

**Conflict Guide:
Wie du Konflikte konstruktiv
ansprechen und lösen kannst**

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

07.09.2020

Version

2009

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Einleitung.....	4
3	DU-Botschaften.....	4
4	Methoden für negative Beziehungs-Botschaften	4
5	Ich-Botschaften	5
6	Übung: Du- vs. Ich-Botschaften	6
7	Konflikte konstruktiv ansprechen: „SAG ES!“-Schema.....	6
8	WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch	7
9	Konstruktiver Umgang mit Kritik.....	7
10	JoHari-Fenster	8
11	Johari-Fenster: Anwendung im Feedback	9
12	JoHari-Fenster: Nutzen	10
13	Auf den Konfliktpartner eingehen.....	10
14	Identifikation mit dem Konfliktpartner	11
15	Reflexionsfragen	12



1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wie du Konflikte konstruktiv ansprechen kannst.
- Du kannst Kritik professionell empfangen und weißt, wie du wertschätzend auf den Konfliktpartner eingehen kannst.

2 Einleitung

Den meisten Menschen fällt es schwer, über „den eigenen Schatten zu springen“ und einen existierenden Konflikt anzusprechen.

Ein Grund für die Vermeidung von Konflikten ist die Unsicherheit, wie ein Konflikt angesprochen werden sollte. Denn damit werden die Weichen für den weiteren Gesprächsverlauf gestellt, wodurch dieses Thema umso wichtiger ist.

Ziel sollte es also für dich sein, einen möglichst prägnanten und einprägsamen Leitfaden zum konstruktiven Ansprechen von Konflikten zu haben.

3 DU-Botschaften

Eskalierend wirkt kritisches Feedback meistens dann, wenn wir verallgemeinerte negative Aussagen über den anderen machen. Der Fokus richtet sich auf den anderen, deshalb wird diese Art des kritischen Feedbacks auch **Du-Botschaft** bzw. **Sie-Botschaft** genannt.

Du-Botschaften wirken wie ein ausgestreckter Zeigefinger, der dem anderen die Schuld an dem Konflikt zuweist. Dem anderen werden Vorwürfe und Unterstellungen gemacht, er wird mit bestimmten Eigenschaften und Etikettierungen belegt.

Beispiele:

- „Du musst ...“
- „Du solltest mal ...“
- „Immer bist du ...“
- „Du bist ...“
- „Du hast wohl ...“
- „Was du da machst ...“

Wirkung beim Anderen:

- Widerstand, Widerwillen
- Verletzung, Ärger, Enttäuschung
- Rechtfertigung, Schuldgefühle

⇒ **Einbahnstraße: Du-Botschaften wirken oft endgültig und anklagend und provozieren zur Abwehr.**

4 Methoden für negative Beziehungs-Botschaften

Alle folgenden Methoden sind Spielarten der Du-Botschaft, indem sie den Fokus auf den anderen legen, während ich selbst mit meinen Wahrnehmungen und Gefühlen „in der Deckung“ bleibe.



<p>3 Bs: bewerten, belehren, befehlen</p>	<p>Die 3 Bs lassen Konflikte besonders gut eskalieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerten: „Das siehst du falsch.“ „Du übertreibst aber ganz schön.“ ▪ Belehren: „Da hättest du halt mal zuhören müssen.“ ▪ Befehlen: „Du musst halt einfach mehr mitdenken.“
<p>Unterstellungen</p>	<p>Unterstellungen von negativen Motiven oder Persönlichkeitseigenschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Das ist ja wieder typisch für dich, mich dauernd zu unterbrechen, immer musst du im Mittelpunkt stehen.“ ▪ „Du regst dich ja nur auf, weil du zu dünnhäutig für dieses Geschäft sind.“
<p>Ironie / Sarkasmus</p>	<p>Ironie und Sarkasmus verkomplizieren die Situation dadurch, dass sie wenig Angriffsfläche bieten und immer die Hintertür lassen, man habe es ja nicht so gemeint – es sei ja nur ein Scherz gewesen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Wie schön, dass du heute mal fast pünktlich gekommen wärst.“ ▪ „Interessante Idee – wenn man bedenkt, dass sie von dir stammt.“ ▪ „Schön, dass ich mal wieder vor vollendete Tatsachen gestellt werde, da muss ich mir wenigstens meinen Kopf nicht zerbrechen.“
<p>Den anderen ausfragen</p>	<p>Wenn Warum-Fragen gestellt werden, ohne die eigene Sichtweise transparent zu machen, führt dies dazu, dass der andere in Rechtfertigungszwang gerät.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Warum hast du mich nicht eher darauf angesprochen?“ ▪ „Warum hast du eigentlich diese Informationen weitergegeben?“

