

Konflikte konstruktiv lösen

Dr. Wolfgang Schömbbs

Konflikte bestimmen unser Leben. Wo wir sie positiv lösen, bringen sie uns weiter und einander näher. Verdrängt und auf die lange Bank geschoben, belasten sie seelisch und körperlich, blockieren Leistung, Kreativität und Erfolg. Sie binden Energien und sind Ursachen zahlreicher Krankheiten.

Spontan befragt denken die Meisten beim Wort Konflikt an Meinungsverschiedenheiten, Auseinandersetzungen, Abwehrgefechte, Kontrapositionen, Verknotungen. Aber auch an Kampf, diffuse Spannungen, an Sich-Durchsetzen, Strategie, Taktik, Machtkampf jenseits der Sache und oft unterhalb der Gürtellinie. An Angst vor Öffnung, an Minderwertigkeits- und Unterlegenheitsgefühle. Das sind die häufigsten Antworten bei meinen Befragungen.

Sieger und Verlierer?

Hier zeigt sich das Grundphänomen der tief verwurzelten inneren Konflikt-Programme und Drehbücher. Muss es bei einem Konflikt immer Sieger und Verlierer geben? So das herkömmliche Programm. Wer ist schon gerne Verlierer? Weitere Konflikte sind programmiert und festgeschrieben. Können nicht beide Gewinner sein? Das wäre das intelligentere Programm. Erst wenn wir hier umdenken, gibt es echte Konfliktlösungen. Ein Update ist fällig.

Denken wir also zunächst einmal gravierend um: Beide können Gewinner sein. Keiner soll verlieren und mit Magenschmerzen aus dem Konflikt herausgehen. Wir wollen unsere Dinge partnerschaftlich klären.

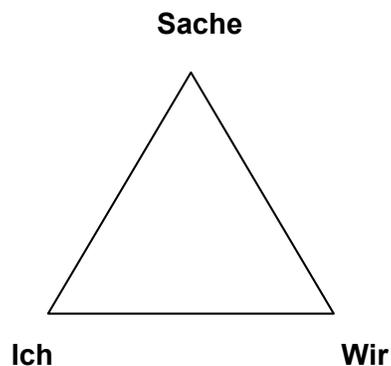
Konfliktstoffe

In Konflikten stoßen zwar immer Unterschiede in der Sache aufeinander. Genauer betrachtet sind es aber viel mehr die Stoffe aus der persönlichen, zwischenmenschlich-emotionalen Ebene. Das ist ganz natürlich wo Menschen miteinander zu tun haben. Da treffen nicht nur Unterschiede im

Denken, in den Wünschen, Bedürfnissen, Zielen aufeinander. Immer sind es auch die unterschiedlichen Stimmungen, Gefühle, unsere Tagesform, unterschiedliche Programme, Drehbücher, Ansprüche, Motive. Der individuelle Background an Lebensgeschichte und Erfahrungen, unerledigten Geschäften, prägenden Erlebnissen aus der Entwicklung in Kindheit, Jugend und Erziehung spielt mit. Was ist nicht alles in unseren Gehirnzellen gespeichert. Unterschiedliche Leitbilder, Ideale, Charaktereigenschaften. Alles zusammen ergibt zwangsläufig immer wieder eine brisante Mischung aus sachlichen und emotionalen Konfliktstoffen.

Emotionale Verwicklungen

Die Meisten erleben als Konflikt, wenn emotionale Spannungen aufkommen. Das kann schon in Bruchteilen von Sekunden passieren, je nach Sache, Partner, der eigenen inneren Situation oder den Spannungen im Umfeld.



Allein die Tatsache, dass einer sich vom Anderen nicht angehört, nicht akzeptiert und verstanden fühlt, kann erhebliche emotionale Verwicklungen schaffen. Und die eigentliche Sache bleibt dabei häufig auf der Strecke. Die sachlichen Differenzen sind oft viel geringer als es bei vielen Verwicklungen den Anschein hat. Das kommt daher, dass wir gewöhnlich unsere Gefühle in sachliche, besser in schein-sachliche Argumente verpacken, sie dahinter verbergen. So baut sich ein Berg von scheinbaren Sachdifferenzen auf. Tatsache ist aber, dass das Gefühl von Nicht-Akzeptiert-Werden, Nicht-Verstanden-Fühlen oft die Oberhand gewinnt und die eigentliche Sache vernebelt.

