

Rudi Rhode
Mona Sabine Meis

**ICH WEISS,
WAS ICH WILL!**

Rudi Rhode
Mona Sabine Meis

ICH WEISS, WAS ICH WILL!

*Faire Selbstbehauptung
in privaten und beruflichen
Konflikten*

Kösel



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das FSC-zertifizierte Papier *Pamo Sky* für dieses Buch
liefert Arctic Paper Mochenwangen GmbH.

Copyright © 2010 Kösel-Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Umschlag: Kaselow Design, München
Umschlagmotiv: Getty Images / Amy de Voogd
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-466-30873-6


Weitere Informationen zu diesem Buch und unserem
gesamten lieferbaren Programm finden Sie unter
www.koesel.de

Inhalt

Einleitung	9
Konflikt als Kampf.	13
1. Fallstrick: Die Freund-Feind-Spirale	15
2. Fallstrick: Die Respektfalle	18
3. Fallstrick: Du bist schuld!	23
4. Fallstrick: Vorwürfe	27
5. Fallstrick: Beleidigungen	30
6. Fallstrick: Auch Ratschläge sind Schläge	32
7. Fallstrick: Wer schreit, hat schon verloren	34
Zusammenfassung	38
Konflikte auf Augenhöhe	41
Der Kopf muss klar sein.	43
Die Ziele	44
Die Wünsche	46
Die Bedürfnisse	48
Die Selbstgewissheit	53
Der wertschätzende Blick	57
Der Nutzen	61

Die zentralen Botschaften	66
Notwendige Prämissen	68
Die Sturmphase	74
Hinein in die Brandung	75
Die rettende Insel.	79
Die Kraft der Bedürfnisse	88
Die Lösungsebene	92
Wer macht den Haushalt?	93
Die eigenen Ziele definieren	99
Die Verhandlungsstrategie.	102
Der Verhandlungspoker.	106
Was ist, wenn nicht?	109
Checkliste für die Selbstbehauptung in Konflikten mit Gleichgestellten.	112
┌ Konflikte mit dem Chef	117
Persönliche Konflikte	120
Druck raus – Einsicht rein	124
Dringende Bitte statt Erwartung.	126
Hinein ins Gespräch	129
Was ist, wenn nicht?	133
Checkliste für die Selbstbehauptung in persönlichen Konflikten	140

Sachliche Konflikte	144
Die gedankliche Vorbereitung	145
Ich brauche mehr Zeit	148
Was ist, wenn nicht?	153
 Checkliste für die Selbstbehauptung in sachlichen Konflikten	 157
 Konflikte mit Mitarbeitern	 161
 Das Einsichtsgespräch	 171
Mangelnde Pünktlichkeit	172
Die gedankliche Vorbereitung	173
Hinein ins Gespräch	177
Bedürfnisse und Nutzen	183
Wertschätzende Kritik	187
 Checkliste für das Einsichtsgespräch	 196
 Das Erwartungsgespräch	 199
Der Platzhirsch	203
Die gedankliche Vorbereitung	205
Hinein ins Gespräch	208
Eine Frage des Drucks	212
 Checkliste für das Erwartungsgespräch	 215

Das Anweisungsgespräch	218
Viel Rauch um nichts?	218
Die gedankliche Vorbereitung	219
Hinein ins Gespräch	222
Checkliste für das Anweisungsgespräch.....	226
Schritt für Schritt	228
 Literaturhinweise	235

Einleitung

Wir bewundern Menschen, denen es gelingt, in einem Konflikt einen klaren *Stand-Punkt* zu vertreten. Wir beneiden all jene, die in einem Streit einen kühlen Kopf bewahren und sich selbstbe-*Haupt*-en können. Und denjenigen, die in Auseinandersetzungen *Rückgrat* zeigen und sich nicht unterkriegen lassen, zollen wir offen oder heimlich unseren Respekt. Die Worte *Standpunkt*, *Selbstbehauptung* und *Rückgrat* beziehen sich nicht zufällig auf unsere Körpersprache – unsere äußere Haltung. Denn wir wissen: Eine klare und gewinnende Ausstrahlung hilft, eigene Interessen besser durchsetzen zu können. Wer seine Ziele auch gegen die Widerstände anderer Menschen erreichen will, der braucht Standfestigkeit und ein selbstsicheres Auftreten.

