



# *Bloß nicht immer sachlich bleiben!*

**Thema** | Warum Konflikte nur emotional gelöst werden können



#konfliktlösung #beziehungen #gefühle  
#zusammenarbeit #selbstverantwortung

## Christine Löbl

„Jetzt bleib doch mal sachlich!“ Hartnäckig wird immer wieder gefordert, Konflikte auf der Sachebene auszutragen. Dabei sind Konflikte eine höchst emotionale Sache!

Sobald Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten, kommt es unweigerlich zu unterschiedlichen Standpunkten. Das ist völlig normal, weil jeder im Leben andere Dinge gelernt und andere Erfahrungen gemacht hat und natürlich auch seine eigenen Interessen verfolgt. Das verlieren wir im Alltag aber oft aus dem Blick. Unterschiedliche Sichtweisen lassen uns schnell in einen Alarmzustand geraten. Wir fühlen uns durch andere Standpunkte nicht ernstgenommen, infrage gestellt und angegriffen. Wir unterstellen Menschen, die nicht unserer Meinung sind, sofort, uns nicht zu mögen oder uns sogar Böses zu wollen. Erst recht, wenn es um kritische Bemerkungen geht.

Weil wir aber gelernt haben, dass wir – vor allem im beruflichen Umfeld – auch mit Themen, die uns emotional stark berühren, „sachlich“ umgehen sollen, lassen wir uns nichts anmerken („Ob ich enttäuscht bin? Nein, wie kommst du darauf?“), reißen uns zusammen und verleugnen unsere Gefühle („Du hast sicher deine Gründe für deine Entscheidung. Das ist schon in Ordnung für mich.“). Im privaten Umfeld reagieren wir dann eher impulsiv: Wir sind beleidigt, gehen in den Gegenangriff oder sagen trotzig gar nichts mehr. Die meisten Menschen haben nie gelernt, bei Meinungsverschiedenheiten mit ihren Gefühlen angemessen umzugehen.

## Wie lernen wir den Umgang mit Konflikten?

Kinder übernehmen das, was ihnen zum Umgang mit unterschiedlichen Standpunkten von ihren Eltern vorgelebt wird: Werden ihre Wünsche ernstgenommen oder ignoriert („Du machst das jetzt – Ende der Diskussion!“)? Tragen die Eltern Meinungsverschiedenheiten lautstark mit Vorwürfen und Beleidigungen aus, sodass tagelang „dicke Luft“ herrscht? Oder dürfen bestimmte Themen gar nicht erst angesprochen werden, weil Harmonie das oberste Familienziel ist?

Mädchen werden oft ermahnt, nicht so „zickig“ zu sein. Jungen werden eher aufgefordert, sich nichts gefallen zu lassen und sich durchzusetzen. Im Kindergarten lernen dann alle: „Nicht streiten, schön spielen!“ Spätestens in der Schule ist Anpassung gefordert. Als Erwachsene reagieren wir immer noch so, wie wir es als Kinder gelernt haben.

## Wer gibt nach – der Klügere oder der Ängstliche?

Es erscheint erstrebenswert, „um des lieben Friedens willen“ nachzugeben und eigene Wünsche zurückzustellen. Wenn ich

in Seminaren frage: „In einem guten Team gibt es keine Konflikte – stimmt das?“ nicken die meisten. Genauso im Coaching bei der Frage, ob sich in einer guten Partnerschaft beide immer einig sein müssen.

Wer ehrlich seine Meinung sagt und damit aneckt, erhält oft die Rückmeldung, nicht teamfähig oder nicht beziehungsfähig zu sein.

**Harmonie gilt als erstrebenswertes Ziel. Dahinter steckt aber in Wirklichkeit die Angst, aufgrund der eigenen Sichtweise abgelehnt zu werden.**

Das heißt: Bevor wir riskieren, dass unser Standpunkt unerwünscht ist, äußern wir ihn lieber erst gar nicht und reden uns ein, dass wir den anderen ja nicht verletzen wollen.

