

Dieses erweitern Sie um Wissen, Techniken, Methoden und Selbstreflexion.

In Teil B »Loslegen: ... dann handeln« geht es dann an die konkrete Umsetzung in der Praxis. Zu den vier Szenarien

- Wenn einer stört ...,
- Wenn zwei sich streiten ...,
- Wenn der Chef das Problem ist ... und
- Wenn »die da oben« das Problem sind ...

erarbeiten wir eine konkrete, erfolgserprobte und stabile Vorgehensweise. Sie erhalten hier eine Anleitung, die Sie bei Bedarf Schritt für Schritt durch einen Klärungs- und Lösungsprozess führt.

Ich bin mir sicher, dass Sie einen anspruchsvollen Arbeitsalltag haben. Da ist es eine respektable Leistung, dass Sie in Ihrer knappen Freizeit dieses Fachbuch lesen. Um es für Sie einfacher und angenehmer zu gestalten, habe ich mich um eine leicht verständliche und unterhaltsame Sprache bemüht. Gleichzeitig ist das Thema alles andere als einfach. Denn jeder Konflikt ist ein Unikat und muss für sich betrachtet werden.

Damit Sie größtmögliche Ernte einfahren können, empfehle ich Ihnen folgende Herangehensweise:

- Nehmen Sie sich die nötige Zeit.
Lesen Sie das Buch langsam. Ich öffne meinen prallgefüllten Werkzeugkoffer für Sie. Betrachten Sie die Instrumente in aller Ruhe, und prüfen Sie, was Ihnen wann und wie dienlich sein kann.
- Gehen Sie unvoreingenommen an das Thema heran.
Legen Sie Altbekanntes und Zweifel einfach mal Beiseite, und lassen Sie sich auf neue Sichtweisen und Techniken ein.
- Halten Sie inne, wenn Ihnen eigene Geschichten einfallen.
Ihre eigenen Erfahrungen sind sehr wertvoll. Verweilen Sie bei ihnen, und bedenken Sie sie vor dem Hintergrund des Gelernten neu. Auf diese Weise hauchen Sie dem Buch Leben ein und lassen es zu einem wertvollen, praxisnahen Ratgeber werden.
- Probieren Sie aus.
Alles, was ich schreibe, ist gelebte Praxis. Allerdings die Praxis von Ihnen unbekanntem Führungskräften. Machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen, indem Sie das Gelernte in Ihren Führungsalltag übertragen. Experimentieren Sie, beobachten Sie, was passiert, und bewerten Sie das Ergebnis.

Möge Ihnen dieses Buch hilfreich und dienlich sein. Wenn dies gelingt, let's have a party! Und wenn Sie mich davon wissen lassen, freue ich mich.

Und eines noch: Sehr gern stehe ich Ihnen mit meiner Expertise zur Verfügung.

Herzliche Grüße

Ursula Wawrzinek

<https://www.konfliktberaterin.de>

Teil A
Startklar machen:
Erst denken ...

1 Die notwendige Klarheit über Konflikte im Beruf

1.1 Warum Sie Probleme lösen können, Konflikte aber nicht

Warum lange um den heißen Brei herumschreiben? Lassen Sie uns gleich zum Highlight des Buches kommen. Ihre Zeit ist knapp, und Sie wollen schnell Neues erfahren. Etwas, das Ihnen den Führungsalltag deutlich erleichtert. Obwohl – das Highlight wird es schon, aber auch etwas Neues? Vielleicht haben Sie von dem Modell, das ich hier vorstelle, bereits gehört. Schließlich wird es inzwischen bereits in der Schule gelehrt. Die schlechte Nachricht: Offensichtlich ist es mit dem Wissen allein nicht getan, denn an der Umsetzung im Alltag hapert es gewaltig. Ganz besonders im Konflikt, wie wir noch sehen werden. Die gute Nachricht: Sobald Sie dieses einfache Modell nicht nur kennen, sondern auch richtig zu lesen verstehen, halten Sie einen goldenen Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in Händen.

Das Grundlagenmodell der Kommunikation

Es geht um das Grundlagenmodell der Kommunikation. Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat erforscht, was passiert, wenn Menschen miteinander kommunizieren. Er fand heraus, dass ein Austausch immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig stattfindet. Er unterschied zwischen der Sachebene einerseits und der Gefühls- und der Beziehungsebene andererseits. Sobald wir miteinander kommunizieren, sind diese Ebenen zugleich aktiv. Während sich die Sachebene als Gesprächsthema oder Verhandlungsgegenstand bildlich gesprochen gut sichtbar auf dem Tisch befindet, spielen sich parallel dazu die Gefühls- und Beziehungsebene unsichtbar und oftmals unbewusst unter dem Tisch ab.

Doch was genau beinhalten diese verschiedenen Ebenen?

Die im wahrsten Sinne des Wortes offensichtliche Sachebene betrifft das Thema des Gesprächs: die verwendeten Worte und die dargelegten Fakten. All das spielt sich offen und sichtbar für alle Beteiligten ab. Die Sachebene liegt also direkt zugänglich an der Oberfläche des Geschehens.

Unter dem Tisch befinden sich die Gefühls- und die Beziehungsebene. Die Gefühlsebene enthält all das, was wir füreinander empfinden und was wir voneinander halten: Ob wir unseren Gesprächspartner mögen und schätzen oder ihn für unsympathisch und inkompetent halten, ob wir uns mit ihm entspannt und wohl oder unbehaglich und in Habachtstellung fühlen – all das spielt sich auf dieser Ebene ab.

Die Beziehungsebene wiederum verdeutlicht, in welchem Verhältnis wir im sozialen Gefüge zueinander stehen. Sind Sie der Chef oder der Praktikant? Sind Sie die Mutter oder das Kind? Sind Sie der Kollege und sprechen mit einem anderen Kollegen? Die Beziehungsebene beinhaltet das Verhältnis, in dem Sie und Ihr Gegenüber zueinander stehen, und drückt sich innerhalb gelungener Kommunikation angemessen aus.