Apropos Standfestigkeit: Wie oft schwanken wir in Konflikten, weil wir unsere Position nicht geklärt haben? Wie oft knicken wir ein, weil wir nicht genau wissen, was wir wollen? Standfest in einem Streit können wir nur dann sein, wenn wir uns unserer Interessen bewusst sind und mit ganzem Herzen und tiefer Überzeugung zu unseren Wünschen und Zielen stehen. Eine klare äußere Haltung ist der sichtbare Ausdruck einer klaren inneren Haltung. Nur wer in einem Konflikt innerlich strahlt, hat auch eine gewinnende Ausstrahlung und kann die jeweiligen Konfliktpartnerinnen oder Konfliktpartner für die eigenen Ziele gewinnen.

Unser Buch *Ich weiß, was ich will!* setzt genau an diesem Punkt der inneren Selbstklärung an. Wir werden zeigen, wie wir uns mithilfe gezielter Fragen auf einen Konflikt so einstellen können, dass wir selbstsicher und selbstgewiss in die

Auseinandersetzung mit unseren jeweiligen Kontrahenten hineingehen können. Für die Beantwortung dieser Fragen benötigen wir mit etwas Übung nicht mehr als fünf Minuten. Die Antworten wiederum verhelfen uns genau zu dem inneren Selbst-*bewusst*-sein, das wir für ein selbstbewusstes Auftreten und für die Durchsetzung unserer Ziele in einem Konflikt benötigen.

Mit anderen Worten: Statt auf Tipps und Tricks aus der Mottenkiste der Konfliktberater setzen wir bei unserem Ansatz der respektvollen Durchsetzungsfähigkeit voll und ganz auf persönliche Autorität und Authentizität. Wenn »ich weiß, was ich will«, kann ich auf ganz natürliche Art und Weise andere Menschen für mich und meine Ziele gewinnen. Und wenn ich mir meiner Wünsche und Bedürfnisse, aber auch meiner strategischen Vorgehensweise sicher bin, wird es mir in einem Konflikt auch gelingen, bei mir zu bleiben, statt außer mich zu geraten.

Zu Beginn des Buches zeigen wir, wie Auseinandersetzungen aus dem Ruder laufen können, wenn wir, statt unsere innere Haltung zu klären, unseren Gewohnheiten und Automatismen folgen: Konflikte mutieren dann zu destruktiven Kämpfen mit Gewinnern und Verlierern. Darauf aufbauend entwickeln wir in den folgenden Kapiteln – in Abgrenzung zur destruktiven Konfliktbewältigung – die wichtigsten Prinzipien einer respektvollen Durchsetzungsfähigkeit. Den Schwerpunkt legen wir dabei zwar auf die gedankliche Vorbereitung des Konflikts, aber wir stellen auch die praktische Umsetzung vor. Und wir differenzieren zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen: Ein Konflikt mit einem Partner, Freund oder Kollegen verlangt eine andere Vorbereitung und Vorgehensweise als ein Streit mit einer vor- oder nachgesetzten Person. Dabei behalten wir stets das zentrale Prinzip einer wertschätzenden Durchsetzungsfähigkeit im Auge: den Konfliktpartner für sich zu gewinnen, statt ihn zu besiegen.

Noch ein paar Sätze zum Aufbau dieses Buches. Wir haben ein Trainingshandbuch geschrieben. Das bedeutet, dass sich bestimmte Fragestellungen sehr bewusst wiederholen. Denn genau das ist das Prinzip des Trainings: Festigung und Sicherung des Erlernten durch Wiederholung. Statt Sie also mit einer Fülle an Fakten und Informationen zu »erschlagen«, stellen wir ganz einfache Möglichkeiten vor, wie Sie Ihren Standpunkt klären und Ihre Ziele erreichen können. Weniger ist mehr, und das Wenige soll sich durch Wiederholung so setzen, dass Sie es in Ihrem nächsten Konflikt tatsächlich praktisch anwenden können. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine große Klarheit und viel Selbstbewusstsein für Ihre zukünftigen Konflikte.