„Meine Kollegin telefoniert ständig privat während der Arbeitszeit. Ich muss dann immer ihre Anrufe übernehmen.“

„Hast du mit ihr darüber gesprochen?“

„Nein“

„Warum nicht?“

„Äh? Private Telefonate während der Arbeitszeit? Das macht man einfach nicht!“

„Aber wenn sie es doch tut? Warum sprichst du sie nicht darauf an?“

„Wozu? Dann wäre sie wieder tagelang beleidigt.“

## Ungelöste Konflikte machen krank

Ungelöste Konflikte entwickeln aufgrund der damit verbundenen Emotionen ein Eigenleben: Unterdrückter Ärger zeigt sich in kleinen „Seitenhieben“ („Du bist doch jetzt dafür zuständig. Dann sieh zu, dass du allein klarkommst!“) oder zynischen Bemerkungen („War doch klar. Sie hat davon überhaupt keine Ahnung!“). Wer immer alles schluckt, reagiert impulsiv und unangemessen zornig auf Kleinigkeiten oder bricht in Tränen aus, wenn „das Maß voll ist“.

**Ungelöste Konflikte führen zu wachsender innerer Anspannung und kosten zunehmend Energie.**

Damit steigt das Risiko, dass wir irgendwann krank werden. Depressive Stimmungen oder Burn-out, aber auch zahlreiche körperliche Symptome sind oft die Folge einer Anhäufung ungelöster Konflikte. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir uns mit unserer Einstellung, unseren Verhaltensweisen und vor allem unseren Gefühlen in Konfliktsituationen auseinandersetzen.

## Erwartungen: Warum bist du nicht so, wie ich dich haben will?

Ein häufiger Anlass für Konflikte: Wir sprechen nicht ehrlich aus, was uns stört oder was wir erwarten. Insgeheim hoffen wir aber,

## → Christine Löbl

Jahrgang 1967, verheiratet, zwei Kinder, ein Schäferhund. Diplom-Psychologin. Nach einem beruflichen Einstieg als Personalentwicklerin in einem mittelständischen Unternehmen arbeitet sie seit über 25 Jahren freiberuflich als Trainerin und Coach für Unternehmen sowie in ihrer Praxis in Estenfeld bei Würzburg. Zu ihren Schwerpunkten gehören die Diagnostik vorhandener Stärken und die entsprechende berufliche (Neu-)Orientierung, die Optimierung des eigenen Selbst- und Konfliktmanagements sowie die Behandlung psychosomatischer Symptome auf psychischer und körperlicher Ebene. Ihre Arbeit basiert auf einer systematischen und pragmatischen Vorgehensweise, auf Zielorientierung und Selbstverantwortung. Dazu hat sie zwei Bücher geschrieben und hält immer wieder online-Vorträge. Als systemischer Coach und Lehrtrainerin für Neuro-linguistisches Programmieren (DVNLP) führt sie seit vielen Jahren NLP-Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung und darauf aufbauend Coach-Ausbildungen mit den Schwerpunkten „Konfliktlösung & Mediation“, „Resilienz“ und „Gesundheit“ durch.



Kontakt: [www.coaching-loessl.de](http://www.coaching-loessl.de)

dass der andere unsere Gedanken errät und sind enttäuscht und beleidigt, wenn es anders kommt.

Ent-Täuschung ist das Ende einer Täuschung. Wir haben einem anderen Menschen unterstellt, dass er die Dinge genauso sieht, wie wir selbst. Aus scheinbar sachlichen Interessensunterschieden wird somit schnell ein Beziehungskonflikt: „Das hätte ich nie von dir erwartet!“ – oder in Partnerschaften: „Wenn du mich wirklich lieben würdest, würdest du niemals...“.

## Wir sind oft nicht wütend über das, worüber wir wütend zu sein glauben

Viele Konflikte finden auch auf „Nebenkriegsschauplätzen“ statt. Wir streiten über etwas, worum es eigentlich gar nicht geht.

