

# Mutiger Umgang mit Konflikten I: Die Hindernisse

---

Teil 9 unserer Videoreihe

**Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur**

# Was bedeutet Mut beim Umgang mit Konflikten?

Welche Arten, mit einem Konflikt umzugehen, würden Sie als mutig ansehen?  
Und welche eher als mutlos?

Den Konflikt offen und konstruktiv ansprechen

Bewusst entscheiden, den Konflikt nicht zu thematisieren, und konstruktiv weiterarbeiten

*"Eigentlich" wissen wir das alles ... –  
was also hindert uns?*

Immer missgelaunter / patziger werden

Wütend werden, "explodieren"

Murren, Grollen, Hadern

Verdeckte Bestrafungen, Retourkutschen

Dramatisieren, aufbauen, generalisieren

Sich gegenüber D beklagen, Lästern

Moralisieren, verurteilen, angreifen, beschimpfen

Kontakt vermeiden / aus dem Weg gehen

Intrigieren, üble Nachrede, Verbündete suchen

# Was genau ist das Problem?

Konflikte (= divergierende Erwartungen): eine normale und unvermeidbare Begleiterscheinung menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens

- Zu wenig Konflikte sind ein Warnsignal!

Ob Konflikte einen nützlichen oder einen schädlichen Effekt haben, hängt allein von der Art ab, wie mit ihnen umgegangen wird

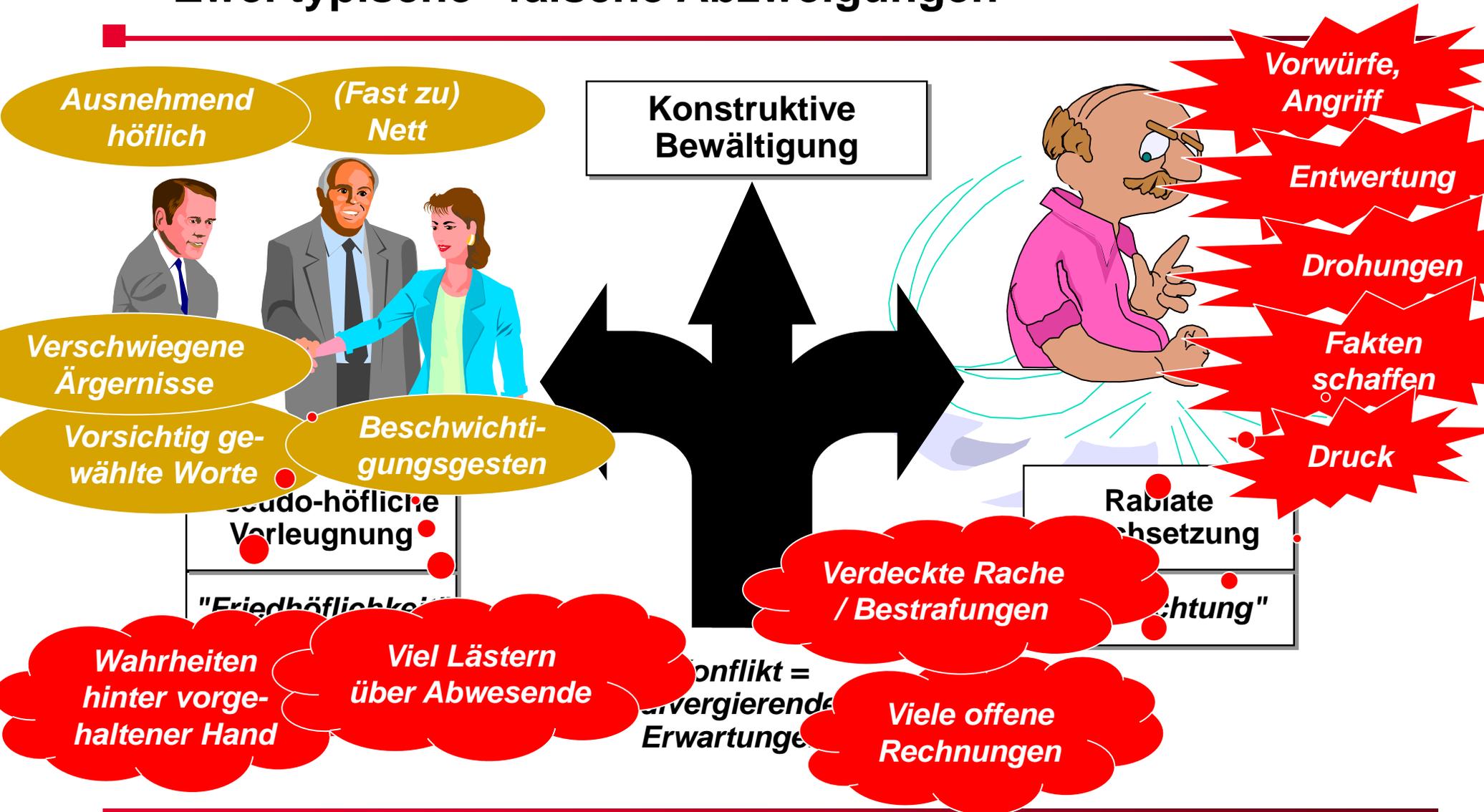
- *Jeder* Konflikt kann zum zerstörenden Sprengsatz bzw. zur schleichenden Zersetzung für Beziehungen und Ergebnisse werden
- *Jeder* Konflikt kann zur Weiterentwicklung von Beziehungen und zur Verbesserung von Ergebnissen beitragen