5 Ich-Botschaften

Der Schlüssel zum konstruktiven Ansprechen von Konflikten liegt darin, die eigene Sichtweise zu beschreiben, statt den anderen zu bewerten. Das wird auch als **Ich-Botschaft** bezeichnet, weil ich den Fokus auf mich selbst und meine Sichtweise lege, statt auf den anderen.

Statt Aussagen über den anderen zu machen, beleuchte ich meine Sichtweise, meine Wahrnehmungen, Interpretationen und Gefühle.

Beispiele:

- „Ich bin hier anderer Meinung, ...“
- „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- „Auf mich wirkt das ...“



- „Ich habe den Eindruck, dass ...“
- „Ich habe hier Schwierigkeiten ...“

Wirkung beim Anderen:

- Betroffenheit
- Nachdenklichkeit
- Bereitschaft für Klärung

⇒ **Ein Perspektiv-Wechsel wird möglich: Ich- Botschaften werden als subjektive Meinung transportiert und stellen damit die eigene Auffassung zur Diskussion.**

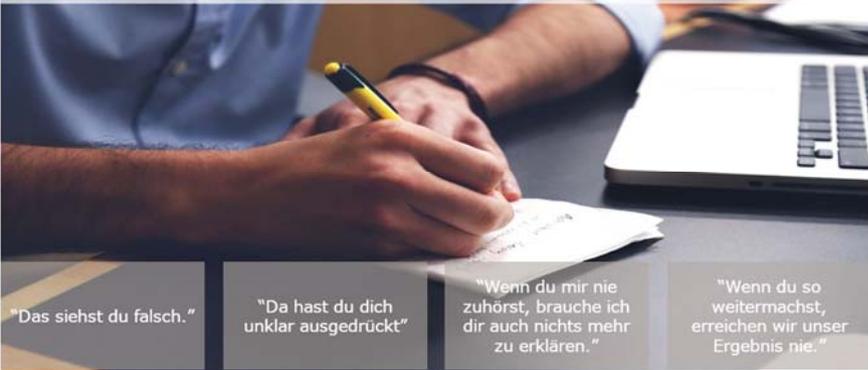
6 Übung: Du- vs. Ich-Botschaften



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:

Übung: Du- vs. Ich-Botschaften

Du findest hier verschiedene Du-/Sie- Botschaften. Formuliere für jedes Beispiel eine stimmige Ich-Botschaft:



"Das siehst du falsch."	"Da hast du dich unklar ausgedrückt"	"Wenn du mir nie zuhörst, brauche ich dir auch nichts mehr zu erklären."	"Wenn du so weitermachst, erreichen wir unser Ergebnis nie."
-------------------------	--------------------------------------	--	--

7 Konflikte konstruktiv ansprechen: „SAG ES!“-Schema

"SAG ES!" ist die Formel für einen Leitfaden zum konstruktiven Ansprechen von Konflikten. Jeder Buchstabe steht für einen Schritt, Konflikte konstruktiv anzusprechen.

Sichtweise schildern

- Ich beschreibe konkret - ohne Verallgemeinerungen und ohne Bewertungen - was ich gesehen und gehört habe.
- "Mir ist aufgefallen, dass du in der letzten Woche 3x um 16 nach Hause gegangen bist."

