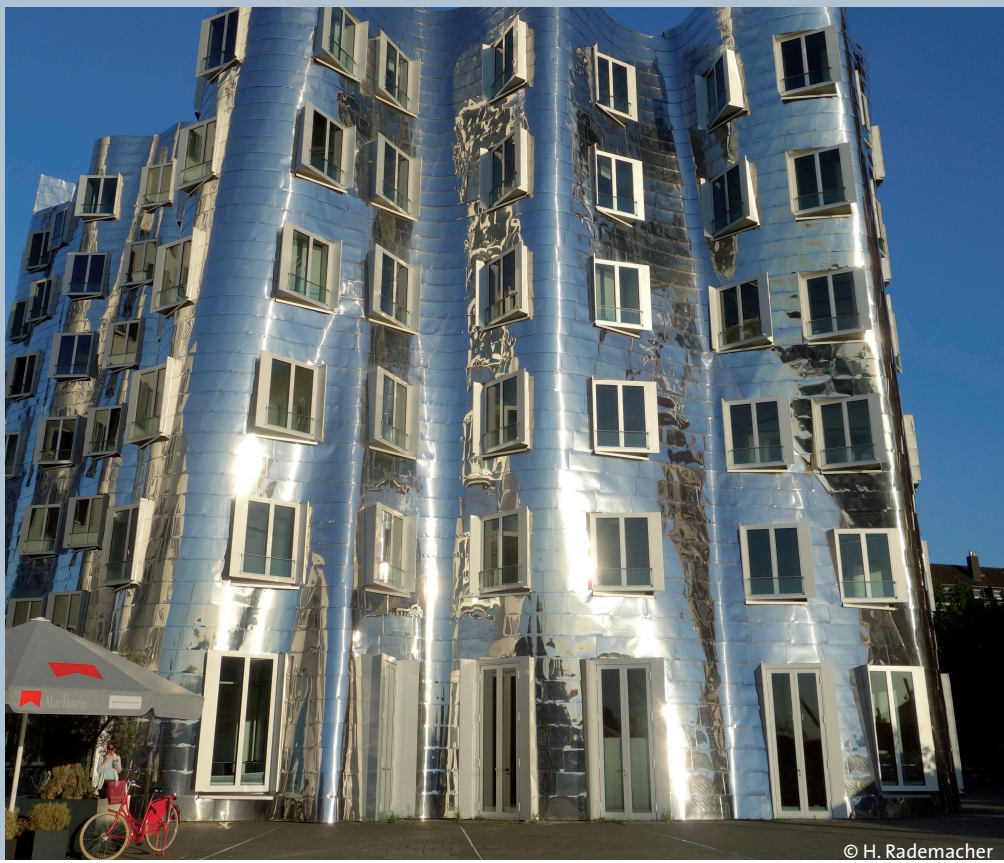
FORUM

Ausgabe 2/2017 November 2017



© H. Rademacher

ISSN 1613-4400

ATICOM

Fachverband der Berufsübersetzer und Berufsdolmetscher e. V.

Wenn es kracht und Sie in der emotionalen Falle sitzen

Eine praktische Hilfe zur konstruktiven Konfliktlösung

Verdrängen, vermeiden, Kopf in den Sand stecken – wie gehen Sie mit Konflikten um? Konfrontieren Sie den Beteiligten direkt, oder kehren Sie den Konflikt unter den Teppich, um das freundschaftliche Verhältnis nicht zu gefährden? Und wenn es kracht: Was machen Sie mit Ihren aufgestauten Emotionen?

Konflikte gehören zu unserem Alltag. Sie begleiten uns beruflich wie privat. Überall, wo wir uns begegnen, wo wir miteinander reden oder gemeinsam etwas gestalten, sind Konflikte vorprogrammiert. Denn wir Menschen sind unterschiedlich: Wir haben unterschiedliche Meinungen, Interessen, Ziele und Wertvorstellungen. Wir sind unterschiedliche Persönlichkeiten und haben unterschiedliche Erfahrungen in verschiedenen kulturellen und sozialen Zusammenhängen gemacht.

