

Franziska Stebler

# **Konflikt, ledig, sucht ... Nein danke!**

Konflikte verstehen und  
ohne Drama klären.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2025 Franziska Stebler (3. Version)

Modelle und Layout: Franziska Stebler

Zeichnungen: Michael Günter

Cover: Anke Behrends

Lektorat: Cordelia Eule

Herstellung und Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg, [bod@bod.de](mailto:bod@bod.de)

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

Es ist nicht zulässig, Teile dieses Dokuments elektronisch oder in gedruckter Form zu reproduzieren, duplizieren oder zu übertragen. Die Aufzeichnung dieser Publikation ist untersagt.

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN: 978342325074 (Taschenbuch)

ISBN 9783769361025 (E-Book)

**Konflikt,  
ledig, sucht ...  
Nein danke!**

Konflikte verstehen und  
ohne Drama klären.

Franziska Stebler

# Widmung

Ich widme dieses Buch dir – und allen Menschen, die sich auf die Reise in ihr Inneres begeben. Mögen wir dort finden, was wir suchen, und bewusster, achtsamer und friedvoller leben. Denn der Frieden ist immer da – er wartet nur darauf, wieder entdeckt und gelebt zu werden.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Konflikte? Lieber nicht!</b> .....	<b>12</b>
<b>Konflikte erkennen</b> .....	<b>17</b>
Erste Anzeichen eines Konfliktes	17
Heisse und kalte Konflikte	19
Zusammenfassung	22
<b>Konflikte verstehen</b> .....	<b>23</b>
Finde das Thema hinter dem Thema	25
Der Konflikt – das Wesen zwischen uns	31
Wie intensiv ist der Konflikt?	33
Hier spielen sich Konflikte ab	42
Konflikte füttern lernen	48
Konflikte auf Diät setzen	52
Zusammenfassung	55
<b>Ich und der Konflikt</b> .....	<b>57</b>
Die Selbstwahrnehmung – den inneren Raum erkunden	57
Selbstwahrnehmung führt zu Selbstregulierung	93
Die Selbstwahrnehmung im Alltag stärken	95
Bewertungsfrei wahr- und annehmen	98

Der Raum zwischen Reiz und Reaktion	102
Wie reagierst du in Stresssituationen?	110
Was mit dir im Konflikt passiert	115
Bist du konfliktscheu oder konfliktfreudig?	126
Welche Perspektiven kannst du einnehmen?	131
Deine Aufmerksamkeit ist deine Superkraft!	135
Die Beziehung zu dir selbst	139
Zusammenfassung	142
<b>In Beziehung sein .....</b>	<b>145</b>
Sach- und Beziehungsebene trennen	146
Dynamiken einer gesunden Beziehung	148
In Beziehung gehen	158
Das emotionale Beziehungskonto	160
Zusammenfassung	163
<b>Konflikte in Gruppen .....</b>	<b>165</b>
Gruppenbeziehungsweise – was unter der Oberfläche passiert	165
Spannungen und Konflikte in Gruppen	177
Zusammenfassung	181
<b>Konflikte ansprechen.....</b>	<b>182</b>
Wann soll ich Konflikte ansprechen?	182
Pay-First-Geschäft	183
So gelingt es bei Spannungen	186
So gelingt es bei Konflikten	189

Zusammenfassung	197
<b>Zufriedenheit entwickeln.....</b>	<b>199</b>
Der Weg der Selbsterkenntnis	200
Bewusstes Atmen	201
Achtsames Spazieren	204
Achtsames Zuhören	205
Innere Klarheit gewinnen	211
Bewusst sein	214
Dankbar sein	216
Zusammenfassung	222
<b>Konflikte regulieren .....</b>	<b>224</b>
Dialoge kultivieren	225
Die Lücke zwischen Absicht und Wirkung	232
Bleib in deinem Kreis	235
Zuhören als Akt der Rebellion	237
Die Wolke zwischen uns	239
Die Eule zu Rate ziehen	241
Den achtsamen Spaziergang gemeinsam wagen	243
Klärendes Gespräch vorbereiten und führen	245
Klärende Selbstreflexion zu belastenden Situationen	249
Innerer Dialog	251
Zusammenfassung	255
<b>Worte sind Geschenke.....</b>	<b>258</b>