***Auch das Potenzial  
von Konflikten sehen –  
und erschließen!***

**Nicht *Konflikte* sind das Problem**

- ... sondern der *gängige Umgang* mit ihnen

# Zwei typische "falsche Abzweigungen"



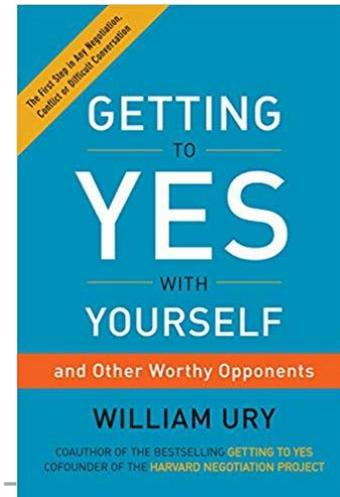
# Irgendetwas läuft hier schief ...

*"I have had the opportunity to train tens of thousands of people in all walks of life in the methods of mutual gains negotiation. (...) Even if they have learned the basics of a win-win approach to negotiation, when placed in situations of conflict, they revert to costly and destructive win-lose methods, usually attributing this reversion to the necessity of dealing with difficult people."*

William Ury, Koautor von "Getting to Yes" (Harvard-Konzept)\*

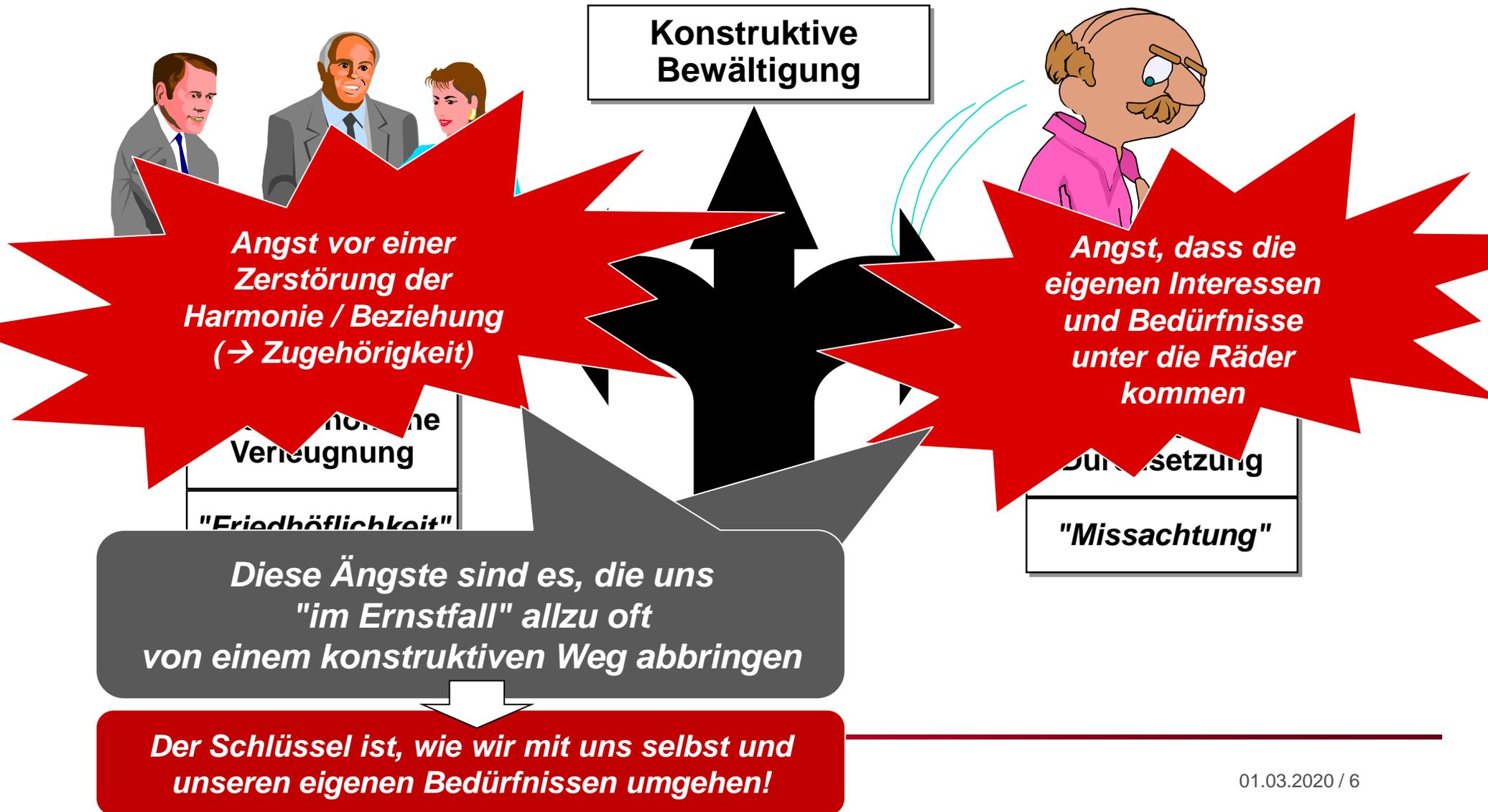
*"Ich habe Zehntausende von Menschen aus allen Lebensbereichen in kooperativem Verhandeln geschult. (...) Doch auch wenn sie die Grundlagen eines Win-Win-Ansatzes gelernt hatten, kehrten sie, sobald sie in Konfliktsituationen gerieten, meist zu destruktiven Sieg-Niederlagen zurück und erklärten dies üblicherweise damit, dass sie es mit den Gegnern nicht zu tun hatten."*