Auswirkungen beschreiben

- Ich beschreibe die Auswirkungen auf mich und andere.



- "Für mich heißt das, dass ich praktisch doppelt so viele Anrufe bekomme. Und da um diese Uhrzeit sehr viele Kunden anrufen, schaffe ich meine Arbeit dann nicht mehr."

Gefühle benennen

- Um dem anderen deutlich zu machen, was der Konflikt auch ganz persönlich für mich bedeutet.
- "Ich fühle mich damit überfordert" oder "Das ärgert mich!"

Mit diesen drei Schritten ist der Konflikt klar und gleichzeitig konstruktiv angesprochen. Danach geht es darum, in einen Dialog zu treten.

Erfragen, wie der Andere die Situation sieht

- Die Sichtweise des anderen wirklich verstehen, nachfragen, mich von meinen Wahrnehmungen lösen und die des anderen gleichberechtigt danebenstellen.
- "Wie siehst du das?" / "Was davon kannst Du nachvollziehen?" / "Woran liegt es aus Deiner Sicht?"

Schlussfolgerungen ziehen

- Nach Lösungen suchen und Schlussfolgerungen für die Zukunft ziehen.
- "Wie könnte eine Lösung aussehen?" oder "Ich wünsche mir ..."

8 WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Als kürzere Alternative zur „SAG ES!“-Formel bietet sich die Abkürzung „WWW“ an, die für Wahrnehmung-Wirkung-Wunsch steht.

- **Wahrnehmung**
z.B. „Mir ist aufgefallen, dass...“
- **Wirkung**
z.B. „Für mich bedeutet das...“ / „Ich fühle mich ...“
- **Wunsch**
z.B. „Ich wünsche mir ...“ / „Ich möchte Sie bitten ...“

Die Unterschiede zur SAG-ES-Formel liegen darin, dass die Wirkungen auf die eigene Person nicht weiter differenziert und die Gefühle hierunter subsummiert werden. Außerdem taucht das Erfragen der Sichtweise des Konfliktpartners nicht in dem Kürzel auf.

9 Konstruktiver Umgang mit Kritik

Im Umgang mit Kritik lassen sich zwei gleichermaßen ineffektive Reaktionsweisen beobachten: Jegliche Kritik abblocken oder sich „jeden Schuh“ anziehen und sämtliche Schuld auf sich nehmen.

Beim produktiven Umgang mit Kritik geht es darum, die konstruktiven Anteile als Rückmeldung zu nutzen und verletzende Äußerungen zurückzuweisen, um sich selbst zu schützen.

Die Frage, die sich stellt: Sind wir wirklich Feedbackfähig? Oder anders ausgedrückt Kritikfähig, was als Kompetenz in vielen Jobprofilen verlangt wird?

Ist es tatsächlich immer angenehm Feedback zu erhalten oder regt sich da nicht auch bei uns ein Hauch von Widerstand und Unverständnis?