Den weissen Hengst zähmen	259
Es könnte auch ganz anders sein...	261
Der Mensch ist nie das Problem	263
Die Weisheit des Spiegels	265
Verantwortung übernehmen	268
<b>Konflikt, ledig, sucht ... Nein, danke!.....</b>	<b>270</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>272</b>
<b>Danke!.....</b>	<b>274</b>
<b>Über die Autorin .....</b>	<b>276</b>

# Einleitung

Zwischenmenschliche Differenzen, Spannungen und Konflikte sind ein fester Bestandteil unseres Lebens – ob in der Familie, in der Freizeit oder am Arbeitsplatz. Wie das Wetter sind sie immer da. Aber wenn Konflikte wie das Wetter sind, bist du ihnen dann ausgeliefert? Oder hast du die Chance, gesund, kraftvoll und konstruktiv mit ihnen umzugehen – zum Wohl aller Beteiligten? Die gute Nachricht ist: Ja, das hast du! Leider lernen wir in der Schule (noch) nicht, wie der gesunde Umgang mit Konflikten aussieht. Doch es ist nie zu spät! Tauche mit diesem Buch in eine Welt voller leichter, lustvoller und erhellender Erkenntnisse ein und lerne, Differenzen, Spannungen und Konflikte anders zu betrachten. *«Aber Konflikte sind schwer und belastend»*, denkst du vielleicht. Stimmt, oft fühlen wir uns im Konflikt wie ein Dampfkochtopf, voller Emotionen und kurz vor dem Explodieren. Darf das trotzdem leicht sein? Kann Humor helfen? Ich sage: Unbedingt! Konflikte kommen nicht aus heiterem Himmel. Sie entstehen aus kleinen, oft unbewussten Momenten. Vielleicht fühlst du dich manchmal ausgeliefert, hilflos oder unverstanden und schaffst es nicht, das in diesem Moment ruhig auszudrücken? Das unguete Gefühl bleibt hängen, negative Gedanken drehen sich immer wieder um diese eine Situation und rauben dir langsam den Schlaf und den klaren Kopf. Dieser innere Sturm zeigt sich in Sturheit, Gereiztheit oder Rückzug. Verstehen? Kaum noch möglich. Konflikte gären – wie Hefeteig.

Was uns in solchen Momenten fehlt, sind Gelassenheit, Leichtigkeit, eine Prise Humor und das Wissen, wie wir konstruktiv damit umgehen können. Genau diese Zutaten möchte ich mit diesem Buch zum Thema beisteuern. Denn sie können Konflikten ihre Schwere nehmen und das

Tabu brechen, das oft damit verbunden ist. Vielleicht gelingt es sogar, Konflikte als etwas Spielerisches zu betrachten – aber ich schweife ab. Zurück zum Hefeteig-Moment ... Wie wäre es, wenn du solche Situationen ruhig ansprechen könntest? Direkt oder nachdem du eine Nacht darüber geschlafen hast? Wie würde es deine Beziehungen entlasten, wenn ihr euch gegenseitig mehr zuhört und wirklich versteht? Verstehen ist eine Zauberzutat für friedvollere Beziehungen!

Stell dir vor, du hättest ein Frühwarnsystem für Konflikte. Sobald es anspringt, weißt du, wie du reagieren kannst, um die Situation zu entschärfen – oder bewusst ein Klärungsgespräch zu suchen, weil du erkannt hast: Harmonie ist kein Zufall, sondern oft das Ergebnis offener Kommunikation. Wie wäre es, einfache Praktiken im Alltag zu haben, die dir mehr Stärke, Klarheit und Selbstbewusstsein im Umgang mit Differenzen, Konflikten und dem Leben geben? Schön, dass du dieses Buch in der Hand hältst, denn es kann dich dorthin begleiten. Ich lade dich ein in das Universum der Beziehungsgestaltung, des leichten Umgangs mit Spannungen und Konflikten – und auf eine Reise zu dir selbst. Denn du selbst bist der Schlüssel. Dein persönlicher Umgang mit diesem «Wetterphänomen» wird den Unterschied machen.