Es ist daher erstaunlich, wie oft es uns gelingt, mit diesen Unterschieden gut umzugehen. Manchmal jedoch führen sie zu Irritationen, Spannungen und Missverständnissen. Stellen Sie sich vor, ein Kunde am Telefon lässt Sie nicht zu Wort kommen und unterbricht Sie ständig. Oder: Ihnen drückt während einer Veranstaltung eine Kollegin plötzlich wortlos ein Fachbuch in die Hand, das Sie ihr vor einem halben Jahr mit der Absprache geliehen hatten, dass sie es »so schnell wie möglich« zurückgeben sollte. Wie geht es Ihnen in solchen Situationen? Wie reagieren Sie? Sind Sie verunsichert oder ärgern Sie sich? Denken Sie: »Jetzt reicht es aber! Ständig unterbricht der mich. Der nimmt mich nicht für voll.« Oder: »Was bildet die sich eigentlich ein? Könnte wenigstens mal Danke sagen!« In dem Moment, wo negative Gefühle ins Spiel kommen, wir dem anderen etwas unterstellen, ihn abwerten oder den moralischen Zeigefinger heben, sind wir in die Konfliktfalle getappt. Jetzt sollten wir merken: Hier ist etwas nicht in Ordnung!

Wenn wir diese Warnsignale ignorieren, wird die Situation früher oder später eskalieren. Wenn die Konfliktfalle zugeschnappt ist, sind wir in unserer eigenen Sicht gefangen und haben den Respekt vor dem anderen verloren. Unsere Beziehung ist gestört und mit negativen Gefühlen belastet, und diese Gefühle beeinflussen, wie wir denken, argumentieren und handeln. Eine sachliche Auseinandersetzung wird dadurch erschwert oder ganz blockiert. Wir sind nicht in der Lage, unseren Standpunkt zu vermitteln und unseren Argumenten Gehör zu verschaffen, wenn wir ungehalten und gereizt reagieren oder sarkastische Bemerkungen machen. Ebenso, wenn wir besserwisserisch und »von oben herab« argumentieren, weil wir uns im Recht fühlen und den Fehler im Verhalten des anderen sehen. Dann streiten und reden wir aneinander vorbei, keiner fühlt sich verstanden, und letztlich ist jeder frustriert.

Übung

Stellen Sie sich zwei Personen vor: eine Person, die Sie sehr schätzen, und eine Person, von der Sie nur wenig halten. Wenn

nun diese beiden Personen Sie auf Fehler in Ihrer Übersetzung aufmerksam machen, welcher Person hören Sie offener und aufmerksamer zu, und von welcher Person nehmen Sie Kritik eher an?

Woran Sie einen Konflikt erkennen.

Konflikte können schleichend entstehen und entwickeln sich oft aus recht belanglosen Situationen, wie die anfangs geschilderten Beispielen zeigen. Im Gegensatz zu Problemen sind sie von negativen Emotionen begleitet, die eine sachliche Lösung erschweren. Zwischenmenschliche Konflikte lassen sich an bestimmten Merkmalen erkennen, die der Konfliktforscher *Friedrich Glasl* beschrieben hat.

1. Unterschiede in der Wahrnehmung, im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln der Beteiligten, die nicht miteinander vereinbar sind und in der Interaktion (Kommunikation, Handeln) zum Ausdruck kommen.