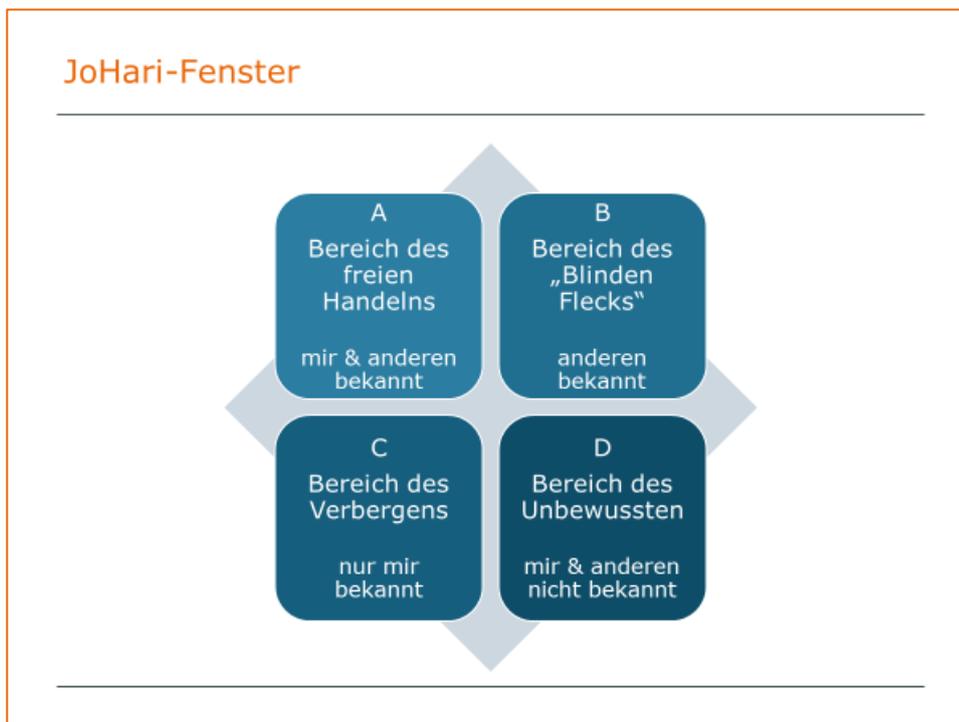
Rückmeldungen zu uns und unseren Verhaltensweisen zu erhalten, ist allerdings für die individuelle Entwicklung unerlässlich. Feedback, in seiner positiven Wirkung, hilft Verhaltensweisen zu korrigieren und Beziehungen oder die Zusammenarbeit zu optimieren.

Allerdings ist es nicht immer so einfach, wenn wir in unserem Selbstbild korrigiert werden. Der Feedbackgeber trifft vielleicht einen sogenannten wunden Punkt.

Oder aber sieht Dinge, die wir selber noch gar nicht bemerkt haben, Selbst- und Fremdbild stimmen nicht überein. Zum besseren Verständnis hilft hier das **JoHari Fenster**.

10 JoHari-Fenster

Das JoHari-Fenster nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham ist ein Modell, welches verdeutlicht wie Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie bewusstes und unbewusstes Verhalten zusammenhängen.



Bereich A: Bereich des freien Handelns

- Beschreibt die "öffentliche Person"
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, die uns **selbst und allen anderen bekannt** sind
- Hier sind wir frei in unserem Handeln und unbeeindruckt von Ängsten oder Vorbehalten
- Beispiel:
 - Eine Führungskraft möchte bei den Mitarbeitern gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der sie fördert und mit Handlungsfreiheiten ausstattet

Bereich B: Bereich des "Blinden Flecks"

- Beschreibt die unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, Vorurteile, Zu- und Abneigungen und äußert sich meist nonverbal insgesamt im Auftreten
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, die uns **selbst wenig bekannt** sind, **andere** aber sehr **deutlich wahrnehmen**
- Hier können uns die anderen Hinweise auf uns selbst geben
- Beispiele:
 - Tonfall, Mimik und Gestik, mit der die Führungskraft mit den Mitarbeitern spricht



- Ein übertriebenes Geltungsbedürfnis, das von anderen wahrgenommen wird, der Person selbst aber nicht bewusst ist und welches dann zur Isolation führen kann.