Dieses Buch ist leicht und humorvoll geschrieben, mit praktischen Übungen, verständlichen Theorien und vielen Fragen. Dies lädt dich immer wieder ein, das Gelesene zu reflektieren – denn nur, was du «verdauen» kannst, wird Teil deines Alltags und kann in deinem Leben Wirkung zeigen. Klingt das spannend für dich? Dann lass uns gemeinsam ins Universum der Konflikte eintauchen ...

Der erste Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie zu erkennen und zu verstehen. In den ersten vier Kapiteln nehme ich dich mit auf eine Reise ins Land der Konflikte. Hier kannst du sie besser

kennenlernen –vielleicht sogar Freundschaft mit ihnen schliessen. Konflikte entstehen immer im Zusammenspiel von Menschen. Deshalb richten wir unseren Blick nicht nur auf die Konflikte selbst, sondern auch auf die Menschen und die Dynamiken, die ihre Beziehungen prägen. So erhältst du einen umfassenden Überblick über das Thema. Diese Einführung bildet die Grundlage, um die weiteren Kapitel leichter zu verstehen. Sie hilft dir, Zusammenhänge zu erkennen. Nimm dir Zeit, die ersten vier Kapitel in Ruhe zu lesen. Danach kannst du die folgenden Kapitel unabhängig voneinander entdecken und deine Lesereise ganz nach deinem Interesse gestalten.

Die Reise, zu der dieses Buch einlädt, ist eine ganzheitliche Erkundung des Themas Konflikte und Konfliktfähigkeit. Es beleuchtet verschiedene Perspektiven, die eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig bereichern. Dabei verbindet das Buch theoretisches Wissen mit praktischen Werkzeugen und bietet eine Balance zwischen allgemeinen Erläuterungen, vielen Praxisbeispielen und persönlichen Erfahrungen, die in der Ich-Form geschildert werden.

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, verwende ich die männliche Form – sie gilt selbstverständlich für alle Geschlechter gleichermassen. Als Schweizerin lasse ich gelegentlich regionale Ausdrücke einfließen, die dem Buch eine persönliche Note verleihen.

Verschiedene Übungen und Methoden aus dem Buch stehen dir als Bonusmaterial zum Download und Anwenden auf meiner Website zur Verfügung.

<https://www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen>



# Konflikte? Lieber nicht!

Konflikte und Spannungen sind heute allgegenwärtig. Grosse Spannungen und Konflikte von globaler Tragweite sind allgegenwärtig. Auch im Kleineren sind starke Kräfte und Polarisierungen am Werk. Doch wir müssen den Blick gar nicht so weit in die Ferne schweifen lassen, erleben wir nicht alle immer mal wieder Spannungen und Konflikte? Ja sind sie nicht auch im direkten Umfeld da und formen unsere Erlebnisse?

Im persönlichen Umgang mit Konflikten erlebe ich oft, dass die Ursache sowie die Lösung des Konfliktes beim anderen gesucht werden. Sprich, wir denken, das Gegenüber, die andere Konfliktpartei sei das Problem. Alternativ geben wir der Situation, den Umständen oder anderen Vorkommnissen die Schuld an der Situation.

Daraus entsteht eine Vielzahl von Gründen, warum Spannungen und Konflikte oft nicht angesprochen werden. Dies sind in meiner Wahrnehmung die häufigsten Hindernisse:

1. **Angst vor Eskalation:** Viele fürchten, dass das Ansprechen eines Konflikts die Situation verschärfen könnte, anstatt sie zu lösen.
2. **Harmoniestreben:** Der Wunsch, die «gute Stimmung» zu bewahren, führt oft dazu, dass unangenehme Themen vermieden werden. Konflikte werden als Störung des Friedens empfunden.
3. **Unsicherheit über das Wie:** Oft fehlt das Wissen oder das Vertrauen in die eigenen Kommunikationsfähigkeiten.

