

## Checkliste: 11 Kardinalfehler im Konfliktmanagement

Anfänger in der Kunst der Konfliktklärung

☞ **...machen den Kontrahenten häufig vor Publikum „zur Schnecke“!** Sie glauben, dass er schneller zur Einsicht kommt, wenn er von vielen vernünftigen Menschen umgeben ist. Das Gegenteil ist der Fall: Die Gegner wird aggressiv, weil er vor der Gruppe nicht sein Gesicht verlieren will.

☞ **...lassen sich von ihren Gefühlen leiten!** Sie stehen unter dem Eindruck intensiver Emotionen und können in der betreffenden Situation nicht mehr klar denken: sie sind „blind vor Wut“. Emotionen sind häufig ein schlechter Ratgeber in Konflikten - verleiten sie zu übertriebenen (z.B. Ärger statt Enttäuschung) wie auch falschen Reaktionen (z.B. Wut auf den Überbringer einer schlechten Nachricht statt Dankbarkeit für die ehrliche Rückmeldung).

☞ **...schlucken ihren Ärger herunter.** Dadurch werden sie von autonomen emotionalen Abläufen beherrscht: sie steigern sich so lange in ihren Ärger hinein, bis er sich in destruktiver Weise Bahn bricht. Abgesehen von den negativen Konsequenzen für die Gesundheit: Das Gegenüber ist Mittelpunkt einer Kette von Assoziationen im Kopf des Anderen. Es wird von den Vorwürfen oder Angriffen meist völlig überrascht sein (s. Geschichte vom Mann mit dem Hammer von Paul Watzlawick).

☞ **...fallen gerne mit der Tür ins Haus!** Sie konfrontieren den Anderen sofort mit dem Konfliktgegenstand und glauben, damit „schnell zur Sache zu kommen“. Die Situation kann aus zwei Gründen eskalieren: Sie befinden sich in Geiselhaf ihrer heftigen Emotionen (s.o.) Dazu kommt: Jeder, der unvorbereitet mit einem Konflikt konfrontiert wird, schaltet automatisch auf Verteidigung um.

☞ **...ergehen sich in Andeutungen!** Beispiel: „So rosig sieht's in Ihrer Abteilung auch nicht aus!“ Sie wollen nicht zu hart formulieren. Aber: Der Andere weiß nicht, was mit der Andeutung konkret gemeint ist. Auch bei ihm beginnen jetzt die Gedanken im Kopf zu kreisen - der nächste Konflikt kann beginnen...

☞ **...machen Vorwürfe!** Beispiel: „Hören Sie doch endlich mit diesem Palaver auf!“ Sie meinen zwar immer, dass sie damit ein klares Wort gesprochen haben. Das war es auch. Doch gleichzeitig ist es ein pauschaler Vorwurf in Form einer Du-Botschaft - und der reizt zum Widerspruch.

☞ **...suchen bei Konflikten die Ursachen!** Das ist gut gemeint, führt jedoch gerade bei Dauerkonflikten zu stundenlangem, ergebnislosem Fischen im Trüben. Denn wer weiß schon noch, weshalb er vor drei Jahren zu streiten begann? Außerdem lenkt die Ursachenforschung in der Vergangenheit davon ab, konkrete Lösungen für die Zukunft zu finden.

☞ **...sagen dem Konfliktpartner, wie eine Lösung auszusehen hat!** Sie meinen zwar, damit dem Partner zu helfen - doch dieser fühlt sich bevormundet!

☞ **...reden auf den Konfliktpartner ein!** Sie wollen ihn kraft ihrer „guten Argumente“ überzeugen. Das funktioniert nicht, denn der Partner fühlt sich dabei überredet. Viele Dauerkonflikte sind nur deshalb von Dauer, weil so lange zugetextet wird!

☞ **...tun Einwände ab!** „Das können Sie nicht ernst meinen!“ Der Partner fühlt sich nicht ernst genommen und blockt erst mal ab. Je länger der Konfliktbeteiligte Einwände abtut, desto eher wird es ein Dauerkonflikt.

☞ **...beenden ein Konfliktgespräch in Friede, Freude, Eierkuchen!** Das bringt leider nichts, sondern fördert vielmehr das Wiederaufbrechen des Dauerkonflikts.

#### Literaturhinweise:

- Borbonus, R.: Repekt - Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen, 3. Aufl., Econ, 2011
- Kreyenberg, J.: Handbuch Konfliktmanagement, 2. Aufl., Cornelsen, 2005
- Topf, C.: Talk smart not hard, in managerSeminare, Heft 65, April 2003