*Kommt Dir das bekannt vor? Du kommst nach einem anstrengenden Arbeitstag nach Hause. Dein Partner oder Deine Partnerin hat heute im Homeoffice gearbeitet. In der Küche stehen Kaffeetassen. Die Geschirrspülmaschine ist nicht ausgeräumt. Dafür ist der Kühlschrank leer. „Hättest du nicht wenigstens die Küche aufräumen können?“. „Entschuldigung? Ich habe heute genauso gearbeitet wie du?“. Natürlich kommt es zum Streit...*

Doch worum geht es wirklich? Vielleicht bist du genervt, weil der Tag anstrengend war. Vielleicht hattest du kein wirkliches Erfolgserlebnis und hast erwartet, dass dich dein Partner oder deine Partnerin für den ganzen Stress „entschädigt“ – ein leckeres Essen, Verständnis, Mitleid... Vermutlich hätte man es dir aber auch gar nicht recht machen können, weil du dich über dich selbst ärgerst. Weil du Angst hast, zu sagen, dass du so

nicht mehr arbeiten willst. Weil du keine Lust mehr hast, Energie in „tote“ Projekte zu stecken. Und weil du irgendwie spürst, dass du eine Entscheidung treffen musst...

## Warum haben wir so viel Angst vor Konflikten?

Die meisten Menschen sind überfordert, wenn es im Alltag zu Konfliktsituationen kommt. Warum? Weil Auseinandersetzungen urplötzlich heftige Gefühle auslösen. Ein Wort ergibt das andere. Wir fühlen uns angegriffen und schießen ohne nachzudenken zurück. Hinterher grübeln wir endlos vor uns hin – oder verharmlosen den Vorfall, um die unangenehmen Gefühle nicht wieder zu aktivieren („Schwamm darüber. Das ist es doch gar nicht wert!“). Das Unbehagen aber bleibt.

## Wir lösen Konflikte nicht, wenn wir sie unter den Teppich kehren und unsere Wünsche verleugnen.

Erst recht nicht, wenn wir hinterher endlos grübeln, in unserem Kopf unsere eigenen Filme drehen und dem Anderen böse Absichten unterstellen. Aber auch, wer immer recht behalten will und seine Meinung ohne Rücksicht auf Verluste durchsetzt, kann seinen „Sieg“ oft nicht genießen, weil er dadurch immer mehr Distanz zu seinen Mitmenschen schafft. Er wird immer misstrauischer und hat das Gefühl, für alles allein zuständig zu sein.

## Ich selbst entscheide, worüber ich mich ärgern will!

Es ist einfach, anderen Menschen die Schuld für unsere Gefühle zu geben: „Du hast mir den Tag heute verdorben!“ Oder: „Ich bin so enttäuscht von dir!“ Wenn wir die Verantwortung für unser Leben übernehmen wollen, müssen wir aufhören, unsere emotionale Verfassung von anderen Menschen abhängig zu machen.

## Es sind nicht die anderen Menschen, die uns enttäuschen, ärgern oder wütend machen. Wir haben uns entschieden, diesen Menschen Macht über unsere Gefühle zu geben!

Die meisten Konfliktsituationen entstehen, weil wir „automatisch“ mit unseren gewohnten Verhaltensmustern reagieren. Wir haben gar nicht geklärt, wie wir uns eigentlich fühlen.

### Mache rückwirkend eine „Ärger-Analyse“:

- ▶ Stelle dir die Person oder die Situation vor, über die du dich geärgert hast.
- ▶ Was genau hat deinen Ärger ausgelöst? Was lief anders als geplant?
- ▶ Worum ging es in der Sache? Wer hatte welchen Standpunkt?
- ▶ Was hast du eigentlich erwartet?
- ▶ Was hat dich daran gehindert, auf die Situation gelassen zu reagieren?

- ▶ *Wie fühlst du dich jetzt? Steckt hinter deinem Ärger vielleicht ein ganz anders Gefühl, z.B. Enttäuschung, Hilflosigkeit, Trauer oder Angst?*

## Es lohnt sich, Konfliktsituationen aktiv anzugehen!

Konflikte bieten uns die Möglichkeit, unser Zusammenleben oder unsere Zusammenarbeit zu verbessern. Und vor allem bieten sie uns die Chance, uns selbst weiterzuentwickeln: Wir können lernen, trotz unserer Angst, uns unbeliebt zu machen, Erwartungen anderer Menschen nicht zu entsprechen („Ich möchte jetzt nicht telefonieren“). Rechtzeitig Grenzen zu setzen („In diesem Ton kommen wir nicht weiter. Lass uns morgen in Ruhe noch einmal darüber sprechen!“). Oder statt immer nur Recht behalten zu wollen, Lösungen zu finden, die wirklich allen Beteiligten gerecht werden.

