche Reaktionen gibt es? In aller Ausführlichkeit wurden die Reaktionen unter Druck bereits in Kapitel 3 an einem Beispiel erläutert.

Hier nochmals in aller Kürze. Vier Grundmuster sind bei Reaktionen unter Druck zu unterscheiden: *Ablenken*, *Beschwichtigen*, *Anklagen* und *Rationalisieren*.

---

<sup>14</sup> vgl. Virginia Satir (2004)

# 10

## **Zusammenfassung**

---

Zusammenfassung

148



## 10. Zusammenfassung

Wir haben in Kapitel 6–9 folgende Themen in den Blick genommen:

- Die Wirkprinzipien der Werkzeuge:
  - Inhalts- und Beziehungsebene trennen
  - Die Haltung muss stimmen
  - Brücke bauen
  - Vergangenheit und Zukunft trennen
  - Ein Ziel fokussieren
  - Mehrgängiges Menü statt Eintopf
- Fragenkatalog zur Analyse des Konflikts:
  - Fragen zur Entstehung und Eskalation des Konflikts
  - Fragen zur aktuellen Situation des Konflikts
  - Fragen zur zukünftigen Situation
- Entscheidungsbaum zur Auswahl des passenden Werkzeugs
- Beispiele aus der Praxis zu den zentralen Werkzeugen (vgl. Abbildung „Tools“)

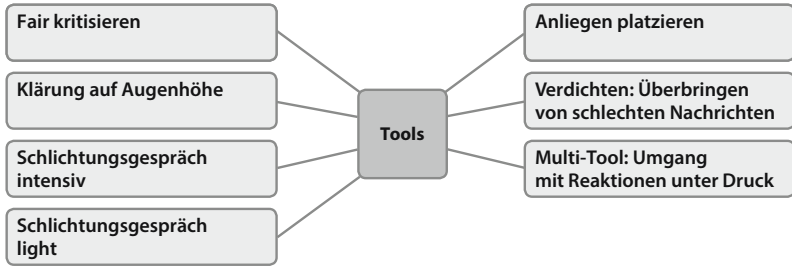


Abb. 10: Tools

Was ist nun entscheidend für die erfolgreiche Anwendung?

Entscheidend für den Erfolg von Konfliktlösungsgesprächen sind folgende Punkte:

- Erkennen, dass irgendetwas nicht richtig läuft
- Die angemessene Technik auswählen
- Gesprächsvorbereitung
- Gesprächsankündigung im richtigen Moment
- Durchführung des Gesprächs mit einem Vertrauensvorschuss
- Authentisch sein, dranbleiben – ohne alles zu wollen

## **Ausblick**

Konflikte sind – nicht nur im Beruf – wie das Salz in der Suppe: Hat man zu viel davon, schmeckt die Suppe nicht, hat man zu wenig, ist sie fad. Dieser Vergleich macht einerseits Sinn, denn in der richtigen Menge bringen Konflikte Energie, frischen Wind und neue Ideen.

Andererseits ist der Umgang mit Konflikten nicht ganz so einfach wie der mit einem Salzstreuer. Viele Faktoren nehmen Einfluss: unterschiedliche Wahrnehmungen, Emotionen, Ziele, Bedürfnisse, der Wunsch nach Harmonie, das Streben nach Erfolg und nicht zuletzt die Kolleginnen und Kollegen, die anderen Menschen, die uns jeden Tag begegnen.

Kein Gespräch ist wie das andere, definitive Vorhersagen sind kaum möglich. Die Werkzeuge in diesem Buch sind nur effektiv in der Hand des Menschen, der das nicht vergisst.

Die Toolbox zur Konfliktlösung ist angetreten, Ihnen an Beispielen aus der Praxis aufzuzeigen, wie Konflikte entstehen, weshalb sie eskalieren und mit welchen Werkzeugen man sie erfolgreich(er) lösen kann. Entscheiden Sie selbst, ob das Ziel erreicht wurde.

Wie in jedem Handwerksberuf braucht es auf jeden Fall Übung, um die Werkzeuge auch in schwierigen Situationen sicher einsetzen zu können. Nach dem Motto „Übung macht den Meister“ wünsche ich Ihnen viel Erfolg auf dem Weg zur Meisterschaft!