In unserem Telefonbeispiel ist es der Kunde als Führungskraft gewohnt, das Wort zu ergreifen und Mitarbeitern klare Anweisungen zu geben – und das gern ausführlich, mit Nachdruck und in hohem Tempo. Er hat schließlich viel zu tun und keine Zeit zu verschenken. Der Übersetzer, ein stiller und zurückhaltender Zeitgenosse, der seine Gedanken erst sammelt und ausformuliert, ehe er sie ausspricht, hat mit dem rasanten Sprechtempo seine Probleme. Er möchte gern die aufgetretenen Fragen zur Übersetzung einer Präsentation klären, doch kommt einfach nicht zu Wort. Und wenn es ihm gelingt, wird er sofort unterbrochen.

2. Die Beteiligten sind **voneinander abhängig** und stehen unter **Handlungsdruck**. Der Kunde hat die Übersetzung einer Präsentation in Auftrag gegeben, die er in einer Woche vor dem Vorstand in New York halten soll. Er erwartet vom Übersetzer eine fehlerfreie Übersetzung der Folien und einen übersetzten Notizentext, den er flüssig vortragen kann. Dass zuverlässig und pünktlich geliefert wird, ist für ihn selbstverständlich. Der Übersetzer hat den Auftrag angenommen und möchte die Erwartungen seines Kunden erfüllen. Er ruft an, weil er nicht weiterkommt und ein paar Fragen klären möchte, die interne Abkürzungen und die Übersetzung eingebundener Grafiken betreffen.

3. Die Interaktion wird von mindestens einem Beteiligten als **emotionale Beeinträchtigung** erlebt.

Erst ist der Übersetzer verunsichert und angespannt, weil er nicht weiß, wie er mit dem Redeschwall des Kunden umgehen soll. Später ärgert er sich, weil er immer wieder unterbrochen wird und keinen Gedanken zu Ende führen kann. Er fragt sich, wie er sein Anliegen vortragen soll, wenn der andere ihn nicht zu Wort kommen lässt. Langsam macht sich Frust breit, und der Übersetzer wird sauer, weil er den Eindruck gewinnt, dass der Kunde ihn nicht für voll nimmt.

Übung

Nehmen Sie sich das Beispiel mit der Kollegin vor, die wortlos das geliehene Fachbuch zurückgibt. Handelt es sich hier um einen Konflikt? Überprüfen und begründen Sie das anhand der von *Friedrich Glasl* definierten Merkmale.

Was passiert, wenn es doch passiert?

Je nach Persönlichkeit, Erziehung und

Erfahrung sind wir unterschiedlich »konfliktfreundlich« und »konfliktfähig«: Wir begrüßen Konflikte, nehmen sie als notwendiges Übel oder finden sie schrecklich, weil sie uns nachts nicht schlafen lassen. Wir gehen aktiv in die Klärung oder hoffen, dass sie sich von selbst auflösen. Wir streiten laut und heftig – oder behutsam und leise.

So starten manche, wenn sie sich bedrängt, angegriffen oder verletzt fühlen, einen Gegenangriff, entweder offen oder verdeckt aus dem Hinterhalt. Sie versuchen ihren Standpunkt durchzusetzen, auch wenn sie den anderen dabei verletzen und die Beziehung beschädigen. Sie schimpfen, schreien, beleidigen und drohen. Sie knallen mit Türen und werden handgreiflich. Oder sie machen den anderen lächerlich, provozieren ihn und schwärzen ihn bei anderen an. Sie kämpfen mit allen Mitteln um Überlegenheit. Sie wollen sich durchsetzen.

Andere wiederum flüchten vor emotional aufgeladenen Auseinandersetzungen und ziehen sich zurück. Sie versuchen, Probleme auszusitzen und Konflikte zu vermeiden oder zu verdrängen. Doch unbewältigte Konflikte machen uns krank, binden Kraft und Energie, schränken uns ein und verunsichern uns, weil wir unserem Konfliktpartner aus dem Weg gehen wollen und angespannt reagieren, wenn wir ihm doch begegnen. Manche von uns lenken ein oder geben um des lieben Friedens willen nach.