4. **Furcht vor Zurückweisung oder Ablehnung:** Die Sorge, dass das Gegenüber negativ reagiert oder die Beziehung dauerhaft belastet wird, hält viele davon ab, Konflikte offen anzusprechen.
5. **Macht- und Hierarchieunterschiede:** In beruflichen Kontexten oder in Beziehungen mit klaren Machtgefällen (z. B. Vorgesetzter – Mitarbeiterin) hemmt die Angst vor Konsequenzen oder Repressalien.
6. **Emotionale Überforderung:** Wenn Wut, Enttäuschung oder Frustration zu stark sind, fällt es schwer, klar und ruhig zu kommunizieren. Stattdessen wird der Konflikt vermieden, um emotionalen Ausbrüchen vorzubeugen.
7. **Geringes Selbstbewusstsein:** Wer an sich selbst zweifelt oder das eigene Bedürfnis als weniger wichtig empfindet, neigt dazu, Spannungen herunterzuspielen.
8. **Kulturelle Prägungen:** In vielen Kulturen oder Familien wird Konfliktvermeidung als Tugend angesehen. Offenheit und Konfrontation gelten als unhöflich oder unangemessen.
9. **Fehlende Dringlichkeit:** Manchmal wird gehofft, dass sich der Konflikt von selbst «ausläuft» oder die Zeit die Wunden heilt. Das Problem wird kleingeredet oder ignoriert.
10. **Schlechte Erfahrungen:** Wenn frühere Versuche der Konfliktlösung negativ verlaufen sind, entsteht oft eine Hemmschwelle, es erneut zu versuchen.

So weit, so gut. Auch wenn wir uns heute teilweise überfordert fühlen, muss das nicht so bleiben. Wir haben immer die Chance, Neues zu lernen und uns weiterzuentwickeln. Ich freue mich, falls dieses Buch ein paar erhellende Erkenntnisse rund um einen leichten Umgang mit Spannungen und Konflikten für dich bereithält. Denn ich möchte in

diesem Buch die Perspektive umdrehen und behaupten, wir selbst, die wir im Konflikt oder in der Spannung gefangen sind, sind verantwortlich für vieles, was sich in unserem direkten Umfeld abspielt. Selbstverständlich liegt die Ursache des Konfliktes nicht jedem Fall bei uns, aber mit unserem Verhalten tragen wir viel dazu bei, wie sich der Konflikt entwickelt. Wir haben es in der Hand, ob er sich abkühlt oder ein Flächenbrand entsteht. Wenn wir die Ursache sowie die Lösung des Problems auf andere Menschen, Situationen oder Umstände projizieren, verpassen wir die Chance, uns selbst als Teil des Problems sowie auch der Lösung anzuerkennen.

### **Der Teamkonflikt um die Präsentation**

Anna arbeitet in einem Marketingteam und ist verantwortlich für die Erstellung einer wichtigen Kundenpräsentation. Sie hat viel Zeit und Mühe investiert, um die Folien perfekt zu gestalten. Als der Tag der internen Präsentation kommt, kritisiert ihr Kollege Markus einige Punkte. Er findet das Design zu verspielt und die Botschaft nicht klar genug. Anna ist sofort verärgert. *«Typisch Markus», denkt sie. «Er muss immer alles schlechtreden, um sich selbst in den Vordergrund zu drängen.»* Nach dem Meeting beschwert sich Anna bei einer Kollegin: *«Markus ist einfach unmöglich. Er sucht immer das Haar in der Suppe. Wahrscheinlich ist er nur neidisch, weil ich die Präsentation übernommen habe und nicht er. So kann man doch nicht konstruktiv zusammenarbeiten!»*

Für Anna ist klar: Markus ist das Problem. Sein Verhalten ist respektlos, und er zerstört die Teamdynamik.

