



# Selbsthilfe in Konfliktsituationen

## Tipps und Tricks aus der Werkzeugkiste der Streitprofis

Konflikte sind wertneutral.

Nicht der Konflikt ist gut oder schlecht, sondern die Form des Umgangs mit ihm. Sie entscheidet, ob ein Konflikt konstruktiv oder destruktiv wirkt.

Es gibt einige „einfache“ Regeln die dabei helfen, einerseits einem Streit vorzubeugen, und andererseits - wenn er sich schon nicht vermeiden lässt - aus ihm größtmöglichen Nutzen zu ziehen.

| <b>Inhalt:</b>   | <b>Seite</b> |
|--|--------------|
| <b>1) Grundsätzliches zur konstruktiven Konfliktlösung</b> | <b>2</b>     |
| <b>2) Die innere Haltung entscheidet</b>                   | <b>2</b>     |
| <b>3) Sich selber schützen</b>                             | <b>3</b>     |
| <b>4) Zuhören</b>  | <b>5</b>     |
| <b>5) Bedürfnisse achten und wertschätzen</b>              | <b>6</b>     |
| <b>6) Der Eskalationsgefahr begegnen</b>                   | <b>6</b>     |
| <b>7) Den Weg zur Lösung bereiten</b>                      | <b>10</b>    |



## 1) Grundsätzliches zur konstruktiven Konfliktlösung

Konflikte gehören zum Alltag wie die Luft zum Leben. Leider macht jeder Mensch schlechte Erfahrung mit der destruktiven Austragung von Konflikten. Deshalb werden Konflikte als etwas Unangenehmes empfunden. Doch das muss nicht sein. Wenn einige kleine Regeln Beachtung finden, wird eine Auseinandersetzung sinnvoll nutzbar und kann sogar Freude bereiten.

Zum Streiten gehören mindestens zwei Parteien. Wenn beide Seiten ein Interesse an einer konstruktiven Lösung haben, sind die Voraussetzungen schon sehr gut – obwohl das alleine noch keine Erfolgsgarantie darstellt.

Was passiert aber, wenn eine der Streitparteien kein Interesse an einer guten Lösung hat?

In meinen Mediationen und Konfliktmoderationen konnte ich immer wieder das gleiche Phänomen beobachten:

Es gibt keine wirklich im tiefsten Inneren einigungsunwillige Menschen! Es gibt aber viele Menschen, die sich selber schützen müssen und auf den ersten und zweiten Blick den Eindruck der Einigungsunwilligkeit vermitteln.

„So ein Quatsch“, werden Sie jetzt wahrscheinlich denken, „*der sollte mal den Kollegen XY kennen lernen, da wird er seine Blauäugigkeit schon verlieren!*“

Meine Antwort: „Es ist ein Versuch wert!“

Denn wenn man genauer hinschaut – und das ist das Entscheidende – so lässt sich feststellen, dass jeder Streitbeteiligte von dem Konflikt irgendeinen (meist unbewussten) Nutzen hat. Damit meine ich einen Nutzen, der viel tiefer liegt, als das, was auf den ersten Blick erkennbar ist. Solange es zu diesem Nutzen keine Alternative gibt, bleibt der Konflikt erhalten.

Begegnet man zusätzlich den Menschen mit Achtung, Respekt und Wertschätzung, lässt sich ein neuer, besserer Nutzen mit konstruktiver statt destruktiver Wirkung entwickeln.

## 2) Die innere Haltung entscheidet

Es ist gar nicht so entscheidend, ob Sie nun der Meinung sind, dass ein bestimmter Konflikt lösbar ist, oder eben nicht. Entscheidend ist zu wissen, dass sie mit Ihrer Sichtweise immer recht behalten werden!

Diese „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ lässt sich in allen Lebenssituationen beobachten. Das kennen wir z. B. aus der Schule:

Ein Lehrer, der einen Schüler als „gut“ betrachtet, übersieht leichter seine Fehler. Wenn jemand häufiger unangenehm auffällt, werden seine angenehmen Seiten kaum noch wahrgenommen.

### 3) Sich selber schützen

#### Handlungsfähigkeit sicherstellen

Wenn Konflikte bedrohlich werden, handeln wir instinktiv oder auch „automatisch“. Das ist eine wichtige Verhaltensweise, die schon zu Urzeiten das Überleben sicherte. In Bruchteilen von Sekunden entscheiden wir, ob Kampf, Anpassung oder Flucht angesagt ist. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Doch nicht immer entsprechen die Folgen dieser Verhaltensweisen dem, was man sich selber vorgestellt hatte. Will man daran etwas verändern, dann ist es erforderlich, bewusst zu agieren statt automatisch zu regieren. Dies wiederum setzt voraus, dass man ganz „bei sich selber“ ist. Hierzu einige Tipps:

#### Tief durchatmen

In bedrohlichen Situationen wird Adrenalin ausgeschüttet und das erhöht den Pulsschlag. Das Blut sammelt sich in den Muskeln, um die entsprechende Reaktion vorzubereiten. Dadurch reduziert sich die Gehirnleistung und somit die eigene Wahrnehmungsfähigkeit. Um klar denken zu können muss das Gehirn mit mehr Sauerstoff versorgt werden.

#### Bei sich selber bleiben

Teilen Sie Ihrem Gegenüber mit, wie es Ihnen geht. Wenn Sie dabei einen Schlagabtausch vermeiden wollen, reduzieren Sie Ihre Darstellungen auf die vier Grundgefühle:

Ärger: *„Ich bin total wütend!“*

Trauer: *„Es macht mich traurig, was da passiert ist.“*

Schmerz: *„Es tut mit weh, dass...“*

Freude: *„Es freut mich, dass das Thema auf den Tisch kommt!“*

Damit erreichen Sie drei Ziele:

- 1) Niemand kann Ihnen widersprechen
- 2) Ihr Gegenüber weiß, wie Ihnen zumute ist, und damit „entwaffnen“ Sie Ihren Angreifer
- 3) Sie zeigen klare Grenzen

#### Rückzug mit Ankündigung

Eigene unkontrollierte Reaktionen können leicht zu einer Eskalation führen. Wenn Sie das vermeiden wollen und gleichzeitig Frau oder Herr der Lage bleiben wollen, kann es hilfreich sein, zu einem späteren Zeitpunkt, wenn Sie sich selber wieder beruhigt haben, den Konflikt zu bearbeiten. Wichtig ist, das Sie es Ihrem Gegenüber ankündigen: *„Im Moment kann ich nichts dazu sagen und muss mich erst mal sammeln. Ich werde morgen dazu Stellung beziehen.“* Das müssen Sie dann auch tun, denn sonst wird diese Maßnahme ihre Wirkung verfehlen.

## Aktive Gegenwehr

Manchmal gibt es Situationen, in denen Sie Ihr Gegenüber provozieren will. Ob das gelingt oder nicht, entscheiden Sie selber! Niemand kann Sie provozieren, wenn Sie es nicht zulassen wollen.

Hier finden Sie einige Tricks, mit denen Sie sich gegen Provokationen wehren können. Die gemeinsame Strategie dieser Gegenwehr besteht in dem Ausbremsen der Provokationen durch den Ausstieg aus dem „Spiel“. Einige Vorgehensweisen werden Ihren Angreifer durch Verwirrung und Irritation zum Nachdenken zwingen.

Wichtig dabei ist, dass Sie nach Ihrer Gegenwehr keine Erklärung abgeben. Lassen Sie Ihre Aussage einfach so stehen.

| Angriff  | Gegenwehr                                     | Beispiel  |
|--|---|---|
| <i>Um hier Geld zu verdienen, muss man nicht klug sein, nur hübsche Beine haben.</i>           | Stumme Gesten                                 | <i>Augenzwinkern</i>  |
| <i>Kennen Sie eigentlich Ihren Intelligenz-Quotienten?</i>                                     | Ins Leere laufen lassen                       | <i>Ignorieren</i>   |
| <i>Wie siehst du denn aus? Schämst du dich nicht, so unter die Leute zu gehen?</i>             | Themen-wechsel                                | <i>Apropos Leute – hast du schon gehört, dass der Anteil der Singlehaushalte stetig steigt?</i>         |
| <i>Wie kann man sich nur so blöd anstellen!</i>  | Zweisilbige Kommentare                        | <i>Ach was! Potz Blitz! So so! Aha! Oha! Sag bloß!</i>  |
| <i>Was haben Sie sich dabei gedacht? Normalerweise sind Sie doch einigermaßen intelligent!</i> | Verwirrung mit unpassenden Sprichwörter       | <i>Müßiggang ist aller Laster Anfang.</i>   |
| <i>Sie waren bienenfleißig. Aber Ihre Arbeit geht völlig am Ziel vorbei.</i>                   | Entgiftende Gegenfragen                       | <i>Was verstehen Sie unter“ völlig am Ziel vorbeigehen?“</i>  |
| <i>Du bist ja nicht mehr ganz normal.</i>  | Nachgeben, zustimmen                          | <i>Stimmt. Da hast du recht. Und was jetzt?</i>   |
| <i>Nun überlegen Sie nicht so lange. Es kann doch nicht so schwer sein, ja zu sagen.</i>       | Nachgeben und gleichzeitig beharrlich bleiben | <i>Ich kann gut verstehen, dass Sie eine schnelle Antwort brauchen. Und ich brauche einen Tag Zeit.</i> |
| <i>Wenn Sie immer so empfindlich sind, werden Sie es nie zu etwas bringen!</i>                 | Angreifer Bewundern                           | <i>Ich bewundere Ihr Wissen und Ihre Weisheit.</i>  |
| <i>Sie sind ein Hornochse</i>  | Die Befindlich-keit ansprechen                | <i>Sie sind im Moment verärgert.</i>  |
| <i>Sie sind ganz rot geworden. Vermutlich ist das Ganze Ihnen peinlich, oder Sie lügen.</i>    | Selbstkundgabe-Ohr aktivieren                 | <i>Sie machen sich also Gedanken um meine Gesichtsfarbe.</i>  |

## 4) Zuhören

*Verstehen und verstanden werden*

Das klingt banal, ist es aber nicht. Bei Verärgerung gelingt das Zuhören nur den wenigsten Menschen und ist eine der anspruchvollsten Herausforderungen im Konflikt. Oft gibt ein Wort das andere – man „weiß“ schon, was sein Gegenüber sagt, bevor die Worte formuliert sind – und die Situation eskaliert.

Zuhören im Konflikt bedarf eines festen Willens und der bewussten Entscheidung dafür:

*„Ich höre mir aufmerksam an, was mein Gegenüber sagt,  
überprüfe, ob das, was ich verstanden habe, auch so gemeint war,  
und erst dann entscheide ich, wie ich reagiere“*

Wer in dieser Form vorgeht, muss Fragen stellen, lenkt damit das Gespräch und behält so die Oberhand: „Wer fragt, der führt“

### Ablauf:

- 1) Hören Sie genau zu, was Ihr Gegenüber sagt. Unterbrechen Sie nur dann, wenn Sie merken, dass Sie das Gesagte nicht mehr aufnehmen können. Fassen Sie mit Ihren eigenen Worten zusammen, was sie verstanden haben. Unterlassen Sie dabei unbedingt Bewertungen, Kommentare oder Gegendarstellungen. Damit beugen Sie Missverständnissen und Eskalation vor. Es ist ein weiter Weg von dem, was Ihr Gegenüber meint bis zu dem, was Sie verstehen (und umgekehrt): *Gemeint ist nicht gesagt - gesagt ist nicht gehört - gehört ist nicht verstanden.*
- 2) Sie haben solange zugehört und das Gehörte mit Ihren eigenen Worten wiederholt, bis Ihr Gegenüber ein erleichtertes „Ja, genau“ sagt und damit zeigt, dass er oder sie sich verstanden fühlt und das Anliegen klar ist. Damit ist der erste Abgleich zwischen *gemeint – gesagt – gehört – verstanden* gelungen, und jetzt sind Sie an der Reihe. Nun können sie das einfordern, was Sie bereits selber geleistet haben.

Bis hierher haben Sie durch Ihr Zuhören schon sehr viel zur Entspannung beigetragen und Ihr Gegenüber wird sich nun auch viel leichter auf Ihr Anliegen einlassen können.

## 5) Bedürfnisse achten und wertschätzen

*Zum Kern des Konflikts gelangen*

Das ist die wirkungsvollste Konfliktbremse und Vorbeugungsmaßnahme, die jedoch am wenigsten Beachtung findet. Grund: Wir haben von klein auf gelernt, dass es gute und schlechte Bedürfnisse gibt. Als gut und tugendhaft werden alle Bedürfnisse bewertet, die von uns weg führen wie z.B. für andere Gutes tun, für andere da sein. Als schlecht und egoistisch werden die Bedürfnisse bewertet, die auf uns selber achten. Einen großen Einfluss übt die häufig anzutreffende Fehlinterpretation christlicher Leitbilder aus. Es heißt „*Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst*“. Doch nur dann, wenn sich jemand selber liebt, sich selber respektiert und sich selber wertschätzt, wird sein Gegenüber von diesem Leitspruch profitieren. Konsequenz: Wer sich nicht selber liebt, wird auch seinen Nächsten nicht lieben können. Fazit:

***Der wichtigste Schritt besteht darin, sich selber mit seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen. Nur dann kann es gelingen, andere auch ernst zu nehmen.***

### Die eigenen Bedürfnisse respektieren und wertschätzen

Der Umgang mit dem eigenen Ärger liefert einen guten Hinweis auf die Ausprägung des Respekts und der Wertschätzung. Mit Hilfe der folgenden Fragen können Sie überprüfen, wie sehr Sie sich selber respektieren:

- *Ist Ihr Gegenüber Ursache oder Auslöser Ihres Ärgers?*
- *Nehmen Sie ihren Ärger erst hinterher oder sofort wahr?*
- *Schlucken Sie Ihren Ärger (erst mal) runter oder erlauben Sie sich, ihn im Moment seines Entstehens zum Ausdruck zu bringen?*
- *Greifen Sie Ihr Gegenüber an, wenn Sie sich ärgern oder reden Sie darüber, wie es Ihnen zumute ist?*

Wenn die Aussagen vor dem „oder“ eher für Sie zutreffen, können Ihnen die weiteren Hinweise wertvolle Wegweiser sein.

## 6) Der Eskalationsgefahr begegnen

*Manipulationen identifizieren*

In Konfliktsituationen lassen sich typische Strategien beobachten, mit denen das Ziel verfolgt wird, sich zu schützen. Doch leider bewirken sie genau das Gegenteil. Wo es gelingt, diese Strategien zu erkennen besteht die Chance, den Konflikt in konstruktive Bahnen zu lenken.

## Strategie der Unterdrückung eigener Bedürfnisse

In Konflikten sind immer wieder bestimmte Strategien anzutreffen, die (oft unbewusst) eingesetzt werden, wenn es als zu bedrohlich empfunden wird, eindeutig zu kommunizieren und wenn sich jemand den Gesprächspartnern gegenüber klein und nicht ebenbürtig fühlt. Mit diesen Strategien wird das (unbewusste) Ziel verfolgt, die drohende Gefahr abzuwenden. In den meisten Fällen fördert sie aber genau das, was sie eigentlich verhindern soll.

Es gibt 4 Grundtypen der Manipulation:

### 1. Beschwichtigen – besänftigen

Die anderen dürfen nicht ärgerlich werden.

*„Ach, es ist doch wirklich nicht so schlimm!“, „Wir stimmen doch grundsätzlich überein.“, „Ich finde, du machst das ganz richtig. Vielleicht könntest du es ein ganz klein wenig anders machen?“*

### 2. Anklagen – tadeln

Vorwürfe machen. Die anderen haben die Schuld. Ich bin größer, besser, fähiger, denn ich weiß, er schuld ist.)

*„Du hättest längst ...“, „Warum tust du nie ...“, „Du bist selber schuld, warum hast du nicht ...“, „das ist mir schon öfter aufgefallen ...“, „das machst du immer so ...“, „Sie sind immer derjenige...“, „Sie haben schon damals ...“*

### 3. Rationalisieren – predigen

Das Problem ist klar, die Normen auch. Die Emotionen gleiten ab, er lässt andere auflaufen, Konflikte sind von vornherein gelöst:

*„Das braucht nur ... gemacht zu werden“, „Hier herrscht keine Arbeitsatmosphäre“, „Es wird eine Entscheidung getroffen“, „Das müsste von allen eingesehen werden“, „Unverständlich, dass so etwas überhaupt ein Thema ist“, „Das ist in jeder einschlägigen Literatur zu lesen“, „Dr. Meier vom Gesundheitsministerium sagt auch ...“, „Man sollte einmal...“, „Man müsste viel öfter ...“*

### 4. Ablenken - ausweichen

Die Bedrohung wird ignoriert.

