

Zu den Ressourcen für eine Lösung gehören natürlich auch alle persönlichen Fähigkeiten: Welche Ihrer Stärken und Potenziale können Sie einsetzen? Welche Stärken und Potenziale von anderen können Sie nutzen?

Herr Dr. A. könnte zum Beispiel nutzen, dass er mutig, zielstrebig und selbstbewusst ist. Er könnte auch seinen Intellekt nutzen und sich klarmachen, dass es in seiner Situation eher ein Zeichen von Stärke wäre, die Schwierigkeiten direkt anzusprechen und einzugestehen, dass er mit seinem ungeschickten Einstieg das Gegenteil von dem erreicht hat, was er eigentlich wollte.

Bei der Suche nach Ressourcen können Sie sich auch fragen, ob es Ausnahmen gibt, in denen der Konflikt nicht auftritt oder weniger spürbar ist. Wenn es diese Ausnahmen gibt, sollten sie sich dafür interessieren, was Sie dann anders machen: Wie schaffe ich das, und wie könnte ich diese Fähigkeit in meiner aktuellen Situation nutzen?

#### Persönliches Fazit

Nachdem alle sechs Perspektiven ausgeleuchtet sind, können Sie abschließend überlegen, was Sie unter Berücksichtigung aller bisherigen Erkenntnisse erreichen wollen. Jetzt ist der Moment gekommen, wo Sie Ihre Wünsche und Erwartungen in konkrete Ziele übersetzen können. Dabei sollten Sie unterscheiden zwischen Ihrem maximalen Ziel und einem minimalen Ziel: Was würde ich am liebsten erreichen? Was wäre das absolute Minimum, mit dem ich noch leben könnte?

Dann überlegen Sie sich, was Sie selber dazu beitragen können, um dieses Ziel zu erreichen, und wo Sie auf die Mithilfe des anderen angewiesen sind: Was kann ich selbst zur Konfliktlösung anbieten? Was brauche ich von anderen?

Dann entscheiden Sie, wie Sie in diesem Konflikt weiter vorgehen wollen. Es gibt grundsätzlich immer mindestens drei Wege:

- die Einstellung ändern,
- das eigene Verhalten ändern,
- eine Klärung im Dialog suchen.

Die Einstellung ändern hieße, den Konflikt anders zu bewerten. Einstellung und Verhalten sind eng miteinander verknüpft. Manchmal ändert sich durch die mehrperspektivische Analyse die Einstellung bereits so weit, dass wir uns anders verhalten können und damit zur Auflösung des Konflikts beitragen.

Das Verhalten ändern könnte auch bedeuten, etwas Neues auszuprobieren, was mehr Erfolg verspricht. Zum Beispiel könnten Sie den anderen besser informieren, sich stärker zurückhalten oder sich öfter aktiv zu Wort melden. Das eigene Verhalten ändern könnte aber auch viel weiter gehen. Sie könnten beispielsweise beschließen, keine weitere Energie in diesen Konflikt zu investieren und die Situation grundsätzlich zu verlassen, sich zu trennen, sich eine neue Arbeit zu suchen, sich mit anderen Freunden zu umgeben oder sich andere Kooperationspartner zu wählen.

Beim dritten Weg entscheiden Sie sich für eine direkte Klärung mit dem anderen. Das ist nicht immer sinnvoll und auch nicht immer möglich. Wer zum Beispiel unter einem narzisstischen Vorgesetzten leidet, wie wir es im Kapitel 4.1.3 beschrieben haben, sollte sorgfältig abwägen, ob es nicht andere Wege gibt, den Konflikt zu lösen. Aber wenn die Sache oder die Beziehung zum anderen uns eine Klärung wert ist und wir uns für ein Klärungsgespräch entscheiden, dann sollten wir es auch richtig machen.

#### 5.2.4 Konflikte im Dialog klären

Was muss man beachten, wenn man einen Konflikt im Dialog konstruktiv klären will? Welche Anforderungen werden dabei an die Persönlichkeit gestellt, und welche Methoden und Werkzeuge können hel-

fen? Wir unterscheiden hier vier Anforderungen, auf die wir jeweils ausführlicher eingehen möchten. Man sollte eine Störung aufgreifen – aber nicht dramatisieren, Konfliktausbruch und Konfliktbearbeitung trennen, Kritisches auf konstruktive Weise ansprechen und im Gespräch systematisch vorgehen können.

