

*Freue mich über Ihre
Likes und ganz besonders,
wenn Sie unseren Kanal
abonnieren!*

Mutiger Umgang mit Konflikten III: Nachhalten

Teil 11 unserer Videoreihe

Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur

Einer der häufigsten Irrtümer über Konflikte

"Ein Konflikt ist gelöst, wenn eine Einigung gefunden wurde, die von der Sache her sinnvoll ist und mit der alle Beteiligten leben können."

Klar, einleuchtend und – falsch

***Klassischer Fehler:
Sich zu früh am
Ziel glauben***

Ein Konflikt ist (erst) gelöst, wenn die gefundene Einigung tatsächlich umgesetzt wird und sich in der Praxis bewährt



Zustimmen und Umsetzen ist nicht dasselbe!

Korrektur: "Zwischen Reiz und Reaktion ist ein Raum"*

*"Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Freiheit und unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion ..."**

"Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. Nur dort kann Begegnung stattfinden.

Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum: Nur dort findet Heilung und Entwicklung statt.

Zwischen Richtig und Falsch gibt es einen Ort. Dort werden wir uns begegnen."

Rumi (persischer Mystiker 13. Jhdt.)

**Entscheidend:
Diesen Raum nutzen,
um aus dem Reagieren
herauszukommen**

**Eigene Ziele
kennen und
Handeln daran
ausrichten!**

Zitiert aus Stephen Covey "The Seven Habits of Highly Effective People", häufig Viktor Frankl zugeschrieben, in Wirklichkeit aber sehr viel älter

Problem Nachhalten: Die Sache nicht zu Ende bringen

Mögliche Gründe

- Unrealistische Erwartungen → unaufgeforderte Umsetzung
- Gar keine / keine klaren Verabredungen
- Schleifenlassen – von beiden Seiten
- Schleichende Rückkehr der alten Gewohnheiten

So erkennen Sie Ihre persönlichen Hindernisse

- Glaube ich mich zu früh am Ziel?
- Widme ich der Umsetzung mit genügend Aufmerksamkeit?
- Bin ich enttäuscht / empört, wenn Verabredungen nicht eingehalten werden?
- Reagiere ich sofort / frühzeitig? Reagiere ich wütend / vorwurfsvoll?
- Ärgere ich mich im Stillen oder bestrafe, statt zu konfrontieren?
- Rede ich mit Dritten statt mit dem/der/den Betroffenen?
- Vermeide ich es, auf das Thema zurückzukommen?
- Bin ich für Beharrlichkeit und Konsequenz bekannt?

Erste Sofortmaßnahme: Empathie für Sie selbst

In einem sorgfältig vorbereiteten Konfliktgespräch haben Sie einen Konflikt mit einem Mitarbeiter (Kollegen / Vorgesetzten) gelöst. Sie sind zu einer Einigung gekommen, die von der Sache her sinnvoll ist und mit der beide Seiten leben können.

Doch der Mitarbeiter (Kollege / Vorgesetzter) hält sich nicht an die getroffene Vereinbarung. Was geht in Ihnen vor?

- Gefühle?

Enttäuschung – Verärgerung – Empörung – Wut – Traurigkeit

- Gedanken / Bewertungen?

Unzuverlässig – Absicht – gleich gedacht – mit mir kann man's ja machen

- Handlungsimpulse?

Zwischen Wutanfall und Resignation

Umsetzungshindernis Nr. 1: Entmutigende Selbstgespräche

"Das habe ich mir ja gleich gedacht, dass die sich nicht an unsere Vereinbarung hält!"

**→ Teil 4:
Selbstermutigung**

"Typisch. Das ist einfach ein zutiefst unzuverlässiger Mensch."

"Mit dem hat es überhaupt keinen Sinn, Vereinbarungen zu treffen."

"Vielleicht hat sie's vergessen. Aber vielleicht wollte sie es auch vergessen."

"Die hatte doch nie vor, sich an die getroffene Vereinbarung zu halten. Die hat doch nur zugestimmt, um ihre Ruhe zu haben."

→ Kehrtwende

"Mit mir kann man's ja machen. Das kenne ich schon. Alle machen das so. Warum trampeln nur immer alle auf mir herum?!"

"Na warte! Die soll mich kennenlernen ..."

Die Kehrtwende: Bewusste Abkehr von negativen Gedanken

Oft belasten wir uns mit negativen Gedanken, die uns nicht voll bewusst sind

- Beeinträchtigung unserer Leistungs- und Beziehungsfähigkeit
- Wir haben keine vollständige Kontrolle über unsere Gedankengänge, daher können wir negative Gedanken nicht immer verhindern
- Bewusste Kehrtwende: Die selbstschädigenden Gedanken von negativ auf positiv wenden

| <i>Ursprünglicher Gedanke</i> | <i>Kehrtwende</i> |
|---|--|
| "Na warte! Die soll mich kennenlernen!" | "Bevor ich schieße, frage ich erst mal, was los ist. Doch ich bestehe auf unserer Vereinbarung." |
| "Mit mir kann man es ja machen. Alle machen das mit mir." | "Ich werde mich damit nicht abfinden. Ich bleibe dran und bestehe auf der Umsetzung unserer Vereinbarung – freundlich und fest." |