*„Da kann man nichts machen“, „Ich habe davon gar nichts gehört“, „Ach, übrigens...“, „So wichtig ist das doch nicht. Lasst uns lieber. . .“, „Ich bin da leidenschaftslos“, „Ich habe mich noch gar nicht damit beschäftigt“*

Das Erkennen dieser Manipulationen bei anderen Menschen nutzt noch nicht viel. Hilfreich wird es erst dann, wenn man sich darin selber erkennt, denn dann gibt es die Chance, gegenzusteuern. Jede dieser Strategie ist Hinweis auf das Nicht-Ernstnehmen der eigenen Bedürfnisse.

## Strategie des Gegenangriffs

### a) Gegenangriff auf gleicher Ebene

Jemand ist verärgert und bringt seinen Ärger zum Ausdruck. In der darauf folgenden Reaktion wird der Vorwurf als Gegenangriff zurückgegeben:

„Jetzt bist du mir schon wieder ins Wort gefallen!“

Gegenangriff: „Du hörst mir ja auch nie zu!“

Wirkung: Dieser Schlagabtausch führt zur Eskalation, weil das eigentliche Bedürfnis, nämlich mit seiner eigenen Sichtweise / Wahrnehmung / Gefühl gehört und gesehen zu werden, nicht erfüllt oder nicht ernst genommen wird. Damit steigert sich der eigene Ärger und sorgt für eine Verstärkung der Eskalation.

### b) Gegenangriff auf verschiedenen Ebenen

Eine weitere Form des Gegenangriffs findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Der eine Partner beklagt einen bestimmten Inhalt und die Gegenreaktion beklagt die Form:

„Du bist ein richtig fauler Hund, nie hilfst du mir!“

Inhalt: Mangelnde Unterstützung

Gegenangriff: „Du bist beleidigend und unsachlich“

Form: Art und Weise, wie der Inhalt dargestellt wird.

Den Gegenangriffen kann auf folgende Art begegnet werden:

„Du hast deinen Ärger und ich meinen. Lass uns ihn und nacheinander betrachten. Ich möchte, dass du mir zuhörst und mich verstehst. Dann fällt es mir auch leichter das Gleiche dir zu geben.“

## Strategie der polarisierende Fragen

Weitere Strategien liegen in den Fragen nach den besseren Argumenten, nach recht haben oder schuld sein. Selbst, wenn diese Fragen nicht explizit an- oder ausgesprochen werden, so beeinflussen sie dennoch - wie ein unsichtbares überdimensionales Spruchband, das im Blickfeld aller Beteiligten hängt - den Verlauf des Geschehens. Die ungeheure Anziehungskraft dieser Fragen liegt in der Annahme, dass mit deren Klärung das Problem vom Tisch wäre. Doch das trifft nur in den seltensten Fällen zu. Gemeinsames Merkmal dieser Fragen ist die enorme Energieverschwendung, die mit ihrer Erörterung einhergeht. Wenn Sie eine (oder auch alle drei) dieser Fragen identifizieren, haben Sie wirkungsvolle Möglichkeiten, gegenzusteuern:

**a) Wer hat die besseren Argumente?**

Dieses beliebte Spiel lässt sich nicht nur, aber dafür besonders gut, in Fernsehdiskussionen und politischen Debatten beobachten. Bedürfnisse wie z.B. Machterhalt und Existenzsicherung werden kaschiert mit dem Deckmantel, das Beste für den Bürger zu wollen (für andere etwas tun, aber nur nicht für sich selber). Wo es gelingt, dieses Spiel zu enttarnen ohne dabei zu moralisieren oder anzuklagen, lässt sich der Kampf der Argumente umwandeln durch die Frage:

***Was muss geschehen, damit Sie zufrieden sind?***

Diese Frage lenkt den Blick auf das, was hinter den Argumenten steht. Erst auf dieser Ebene gelingt es, konstruktive Wege zu finden und Gegensätze zu vereinen.