#### Die Störung aufgreifen – aber nicht dramatisieren

Gefühle, die eine Meinungsverschiedenheit zum Streit und einen Interessengegensatz zum Konflikt werden lassen, entstehen oft spontan. Konflikte kommen dann in ihrer ganzen Wucht und Emotionalität unvorbereitet auf den Tisch. Auch wenn das für die Beteiligten nicht unbedingt angenehm ist, kann der Ausdruck heftiger Gefühle positive Wirkungen haben: Einerseits können auf diese Weise innere Spannungen abgebaut werden. Aus der psychosomatischen Medizin weiß man, wie schädlich unterdrückte und zurückgehaltene Emotionen wirken können. Andererseits erhält die Angelegenheit dadurch Gewicht und Bedeutung. Wenn Mitarbeiter ihrem Ärger Luft machen, spürt der Vorgesetzte, dass eine Klärung wichtig wird, auch wenn sie ihm vielleicht lästig ist. Ein Donnerwetter oder ein reinigendes Gewitter kann also helfen, aus dem Trott gewohnter Verhaltensmuster auszusteigen und ernsthaft nach neuen Lösungen zu suchen. Aus der Lernforschung weiß man, dass sich die Bereitschaft, etwas aufzunehmen und sich damit auseinander zu setzen, deutlich erhöht, wenn die Situation emotional aufgeladen ist. Sie haben sicher auch selbst schon die Erfahrung gemacht, dass Sie sich besonders gut an Ereignisse erinnern, bei denen Sie mit Ihren Gefühlen stark beteiligt waren.

Der plötzliche unkontrollierte Ausdruck von Gefühlen hat aber auch seinen Preis, ist in vielen Situationen heikel und in manchen Kulturen nahezu unmöglich oder tabu. Viele Menschen sind im Umgang mit heftigen Gefühlen ungeübt, unangenehm berührt oder beängstigt. Wenn Sie Ihr Gegenüber aufrütteln, aber nicht gleich völlig verstören wollen, wenn Sie etwas Wichtiges ausdrücken, aber nicht gleich gegen

alle Normen und Spielregeln verstoßen wollen, muss die Dosis für den Empfänger angemessen und verkraftbar sein. Wir brauchen also neben der Fähigkeit, unsere Gefühle auszudrücken, auch die Fähigkeit, sie zu kontrollieren. Eine Form der Kontrolle wäre, sie zurückzuhalten, eine andere wäre, sie in eine verträgliche Sprache zu bringen. Bei normaler Konfliktlage, das heißt bei geringer bis mittlerer Betroffenheit, gilt als Faustregel, Gefühle lieber mit Worten auszudrücken, als sie auszuleben: «Es ist ärgerlich für mich, wenn Sie mich nicht rechtzeitig informieren» – anstatt den anderen vor Ärger anzubrüllen, mit der Faust auf den Tisch zu schlagen oder wütend die Tür zuzuknallen. Man kann mit etwas Zeit und Übung lernen, auch schwierige Dinge so in Worte zu fassen, dass andere nicht entwertet oder beschädigt werden. Das methodische Rüstzeug hierzu beschreiben wir im nächsten Abschnitt.

#### Konfliktausbruch und Konfliktbearbeitung trennen

Wenn wir allerdings stark betroffen und wütend sind, gelingt es nicht immer, sich zurückzuhalten. Dann kann es passieren, dass wir unsachlich und ungerecht werden und eine Ausdrucksweise benutzen, die die sonst geltenden Konventionen und Spielregeln des Miteinander verletzen. Dabei geraten wir in Gefahr, im Affekt überstürzt und unangemessene Entscheidungen zu treffen, Beziehungen zu gefährden oder den Spielraum für Lösungen unnötig einzuschränken.

Um in der Hitze des Gefechts keine Türen zuzuschlagen, die sich später nicht mehr öffnen lassen, brauchen wir die Fähigkeit innezuhalten, bevor der Streit eskaliert und die Fronten sich verhärten. In einem Zustand innerer Erregung findet man keine konstruktiven Lösungen. Beide Seiten brauchen Abstand, um Gefühl und Verstand wieder in die Balance zu bringen und in den Vollbesitz ihrer geistigen Kräfte zurückzufinden. Bei kleineren Streitigkeiten reicht es manchmal schon aus, das Gespräch kurz zu unterbrechen, damit alle Beteiligten ruhig durchatmen und ihr Handeln wieder rational kontrollieren können.