Konflikt als Kampf

Alexandra und Sascha – zwei gute und langjährige Freunde – haben sich verabredet, um gemeinsam Kaffee trinken zu gehen. Treffpunkt 14:00 Uhr, Golsheimer Platz. Das Wetter: drei Grad Celsius, leichter Nieselregen. Aber Sascha lässt seit mehr als 20 Minuten auf sich warten. Die Laune der wartenden und daher durchgefrorenen Freundin Alexandra nähert sich – den Temperaturen entsprechend – dem Gefrierpunkt. Keine drei Minuten später, also Punkt 14:23 Uhr, nimmt das Drama mit der Ankunft Saschas am vereinbarten Treffpunkt seinen Lauf:

»Ja, sag mal, spinnst du! Ich warte seit einer halben Stunde auf dich. Sascha, was soll das?«

»Vielleicht könntest du mich erst einmal grüßen, statt direkt anzumachen?«

»Hallo? Du bist fast eine halbe Stunde zu spät. Da habe ich doch wohl ein Recht darauf, sauer zu sein.«

»Vielleicht grüßt du mich erst einmal und fragst nach, warum ich überhaupt zu spät komme. Aber nein, immer sofort die Breitseite!«

»Du kommst doch jedes Mal zu spät und hast dann immer irgendwelche Ausreden. Da habe ich langsam keine Lust mehr drauf.«

»Was soll das denn jetzt: Ausreden! Willst du damit sagen, dass ich dich belüge?«

»Ich will und kann deine Geschichten von irgendwelchen Staus nicht mehr hören. Immer sind die anderen schuld. Wie wäre es denn, wenn der gnädige Herr einfach mal früher losfährt, wenn wir verabredet sind?«

»Spar dir deinen Zynismus! Auf dieser Ebene rede ich nicht mit dir.«

»Meine Güte, dann teil dir doch deine Zeit mal anders ein und erledige nicht noch 20 Sachen, bevor wir uns treffen. Dann kommst du auch mal pünktlich!«

»Ach, die Frau Sozialarbeiterin weiß mal wieder alles besser. Und außerdem: Du wohnst um die Ecke und hast keine lange Anfahrt. Wenn wir uns bei mir vor der Haustür treffen würden, wäre ich auch pünktlich.«

»Das glaubst du doch wohl selbst nicht: Bei deiner notorischen Unpünktlichkeit würdest du selbst dann noch zu spät kommen, wenn wir uns bei dir in deiner Wohnung treffen!«

»Ja, sag mal, hast du sie noch alle?«

»Ja, hab ich. Typisch Mann: Immer die anderen nach der eigenen Pfeife tanzen lassen. Mann ist ja schließlich so wichtig und hat bessere Dinge zu tun, als pünktlich zu sein. Blöder Macker!«

»Das ist ja wohl die Höhe. Ich kann nichts für deinen Frust mit Männern. Mach das mit deinem Ex aus, nicht mit mir. Ist ja wohl langsam klar, warum der 'ne Neue hat.«

»Musst du gerade sagen!«

»Weißt du was: Trink deinen Kaffee doch alleine!«

»Mach ich auch.«

»Ja, dann tschüss.«

»Tschüss!«

Zugegeben: etwas übertrieben. Aber die Übertreibung ist notwendig, um ein paar grundlegende Prinzipien der destruktiven Konfliktbewältigung zu verdeutlichen.

