

# Bringen Sie es auf den Punkt!?

*Emotionale Verletzungen (Abwertungen, Gesichtsverlust, etc.) werden gespeichert und prägen unser heutiges und zukünftiges Verhalten. Ein Grund mehr, Konflikte früh anzugehen.*

VON BERNHARD STEINER

## In das falsche Haus gerast

«Aus Wut über eine Affäre ihres Mannes ist eine Frau in Neuseeland mit ihrem Auto in das vermeintliche Haus seiner Geliebten gerast. Die Dame hatte sich aber in der Adresse geirrt und rammte die falsche Garage.»

Muss es wirklich so weit kommen? Warten Sie nicht, bis sich die Energie wie bei einem Vulkan auflädt und dann unkontrolliert explodiert. Hand aufs Herz: Wie viele Male haben wir schon überreagiert – es muss ja nicht gleich so extrem sein wie in Neuseeland –, weil sich unsere Energie aufgestaut hatte, durch ein Wort oder Mimik «zur Explosion» gebracht wurde und wir es möglicherweise später bereuten?

## Unzureichende Kommunikation führt häufig zum Konflikt

In Befragungen werden häufig folgende Punkte als Konfliktursachen genannt: unzureichende Kommunikation, das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, Misstrauen, Kampf um Macht und Einfluss, unklare Strukturen und Verantwortlichkeiten. Nun ist es bekanntlich so, dass unterschiedliche Meinungen zu Diskussionen und, falls nicht konstruktiv abgeschlossen, zu Konflikten führen können. Wir sind oft Zeugen von kleineren oder auch grösseren Konflikten und



**Kommunikation kann wie eine Rose sein: einerseits schön und wohlriechend, andererseits als stachelig und verletzend.** ZVG

wissen teilweise nicht, wie wir darauf reagieren sollen. So bieten beispielsweise unsere Beziehungen, Miteigentümersammlungen, unterschiedliche Bedürfnisse (Nachtruhe bei Anwohner einer Disco und der Wunsch nach grossen Freiräumen bei den Nachtschwärmern) und natürlich auch unser berufliches Umfeld viel potenziellen Nährstoff für emotionale Geschichten wie in Neuseeland. Die Ursache von Konflikten liegt vielfach in enttäuschten Erwartungen. In vielen Fällen wird die Erwartungshaltung

nicht offen ausgesprochen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass Erwartungen, die man nicht kennt, nicht erfüllt werden können.

## Wie reagieren Sie auf Konflikte oder emotionalen Stress?

Welche Kommunikationsform wählen Sie? Gewöhnlich reagieren Menschen, gemäss Virginia Satir, auf vier verschiedene Arten auf negativem Stress: «beschwichtigen, anklagen, rationalisieren und ablenken». Ein Mensch, der eine Bedrohung empfindet und darauf reagiert, jedoch seine Schwäche nicht offen zeigen möchte, versucht, sie durch eine der vier Kommunikationsformen zu verbergen. In welcher Strategie erkennen Sie sich? Grundsätzlich gibt es drei Wege, Konflikte zu lösen: sich auf die eigene Macht berufen, sich auf das Recht berufen oder Lösungen suchen und finden, in denen die Interessen der Konfliktbeteiligten berücksichtigt und ausgeglichen werden.

Die dritte Variante, eine am Interessenausgleich orientierte Konfliktlösung benötigt zwar mehr Zeit als die beiden anderen Varianten, sie wirkt sich jedoch in verschiedener Hinsicht viel positiver aus und ist umso tragfähiger.

## Konflikte ansprechen und angehen

Es ist nicht immer einfach, einen Konflikt anzusprechen und manchmal braucht es Mut dazu. Wie geht es Ihnen damit? Ziehen Sie sich bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten zurück? Sprechen Sie die Differenzen offen an? Finden Sie die geeigneten Worte, oder sind Sie emotional stark befangen und sagen Dinge, die Sie nur kurze Zeit später bereits bedauern?

## Weshalb sind Konflikte wichtig?

Wenn wir Meinungsverschiedenheiten und Konflikte konstruktiv nutzen, bilden sie gute Voraussetzung für kreative Lösungen und tragfähige, nachhaltige Resultate, die beide Parteien weiterbringen können. Alle Konflikte haben ein gemeinsames Merkmal: Sie werden als Störung des normalen Lebens empfunden. Im Wesentlichen geht es darum zu erkennen, wie man mit diesen Reibungen umgeht und daraus lernt.

## Gibt es Lösungen?

Feuerfeste Arbeitskleidung, Schutzbrillen oder Warnhinweise auf Chemikalien: Das sind Arbeitsschutzvorschriften in der Industrie. Den emotionalen Komponenten wie Konflikten und psychischen Belastungen wird in vielen Unternehmen leider noch viel zu wenig Beachtung geschenkt. Oft fehlt auch das entsprechende Bewusstsein der «Kosten/Nutzen-Rechnung». Die Kosten, verursacht durch Störung betrieblicher Abläufe, ungewollte oder gewollte Pannen, schlechte Stimmung und unzufriedene, abgangsgefährdete Mitarbeiter werden nur teils wahrgenommen.

Die Hirnforschung weiss, dass wir emotional stark prägende Ereignisse speichern und auch sehr präsent haben. Die meisten von uns erinnern sich an den 11. September 2001 und die einstürzenden Türme des World Trade Centers. Wir wissen genau, wo wir waren, als wir von diesem Ereignis erfuhren. Genau gleich sind auch starke emotionale Verletzungen (Abwertungen, Gesichtsverlust, etc.) bei uns gespeichert und prägen unser heutiges und künftiges Verhalten. Ein Grund mehr, Konflikte früh in geeigneter Form (Kommunikation,

## Zum Autor

**Bernhard U. Steiner, Lenzburg, Mediator SDM-FSM, ist in Führungsfunktion im Finanzbereich tätig. In den vergangenen Jahren galt sein Interesse vor allem den Bereichen Behavioral Finance (Börsenpsychologie) und Konfliktmanagement. Als Betriebsökonom hat sich Bernhard Steiner im Coaching, Master IAP und Konfliktmanagement, Universität St. Gallen, weitergebildet.**



[steinerkonfliktloesungen.ch](http://steinerkonfliktloesungen.ch)

Bitte richten Sie Ihre Fragen an:  
AZ Zeitungen AG  
Ratgeber Pulverfass  
Heimstrasse 1  
8953 Dietikon  
[inserate@limmattalerzeitung.ch](mailto:inserate@limmattalerzeitung.ch)

neutrale Unterstützung) anzugehen und zu neutralisieren.

## Wie auf den Punkt bringen?

Eine gute Variante bieten die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg.

beobachten statt bewerten oder interpretieren

Gefühle wahrnehmen und benennen  
Bedürfnisse wahr- und ernstnehmen  
auf der Grundlage der Bedürfnisse klare und erfüllbare Bitten äussern