Bei größeren Schwierigkeiten oder bei besonders wichtigen Verhandlungen sollte man das Gespräch vertagen. Der Volksmund rät, wichtige Entscheidungen zu überschlafen. Wir empfehlen, sich noch in der Situation des Streits für die weitere Klärung zu verabreden: «O. K., das musste mal raus, tut mir leid, wenn ich jetzt etwas heftig geworden bin, aber das Thema ist mir doch zu wichtig, um es jetzt im Affekt zu klären. Dafür würde ich mir gerne mehr Zeit nehmen und die Angelegenheit vor allem in Ruhe und mit etwas Abstand besprechen. Sind Sie einverstanden?» Bildlich gesprochen müssen die Beteiligten also aus den Niederungen des Kampfgetümmels auf den Feldherrenhügel steigen, um von dort das Kampfgeschehen mit Abstand zu überblicken und gemeinsam Lösungen zu finden.

Wenn es nicht gelingt, den Rahmen für eine Klärung direkt zu vereinbaren, und die Beteiligten im Ärger auseinander gehen, muss einer im Nachhinein die Initiative ergreifen. Das bedeutet für manche Menschen eine kleine Überwindung ihres Stolzes und wird daher oft versäumt.

### Kritisches konstruktiv ansprechen

Damit der Dialog im Konflikt gelingen kann, sollten wir in der Lage sein, Kritisches so anzusprechen, dass der andere dadurch nicht entwertet wird. Neben der inneren Bereitschaft braucht man dazu auch methodisches Handwerkszeug fürs Gespräch. Wir möchten Ihnen besonders zwei Methoden ans Herz legen:

#### *Ich-Aussagen*

Die erste Methode gilt für alle Gesprächssituationen und enthält eine wesentliche Erkenntnis der Kommunikationspsychologie. Wir möchten sie an einem Beispiel erklären. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben zu Hause die Vereinbarung, dass der 15-jährige

Sohn am Sonntagmittag den Abwasch macht. Direkt nach dem Essen steht er auf und teilt noch mit, dass er jetzt zum Sport müsse. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, die Sache anzusprechen. Direkt, aber wenig konstruktiv wäre: «Du fauler und unzuverlässiger Kerl, du drückst dich, wo du nur kannst.» Vielleicht fallen Ihnen die vielen Du's in dem Satz auf. Du-Aussagen wirken beschuldigend und erzeugen leicht Abwehr und Rechtfertigung: «Was kann ich dafür, wenn das Essen so spät auf den Tisch kommt. Ich kann mir doch nicht den ganzen Nachmittag für den Abwasch frei nehmen.»

Im Unterschied dazu kann man mit **Ich-Aussagen** Stellung nehmen, ohne den anderen anzugreifen: «Ich bin ärgerlich, dass der Abwasch wieder an mir hängen bleiben soll. Was ist dein Vorschlag?» Mit der **Zusatzfrage nach einem Vorschlag** fordert man den Sohn auf, konstruktiv an einer Lösung mitzuarbeiten. Natürlich gibt es keine Garantie für einen Erfolg, aber die Kombination aus der Ich-Aussage «Mich stört ...» und dem Zusatz «Wie könnten wir das Problem lösen, was schlägst du vor?», ist ein recht einfaches Vorgehen, mit dem man sein Gegenüber mit in die Verantwortung für eine Lösung einbindet.

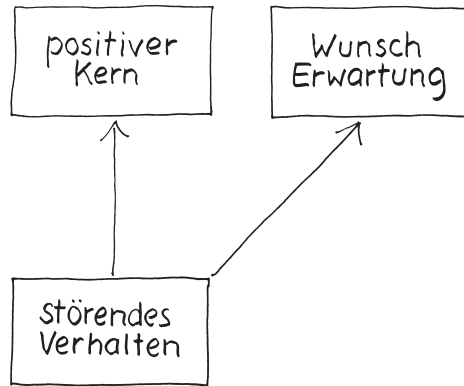
### *Das Entwicklungsdreieck*

Neben den Ich-Aussagen und der Aufforderung zur Beteiligung an der Konfliktlösung gibt es ein weiteres methodisches Vorgehen, mit dem man Kritisches konstruktiv ansprechen kann. Dabei unterscheiden wir drei Perspektiven:

Die erste Perspektive betrifft **das kritische und störende Verhalten**. Was ärgert mich, was stört mich genau? In unserem Beispiel stört vielleicht besonders, dass der Sohn aus dem Haus geht, ohne sich abzustimmen. Oder dass er sich immer wieder erfolgreich um den Abwasch drückt.