Sie schließen Kompromisse oder sagen »Schwamm drüber«, weil die Sache, um die gestritten wird, es ihnen nicht wert ist, oder weil sonst die Interessen vieler Leute, wie in einem Berufsverband, nicht unter einen Hut gebracht werden können.

Übung

Überlegen Sie, und notieren Sie für sich:

- Wie reagieren Sie typischerweise in Konflikten? Was ist Ihr persönliches Konfliktmuster?
- Welches Verhalten haben Sie von Ihrem Vater/Ihrer Mutter übernommen? Was ganz bewusst abgewählt?
- Was gefällt Ihnen an Ihrem Konfliktverhalten? Was möchten Sie gern beibehalten?
- Womit sind Sie nicht zufrieden? Was würden Sie in Konflikten gern anders machen?

Wie Sie sich emotional entlasten und dem Tunnelblick entkommen.

Wie gut können Sie sachlich argumentieren, wenn Sie aufgebracht sind und emotional »kochen«? Gelingt es Ihnen, die Perspektive zu wechseln und auf den anderen einzugehen, wenn Sie sich von ihm angegriffen und verletzt fühlen?

Sie ahnen schon: Es ist keine gute Idee, das Gespräch zu suchen und den Konflikt zu bereinigen, wenn Sie nicht klar denken können und nicht aufnahmebereit für die Wünsche und Bedürfnisse des anderen sind. Für ein konstruktives Gespräch brauchen wir eine störungsfreie Gefühls- und Beziehungsebene. Wir brauchen Wertschätzung und Respekt für den anderen, um verbindende Worte zu finden und auf Augenhöhe mit ihm zu reden. Das gelingt uns am besten, wenn wir Distanz zum Geschehen bekommen und Klarheit gewinnen. In der akuten Konfliktsituation gelingt das meistens nicht. Wenn Sie bemerken, dass Sie wütend sind, die Beherrschung verlieren oder nicht weiterwissen und Ihnen die Worte fehlen,

sollten Sie sich zurückziehen. Bitten Sie Ihren Konfliktpartner um eine Pause oder vertagen Sie das Gespräch: »Mir schwirrt gerade der Kopf. Bitte lassen Sie uns eine Pause machen. Ich rufe Sie in einer halben Stunde zurück.« Oder: »Ich habe gerade den Eindruck, dass wir nicht vorankommen. Am besten, ich überdenke meine Fragen, schicke Sie Ihnen schriftlich und wir reden morgen Nachmittag darüber.«

Nutzen Sie diese Auszeit, um zur Ruhe zu kommen und sich emotional zu entlasten. Suchen Sie einen Ort auf, an dem Sie sich wohl fühlen und ungestört sind. Horchen Sie in sich hinein und klären Sie für sich (am besten schriftlich), um was es im Kern geht.

- Was genau ist es, was mich gerade stört?
- Welche Gedanken und Gefühle entstehen dazu bei mir?
- Warum bin ich emotional so aufgebracht? Was steckt dahinter?
- Welches meiner Bedürfnisse wird nicht erfüllt?
- Was brauche ich, um mich zu entspannen? Was hilft mir am besten: ein Spaziergang, ein Gespräch, eine Tasse Tee/Kaffee, Musik hören ...?

Hinter dem aktuellen Anlass für einen Konflikt kann sich eine tieferliegende Ursache verbergen. Wir wundern uns dann, warum sich nach einer Klärung der Konflikt bei anderen Anlässen immer wieder neu entzündet. Das wahre Konfliktthema ist im Verborgenen geblieben. Dabei handelt es sich nicht selten um unerfüllte Bedürfnisse, die nicht thematisiert wurden und nun für Unmut und Ärger sorgen und sich als Vorwürfe und Klagen Gehör verschaffen. Daher müssen wir hinter unseren negativen Gefühlen gezielt nach diesen unerfüllten Bedürfnissen suchen. Fehlt uns Anerkennung und Wertschätzung? Vermissen wir Ruhe und Entspannung? Sehnen wir uns nach Leichtigkeit und Harmonie?