Anleitung für die Kehrtwende

1. Beobachten Sie Ihre negativen Selbstgespräche: Was sagen Sie in solchen Situationen zu sich selbst? Schreiben Sie diese Sätze auf
2. Suchen Sie zwei oder drei Sätze heraus, die Sie besonders belasten
3. Machen Sie auf einem Blatt zwei Spalten. Schreiben Sie die negativen Sätze in die linke Spalte unter "Ursprünglicher Gedanke"
4. Lesen Sie diese Sätze laut und überzeugt vor; spüren Sie, wie sie Ihre Stimmung beeinflussen und herunterziehen
5. Schreiben Sie in die rechte Spalte Ihre "Kehrtwende": Was könnten Sie sich stattdessen sagen? Welcher Gedanken hilft, diese Situation umzugestalten? (Positive Erinnerungen, Bewusstmachen von Stärken)
6. Entscheiden Sie sich, Ihre negativen Gedanken zu stoppen
7. Sprechen Sie Ihre Kehrtwende klar und überzeugt aus

Umsetzungshindernis Nr. 2: Trennende Gefühle

Verbindende vs. trennende Gefühle

- Enttäuschung, Gekränktheit
- Empörung, Ärger, Wut, Zorn, Hass
- Ablehnung, Verachtung, (moralische) Überlegenheit
- Sich missachtet fühlen, Ausgegrenztsein, Nicht-Dazugehören

... mobilisieren gegen den Adressaten gerichtetes Verhalten

- wie Ausweichen ("Flucht") oder Aggression
- Indirekte Bestrafung: Unfreundliche / herabsetzende Behandlung

→ Die eigenen "roten Knöpfe" kennen – und lernen, sie zu kontrollieren

Unsere Annahmen lösen die trennenden Gefühle aus

Nicht das Tun oder Unterlassen anderer Menschen löst trennende Gefühle aus, sondern wie wir es uns erklären

- "Unzuverlässigkeit", "Rücksichtslosigkeit", "Absicht" ...

Unsere Gefühle ändern sich, wenn sich unsere Erklärungen ändern

Welche anderen Erklärungen für nicht umgesetzte Vereinbarungen gibt es?

- Feststecken in den alten Gewohnheiten
- Gute Absichten, aber selbst gewährte Schonfrist ("ab morgen")
- Halbherzige Umsetzung wegen Unzufriedenheit mit Vereinbarung
- Einige Male umgesetzt, aber dann zu alten Gewohnheiten zurück
- Hoffnung, mit unvollständiger Umsetzung durchzukommen
- Vage, unklare, mehrdeutige Vereinbarung
- Umsetzung der Vereinbarung mit mehr Mühe verbunden als erwartet
- Vereinbarung nicht praktikabel
- Konflikt mit anderen Verpflichtungen
- ...

**Andere Erklärung
→ andere Emotionen**

Umsetzungshindernis Nr. 3: Zu reaktives Verhalten

Oft ist unser Handeln stark von Reagieren auf die aktuelle Situation bestimmt

- Empörung / Enttäuschung / Kränkung
- Reaktion auf die kurzfristige Emotionen

... zu Lasten unserer übergeordneten Ziele

- Gute Beziehung und Zusammenarbeit
- Menschliche Bindungen

*Sie erinnern sich:
"Zwischen Reiz
und Reaktion ist
ein Raum ..."*

Die kurzfristige Reaktion auf Frustrationen kann Beziehungen erodieren

→ Am eigenen Ziel orientieren, nicht an den Provokationen der Situation!

Was tun? – Am eigenen Ziel orientieren

Was genau ist Ihr Ziel?

*"Zwischen Reiz
und Reaktion ist
ein Raum ..."*

Was hilft in der gegebenen Situation am besten, Ihr Ziel zu erreichen?

Wie genau weiß ich, was das Problem ist?*

Alternativen zu Resignation und fristloser Kündigung

"Aber was kann ich denn tun?"

- ... außer einen heftigen Streit herbeiführen ...
- ... oder nachgeben?

Die eigenen Handlungsmöglichkeiten entdecken

- Was können wir tun, wenn sich Mitarbeiter nicht an Vereinbarungen halten?
- Was können wir tun, wenn sich Kollegen nicht an Vereinbarungen halten?
- Was können wir tun, wenn sich Vorgesetzte nicht an Vereinbarungen halten?
- Was können wir tun, wenn sich Freunde / Partner / Kinder / Nachbarn / ... nicht an Vereinbarungen halten?

***Rudolf Dreikurs:
"Weder streiten
noch nachgeben"***

Was können wir tun, wenn ...?

1. Freundliche Konfrontation: Thema ansprechen
 - Wenn nötig, auch mehrfach
 - Respektvoll – gleiche Augenhöhe
 - Direkt, klar, unverblümt
2. Beharrlichkeit: Dranbleiben
 - Freundlich und fest
 - ... und unerbittlich
 - Weder kämpfen noch nachgeben
3. Konsequenz: Natürliche Folgen
 - Nicht Bestrafung, sondern logische Folge
 - Aufhören, Menschen vor den Folgen ihres Handelns zu beschützen

***Bauen Sie
sich einen Ruf für
Beharrlichkeit und
Konsequenz auf!***

Resümee: Mutiger Umgang mit Konflikten praktisch

Halten wir fest:

- Ein Konflikt ist nicht gelöst, wenn eine Einigung gefunden wurde
- ... sondern erst, wenn die gefundene Einigung umgesetzt und sich in der Praxis bewährt
- Wenn wir die Sache nicht zuende bringen, entmutigen wir uns selbst
- Bauen Sie sich einen Ruf für Beharrlichkeit und Konsequenz
- Wenn getroffene Vereinbarungen nicht eingehalten werden, lautet die erste Sofortmaßnahme: Empathie für uns selbst!
- Entmutigende innere Selbstgespräche erkennen – und Kehrtwende!
- Trennende Gefühle erkennen / eigene rote Knöpfe kennenlernen
- Statt zu reagieren, konsequent am eigenen Ziel orientieren
- Freundliche Beharrlichkeit statt Resignation und/oder Wut
- Weder streiten noch nachgeben – einfach dranbleiben!

***Dranbleiben –
freundlich und fest***

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

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