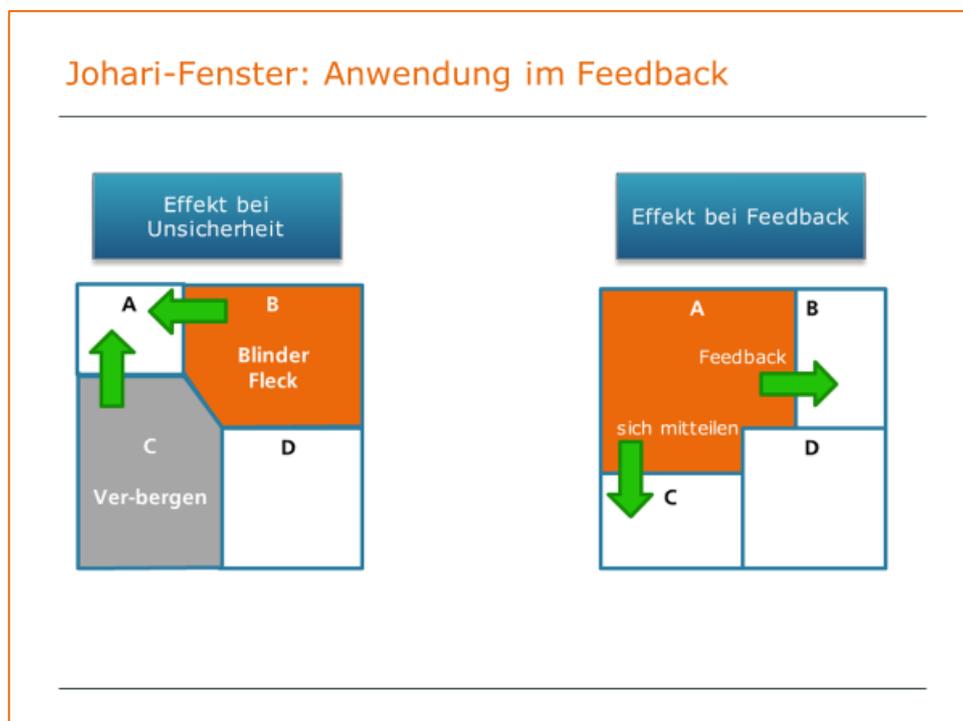
Bereich C: Bereich des Verbergens

- Beschreibt die "private Person", die "heimlichen Wünsche", die "empfindlichen Stellen" und bildet damit den Bereich der Zurückhaltung
- Umfasst die Aspekte unseres Verhaltens, den wir **bewusst vor anderen verbergen** möchten
- Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden
- Beispiel:
 - Eine Führungskraft möchte ihr "Nicht-Wissen" in einem bestimmten Gebiet vor Mitarbeitern verbergen

Bereich D: Bereich des Unbewussten

- Beschreibt die verborgenen Talente, ungenutzte Begabungen etc.
- Umfasst die Aspekte im unbewussten Bereich, die **weder uns noch anderen** unmittelbar **zugänglich** sind
- Nur mit Hilfe der Tiefenpsychologie lässt sich dieser Teil des Unbewussten erschließen
- Beispiel:
 - Ein Mitarbeiter ist eigentlich ein talentierter Verkäufer, hatte aber noch nie mit dem Vertrieb von Produkten zu tun und infolgedessen kennt weder er, noch seine Vorgesetzten und Kollegen seine Begabung hierfür.

11 Johari-Fenster: Anwendung im Feedback



Effekt bei Unsicherheit

Bei Unsicherheit bzw. wenig vertrauensvollen Situationen ist der Bereich A des "freien Handelns" zugunsten des Bereichs C "Verbergens" und B "Blinden Flecks" eingeschränkt

Effekt bei Feedback

Ein vertrauensvolles Klima kann sowohl den Bereich des Verbergens reduzieren als auch die



Chance bieten, durch Feedback von anderen mehr über sich selbst und den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit den "Bereich des freien Handelns" zu vergrößern.

12 JoHari-Fenster: Nutzen

Wenn ich also Feedback erhalte, verringert sich der blinde Fleck. Ich erfahre etwas über meine Wirkung, die oft genug von dem abweicht, was meine Absicht in der Kommunikation war.

Der berühmte Kommunikationsforscher **Paul Watzlawick** hat einmal gesagt: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.“

Offen kritisiert zu werden ist immer auch eine Chance, denn es beweist, dass die andere Person die Hoffnung hat, dass sich etwas ändern lässt und die Zusammenarbeit besser sein könnte.

Wenn es mir gelingt, wirklich offen für Kritik zu sein, kann ich meine blinden Flecken verringern, etwas über meine Wirkung erfahren und gleichzeitig etwas für die Verbesserung der Beziehung tun.