Übung

Schauen Sie sich unsere beiden Beispielkonflikte noch einmal an. Welches tieferliegende Bedürfnis könnte beim Übersetzer nicht erfüllt sein, der von seinem Kunden denkt: »Jetzt reicht es aber! Der nimmt mich nicht für voll«? Und wie sieht es bei dem Kollegen aus, der plötzlich sein ausgeliehenes Buch zurückbekommt. Gibt es hier unerfüllte Bedürfnisse?

Verschaffen Sie sich nun einen Überblick über die Situation, und analysieren Sie den Konflikt aus Ihrer Perspektive:

- Seit wann ist mir der Konflikt bewusst? Welche Signale habe ich wahrgenommen?
- Was ist objektiv geschehen? Wenn ich eine Kamera auf die Situation hielte, was würde sie aufnehmen?
- Worum geht es bei diesem Konflikt? Was ist das Thema?
- Was passiert, wenn der Konflikt so weitergeht?
- Welche Wünsche, Interessen und Ziele habe ich? Was möchte ich erreichen?
- Welche Lösungsmöglichkeiten sehe ich?
- Wenn ich zurückblicke: Welche Konflikte habe ich schon erfolgreich gelöst? Was hat mir dabei geholfen?
- Was könnte ich zur Lösung des Konflikts beitragen? Was sind meine ersten Schritte?

Um wieder eine respektvolle Beziehung zum anderen aufzubauen, überlegen Sie bitte, welche positiven Seiten Ihr Konfliktpartner hat und warum Sie sich mit ihm auseinandersetzen wollen. Wir neigen in Konfliktsituationen nämlich dazu, einen Tunnelblick zu entwickeln. Wenn wir uns über den anderen ärgern, fallen uns all die Dinge ein, die er »schon immer« falsch gemacht hat oder die wir an ihm nicht mögen. Daher ist es sehr wichtig, wieder einen realistischen Blick für unser Gegenüber gewinnen: »Ja, es ist schwierig, den Redeschwall zu unterbrechen und meine Fragen zu stellen, wenn er so in Fahrt gekommen ist. Andererseits weiß ich immer, woran ich bei diesem Kunden bin. Er macht klare Ansagen, zahlt pünktlich und geizt auch nicht mit Lob.«

- Was schätzen Sie an Ihrem Konfliktpartner? Was bewundern Sie vielleicht an ihm?
- Warum wäre eine Klärung des Konflikts wichtig für Sie? Welche positiven persönlichen Anreize sehen Sie?
- Haben Sie einen Wunsch an Ihren Konfliktpartner?
- Blicken Sie in die Zukunft: Wie wollen Sie mit Ihrem Konfliktpartner zusammenarbeiten? Was wollen Sie mit ihm erleben?

Nachdem Sie Klarheit für sich gewonnen haben, versuchen Sie nun, die Sicht- und Erlebnisweise Ihres Konfliktpartners einzubeziehen, um ihn besser zu verstehen und eine Basis für gemeinsame Lösungsansätze zu schaffen. Seien Sie dabei offen und neugierig – wie auf einer kleinen Entdeckungsreise in eine unbekannte Welt.

- Wie würde Ihr Konfliktpartner die Situation beschreiben?
- Was würde ihn konkret stören? Welche Gedanken und Gefühle würden dazu bei ihm entstehen?
- Wo liegen seine Interessen und Bedürfnisse?
- Wie wichtig wäre eine Konfliktlösung für ihn?
- Was schätzt Ihr Konfliktpartner an Ihnen?
- Was könnte sich Ihr Konfliktpartner von Ihnen wünschen?
- Wie könnte eine Lösung aus seiner Sicht aussehen?