Wir stellen in den folgenden Abschnitten sieben Fallstricke vor, über die die beiden Streithähne in ihrer Auseinandersetzung gestolpert sind. Dabei wird sich zeigen, dass die wartende Alexandra bereits vor Saschas Ankunft am vereinbarten Treffpunkt die Weichen auf Konfrontation und Kampf

gestellt hat: Während ihrer Wartezeit hat sie sich ihren Freund Sascha gedanklich zum Feind gemacht (Fallstrick 1) und ist in die Respektfalle (Fallstrick 2) getappt. Diese beiden Fallstricke wiederum bildeten die Grundlage für die fünf weiteren Fallstricke, die den beiden Freunden während des Streits am Golsheimer Platz zum Verhängnis geworden sind: Schuldzuweisungen, Vorwürfe, Beleidigungen, Ratschläge und verletzende körpersprachliche Signale.

1. Fallstrick: Die Freund-Feind-Spirale

Wir haben den Beginn des Streits zwischen dem verspäteten Sascha und der wartenden Alexandra auf 14:23 Uhr festgelegt. Doch genau genommen müssen wir die Zeit mindestens 30 Minuten zurückdrehen, wollen wir den ersten Fallstrick der destruktiven Konfliktbearbeitung analysieren. Die Uhr zeigt also nicht 14:23 Uhr, sondern 13:53 Uhr, und wir versetzen uns einfach mal in die Lage von Alexandra, die bereits einige Minuten vor 14:00 Uhr am vereinbarten Treffpunkt Golsheimer Platz auf Sascha wartet:

Solange die Uhr noch nicht 14:00 Uhr zeigt, ist Sascha noch Alexandras bester Freund. Doch bereits wenige Minuten später, also um 14:05 Uhr, wendet sich das Blatt und damit auch die Stimmung von Alexandra. Sie führt einen inneren Monolog und denkt sich: »Ach Mensch, dieser Sascha. Ist mal wieder typisch. Dass der auch nie pünktlich sein kann.« In Alexandras Gedanken und Gefühlen mutiert der ihr nahestehende Freund bereits zu einem entfernten Bekannten (» ... dieser Sascha«).

Drehen wir die Uhr fünf Minuten weiter und werfen wir einen erneuten Blick in das Innenleben von Alexandra: »Das kann doch wohl nicht wahr sein. Jedes Mal der gleiche Ärger. Der ist zu blöd, seine Zeit auf die Reihe zu kriegen.«

Um 14:10 Uhr ist der ehemals beste Freund Sascha bereits »zu blöd«.

Das Ende der Freund-Feind-Spirale ist aber noch lange nicht erreicht. Schließlich steht die Uhr noch nicht auf 14:23 Uhr, sondern erst auf 14:15 Uhr. Alexandras innerer Monolog lautet jetzt: »Ja, sag mal, tickt der noch ganz sauber? Wenn dieser blöde Macho glaubt, dass er das mit mir machen kann, dann hat der sich aber geschnitten. Das lass ich mir nicht bieten!« Wir sind live dabei, wie sich im Inneren von Alexandra ihr Freund Sascha in einen »blöden Macho« verwandelt hat, der nicht mehr »ganz sauber tickt«.

Um 14:20 Uhr erreicht dieser innere Vorgang der Distanzierung und Entwertung seinen vorläufigen Höhepunkt: »Dieser Macker. Das ist ja wohl der Gipfel an Respektlosigkeit. Der behandelt mich wie den letzten Dreck. Na warte, der kann gleich was erleben!«

Und tatsächlich: Genau drei Minuten später packt Alexandra den Knüppel aus und drischt ohne Vorwarnung auf den »Macho« und »Macker« Sascha ein, der mit 23-minütiger Verspätung am Treffpunkt Golsheimer Platz erscheint: »Ja, sag mal, spinnst du! Ich warte seit einer halben Stunde auf dich. Was soll das?« Dieser Angriff erfolgt selbstverständlich großlos – schließlich haben es Machos und Macker nicht anders verdient, als mit Missachtung bestraft zu werden.

Jedem Kampf und jedem Krieg gehen die Distanzierung und Entmenschlichung des Gegners voraus – im Großen wie im Kleinen: der »westliche Imperialismus«, die »Achse des Bösen«, »Schurkenstaaten«, »Zecken«, »Untermenschen«, »Bullen und Parasiten«; oder eben auch »blöde Kuh« und »respektloser Macker«.

Alexandras innere Prozesse der Distanzierung und Entwertung mit der Vorbereitung auf Kämpfe und Kriege zu vergleichen, ist natürlich provokativ. Aber auch sie landet Treffer (»Ja, sag mal, spinnst du«), stichelt (»Du hast immer irgendwelche Ausreden«), setzt verbale Tiefschläge (»Du kommst jedes Mal zu spät!«), bohrt in Saschas Wunden (»notorische Unpünktlichkeit«) und stößt ihn vor den Kopf (»Typisch Mann: Immer die anderen nach der eigenen Pfeife tanzen lassen«).

Kurz und gut: Alexandra sieht Sascha als Täter, der ihr durch seine Verspätung Leid zugefügt hat. Und dieses Leid möchte sie ihm heimzahlen. Zu diesem Zweck hat sie ihren Freund vor der Auseinandersetzung kurzerhand in einen Macho und respektlosen Macker verwandelt, auf den sich ohne Gewissensbisse einschlagen lässt.

Darüber hinaus erfüllt die Distanzierung einen weiteren Zweck: Alexandra hat Sascha innerlich so weit von sich geschoben, dass sie ihm Leid zufügen kann, ohne dass dessen Leid sie selbst in Form von Mit-Leid erreichen und dadurch kampfunfähig machen könnte.

Auch über kriegerische Auseinandersetzungen wissen wir:
Das tausendfache Töten per Knopfdruck fällt leichter als das Töten eines Gegners von Angesicht zu Angesicht. Räumliche und emotionale Distanz schützen vor Mitleid, Schuldgefühlen und vor Beiß- bzw. Tötungshemmung.

Fazit: Wer im Vorfeld eines Konflikts den Partner durch Abwertung und Distanzierung zum Gegner macht, der rüstet zum Krieg und wird in der Auseinander-Setzung auch zugeschlagen. Das gedankliche Hineinschrauben in die Freund-Feind-Spirale vor einem Konflikt legt den Grundstein für eine destruktive Konfliktbewältigung.

2. Fallstrick: Die Respektfalle

Gehen wir mit Alexandra nicht allzu hart ins Gericht. Ihre Wut wird nachvollziehbar, wenn wir einfach mal unterstellen, dass Sascha tatsächlich schon zu so manch einer Verabredung verspätet erschienen ist. Fügen wir noch hinzu, dass Alexandra gerade eine Trennung von einem fremdgehenden Partner hinter sich hat. Außerdem hat sie zu Hause alle dringenden Arbeiten stehen und liegen lassen, um pünktlich am Treffpunkt zu erscheinen. Das bedeutet: Alexandras Aggressionen resultieren aus vielen negativen Erfahrungen mit Sascha im Besonderen und der Gattung Mann im Allgemeinen. Dazu kommt ein immenser Stress wegen der sich türmenden Arbeiten. Ihre destruktive Vorgehensweise in diesem Streit ist vielleicht nicht geschickt, aber sehr menschlich!

Wenn wir Alexandra befragen, warum sie in dem Streit mit Sascha derart heftig reagiert hat, wird sie vermutlich noch einen weiteren Grund anführen: »Das ist auch eine Frage der Wertschätzung. Sascha respektiert mich nicht. Sonst wäre er ja pünktlich. Das will ich mir nicht länger gefallen lassen.«

Schauen wir uns zunächst einmal das Wort »Respekt« genauer an: Respekt ist abgeleitet vom lateinischen Verb *respicere* (= zurückschauen) und bedeutet so viel wie Rücksicht nehmen. Respektlosigkeit ist demnach die mangelnde Fähigkeit bzw. der mangelnde Wille, den anderen mit seinen Wünschen und Bedürfnissen zu sehen und sein eigenes Verhalten darauf einzustellen. Wer dem Gegenüber in einem Konflikt also Respektlosigkeit unterstellt, formuliert indirekt einen Vorwurf: »Du tust das nur, weil du mich nicht respektierst.« Auf unseren Streit übertragen würde der Vorwurf lauten: »Du kommst zu spät, weil du egoistisch bist und mich nicht respektierst!«

Alexandra unterstellt Sascha, dass dessen Verspätungen, wenn nicht mit böser Absicht, so doch zumindest aus grober

Rücksichtslosigkeit ihr gegenüber geschehen. Und schon schnappt sie zu, die Respektfälle. Denn durch den offenen oder auch versteckten Vorwurf der Respektlosigkeit bekommt der Konflikt um die Frage von Pünktlichkeit eine zusätzliche Komponente – Alexandra stellt die Beziehungsfrage und integriert sie in den Konflikt: »Wenn du mich respektieren würdest, wärest du pünktlich.« Die Respekt-Dimension trägt durch den doppelten Vorwurf (»Du kommst immer zu spät. Du respektierst mich nicht.«) zu einer Verschärfung des Konflikts bei.

Wie ein Konflikt aussehen könnte, in dem die Respektfälle zuschnappt, zeigt der folgende Dialog:

»Deine Unpünktlichkeit finde ich einfach respektlos mir gegenüber.«

»Was hat das denn damit zu tun? Mein Gott, die Stadt ist voll mit Autos und ich habe keinen Parkplatz gefunden. Das Parkhaus war voll.«

»Das Parkhaus war voll ... Dann fahr doch einfach früher los. Das wäre respektvoll. Du weißt doch, dass ich hier in der Kälte stehe.«

»Ich bin früh genug losgefahren. Aber mit dem vollen Parkhaus konnte ich nicht rechnen. Sonst findet man da immer einen Platz.«

»Noch einmal: Ich finde das respektlos, mich so lange warten zu lassen.«

»Und ich sage noch einmal: Damit konnte ich nicht rechnen. Das hat mit Respekt nichts zu tun. Ich respektier dich doch.«

»Nein, tust du nicht. Sonst wärest du pünktlich.«

»Tu ich doch. Das Parkhaus war voll. Das ist alles!«

Eine Endlosschleife! Gegen die moralische Keule des Vorwurfs der Respektlosigkeit führt der verspätete Sascha immer

wieder die widrigen Umstände der vollen Innenstadt und des belegten Parkhauses ins Feld. Die Frage, ob Sascha Alexandra respektiert oder nicht, ist müßig und kontraproduktiv. Sie gibt dem Konflikt eine verschärfende und kaum zu lösende Dimension. Denn Respekt ist nicht einklagbar, wie das folgende Beispiel zeigt:

- »Du sollst mich respektieren.«
- »Tu ich doch.«
- »Nein, tust du nicht. Sonst wärest du pünktlich.«
- »Hallo! Das hat doch nichts miteinander zu tun.«
- »Hat es doch. Ich möchte, dass du mich respektierst.«
- »Was denn jetzt. Willst du Respekt oder Pünktlichkeit?«
- »Beides!«
- »Respektieren tu ich dich.«
- »Nein, sonst wärest du pünktlich!«

Woran will Alexandra denn bemessen, ob Sascha sie respektiert? Der einzige Grund für die unterstellte Respektlosigkeit in diesem Konflikt ist Saschas Unpünktlichkeit. Wenn dieser also rechtzeitig zu den vereinbarten Treffen erscheint, bekommt Alexandra automatisch den Respekt, den sie erwartet. Folglich würde es reichen, den Inhalt des Konflikts auf die Frage der Pünktlichkeit zu begrenzen. Denn durch die Beschränkung auf den Zeitfaktor würde der Konflikt spürbar entschärft – zumindest *eine* massive Vorwurfsebene fiel weg.