**... außer wenn  
Emotionen /  
Ängste ins  
Spiel kommen**

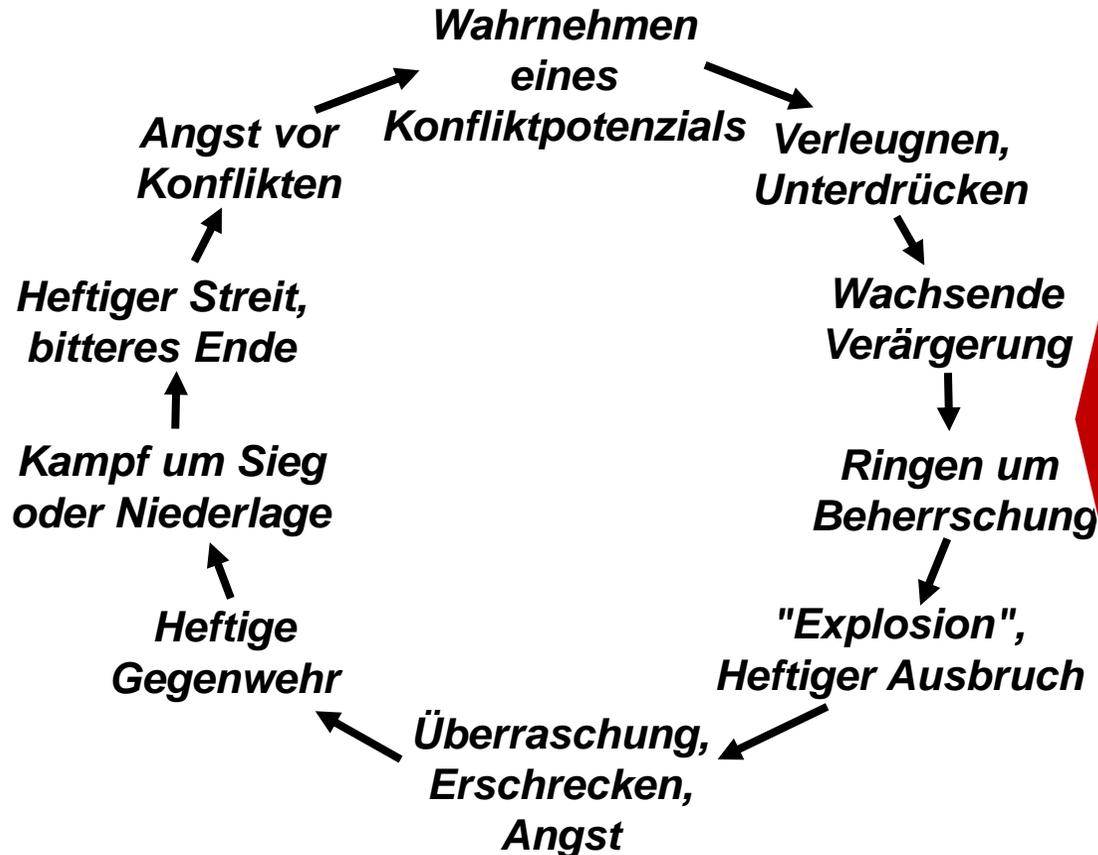


**Konfliktmanagement ist einfach – außer in Konflikten ...**

# Zwei typische (zumeist vorbewusste) Befürchtungen



# "Sieg oder Niederlage" – ein Teufelskreis



**Die Angst vor einer hässlichen Auseinandersetzung führt erst zur Konfliktunterdrückung ...**

**... und dann häufig doch zu der gefürchteten eskalierenden Auseinandersetzung**

**Nur ein möglicher Ausweg:  
Konflikte anpacken und auflösen, bevor wir "explodieren"**