Übung

Wenn es Ihnen schwerfällt, sich in die Situation des Konfliktpartners hineinzuversetzen und die Fragen aus seiner Perspektive zu beantworten, können Sie sich Hilfe holen. Bitten Sie dazu eine vertraute Person, sich in die Rolle des Konfliktpartners hineinzuversetzen und seine Position einzunehmen.

Die Sicht- und Erlebnisweise des anderen zu verstehen, bedeutet nicht, dass Sie sie nachvollziehen oder mit ihr einverstanden sein müssen. Wie der andere denkt, fühlt und handelt, kann sich konträr zu Ihren eigenen Vorstellungen verhalten und sich nicht für Sie erschließen. Das ist normal. Seine Welt ist eine ganz andere als die Ihre. Ist es nicht interessant, dass Menschen ein und dieselbe Situation so unterschiedlich wahrnehmen und bewerten können? Wenn es Ihnen gelingt, die Sichtweise Ihres Konfliktpartners gleichberechtigt neben Ihrer eigenen stehen zu lassen, ist der Weg für eine Annäherung und gemeinsam Suche nach einer tragfähigen Lösung geebnet.

Übung

Suchen Sie sich eine gleichberechtigte Person aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, mit der Sie täglich zu tun haben. Nehmen Sie sich vor, diese Person drei Tage hintereinander nicht zu kritisieren: Keine Belehrung, keine Bevormundung, kein Gemecker, keine Missbilligung, kein moralischer Zeigefinger! Beobachten Sie, welche Konsequenzen Ihr Verhalten hat. Sollte es Ihnen möglich sein, verlängern Sie den Zeitraum.

Wie Sie das Gespräch konstruktiv gestalten.

Der Trainer *Thomas Schmidt* hat einen Leitfaden zum Ansprechen von Konflikten entwickelt und eine griffige Formel dafür gefunden: die SAG-ES-Formel. Sie hilft Ihnen, in Konfliktsituationen handlungsfähig zu bleiben und Gespräche mit dem Konfliktpartner strukturiert und konstruktiv zu führen. Jeder Buchstabe steht für einen Schritt auf dem Weg zur Lösung.

S Sichtweise ansprechen

Wenn Sie einen Konflikt ansprechen, beginnen Sie mit der eigenen Wahrnehmung. Beschreiben Sie konkret und möglichst neutral – ohne Verallgemeinerungen und ohne Bewertungen – was Sie gesehen und gehört haben. »Bei unserem letzten Telefonat ist mir aufgefallen … In der Besprechung vor zwei Tagen habe ich beobachtet …«

A Auswirkungen beschreiben

Beschreiben Sie nun, wie das angesprochene Verhalten auf Sie wirkt und wie Sie sich dadurch beeinträchtigt fühlen: »Als ich das gehört habe … Diese Entscheidung bedeutet für mich …. Ich befürchte, dass … Um den Auftrag pünktlich fertigstellen zu können … Für mich heißt das …«

G Gefühle benennen

Verbalisieren Sie Ihre Gefühle und zeigen Sie, was der Konflikt persönlich für Sie bedeutet: »Ich fühle mich (damit überfordert). … Darüber habe ich mich im ersten Moment geärgert. … Ich war stocksauer und gleichzeitig sehr beunruhigt.« Durch das Ausdrücken der Gefühle stellen Sie Distanz her und sind Ihren Gefühlen damit weniger ausgeliefert.

E Erfragen, wie der andere die Situation sieht

Eröffnen Sie jetzt den Dialog, und fragen Sie den anderen, wie er die Situation sieht und welche Wahrnehmungen, Einschätzungen und Gefühle er hat. »Wie sehen Sie das? … Wie denken Sie darüber? … Was hat das bei Ihnen ausgelöst?« Auch wenn es Ihnen nicht leichtfällt: Nehmen Sie sich zurück, hören Sie zu, und fassen Sie den Kern des Gesagten mit eigenen Worten zusammen. Der andere muss spüren, dass Sie ihn ernst nehmen und verstehen wollen und sich ehrlich um eine Klärung des Konflikts bemühen.