Denn kaum etwas verbindet so sehr wie ein gemeinsam gelöster Konflikt.

13 Auf den Konfliktpartner eingehen

Durch negatives Feedback fühlen wir uns schnell angegriffen und löst daher den Impuls bei uns aus, uns zu **verteidigen**, den anderen zu **unterbrechen**, um ihm unsere Sicht der Dinge darzustellen und uns damit zu **rechtfertigen**.

Oft führt dies in Feedbackgesprächen zu Konflikten, wenn wir der Meinung des Feedbackgebers nicht folgen können oder wollen. Umso wichtiger ist es, sich in Feedbackgesprächen an bestimmte **Regeln** zu halten, um diesen Konflikt weitestgehend zu verhindern.

<p>Lass den anderen ausreden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Du kannst nicht wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls kannst du es vermuten. ▪ Hör stattdessen seine Eindrücke und Anregungen in Ruhe an und denk darüber nach. ▪ Du musst keineswegs sofort darauf reagieren. Schreib dir lieber die wichtigen Punkte als Stichwörter auf. ▪ Und denk nach dem Gespräch darüber nach. ▪ Vermeide es, in eine Bequemlichkeitshaltung zu verfallen nach dem Motto: Das kenne ich an mir, da ist nun wirklich nichts dran zu ändern.
<p>Frage bei Unklarheiten nach</p>	<p>Frag nach – damit demonstrierst du Interesse an der Meinung deines Gesprächspartners, animierst ihn zu reden und bekommst ein genaueres Bild.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was meinst du genau damit? ▪ Wann hast du dies beobachtet? ▪ Wie kann ich dieses Verhalten verbessern?



<p>Verfalle nicht in eine Verteidigungshaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist wichtig, dir klar zu machen, dass der andere nie beschreiben kann, wie du bist, sondern immer nur, wie du auf denjenigen wirkst. Diese Wahrnehmung an sich ist aber durch keine Klarstellung deinerseits revidierbar. ▪ Du solltest die Meinung des anderen hinnehmen und auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was der andere meint. Du solltest dich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen. ▪ Es gibt keine Notwendigkeit, sich zu verteidigen. Dies dient nicht der Sache und du erreichst damit wahrscheinlich das Gegenteil von dem, was du möchtest: auch in Zukunft von diesem Gesprächspartner ein ehrliches Feedback zu erhalten.
<p>Bedanke dich für die Rückmeldung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jemand anderem eine ehrliche Rückmeldung zu geben, fällt vielen Menschen schwer. Sei deshalb dankbar, wenn du ein solches Feedback bekommst und drücke diesen Dank auch aus. ▪ Es wird dir helfen, dich selbst und deine Wirkung auf andere kennenzulernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

14 Identifikation mit dem Konfliktpartner

Ein entscheidender Faktor, Konflikte konstruktiv zu lösen, ist es, sich in die Konfliktpartner hineinversetzen zu können. Gleichzeitig ist dies etwas, was uns in Konflikten schwerfällt, da unsere Empathiefähigkeit herabgesetzt ist.

Deshalb geht es im Folgenden darum, den Perspektivenwechsel in die Sichtweise des Konfliktpartners zu trainieren.

Schau im Anschluss wie dir der Perspektivenwechsel gelungen ist:

An welchen Stellen ist es dir leichtgefallen bzw. an welchen Stellen war es für dich schwierig, dich in den Konfliktpartner hineinzusetzen?

Mach dir Notizen welche Erkenntnisse du sammeln konntest und wie du die Situation jetzt bewertest.



An dieser Stelle findest du im Lernmodul einen Verweis auf das Dokument „Identifikation mit dem Konfliktpartner“



15 Reflexionsfragen

- **Erinnere dich zurück an einen Konflikt oder nehme einen Konflikt, den du aktuell erlebst:**
Erarbeite anhand des SAG ES-Modells und des WWW-Schemas wie du den Konflikt konstruktiv ansprechen kannst.
-

Notizen: