

## 5 Schritte zu innerer Gelassenheit im Konfliktfall

**Gefühle gehören zum menschlichen Leben. Auch aus der Arbeitswelt lassen sie sich nicht einfach verbannen. Überall, wo unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen oder Zielvorstellungen aufeinander treffen, sind somit auch Konflikte vorprogrammiert – und die bieten wiederum jede Menge Zündstoff für die unterschiedlichsten Emotionen. Dabei beginnt jede offene Konfrontation mit einem inneren Konflikt. Diesen gilt es zu bewältigen, um wieder zu innerer Ruhe und Gelassenheit zu gelangen und so schließlich für eine gemeinschaftliche Lösung offen und bereit zu sein.**

### 1. KONFLIKTE UND EMOTIONEN

#### Konflikte machen Angst

Konflikte sind an sich nichts Negatives. Sie entstehen, wenn unterschiedliche Interessenlagen oder Vorstellungen aufeinander treffen, die in ihrer momentanen Form nicht miteinander vereinbar sind. In einem dynamischen Umfeld wie einem Unternehmen sind Konflikte daher die Regel, denn absolute Konfliktfreiheit würde einer Erstarrung gleichkommen. So lange alle Beteiligten anständig miteinander umgehen und nach einer für beide Seiten akzeptablen Lösung suchen, sind Konflikte kein Problem. Dennoch empfinden die meisten Menschen sie als äußerst unangenehm. Statt sie als Chance für etwas Neues, Positives zu sehen, nehmen sie Konflikte als *Bedrohung* wahr. Und die macht Angst. Angst wiederum führt zu überzogenen Reaktionen oder Orientierungslosigkeit.

Der Psychologe und Unternehmensberater Winfried Berner nennt auf seiner Website [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de) ganz *konkrete Ängste*, die im Arbeitsumfeld zentrale Rollen spielen. So beispielsweise die Angst,

- dem anderen nicht gewachsen zu sein,
- über den Tisch gezogen zu werden,
- wie ein dummer Junge behandelt zu werden,
- dass die eigenen Interessen unter die Räder kommen,
- durch ein Abrücken von der einmal eingenommenen Position als Umfaller dazustehen oder
- veränderten Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

Zu diesen ganz konkreten und greifbaren Ängsten gesellen sich zahlreiche *diffuse Ängste* und *negative Gefühle*, die man oftmals (zunächst) nicht in Worte fassen kann.

Fakt ist in allen Fällen: Unter Angst lässt sich nicht mehr logisch denken – und schon gar keine gemeinschaftliche Konfliktlösung finden. Wir reagieren konfus, nervös, kopflos, wütend oder »stecken den Kopf in den Sand«. In diesem Zustand fällt es sogar schwer, spontan drei simple grundlegenden Fragen zu beantworten: Was will ich? Was kann ich? Wer bin ich?

Die negativen Gefühle bestimmen unser Denken und Handeln und machen uns regelrecht krank: Denn nicht selten stellt sich zu den diffusen Ängsten ein *körperliches Unbehagen* wie Kopf- oder Rückenschmerzen oder einfach ein mulmiges Gefühl im Bauch ein. Und dabei muss es noch nicht einmal zum offenen Konflikt gekommen sein! In den meisten Fällen geht der offenen Konfrontation mit anderen ein *innerer Konflikt* voraus. Dies liegt nicht selten an der eigenen Unentschlossenheit, der Angst vor der eigenen Courage. Sie würden gerne die Projektleitung übernehmen? Ja, ... wenn da

nur nicht diese Bedenken wären: Bin ich der Aufgabe wirklich gewachsen? Was, wenn nicht? Soll ich es trotzdem versuchen – oder lieber doch nicht? Solange dieser Konflikt in Ihrer Brust schwelt, sind Sie nicht nur nervös und mit sich selbst unzufrieden, sondern senden auch nach außen unklare, ja sogar widersprüchliche Botschaften. Diese werden von der Gegenseite schnell falsch interpretiert und können so dazu beitragen, einen offenen Konflikt auszulösen.

Im *offenen Konflikt* spitzt Angst die Lage zu und führt so schnell zur Eskalation. Jede Aktion der einen Seite stellt dann die Weichen für die Reaktion der anderen. Es entsteht ein unproduktiver Teufelskreis aus Aktion und Reaktion. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen, indem man *emotionale Intelligenz* beweist und die eigenen Reaktionen zu beherrschen lernt. – Oder anders ausgedrückt: indem man seine Gefühle unter Kontrolle bringt.

Der erste Schritt jeder Konfliktlösung muss daher immer die Bewältigung der eigenen krank machenden Angst sein. Denn nur ohne Angst arbeitet unser Gehirn einwandfrei und ermöglicht uns so, konstruktive, gemeinschaftliche Lösungswege zu finden. Wie aber bekämpft man diese Angst? Wie findet man wieder zu innerer Ruhe und Gelassenheit, und wie bekommt man seine aufgewühlten Gefühle in den Griff?

## **2. SELBST-COACHING BEI (INNEREN) KONFLIKTEN**

### **Dem Gefühl nachspüren**

Dr. Susanne Klein rät in ihrem Buch »Wenn die anderen das Problem sind« dem ungu-  
ten Gefühl schnellstmöglich nachzuspüren, statt es tage- oder gar wochenlang mit sich herumzuschleppen und zu einem ernsthaften Konflikt anwachsen zu lassen. Horchen Sie in sich hinein und »räumen Sie innerlich auf«:

- Was will dieses negative Gefühl mir sagen?
- Woher kommt dieses Unbehagen?
- Wie kann ich mit diesem Gefühl umgehen?

Antworten auf diese Fragen finden Sie, wenn Sie die folgenden fünf Schritte durchspielen. Alles, was Sie dafür brauchen, ist ein angenehmer, ruhiger und ungestörter Ort sowie ein paar Minuten Zeit. Bei geübten »Aufräumen« reicht oft schon eine einzige Minute, um wieder zu innerer Ruhe und Gelassenheit zu finden. Und »bei regelmäßiger *Aufräumarbeit* vergisst man auch nicht so schnell, wer man ist, was man kann und was man will«, verspricht Dr. Klein.

### **Schritt 1: Das Gefühl zulassen**

Atmen Sie ruhig ein und aus, entspannen Sie sich. Holen Sie nun bewusst das ungu-  
te Gefühl, das Sie quält, hervor. Denken Sie an Situationen, in denen es auftritt. Wehren Sie sich diesmal nicht dagegen! Es gibt Ihnen wertvolle *Informationen*: Was ist es, das mich nervös macht? Was ist es, das mich nicht abschalten lässt, um das ständig meine Gedanken kreisen? Was bringt mich da aus meinem gewohnten Gleichgewicht?

Achten Sie auf Bilder, die sich dabei aufdrängen: der freundliche Kollege, der sich plötzlich abwendet; Symbole, Zeichen, Bilder aus Ihrer Kindheit oder was auch immer sich vor Ihrem geistigen Auge abspielt. Dies alles ist wichtig, um das Gefühl im nächsten Schritt zu identifizieren.

### **Schritt 2: Das Gefühl identifizieren**

Lassen Sie das unschöne Gefühl auf sich wirken und konzentrieren Sie sich ausschließlich auf dieses eine Gefühl. Stellen Sie alle anderen Gefühle, die sich aufdrängen wollen, für den Moment zurück. Was lässt sich über dieses Gefühl noch erfahren? Ist es vielleicht *zweideutig*? Das ist gar nicht so selten. Denn, wenn man genauer in sich hinein schaut, stellt man oftmals fest, dass man sich nicht nur über andere, sondern vor allem auch über sich selbst ärgert. Vielleicht, weil man nicht ganz ehrlich war, einen Fehler oder wichtige Details verschwiegen hat. Oder vielleicht, weil man *innerlich uneins*, zwischen verschiedenen Alternativen hin und her gerissen ist oder sich einer Aufgabe nicht ge-

wachsen fühlt. In diesen letzt genannten Fällen ist es wichtig, alle widersprüchlichen Stimmen und Gefühle – auch die negativen! – in uns anzuhören und unter einen Hut zu bringen. Denn zu einem ausgeglichenen und eindeutigen Selbst gelangt man nur, wenn man auch seine Schattenseiten, die mitunter faul, unfair, feige, intolerant oder aggressiv sind, akzeptiert. Kein Mensch ist schließlich nur nett, freundlich und hilfsbereit.