# Wann liegt eigentlich ein Konflikt vor?

## *trennende Gefühle*

Ein Konflikt liegt vor, wenn in einer Beziehung ~~negative Gefühle~~ ins Spiel kommen (wie Enttäuschung, Gereiztheit, Gekränktheit, Verärgerung, Wut, Zorn, Hass)

- Eine sachliche Meinungsverschiedenheit ist so lange kein Konflikt, wie die aktuelle Beziehung zwischen den Personen spannungsfrei ist
- Das Verleugnen von Spannungen ("Nein, nein, es ist alles in Ordnung!") ist ein Konflikt-Symptom

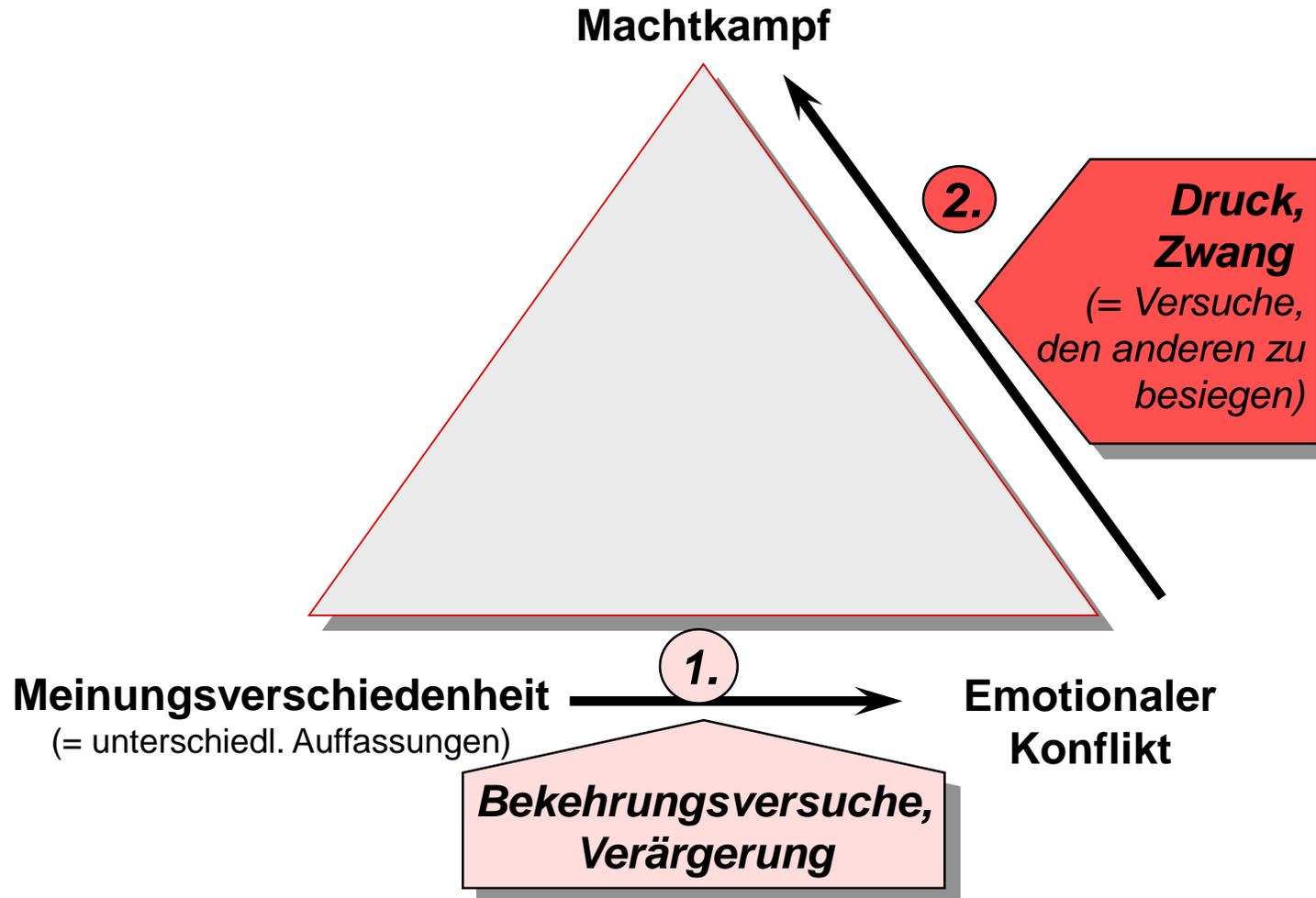
Konflikte sind stets die Folge enttäuschter Erwartungen

Deshalb ist das Wahrnehmen, Offenlegen, Managen und Ausgleichen von Erwartungen der Schlüssel zu erfolgreichem Konfliktmanagement

*"Erwartungen sind  
einseitige Verträge,  
von denen der andere  
nichts weiß"  
K. Wolfgang*

**Meinungsverschiedenheit + trennende Gefühle = Konflikt**

# Wie Konflikte eskalieren oder: In zwei Spielzügen zum Machtkampf



# Individualpsychologische Perspektive auf Konflikte

---

*"Jeder Konflikt beruht auf einer gestörten Beziehung, und bei dem Versuch, den Konflikt zu lösen, wird in den meisten Fällen die Beziehung sogar noch verschlechtert."*

Rudolf Dreikurs

*"Jeder, der einen anderen ändern will, wird Schiffbruch erleiden. Der einzige Mensch, den Sie wirklich ändern können, sind Sie selbst."*

Rudolf Dreikurs

# Mutiger Umgang mit Konflikten

- Innere Vorbereitung
  - Empathie für sich selbst / zu den eigenen Bedürfnissen stehen
- Bewusste Entscheidung, Enttäuschungen entweder direkt zu adressieren oder sie abzuhaaken
  - Kein Beklagen gegenüber Dritten, keine verdeckten Bestrafungen

**"Davor"**

- Zeitnahes direktes Ansprechen
  - Kein Verschleppen, kein Warten auf den "Tag der Abrechnung"
- Freundlich und fest
  - "Weder Kämpfen noch Nachgeben" (R. Dreikurs)
- Akzeptanz und Respekt – einschließlich Selbstachtung
  - "Respect them even if" (W. Ury)

**"Mitten-  
drin"**

- Verlässlichkeit / Beharrlichkeit / Dranbleiben
  - Kein "Schleifen-Lassen" der Umsetzung

**"Danach"**

# Resümee: Mutiger Umgang mit Konflikten

---

Halten wir fest:

- Konflikte sind die Folge divergierender Erwartungen
- ... eine normale und unvermeidliche Begleiterscheinung menschlichen Zusammenlebens und Zusammenwirkens
- Zwei große Ängste stehen dem konstruktiven Umgang mit Konflikten im Wege
  - Angst, dass eigene Bedürfnisse und Interessen unter die Räder kommen
  - Angst, die Harmonie zu stören / die Beziehung verschlechtern
- Der konstruktive Umgang mit Konflikten erfordert Mut
  - Mut, einen Konflikt offen anzusprechen
  - Mut, eine klare Entscheidung zu treffen, ob man ihn anspricht
  - Mut, damit zu leben, dass er ungelöst bleibt, wenn man ihn nicht anspricht
  - Mut, das Konfliktgespräch konstruktiv zu gestalten
  - Mut, auf einer annehmbaren Lösung zu bestehen
  - Mut, beharrlich zu bleiben, bis die Lösung umgesetzt ist
- Sie können nur Ihr eigenes Handeln ändern

***Praktische Umsetzung  
Schritt für Schritt  
in Teil 10 dieser Reihe***

# Ihr Berater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

*Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"*



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43  
[w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)