Bei der zweiten Perspektive versucht man, den **positiven Kern** des kritischen Verhaltens ausfindig zu machen: Welche Fähigkeiten ste-

cken in diesem Verhalten? Was muss man können, um sich so zu verhalten? Im Geiz steckt Sparsamkeit, im Chaos steckt die Kreativität, in der Rücksichtslosigkeit steckt die Fähigkeit, sich durchzusetzen etc. Man kann im Prinzip jedes kritische Verhalten als Übertreibung einer im Grunde guten Eigenschaft auffassen (vgl. Schulz von Thun 1989).



Das Entwicklungsdreieck

Versuchen Sie es einmal mit einer eigenen schlechten Eigenschaft und suchen Sie den positiven Kern, der darin steckt. Vielleicht können Sie dieser negativen Eigenschaft mit etwas humorvoller Distanz auch etwas Positives abgewinnen. Auf diese Weise verändert sich die Bewertung. Sie werden vermutlich bemerken, dass diese Sicht hilft, sich milder und angemessener zu bewerten. Wenn Sie so die Geschichte mit dem Sonntagsabwasch betrachten, könnte man mit etwas Wohlwollen in dem kritischen Verhalten des Sohnes – er drückt sich und macht, was er will – auch positive Aspekte entdecken: Er verhält sich sehr eigenständig und durchsetzungsstark.

Die dritte Perspektive bringt auf den Punkt, was wir vom anderen erwarten oder uns wünschen. Im Falle des liegenden gebliebenen Abwa-

ches hieße das vielleicht, dass Vereinbarungen verbindlich eingehalten werden und dass der Sohn auch die Interessen der anderen berücksichtigt.

Zur Gesprächsvorbereitung für ein Kritikgespräch – egal, ob im beruflichen oder im privaten Umfeld – empfehlen wir Ihnen, alle drei Aspekte kurz schriftlich zu formulieren. Zum Beispiel: «Du bist inzwischen erwachsen, und ich finde es gut, dass du so viele Dinge selbstständig regelst und entscheidest (positiver Kern). Ich ärgere mich aber darüber, wenn du unsere Vereinbarungen nicht einhältst (störendes Verhalten). Ich wünsche mir (erwarte) von dir, dass du nicht nur deine eigenen Termine im Blick hast, sondern auch meine Seite berücksichtigst und deine Zusagen verbindlich einhältst.»

Diese vorformulierten Sätze sollen im Gespräch nicht wörtlich heruntergespult werden. Im konkreten Dialog reagiert man besser situationsbezogen. Die Vorbereitung können Sie aber als inneren Leitfaden und als Merkhilfe nutzen.

### Im Gespräch systematisch vorgehen

Wenn Sie sich entscheiden, den Konflikt im Dialog zu klären, sind Sie nach einer mehrperspektivischen Analyse (siehe 5.2.2) schon ziemlich gut vorbereitet. Dann brauchen Sie «nur noch» etwas Handwerkszeug, um das konkrete Gespräch erfolgreich zu führen. Im Folgenden zeigen wir Ihnen eine idealtypische Schrittfolge für Konfliktklärungsgespräche. Sie besteht aus vier Schritten:

1. Prägnant einsteigen
2. Situation und Ziele herausarbeiten
3. Lösungen entwickeln
4. Transfer sichern

### 1. *Prägnant einsteigen*

Zunächst geht es darum, den Boden für eine Klärung zu bereiten. In einem Konflikt sollten Sie nicht davon ausgehen, dass auch der andere an einer Klärung interessiert ist. Wahrscheinlich wissen Sie von sich selbst, dass man wenig Lust verspürt, Zeit mit dem anderen zu verbringen oder gar über persönliche Dinge zu sprechen, wenn die Beziehung durch einen Konflikt beeinträchtigt ist. Der Beginn einer Klärung besteht also im Werben um die Klärungsbereitschaft: «Ich würde gern mit dir über das Thema xy sprechen ... über unsere Aufgabenverteilung ..., über unseren Streit gestern ..., den Sonntagsabwasch oder das Fernsehprogramm. Wann passt es dir?» Am besten wählen Sie eine möglichst neutrale Formulierung, um den anderen nicht gleich bei der Verabredung zu beleidigen. Es würde unnötig Widerstand hervorrufen, wenn Sie die Einladung zum Gespräch gleich mit einem Vorwurf garnieren, wie zum Beispiel: «Ich würde gern mit dir über deine Unpünktlichkeit sprechen ... über deine Unzuverlässigkeit ... deinen Fehler ... deine Dominanz ... oder deinen Egoismus.»