Unsere Emotionen sind genauso Realität wie die Sache

Emotionen sollten niemals zweitrangig gesehen werden. Sie sind auch keine Schwächen oder Fehler. Sie gehören zu uns und unserer inneren Realität. Als Außenstehender fragt man sich oft, wie zwei sich so in die Wolle bekommen und verknoten können, steht kopfschüttelnd, sprach- und machtlos daneben. Wenn wir die Knoten wirklich lösen wollen, müssen wir alle Seiten betrachten lernen, die sachlichen genauso wie die emotionalen.

Von der gehirnphysiologischen Seite aus betrachtet heißt das: Unsere rechte Gehirnhälfte, zuständig für Empfindungen, Stimmungen, Emotionen, auch Sitz unserer Kreativität gehört genauso zu uns wie unsere linke Gehirnsphäre, zuständig für Sachen und Logik. Beide können sich gegenseitig blockieren oder fördern - je nachdem wie ernst wir sie nehmen.

Eine der gefährlichsten Einstellungen

ist deshalb das „Bitte bleiben Sie sachlich“. Erstens werden dadurch neue Emotionen und Verärgerungen ausgelöst: das Gefühl, belehrt, abgewehrt, von oben herab behandelt zu werden. Zweitens wird die eigene, vorhandene Betroffenheit kaschiert. Denn wörtlich übersetzt heißt das: „Ihre Äußerungen verletzen mich ... Der Stil, die Form, in der Sie mit mir reden, kränkt und blockiert mich, macht mich wütend, aggressiv ... Ich kann mich so nur schwer oder überhaupt nicht auf die Sache einstellen.“ Es ist also ein Signal massiver emotionaler Spannungen.

Günstiger wäre es da, sich so direkt zu äußern, und dem Partner so eine Chance zu geben, dass er sich darauf einstellen, sein Verhalten überprüfen kann. Keine Garantie, aber eine Chance! Das würde auch keine zusätzliche Wut und Verärgerung auslösen. Anders als bei der zitierten Belehrung. Sie bringt nur zusätzlichen Ärger, Sperren und Verknotungen.

Hinzu kommt, dass Viele auf solche Belehrungen nicht richtig reagieren können, effektiv sprachlos werden. Es bildet sich ein regelrechter innerer Stau, noch mehr Spannung und Aggression. Der Knoten wird nicht genau da angegangen, wo es am meisten klemmt. Man stelle sich vor, ein Autofahrer gäbe dem Monteur die Anweisung, „an die Zündkerzen dürfen Sie aber nicht rangehen“, obwohl dort der Fehler sitzen könnte. So verhalten

sich aber Viele im Konflikt, suchen ständig an der falschen Stelle zu reparieren, im scheinbar Sachlichen. Emotionales, die Zündkerze, ist für sie tabu. Der Konflikt bleibt, wird verstärkt, angesammelt, implodiert, in die Länge gezogen.

Konflikte sind Chancen

Auch wenn es Kraft und Energie kostet, die Lösung von Konflikten ist die wichtigste Voraussetzung und die Basis von Erfolgen und immer eine echte Chance für das Zusammenleben und die Zusammenarbeit, für unseren Wirkungsgrad und den im Team. Eine echte Chance, wenn wir uns selbst und unsere Partner ganzheitlich sehen, sachlich und gefühlsmäßig, beides verbinden, nicht trennen, uns für beide Seiten positiv öffnen.

Das gilt für das berufliche und das private Leben. Für mich gibt es da auch keine Trennung. Belastungen im Beruflichen wirken sich automatisch aufs Private aus und umgekehrt. Und Gespräche laufen im Konfliktfall fast identisch nach den Programmen, die wir in uns tragen, denselben Grundproblemen und Spannungen.

Der Umgang und die Lösung von Konflikten hängt direkt zusammen mit Erfolg und Leistung. Ungelöste Konflikte blockieren die Motivation, die Arbeitsfreude, das Engagement. Man stelle sich vor: Im einen Moment streiten wir uns am Telefon mit einer wichtigen Bezugsperson, im nächsten sollen wir uns wieder hochmotiviert vor unser weißes Blatt setzen und Ideen produzieren. Das kann nicht funktionieren. Die innere Logik verlangt, dass der Konflikt geklärt werden muss, ehe ich mich wieder frei, kreativ, mit Lust meiner Arbeit widmen kann. Das muss unter Geübten nicht viel Zeit kosten! „Ohne Lust gedeiht Euch nichts“ sah schon William Shakespeare. Lust ist Motor, Antrieb, zentraler Erfolgsfaktor. Lasten immer wieder beseitigen, unbelastet tätig sein, das ist das Ziel.