### **Schritt 3: Dem Gefühl einen Namen geben**

Um das bisher noch diffuse Gefühl einordnen und beim nächsten Auftreten gleich erkennen zu können, geben Sie ihm einen Namen. Wählen Sie eine treffende *Bezeichnung*, und machen Sie das unbekannte Gefühl so zu einem »alten Bekannten«. Dazu eignen sich Bilder, Worte oder auch ganze Sätze. Hauptsache, Sie wissen beim nächsten Mal gleich, mit wem Sie es zu tun haben! Denn was man kennt, macht weniger Angst als Unbekanntes.

### **Schritt 4: Die Bedeutung des Gefühls erkennen**

Nun geht es darum, *Bedeutung* und positive Absichten Ihres negativen Gefühls zu erkennen. Was genau ist es, das mir dieses körperliche Gefühl gibt? Warum begleitet es mich ständig? Was will es mir sagen? Will es mich vielleicht warnen?

Diese Phase dauert meist am längsten. Haben Sie Geduld, denn hier erhalten Sie wichtige Mitteilungen von Ihrem neuen »Bekanntem«.

### **Schritt 5: Neue Ideen akzeptieren**

Entspannen Sie sich noch einmal und lassen Sie *Signale* wie Bilder, Wörter, Stimmungen oder Gesichter, die vor Ihrem inneren Auge entstehen, zu. Auch andere Gefühle dürfen nun beachtet werden. Sie können in dieser Phase ebenfalls als wichtige Signale dienen. Hinterfragen Sie diese Zeichen und versuchen Sie, sie zu verstehen und einzuordnen. Manche Information wird Sie sicher überraschen. Akzeptieren Sie sie, und nehmen Sie sie als neue Idee und Anregung auf. Aus den neuen Ideen lassen sich schließlich *Strategien* ableiten, die helfen, künftig mit dem unguuten Gefühl besser umzugehen.

Egal, wo oder wann Sie das mulmige Gefühl wieder einmal überfällt, mit dem 5-Schritte-Modell haben Sie es schnell wieder unter Kontrolle. Daher eignen sich die fünf Schritte nicht nur hervorragend zur Bewältigung innerer Konflikte, sondern auch dann, wenn akute Konfliktgefahr bevor- oder ein Konfliktgespräch ansteht. Geben Sie Ihrem unguuten Gefühl ein paar Minuten Raum, und Sie werden Ihrem Konfliktgegner ruhiger, aufgeräumter und gelassener entgegentreten – und Ihnen beiden so die Chance auf eine einvernehmliche Lösung geben. Steht ein *Konfliktgespräch* an, können Sie das Selbst-Coaching auch um einen 6. Schritt erweitern:

### **Schritt 6: Gut vorbereitet ins Konfliktgespräch**

Sehen Sie zu, dass Sie vor dem Konfliktgespräch auf keinen Fall mit anderen belastenden Themen oder Terminen beschäftigt sind. Sollte dies einmal nicht vermeidbar sein, verschieben Sie das Konfliktgespräch!

Bevor Sie dann aber ins Gespräch starten, sorgen Sie für eine *gute Stimmung*. Entspannen Sie sich, schalten Sie ab. Und fragen Sie sich bewusst:

- Bin ich noch wütend?
- Bin ich jetzt wirklich in der Lage, ruhig und sachlich über den Konflikt zu sprechen?

Seien Sie ehrlich zu sich selbst! Können Sie eine der Fragen nicht eindeutig mit Ja beantworten, durchlaufen Sie noch einmal Ihr 5-Schritte-Programm. Fehlt Ihnen dann immer noch die nötige Ruhe und Gelassenheit, verschieben Sie das Gespräch! Sind Sie hingegen wirklich bereit, sich auf die Auseinandersetzung einzulassen, machen Sie sich vorab auch die *positiven Aspekte* des Konflikts deutlich, und fragen Sie sich:

- Was möchte ich mit dem Gespräch erreichen?
- Was kann ich durch diesen Konflikt lernen?
- Was wird der Konflikt klären?

- Was wird sich nach Lösung des Konflikts ändern?
- Welche positiven Ergebnisse sind zu erwarten?

Mit diesem Selbst-Coaching sind Sie und Ihre Gefühle nun bestens vorbereitet und können ruhig und gelassen in das anstehende Konfliktgespräch starten. Von Ihrer Seite her steht einer konstruktiven Lösung nun nichts mehr im Wege.

QUELLENHINWEIS:

S. Klein: Wenn die anderen das Problem sind, 2006

W. Berner: [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de), 2005

B. Höcker: Strategien jenseits des Schlagabtauschs, 2005; managerSeminare, Heft 92, S. 42 ff, November/2005