Wenn Sie den anderen für ein Gespräch gewinnen und Sie schließlich zusammensitzen, ist es Ihre Aufgabe, als Initiator das Gespräch zu beginnen. Kommen Sie besonders bei einem ernststen Konflikt zügig zur Sache und reden nicht lange um den heißen Brei herum – der andere bekommt sonst das Gefühl, als werde er erst eingeseift, um dann später umso besser barbiert zu werden.

Es geht zunächst nur darum, den Motor anzuwerfen und das Gespräch so weit in Gang zu bringen, bis Ihr Partner Interesse hat einzusteigen. Vielleicht sitzen Sie auf einer langen Liste von ärgerlichen Vorfällen, die sie dem anderen am liebsten alle auf einmal an den Kopf werfen würden. Zu Beginn sollten Sie aber vermeiden, mehrere Kritikpunkte gleichzeitig zu benennen und schon zu sehr ins Detail zu gehen. Ein einfacher und prägnanter Gesprächseinstieg verbindet drei Aspekte: Schildern Sie in wenigen, möglichst vorwurfsfreien Sätzen die **Situation**, über die Sie reden möchten, und was Sie persönlich stört. Achten Sie dabei auf **Ich-Aussagen** und **Formulierungen, die in die Zu-**

**kunft weisen, wie etwa:** «Mich stört, dass wir oft unabgestimmt nebeneinander her arbeiten. Ich würde gern mit dir das weitere Vorgehen besprechen ... unsere Meinungsverschiedenheit klären ... eine Lösung finden ... etc ...» Dann stellen Sie eine **öffnende Frage**, die den anderen in die Verantwortung holt: «Wie siehst du die Situation?»

### 2. *Situation und Ziele herausarbeiten*

In dieser Phase sollen beide Gesprächspartner die Gelegenheit bekommen, ihre Sicht der Dinge, ihre Wünsche, (Rollen-)Erwartungen und Interessen ausführlich darzulegen und zu begründen: Worum geht es dir, worum geht es mir? Je stärker beide Seiten persönlich betroffen sind, desto wichtiger ist es, das Gespräch zu entzerren und sich an die Spielregel zu halten: Erst der eine, dann der andere. Versuchen Sie, Ihren Partner sprechen zu lassen und ihm zuzuhören, auch wenn sich Ihre Faust in der Tasche ballt. Sie werden noch Gelegenheit haben, Ihre Sicht darzulegen. Jedes frühe «Ja-aber» würde bedeuten: «Ich weiß es besser». Das heißt den Konflikt nur weiter an und führt zu keiner Klärung. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, die eigene Meinung zurückzuhalten und stattdessen zu begreifen, was den anderen bewegt und für eine kurze Zeit die Welt aus seiner Perspektive zu sehen. Der Gruppenleiter Herr Dr. A. hätte sich in einem Konfliktklärungsgespräch für die Perspektive seiner Kollegen interessieren können. Er hätte ihre Ängste, Vorbehalte und Widerstände verstehen können, ohne ihnen deswegen Recht geben zu müssen. Verstehen bedeutet nicht akzeptieren oder gut heißen. Dasselbe gilt für Ziele, Wünsche und Erwartungen. Herr Dr. A. hätte die Wünsche und Rollenerwartungen der Mitarbeiter und seines Vorgesetzten herausfinden können, ohne sie deshalb erfüllen zu müssen. Es gilt eben nicht «Dein Wunsch sei mir Befehl».