In den folgenden Tagen vermeidet Anna den direkten Kontakt mit Markus. In Meetings spricht sie ihn kaum noch an und, wenn doch, ist

ihr Ton kühl und distanziert. Sie ärgert sich über ihn und überlegt sogar, ob sie das Thema bei der Teamleitung ansprechen sollte. Sie fühlt sich missverstanden und ungerecht behandelt.

Was Anna jedoch nicht sieht: Sie interpretiert Markus' Kritik als persönlichen Angriff, ohne zu hinterfragen, ob seine Rückmeldungen vielleicht einen sachlichen Kern haben könnten. Gleichzeitig vermeidet sie das Gespräch mit ihm und gibt ihm keine Chance, seine Sichtweise zu erklären. Anna projiziert das gesamte Problem auf Markus und erkennt nicht, dass ihre eigenen Bewertungen und Annahmen die Situation verschärfen.

Erst als eine Kollegin Anna darauf hinweist, dass Markus oft sehr direkt, aber inhaltlich präzise ist und es ihm wirklich um die Qualität der Arbeit geht, beginnt Anna, ihre Haltung zu überdenken. In einem klärenden Gespräch mit Markus erfährt sie, dass er ihre Arbeit grundsätzlich schätzt, jedoch an einigen Stellen Verbesserungspotenzial sieht – ganz ohne persönliche Absicht.

Durch diese Reflexion erkennt Anna, dass nicht nur Markus' Verhalten, sondern auch ihre Wahrnehmung und Reaktion zur Spannung beigetragen haben.

Mit diesem Buch möchte ich dich dazu einladen, mit einem frischen Blick auf die Spannungen und Konflikte in deinem Umfeld zu schauen. Deinen Anteil der Konfliktdynamik zu erkennen und deine persönliche Konfliktfähigkeit weiterzuentwickeln. So wirst du die Schuldfrage ab und an in den Hintergrund stellen und dich vermehrt der Klärung der Missverständnisse widmen können. So wirst du bei Spannungen ruhiger und dadurch in der Selbststeuerung bleiben. So wirst du dem nächsten

Konflikt hoffentlich mit einem schelmischen Grinsen entgegen:

«**Konflikt, ledig, sucht ... – Nein danke!**»

Bist du neugierig, dann werfe direkt einen Blick ins erste Kapitel. Dort erfährst du, wie sich Konflikte so inszenieren, wenn sie noch ganz klein sind. Also, wie du sie erkennen kannst, bevor der Flächenbrand da ist. Vielleicht wirst du überrascht sein, wie banal sie zu Beginn sind, die Situationen, aus denen grosse Konflikte entstehen können.

# Konflikte erkennen

Der erste Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie überhaupt wahrzunehmen. In diesem Kapitel möchte ich dir die Konfliktbrille vorstellen – eine Perspektive, die dir hilft, sensibler für entstehende Spannungen zu werden. Stell dir vor, du setzt diese Brille auf und stellst dir drei entscheidende Fragen: Bahnt sich hier ein Konflikt an? Möchte ich genauer hinschauen und hineinspüren? Sollte ich etwas ansprechen, damit es in mir – oder zwischen uns – nicht gärt und sich ausdehnt? Die Konfliktbrille hilft dir, die Warnsignale für Konflikte zu erkennen. Sie sind wie die gelben Ampeln in Beziehungen – sei es privat oder beruflich.

## Erste Anzeichen eines Konfliktes

Die ersten Anzeichen eines Konflikts sind oft subtil und können leicht übersehen werden. Achte bewusst auf diese Warnsignale:

### 1. **Unbehagen oder Spannungen**

Du fühlst eine innere Anspannung, wenn du mit einer bestimmten Person sprichst oder dich in einer bestimmten Situation befindest. Oft ist dieses Gefühl vage und schwer greifbar. Es zeigt sich auch körperlich – durch verspannte Schultern, einen engen Hals, ein Ziehen im Magen oder Herzklopfen. Ich empfinde es, als gäre in mir ein Dampfkochtopf – der innere Druck steigt spürbar. Oft dauert es über die Situation hinaus, bis der Druck wieder weicht.