S Schlussfolgerungen ziehen

Nun geht es darum, nach gemeinsamen Lösungsansätzen zu suchen und Schlussfolgerungen für die Zukunft zu ziehen. »Wie könnten wir in Zukunft dafür sorgen, dass … Ich könnte mir vorstellen, dass … Ich möchte Sie bitten, dass … Ich wünsche mir, dass … Wie könnte eine Lösung für Sie aussehen?« Sagen Sie, was Sie brauchen und welche Veränderungen Sie sich wünschen. Wenn Sie Ihre Vorstellungen in Form eines

Wunsches formulieren, engen Sie den Freiraum des anderen nicht ein.

Sammeln Sie zunächst alle möglichen Lösungen – auch die, die nur für eine Konfliktpartei vorteilhaft wären. Wägen Sie die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorschläge ab, und wählen Sie dann gemeinsam eine Lösung aus, die sowohl für Sie als auch für Ihren Konfliktpartner gut ist. Besprechen Sie bitte auch, wie diese Lösung konkret umgesetzt werden soll und wer welchen Beitrag dazu leistet.

Beenden Sie das Gespräch positiv, auch wenn Sie zu keiner Lösung gekommen sind. Bedanken Sie sich bei dem anderen für seine Zeit und seine Bereitschaft, auf Ihre Bedürfnisse einzugehen.

Übung

Probieren Sie im Vorweg das konstruktive Ansprechen von Konflikten mit der SAG-ES-Formel. Suchen Sie sich dazu zwei Personen, denen Sie vertrauen, und trainieren Sie in einem geschützten Rahmen. Eine Person ist dabei Ihr Sparringspartner und übernimmt die Rolle der Konfliktpartei. Die andere ist neutraler Beobachter. Beide geben Ihnen nach einer Übungsrunde Feedback. So erfahren Sie aus unterschiedlichen Perspektiven, inwieweit es Ihnen bereits gelingt, das Gespräch konstruktiv zu führen und eine tragfähige Lösung zu finden. Beobachter und Sparringspartner sollten bei mehreren Übungsrunden die Rollen tauschen.

Wo Sie mehr erfahren und üben können.

Wenn Sie mehr über Konflikte, deren Dynamik und Eskalationsstufen erfahren möchten und Ihre Konfliktlösungsfähigkeit reflektieren und verbessern wollen, sind Sie dazu herzlich am **18. November** eingeladen. Dann findet **in Hamburg** mit mir als Leiterin das Seminar »Wenn es kracht: Konflikte konstruktiv bewältigen« statt. Informationen dazu finden Sie hier: www.consulting.triacom.com -> Seminare -> Termine

Quellen zum Nachlesen:

- **Glasl, Friedrich**: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte-Übungen-praktische Methoden. Verlag Freies Geistesleben, 7. Auflage, 2015.
- **Schmidt, Thomas**: Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. Verlag Managerseminare, 3., überarbeitete Auflage, 2011.
- **Schulz von Thun, Friedemann**: Miteinander reden 1–4. Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das »Innere Team« und situationsgerechte Kommunikation. Fragen und Antworten. Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2014.
- **Schroeter, Linda**: Konflikte führen. Die 5-Punkte-Methode für konstruktive Kommunikation. Business Village, 2013.
- **Wawrzinek, Ursula**: Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten. Wie Sie Konflikte kreativ lösen. Verlag Klett-Cotta, 4. Auflage, 2017.

Über die Autorin

Dr. Thea Döhler ist seit 1997 als Trainerin und Beraterin für Sprachmittler und deren Berufsverbände im In- und Ausland tätig. Sie ist ausgebildete Betriebswirtin, promovierte Pädagogin und systemischer Coach und kennt die Branche aus eigener Anschauung. Marketing und Kommunikation sind ihre Lieblingsthemen.