## **Der Autor**

Dr. Rolf Schulz, MBA, Master of Mediation, hält Impulsvorträge zum Thema Konflikte in Unternehmen und arbeitet als Berater, Trainer, Coach und Universitätsdozent.

## **Organisationen besser machen – Menschen Orientierung geben!**

Das ist das Credo der Rolf Schulz Consultants. Das Team unterstützt Unternehmen in den Themen Strategieumsetzung, Change Management, OKR und Leadership.

Weitere Informationen unter:  
[www.rolfschulz.com](http://www.rolfschulz.com)

## Organisationen besser machen. Menschen Orientierung geben.

Change Beratung, Teambuilding, Training für Führungskräfte,  
Moderation, Mediation und OKR.

### **Beratung. Mediation. Training.**

Exakt auf Ihre Bedarfe zugeschnitten.

#### **Unternehmen entwickeln**

Alle ziehen an einem Strang! Alle wissen, wo es hingehen soll – und auch wozu. Alle wissen um ihren eigenen Beitrag. Und jetzt geht's los!

#### **Konflikte lösen**

Energie freisetzen!  
Missverständnisse sind ausgeräumt. Perspektiven sind geklärt. Jeder kennt seine Rolle und arbeitet für das gemeinsame Ziel.

#### **Führungskräfte trainieren**

PS auf die Straße!  
Führungskräfte erkennen die eigenen Stärken und haben einen Werkzeugkasten mit Tools, die funktionieren.

#### **Über uns:**

Über 200 namhafte Kunden, die uns vertrauen.  
Erfahrung aus über 10.000 Trainingstagen.  
Seit 1994: Konsequenz, Kontinuität und Qualität.



Dieses Buch stellt erstmalig die zentralen Ansätze und Modelle für Coaching- und Beratungsprozesse zusammengefasst vor.

Paul Watzlawick, Virginia Satir, Friedemann Schulz von Thun, Marshall B. Rosenberg, Steve de Shazer, Ruth Cohn, Jon Kabat-Zinn und Weitere entwickelten zentrale Ansätze und Modelle, die sich in der professionellen Praxis bewährt haben. Sorgfältig recherchiert gibt es fundierte Einblicke in die verschiedenen Ansätze und Modelle und vermittelt breites Praxiswissen – kompakt und verständlich.

*Stefanie Schönbach-Fuleda*

**Wirksame Coaching- und Beratungstools**

Bewährte Praxis für Professionals

276 Seiten, Softcover (14 x 21 cm), zahlreiche Diagramme, Abbildungen, Grafiken und Tabellen, 4-Farbdruck, ISBN 978-3-944708-71-3

Auch als eBook erhältlich

## Toolbox zur Konfliktlösung

### Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen

**Der Klassiker zum Thema Konfliktlösung – neu aufgelegt und komplett überarbeitet!**

Konflikte im Job gibt es jeden Tag – zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, innerhalb des Teams, zwischen den Abteilungen oder auch zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. Das Problem wird gerne auf die lange Bank geschoben, dabei wäre ein konstruktives Eingreifen nötig, um die Eskalation des Konflikts frühzeitig zu verhindern.

Der von Rolf Schulz für dieses Buch entwickelte Entscheidungsbaum ist das zentrale Instrument, um verschiedene Typen von Konflikten zu analysieren. Er hilft den Lesern, differenziert nach den Konfliktursachen oder -konstellationen das jeweils passende Werkzeug auszuwählen und anzuwenden. Für die Führung eines Konfliktgesprächs gibt das Buch einen roten Faden vor. Es versetzt Sie in die Lage, Konflikte im Beruf schnell zu erfassen und zu lösen.

- Verstehen, wie Konflikt entstehen
- Entscheidungsbaum zur Konfliktlösung
- Praxiserprobte Techniken
- Konfliktlösung bei Change-Prozessen
- Exkurs: Corona und die Folgen
- Fallbeispiele und Musterdialoge
- Tipp zur Vor- und Nachbereitung von Konfliktgesprächen

*„Inhaltlich mit Abstand am besten und deshalb sehr empfehlenswert ist der Ratgeber von Rolf Schulz. Die darin beschriebenen Werkzeuge zur Konfliktlösung lassen sich gut in die Praxis umsetzen.“*

Stiftung Warentest, Sonderheft Spezial Karriere

ISBN 978-3-96557-150-1



9 783965 157150 1

[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)