**b) Wer hat recht?**

Auch diese Frage erfreut sich großer Beliebtheit. In bestimmten Situationen ist es sinnvoll, diese Frage zu stellen. Und in vielen anderen Situationen ist es das nicht. Jeder hat seine ganz eigene Sichtweise von bestimmten Dingen oder Situationen. Deshalb hilft es wenig, zu fragen, welche Sichtweise gut oder schlecht, richtig oder falsch, recht oder unrecht ist. Diese Polarisierung führt zu dem immer wiederkehrenden und wenig erfreulichen Schlagabtausch. Ungeahnte Wege werden entdeckt, wo es gelingt, auf beiden Seiten folgende Sichtweise einzunehmen:

***Jeder hat seine eigene Perspektive. Deshalb hat jeder recht.***

**c) Wer ist schuld?**

Diese Frage führt die Hitliste der auf Polarisierung und damit auf unbefriedigende Ergebnisse ausgerichteten Fragen an. Sie wird geradezu „angebetet“, als ob mit ihrer Klärung das Problem gelöst sei. Mit folgender Frage machen sie das bewusst:

***Wollen wir die Schuldfrage klären oder eine Lösung finden?***

Hinter diesen drei umformulierten Fragen steht das gemeinsame Anliegen, mit dem geklärt werden soll,

- *ob es sinnvoll und hilfreich ist, die eingefahrenen Wege weiter zu verfolgen (Argumente – Recht – Schuld) oder*
- *ob durch die Veränderung des Blickwinkels neue und erfolgversprechendere Perspektiven entdeckt werden können<sup>^</sup>*
- 

Unsinnig ist das dogmatische Festhalten an einer der beiden Vorgehensweisen. Sinnvoll ist die Überprüfung, welche der beiden Sichtweise für die Klärung und Lösung des aktuellen Problems nützlich ist und weiter hilft.

## 7) Den Weg zur Lösung bereiten

### *Ressourcen nutzen*

Eine weitere Gesetzmäßigkeit der Eskalation liegt in der Tatsache, dass im Konflikt die Wahrnehmung ausschließlich auf Trennendes, auf Defizite und auf Gegensätze ausgerichtet ist.

### **Gemeinsam für eine Lösung statt gemeinsam gegeneinander.**

Oft stehen Gegensätze im Vordergrund. Damit wird der Blick auf das gemeinsame Anliegen verstellt. Wo es gelingt zu erkennen, dass es um ein gemeinsames Problem geht, verliert Trennendes an Gewicht und Energien werden konstruktiv nutzbar.

### **„Sowohl – als auch“ statt „Entweder – oder“**

Ein weiterer Eskalationsautomatismus liegt in der Annahme, dass sich Unterschiedlichkeit gegenseitig ausschließt und im Denken, dass es nur „entweder – oder“ geben kann. Damit ist ein „Sowohl - als auch“ undenkbar. Erst wenn versucht wird, „Sowohl - als auch“ zu denken, werden auch neue Wege sichtbar.

### **Das Bild im Inneren statt das Bild im Äußeren verändern**

Jeder hat Bilder im Kopf, wie man selber, wie andere und wie bestimmte Situationen sein sollten. Weicht das Bild im Außen vom Bild im Innen ab, wird meistens versucht, das Außen so zu verändern, dass es wieder mit dem inneren Bild übereinstimmt. Und das geht meistens schief, denn wer lässt sich gerne vorschreiben, wie er sich zu verhalten, zu fühlen und zu denken hat?

Andere Menschen verändern zu wollen, ist auf Dauer ein ziemlich kraftraubendes und erfolgloses Unterfangen. Nur auf das eigene Bild im Kopf kann man wirkungsvoll Einfluss nehmen. Es ist ein hoher Anspruch, die eigenen Bilder zu hinterfragen und sie bei erkannter Notwendigkeit zu korrigieren.

Und es ist einer der wirksamsten Wege, um zu größerem inneren Frieden zu gelangen.