## 2. **Missverständnisse**

Es kommt immer häufiger zu Kommunikationsproblemen, bei denen du und die andere Person euch nicht richtig verstehen. Oft bleibt nach dem Gespräch Unklarheit oder ein Nebel zurück.

## 3. **Veränderte Körpersprache**

Achte auf die Körpersprache – sowohl deine eigene als auch die deines Gegenübers. Weniger Augenkontakt, verschränkte Arme, ein roter Hals oder Kopf oder generell ein gereizter Eindruck können Anzeichen für aufkommende Spannungen sein.

## 4. **Rückzug oder Vermeidung**

Du stellst fest, dass du Interaktionen mit einer bestimmten Person vermeidest oder dich emotional zurückziehst, weil du die Situation als unangenehm empfindest. Es fühlt sich so an, als ob du Scheuklappen aufsetzt, sobald du mit dieser Person in Kontakt trittst.

## 5. **Passiv-aggressives Verhalten**

Anstatt direkt anzusprechen, was euch stört, fallen vielleicht sarkastische Bemerkungen oder subtile Sticheleien. Auch Augenverdrehen, Seufzen oder verdecktes Sticheln können Anzeichen dafür sein, dass du oder die andere Person den Konflikt nicht offen ansprechen wollen.

## 6. **Es wird mehr übereinander als miteinander gesprochen**

Gespräche und persönliche Befindlichkeiten werden eher mit Dritten geteilt als mit den direkt betroffenen Personen. Das mag kurzfristig emotional entlasten, schürt jedoch langfristig Spannungen und Missverständnisse.

## 7. **Wiederkehrende Unzufriedenheit**

Du merkst, dass du immer wieder unzufrieden bist – sei es mit den Ergebnissen, der Zusammenarbeit oder dem Verhalten der

anderen Person. Deine Erwartungen werden nicht erfüllt, und das stört dich zunehmend.

- 8. Veränderte Dynamiken im Team, in der Gruppe, in der Familie**  
Vielleicht spürst du, dass das Klima im Team schlechter wird, die Motivation schwindet oder die Zusammenarbeit ins Stocken gerät. Es ist, als ob eure gemeinsame Wirkkraft schwindet. Leistungseinbrüche sind messbar – ein deutliches Zeichen, dass Konflikte im Hintergrund schwelen.

Du siehst: Der Konflikt ist nicht erst da, wenn wir uns anschreien und soziale Kriegszustände herrschen. Nein, er beginnt viel früher – oft Wochen, Monate oder Jahre im Voraus – und entwickelt sich allmählich wie ein Schneeball, der langsam, aber sicher zur Lawine wird.

## Heisse und kalte Konflikte

Lass dich nicht täuschen, nur weil keine lauten Worte oder hitzigen Auseinandersetzungen zu hören sind – Konflikte können auch leise sein.<sup>1</sup> Heisse Konflikte sind leicht erkennbar: Emotionen kochen hoch, Spannungen entladen sich in offenen Konfrontationen. Die Beteiligten geraten aneinander. Es wird gestritten, vielleicht sogar geschrien. Oft geht dies mit einer Selbstüberschätzung einher – jeder ist überzeugt, im Recht zu sein. Kalte Konflikte hingegen sind tückisch, weil sie im Verborgenen schwelen. Nach aussen hin scheint alles in Ordnung – doch in Wirklichkeit gehen sich die Beteiligten aus dem Weg, Konfrontationen werden vermieden, Emotionen unterdrückt. Resignation macht sich breit, und das Selbstwertgefühl der Betroffenen kann erheblich leiden.

-----

<sup>1</sup> Glasl 2022

## **Heisser Konflikt – der offene Schlagabtausch im Projektteam**

In einem IT-Projektteam arbeiten Laura und Tim eng zusammen. Während eines Meetings zur Projektplanung geraten die beiden heftig aneinander. Laura wirft Tim vor, ständig Deadlines zu verschieben und unzuverlässig zu sein. Tim kontert sofort und wirft Laura vor, unrealistische Erwartungen zu haben und nie auf seine Bedenken einzugehen. Die Stimmen werden lauter, die Emotionen kochen hoch. Das gesamte Team spürt die angespannte Atmosphäre.