Je tiefer und destruktiver ein Konflikt erlebt wird, desto schwerer fällt diese Gesprächsphase. Wir möchten einen Standpunkt, den wir zutiefst für falsch halten, nicht nachvollziehen und nicht unwider-

sprochen stehen lassen. Verstehen ist aber die Voraussetzung für Verständigung. Wenn Sie in Vorleistung gehen und Ihr Partner sich wirklich von Ihnen verstanden fühlt, wächst meistens auch seine Bereitschaft, sich für Ihre Sicht zu interessieren. Andernfalls können Sie ihn dazu auffordern. «Ich denke, ich hab verstanden, wie du die Sache siehst, was dich stört und worum es dir geht. Jetzt bitte ich dich, auch meine Sicht nachzuvollziehen.» Wenn er Sie zu oft mit «Ja – aber»-Einwürfen unterbricht, legen Sie ruhig die Schallplatte mit Sprung auf: «Ich bitte dich, jetzt auch meine Sicht nachzuvollziehen. Danach können wir nach einer Lösung suchen, die unseren beiden Standpunkten gerecht wird.» Das kann man so oder mit ähnlichen Worten immer wieder sagen, bis Sie sich am Ende hoffentlich gegenseitig verstanden haben.

Soweit die «reine Lehre». In der Praxis verlaufen die Gespräche allerdings meistens weniger strukturiert und höflich. Die wenigsten Menschen können bei emotionaler Betroffenheit ihre Situation zusammenhängend in allen Facetten darlegen und dann längere Zeit ausschließlich die verstehende Zuhörerposition einnehmen. Stattdessen verläuft das Gespräch in kleineren Etappen, in denen die gleichen Grundsätze gelten sollten: Einer stellt dar, der andere versucht zu begreifen. Nach wenigen Sätzen kann die Rollenverteilung wechseln. Dabei sollten Sie konsequent bleiben: Entweder Stellung nehmen und Farbe bekennen – oder zuhören, begreifen und sich einfühlen.

Wenn Sie eher zu den Menschen gehören, die gewohnt sind, sich nicht lange mit Problemen aufzuhalten und sofort auf die Lösungssuche zu gehen, bietet diese Gesprächsphase für Sie ein echtes Lernfeld.

### *3. Lösungen entwickeln*

Wenn sich die Konfliktparteien gegenseitig verstanden haben, wenn neben ihren Empfindlichkeiten und Ärgernissen auch ihre Ziele, Wün-

sche und Rollenerwartungen deutlich geworden sind, ist der schwierigste Teil der Konfliktklärung bewältigt. Auch wenn es nach wie vor Interessengegensätze, unterschiedliche Auffassungen und Ziele geben kann, hat sich etwas verändert. Nachdem beide Seiten die Welt mit den Augen des anderen gesehen haben, ist sie nicht mehr wie vorher. Wer sich eingefühlt hat, wird milder. Wer sich verstanden gefühlt hat, wird konstruktiver. Wenn die letzte Phase geglückt ist, wächst die Bereitschaft zur Verständigung, zu Rücksichtnahme, Kompromissen und Zugeständnissen. Damit sind die Voraussetzungen für den nächsten Schritt erfüllt, und es wird möglich, Lösungen zu finden, die beiden Parteien gerecht werden. Zunächst sollten Sie wie beim **Brainstorming** möglichst viele Lösungsvorschläge sammeln, ohne sie gleich zu bewerten. Wenn eine Partei beginnt, bei der Bewertung der Lösungen mit Blick auf die eigenen Interessen zu taktieren, könnte die nächste Ja-aber-Streitrunde entstehen. Dann vertritt eine Partei die eine Lösung und die andere Partei eine Alternativlösung. Um das zu verhindern, sollten Sie **jede Lösung gemeinsam** aus beiden Perspektiven **bewerten**: Was bedeutet Lösung A für deine Interessen, was bedeutet sie für meine Interessen? Was spricht für Lösung A aus deiner Sicht und aus meiner Sicht usw. Keine Partei soll als Verlierer herausgehen.

Dann treffen Sie eine **Entscheidung**: Welche Lösung ist angesichts der besprochenen Umstände und Interessen am besten geeignet, beiden Seiten gerecht zu werden? Danach konkretisieren Sie die **Umsetzung**: Was vereinbaren wir konkret? Welche Veränderungen beschließen wir? Wer macht was bis wann? Wenn Sie noch keine Lösung gefunden haben, vereinbaren Sie, wie Sie bei der Lösungssuche weiter vorgehen wollen. Vielleicht müssen Sie jemanden hinzuziehen, der den Konflikt «qua Amt» oder aufgrund größerer Erfahrung entscheiden kann. Vielleicht brauchen Sie aber auch nur einen neutralen Dritten, der bei der Lösungssuche hilft. Manchmal braucht es auch etwas Zeit, in der beide Seiten die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten noch mal in Ruhe und mit Abstand abschmecken und vielleicht ergänzen können.