In Konfliktlösungen investieren

Konflikte kosten Zeit, Kraft und Energie. Dazu müssen wir „Ja“ sagen, wenn wir weiterkommen wollen. Viel mehr Zeit, Kraft und Energie kosten sie aber, wenn sie schmoren, wir falsch, ungeübt mit ihnen umgehen und damit mit uns.

Ärgern Sie sich über einen Kollegen, eine Kollegin? Erwischen Sie sich dabei, wie es schmort, wie Sie mitten in der Arbeit innehalten, ins Leere blicken, überlegen, was Sie unternehmen könnten? Sekunden später zwingen Sie sich, die Arbeit wieder aufzunehmen, doch der Druck im Kopf, im Magen bleibt. Das kostet Kraft, hemmt unsere Leistungsfähigkeit. Jetzt sollte die Entscheidung fallen, sich dem Konflikt zu stellen, sich zu äußern oder weiter schlechte Arbeit leisten zu wollen.

Das Emotionale, Gefühle zu äußern, ist für viele immer noch ein Tabu. Überholte Erziehungs- und Verhaltensmuster sind da im Spiel, bei denen nur das - scheinbar - Sachlich-Rationale zählt. Wo nur scheinbar sachliche Ergebnisse und Erfolge zählen, der Blick für die Verluste fehlt. Gerade dadurch wird aber der sachliche Erfolg erheblich blockiert, oft verhindert. Im Spitzensport hat man das längst erkannt, etwa, aber nicht nur, im Tennis. Die Psyche hat immer mehr den gleichen Stellenwert wie Technik und körperliches Training.

Ernst nehmen

Meinungsunterschiede klären sich schnell und weniger dramatisch, wenn positive Empfindungen da sind, wenn ich das Gefühl habe, dass ich als Person mit meiner Sache und meinem Ärger ernst genommen werde. Dramatisch verlaufen sie nur, innerlich oft stärker als von außen sichtbar, wenn sich emotionale Spannungen sammeln oder lange schon angehäuft sind. In ungünstigem Klima kann kein Gespräch fruchtbar verlaufen und reifen. Konflikte sind vorprogrammiert. Allein das Gefühl, ich werde mit meiner Sache nicht ernst genommen, es ist keine Zeit dafür da, wirkt destruktiv.

Was will ich eigentlich?

Die Verknotungen sind oft blitzschnell so heftig, dass die Betroffenen gar nicht mehr genau sagen können, was sie eigentlich wollen oder nicht wollen. Man redet und redet, fragt sich mehr oder weniger hilflos, „Worum geht es hier eigentlich?“

Besser ist es zu fragen: „Was will ich, willst du? Und was will ich, willst du nicht? Sachlich und emotional.“ „Wollen wir wirklich das, wovon wir re-

den?“ „Ist es nicht besser, erst zu klären, was unter dem Teppich schmort?“

Gamma-Wellen sind Erfolgshemmer

Wir reden oft, ohne dass es mit dem Kern etwas zu tun hat. Schlimmer noch: Einer redet und der Andere schluckt und resigniert. Doch Beide sind blockiert. Erst hinterher kommen die eigentlichen Ideen und Einsichten.

Gehirnphysikalische Abläufe spielen hier die entscheidende Rolle. Unser Gehirn produziert elektrische Energien in unterschiedlichen Wellenlängen: Alpha-, Beta- und Gammawellen.

Im ausgeglichenen Alpha-Zustand sind wir frei im Denken, haben Einfälle und sind mit uns und dem Gegenüber in positivem Kontakt. Alles, was im Bewusstsein und Unterbewusstsein gespeichert ist, steht uns zur Verfügung.

Anders in angespannter Phase, im Bereich von Beta-Frequenzen. Neue Einfälle kommen da selten. Argumente drehen sich im Kreise. Einfälle kommen erst hinterher, wenn wieder Alpha-Zustand herrscht.

Die Gamma-Wellen, die kurzen Frequenzen, sind die Erfolgshemmer. Die Spannung, der Stau, der blitzartige Adrenalinausstoß in vielen Konflikten blockiert in Sekundenschnelle die Gehirnzellen, damit den Zugang zur eigentlichen Problematik. Dies um so mehr, je mehr der Ausgangsnormalzustand bereits Beta ist. Die Synapsen blockieren unter der erhöhten Adrenalinzufuhr, produzieren keine Übertragungsflüssigkeit, der Datenfluss im Gehirn ist gestört - deutlich wahrnehmbar und sogar messbar. Da kommt der Urmensch wieder zutage, unkontrollierte, verletzende Äußerungen, Abwehrgefechte. Das Gefühl, du stehst vor einer Wand, spürst Blockaden, Sprachlosigkeit, Schlucken, Resignation oder je nach Position den Griff zu Mitteln der Macht.