Der Konflikt ist offensichtlich: Beide Parteien sprechen ihre Vorwürfe direkt aus, die Spannungen sind spürbar und die Konfrontation findet offen vor den Kolleginnen statt. Nach dem Meeting verlassen Laura und Tim wütend den Raum. Das Team bleibt irritiert zurück. Die Auseinandersetzungen setzen sich in den kommenden Tagen fort – mal im Büro, mal in E-Mails, die immer spitzer formuliert werden. In diesem heißen Konflikt steht die direkte Konfrontation im Vordergrund. Die Beteiligten sind emotional aufgeladen, und der Konflikt eskaliert sichtbar durch offene Angriffe und Vorwürfe.

## **Kalter Konflikt – das schwelende Schweigen im Büro**

Anna und Felix arbeiten seit Jahren im selben Unternehmen, aber seit einem Vorfall vor einigen Monaten herrscht Funkstille zwischen ihnen. Damals hatte Felix eine Idee von Anna im Team-Meeting als «unrealistisch» abgetan, was Anna sehr getroffen hatte. Sie sagte jedoch nichts dazu, sondern zog sich innerlich zurück. Seitdem meidet sie den Kontakt zu Felix, spricht nur das Nötigste mit ihm und kommuniziert bevorzugt per E-Mail, selbst wenn sie im selben Büro sitzen.

Felix spürt die Distanz, versteht aber nicht genau, was das Problem ist. Er merkt, dass Anna reserviert ist, aber da sie nichts direkt anspricht, vermutet er, dass es vielleicht private Gründe hat. Das Team bemerkt

die kühle Atmosphäre zwischen den beiden, aber da es keine offenen Auseinandersetzungen gibt, bleibt der Konflikt unter der Oberfläche. Die Zusammenarbeit leidet dennoch: Wichtige Informationen werden nicht rechtzeitig weitergegeben, Missverständnisse häufen sich, und das Teamklima wird zunehmend frostiger.

In diesem kalten Konflikt wird der Streit nicht offen ausgetragen. Die Spannungen bleiben unausgesprochen, und der Konflikt zeigt sich in passivem Verhalten, Rückzug und indirekten Sticheleien. Obwohl keine lauten Auseinandersetzungen stattfinden, ist die Auswirkung auf das Arbeitsumfeld nicht weniger gravierend.

Verlasse dich auf deine Intuition und deine Körpersignale – sie sind deine wertvollsten Instrumente im Umgang mit Konflikten. Besonders bei kalten Konflikten können sie dir Hinweise geben, dass etwas nicht stimmt, selbst wenn alles ruhig erscheint. Du hast es sicher schon selbst erlebt: Heisse Konflikte sind oft leichter zu erkennen und anzusprechen. Die Energie ist spürbar, Emotionen sind sichtbar, und obwohl Menschen im Eifer des Gefechts oft unbewusst reagieren, ist die Auseinandersetzung greifbar. Kalte Konflikte hingegen sind schwerer zu fassen. Sie werden oft geleugnet oder sind den Beteiligten nicht einmal bewusst. Um sie zu klären, muss der Konflikt manchmal zunächst «angeheizt» werden, damit die zugrundeliegende Dynamik sichtbar und bearbeitbar wird. Dies ist ein sensibler Prozess und sollte idealerweise von einer erfahrenen Person begleitet werden.

# Zusammenfassung

In diesem Kapitel hast du einige Signale und Verhaltensweisen kennengelernt, wie Konflikte erkannt werden. Sie beginnen oft klein und können zu einer enormen Grösse anwachsen. Wie die aussieht und was das Wesen des Konfliktes sonst noch so ausmacht, darauf werfen wir einen Blick im nächsten Kapitel.

# Konflikte verstehen

Der zweite Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie zu verstehen.<sup>2</sup> Lerne die Zutaten sowie die Zusammenhänge rund um den Konflikt in dir und in deinem Umfeld kenne. Dadurch wird es dir möglich, deinen Umgang mit Spannungen und Konflikten zu transformieren. Dieses Kapitel unterstützt dich dabei, möglichst viel für dich und deine friedvollere Praxis aus den weiteren Kapiteln mitzunehmen.

## Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt entsteht, wenn mindestens eine Person eine Situation als **emotional belastend oder sachlich nicht akzeptabel** empfindet. Das passiert, wenn das Verhalten, die Interessen, Ziele oder Überzeugungen der beteiligten Personen unvereinbar erscheinen oder sind und wenn diese Konfliktparteien aufeinandertreffen.

## Wichtig

Ein Konflikt besteht bereits dann, wenn eine Person sich durch das Handeln einer anderen beeinträchtigt fühlt – unabhängig davon, ob die andere Person das ebenso wahrnimmt oder den Konflikt abstreitet.

In diesem Kapitel möchte ich dir das Wesen des Konflikts näherbringen.

-----

<sup>2</sup> Glasl 2022

Wichtig erscheint mir dabei die Erkenntnis, dass das Offensichtliche oft nicht die wahre Ursache eines Konflikts ist. Der sichtbare, sachliche Streit ist nur die Spitze des Eisbergs. Das, was im Konflikt wirklich wirkt, liegt unter der Oberfläche verborgen.

Im Konflikt ist es entscheidend, den «Teppich» des Offensichtlichen zu lüften und zu fragen: Was liegt darunter? Welche Ziele, Absichten und Interessen der Konfliktparteien stecken hinter diesem Konflikt? Wenn wir diese gemeinsam offenlegen und besprechen, können wir den Konflikt wirklich klären. Andernfalls flammt er immer wieder auf, weil er an der Wurzel nicht geklärt ist. Es geht somit darum, das Thema hinter dem offensichtlichen Konfliktthema zu finden. Oft überdeckt ein Konflikt alte, unvereinbare Muster, die ans Licht drängen. Solange wir diesen ausweichen, brodelt der Konflikt weiter. Für die betroffenen Menschen ist das oft alles andere als angenehm, es kann sogar sehr schmerzhaft sein. Genau deshalb ist es so wichtig, dass wir lernen, klar und bewusst mit Konflikten umzugehen, damit wir diese Schmerzen beenden können. Konflikte wird es immer wieder geben, sie gehören zum Leben dazu. Doch unser Umgang mit ihnen bestimmt, ob sie weiter gären und eskalieren oder ob sie verstanden und transformiert werden – hin zu dem, was neu entstehen will.

# Finde das Thema hinter dem Thema

Im Konflikt neigen die beteiligten Parteien oft dazu, sich ausschliesslich auf das sichtbare Geschehen zu konzentrieren. Sie verfangen sich in einer Spirale aus gegenseitigen Vorwürfen und Schuldzuweisungen, wobei jede Seite starr auf ihrer Position beharrt. Die Diskussion dreht sich dann häufig um die Frage: Wer hat was, wann, wo und wie getan, das aus Sicht der anderen Seite falsch oder unvereinbar ist?

Anstatt den Konflikt als ein gemeinsames Problem zu betrachten, das gelöst werden kann, verengt sich der Blick auf die Differenzen bzw. die vermeintlichen Fehler der anderen Person. Jede Partei sucht nach Beweisen für die eigene Unschuld und projiziert ihre Ängste auf das Gegenüber. Dabei wird allzu oft ignoriert, dass die Antriebskräfte für den Konflikt unterhalb der Wasseroberfläche, im Unsichtbaren liegen. Werden diese aufgedeckt, kann der Konflikt nachhaltig geklärt werden.

Wird im sichtbaren Teil nach Lösung gesucht, gärt der Konflikt oft lange weiter. Vordergründig scheint der Konflikt gelöst, bei der nächsten Möglichkeit inszeniert er sich aber wieder. Erst wenn die Themen unter der Oberfläche besprochen und verstanden werden, ergeben sich fundamental neue Lösungsvarianten, bei denen optimalerweise die Bedürfnisse beider Konfliktparteien gestillt werden. Wir sprechen dann von Win-Win-Lösungen.