#### 4. Transfer sichern

Am Ende ist wichtig, die erzielten Ergebnisse noch einmal zu überprüfen: Wird das, was wir beschlossen haben, auch funktionieren? Haben wir an alles gedacht? Wie sichern wir die erfolgreiche Umsetzung? Welche Hindernisse müssen wir noch ausräumen? Wann wollen wir uns wiedertreffen?

Um die Ergebnisse auch auf der Beziehungsebene zu sichern, lohnt es sich, in einen guten Gesprächsabschluss zu investieren. Hierfür eignen sich ein Fazit und Feedback zum Gespräch: Wie war dieses Gespräch für Sie? Wie war es für mich? Wie konstruktiv, wie ehrlich, wie ergiebig, wie hilfreich? Versuchen Sie, die konstruktiven Momente des Gesprächs zu würdigen: «Ich danke für Ihre Gesprächsbereitschaft, ... ich schätze Ihre Offenheit, ... ich habe inzwischen verstanden ..., ich bin froh, dass deutlich wurde ... etc.»

In den letzten drei Abschnitten (5.2.2 bis 5.2.4) haben wir jeweils die speziellen Herausforderungen beim Wahrnehmen, Analysieren und Klären von Konflikten beschrieben. Wenn Sie eine neue Einstellung zu Konflikten oder ein neues Konfliktverhalten lernen wollen, brauchen Sie Übung und viele Wiederholungen. Sie müssten also die Disziplin aufbringen, Konflikte immer wieder sorgfältig zu analysieren und Klärungsgespräche systematisch zu führen, hinterher kritisch auszuwerten und sich immer wieder auch ein Feedback zu Ihrem Konfliktverhalten geben lassen. Was Sie sonst noch tun können, um sich beim Dranbleiben zu unterstützen, haben wir ausführlich im Kapitel über Motivation (3.2) beschrieben. Wenn Sie merken, dass Sie immer wieder in dieselben Konflikte geraten oder einen ewig schwelenden Konflikt nicht lösen können und mit den Bordmitteln zum Selbst-Coaching auch nicht weiterkommen, scheuen Sie sich nicht, sich eine professionelle Beratung oder Therapie zu gönnen. Mit einem professionellen Berater ist es oft leichter, alte Verhaltensmuster aufzulösen, neue zu finden und vor allem auch zu stabilisieren. Der Einsatz lohnt sich eigentlich immer. Falls Sie daran zweifeln, brauchen Sie sich nur einmal vorzustellen, wie

viel Lebenszeit und Lebensenergie Sie gewinnen, wenn es Ihnen gelingt, den Konflikt oder die Konfliktthemen dauerhaft zu lösen.

### 5.3 Übungen zum Selbst-Coaching

Die folgenden Übungen sollen Ihnen helfen, Ihren Umgang mit Konflikten zu erkennen und zu verändern. Vielleicht haben Sie schon beim Lesen des Kapitels Ideen bekommen, welchen Aspekt Sie gern für sich vertiefen möchten. Dann können Sie anhand der Überschriften und Kurzbeschreibungen entscheiden, welche Übung Sie nutzen wollen. Wenn Sie bereits die Übungen zu den vorausgehenden Kapiteln gemacht haben, wird Ihnen die Methodik und Systematik des Vorgehens inzwischen schon vertraut sein.

#### Die Übungen im Überblick

- Übung 5.3.1 Prägende Erfahrungen im Umgang mit Konflikten – Konfliktpanorama
- Übung 5.3.2 Konfliktkompetenzen und Lernfelder
- Übung 5.3.3 Positive Modelle im Umgang mit Konflikten
- Übung 5.3.4 Werte und Einstellungen im Umgang mit Konflikten
- Übung 5.3.5 Feedback zum Umgang mit Konflikten
- Übung 5.3.6 Aktuelle Konflikte – Standortbestimmung
- Übung 5.3.7 Analyse eines konkreten Konflikts
- Übung 5.3.8 Zielformulierung in einem konkreten Konflikt
- Übung 5.3.9 Kritisches konstruktiv ansprechen