Die eigene Leistung, die eines Team, des Unternehmens kann nur gefördert werden, wenn wir auf die Blockaden eingehen. Erst wenn wir sie wahr- und ernstnehmen und ansprechen - im wahrsten Sinne des Wortes: „Ich kann an dieser Stelle so nicht weitermachen, da ist eine Blockade, die erst beseitigt werden muss“ – erst dann besteht die Chance, sie zu

klären und aufzulösen. Der Adrenalinpegel fällt, wir können wieder Tritt fassen, emotional und sachlich. Alles läuft leichter und besser.

Unerledigte Geschäfte

In Konfliktsituationen spielen oft „unerledigte Geschäfte“ aus der Vergangenheit hinein - ein treffender Begriff von Frederic Pearls. Einerseits unerledigte Konflikte mit der gleichen Person, immer wieder störende Verhaltensweisen, die nie angesprochen wurden, regelmäßig da sind, im Innern schmoren.

Unerledigte Geschäfte aber auch und oft viel häufiger mit anderen, ähnlichen Personen und Situationen aus Vergangenheit oder Gegenwart. Unbewusst werden sie in die aktuelle Situation hineingetragen. Wir sehen dann den Anderen nicht so, wie er oder sie ist. Wir projizieren etwas auf ihn, sie, sehen ihn durch die Brille unserer eigenen Projektionen. Mein Gegenüber ist die Wand, auf die ich ungeklärte Konflikte aus meiner Vergangenheit projiziere.

Ich sehe was, was Du nicht bist

Das Wort Projektion drückt aus: Ich projiziere, übertrage etwas unbewusst auf mein Gegenüber, meine aber eigentlich einen ganz Anderen. Mein Gegenüber ist die Zielscheibe, die für einen Anderen herhalten muss. So lange wir uns mit den unerledigten Geschäften nicht auseinandersetzen, benutzen wir immer wieder unser Gegenüber als Projektionswand, befrachten ihn und die Situation mit Ballast von außerhalb.

Betroffene können dafür im Grunde nichts. Sie können nicht wissen, wie sie gesehen werden, mit wem sie verwechselt werden. So kommt es auch zur Rolle des Sündenbocks und des unschuldigen Opfers. Ärger, der woanders, an der richtigen Stelle nicht geklärt werden konnte, wird oft gegen den Sündenbock gerichtet. Das kann jeden treffen: Chef oder Chefin, Kollegin oder Kollege, Partnerin oder Partner, Freund oder Freundin. Man spricht in diesem Fall auch von Symptomträger.

Bei massiver Verknötung ist es deshalb unerlässlich, bewusst die Sache zu verlassen, wenn auch nur für kurze Zeit, auf die eigenen Empfindungen und Gefühle einzugehen, sie an- und auszusprechen.

Ob mit dem Konfliktpartner direkt oder vorher mit einem hilfreichen Dritten sei dahingestellt. Das Gegenteil jedenfalls von „Bleiben wir sachlich“ ist angezeigt: Zeigen Sie Emotionen und gehen Sie darauf ein - auf die eigenen wie auf die der Anderen.

Praktische Tipps und Impulse

gibt es auf der Schömb's-Motivations-CD:

Miteinander reden - Keine Angst vor Konflikten

Weitere Schömb's-Bücher & CDs :

Sei ganz dabei – jetzt!

Durch Konzentration Stress meistern

Mehr Energie, Erfolg und Glück – Zen im Alltag. Buch

Fitness für den Kopf - Hol Dir Dein Stück Freiheit. Buch

Konzentration - Training im Auto

Konzentrations- und Anti-Stress-Programm im Fahren. CD.

Konzentration aufs Wesentliche

Ganzheitliches Mentaltraining". CD.

Mehr:

www.schoembsseminare.de/Buecher+CDs.html

www.schoembsseminare.de/Neu.htm

Bestellen online:

wolfgang@schoembs.com

www.schoembsseminare.de

Schömb's Seminare & Beratung

Am Silberborn 16, 38667 Bad Harzburg Tel 05322 3665