Gesprächskonzepte helfen bei Konflikten nur bedingt. Entscheidend ist die Vorbereitung. Wir müssen erst einmal klären, warum eine Situation für uns zum Konflikt geworden ist: Welche Erwartungen wir eigentlich hatten und welche Gefühle sie bei uns ausgelöst hat. Welche Lösungsansätze wir uns jetzt vorstellen können. All das müssen wir aussprechen – und zwar zeitnah. Aber erst, wenn wir für uns selbst Klarheit geschaffen haben.

### **Mache dir klar, was bei dir los ist und was du wirklich willst!**

- ▶ *Wieso kam es zu dieser Konfliktsituation? Was genau stört dich? Welche Gefühle löst das bei dir aus?*
- ▶ *Welche Erwartungen hast du? Was würdest du dir wünschen?*

- ▶ *Bist du bereit, deinen Standpunkt und deine Gefühle klar zu äußern („Wenn du dich so verhältst, fühle ich mich...“)?*
- ▶ *Kannst du akzeptieren, dass jeder aufgrund seiner Erfahrungen seine eigene Sicht der Dinge hat? Bist du bereit oder sogar neugierig darauf, die Beweggründe des Anderen zu erfahren?*
- ▶ *Fühlst du dich in der Lage, auf die emotionalen Reaktionen deines Konfliktpartners gelassen statt impulsiv zu reagieren?*

## Bist du bereit? Dann schiebe ein Gespräch nicht mehr länger auf

Hier noch ein paar Tipps für ein gutes Gespräch. Die US-Amerikaner R. Fisher und W. Ury formulierten in ihrem „Harvard-Konzept“ einige zentrale Gedanken, wie wir unterschiedliche Interessen verhandeln können. Ich habe sie für Konfliktgespräche weiterentwickelt:

- ▶ Hinterfrage den Standpunkt deines Konfliktpartners: Was befürchtet er? Was wünscht er sich?
- ▶ Findet gemeinsam – trotz aller Unterschiede – Ziele, die euch beiden wichtig sind.
- ▶ Arbeitet heraus, wo ihr unterschiedlicher Meinung seid.
- ▶ Versucht dann, die Gemeinsamkeiten in euren Ansichten immer weiter zu vergrößern, indem ihr prüft, wo ihr euch entgegenkommen könnt.
- ▶ Legt euch nicht auf einen einzigen Lösungsweg fest, sondern findet zunächst möglichst viele Lösungsvorschläge!
- ▶ Wählt dann gemeinsam die beste Lösung aus.

## Buchempfehlung: Christine Lössl. Leben – auf eigene Verantwortung



**Band 1:** Statt das eigene Leben selbstverantwortlich in die Hand zu nehmen, lassen wir uns immer mehr von unseren Denkmustern davon abhalten, ein erfülltes, glückliches Leben zu führen. Erfahren Sie, mit welchen Gedanken, Gefühlen und Verhaltensmustern Sie sich beruflich und privat immer wieder in ähnliche Schwierigkeiten bringen. Und übernehmen Sie Verantwortung für das, was Sie denken und fühlen!



**Band 2:** Psychische und körperliche Symptome sind Signale, dass wir unsere Bedürfnisse ignorieren und ständig die Grenzen unserer Belastbarkeit überschreiten. Sie erhalten Anleitungen, wie Sie bei Burn-out, depressiven Verstimmungen, Ängsten und Suchtverhaltensweisen ihre gesundheitsschädigenden Denkmuster verändern können.

Beide Bände enthalten zahlreiche Fallbeispiele und Praxis-Tipps. Zusätzlich gibt es ein online-Selbstlernprogramm.

C. Lössl. Leben auf eigene Verantwortung. Band 1 und 2. Jeweils 34,95 EUR. Über die website erhältlich: [www.coaching-loessl.de](http://www.coaching-loessl.de).