Mit einer Kritik an unseren Verspätungen können wir in der Regel konstruktiv umgehen, mit dem Vorwurf der Respektlosigkeit kaum, denn dieser rührt an den Grundfesten unserer Persönlichkeit. Stellen wir uns einfach mal vor, wie viel leichter es uns fallen würde, zuzugestehen, dass wir ein Problem damit haben, pünktlich zu sein. Aber wer von uns könnte einräumen, respektlos zu sein?

Daher behaupten wir:

Die Ausklammerung der Respektfrage und die damit verbundene Beschränkung des Konflikts auf das jeweils zentrale Problem (wie Verspätungen) ist eine notwendige Voraussetzung für eine konstruktive Bewältigung. Und ganz nebenbei bekommen wir bei Erfüllung unserer Wünsche (wie pünktliches Erscheinen) den vermeintlich fehlenden Respekt gratis mitgeliefert.

Mit diesen Überlegungen wollen wir aber nicht etwa behaupten, dass es keine Konflikte um Respekt geben kann: Wenn eine Person eine andere beleidigt, geht es in dem Konflikt unmittelbar um Respekt. Der Unterschied zwischen einem genuinen Respektkonflikt und einem Konflikt, in dem die Frage von Respekt quasi durch die Hintertür Einzug hält, wird an folgenden Beispielen deutlich:

- Das Gegenteil einer Verspätung ist nicht Respekt, sondern Pünktlichkeit. Unterstellter mangelnder Respekt im Zusammenhang mit Verspätungen ist lediglich die Folge einer bestimmten Bewertung dessen, warum die andere Person unpünktlich ist. Daher handelt es sich bei dem Satz »Du kommst zu spät, weil du mich nicht respektierst« um eine Respektfalle.
- Das Gegenteil der Nichteinhaltung eines Putzplans ist nicht Respekt, sondern die Erledigung der vereinbarten Putzarbeiten. Unterstellte Respektlosigkeit ist die Folge einer negativen Bewertung dessen, warum der Partner sich nicht an den Putzplan hält. Daher handelt es sich bei dem Satz »Du putzt nicht, weil du mich nicht respektierst« um eine Respektfalle.
- Das Gegenteil eines unordentlich hinterlassenen Arbeitsraums ist die ordnungsgemäße Übergabe und nicht Respekt. Daher handelt es sich bei dem Satz »Du hinterlässt mir den Raum so chaotisch, weil du mich nicht respektierst« um eine Respektfalle.

- Aber: Das Gegenteil von Beleidigungen ist die respektvolle Kommunikation. Bei einer Beleidigung (»Deine Beleidigung ist respektlos«) handelt es sich also um einen Respektkonflikt.

Eine Beleidigung *ist* Respektlosigkeit – und nicht die Bewertung dessen, was die Ursache einer Verspätung, dem Nicht-Putzen oder der Unordnung sein mag. Den Unterschied zwischen einer Respektfalle und einem Konflikt um Respekt können wir demnach ganz einfach daran erkennen, dass wir zunächst das uns störende Verhalten benennen und davon dann das Gegenteil bilden. Wenn wir bei Letzterem beim Respekt landen, handelt es sich tatsächlich um einen Konflikt um Respekt. Sollte aber bei der Gegenteilsbildung ein konkretes Verhalten herauskommen, laufen wir Gefahr, in die Respektfalle zu geraten.

Jeder Konflikt, in dem es um das *Wie* der Kommunikation geht, ist ein Konflikt um Respekt. Hier kann die Respektfalle nicht zuschnappen. In allen anderen Konflikten gilt:

Die Unterstellung der Respektlosigkeit als Ursache des störenden Verhaltens trägt zur Verschärfung des Konflikts bei und ist Teil der mentalen Aufrüstung zum Kampf. Wer gedanklich in die Respektfalle tappt, rüstet sich zum respektlosen (= verletzenden) Gegenschlag.

Die beiden ersten Fallstricke eines Konflikts zeigen, dass der Grundstein für die destruktive Konfliktbewältigung bereits vor dem verspäteten Erscheinen Saschas am vereinbarten Treffpunkt gelegt wurde. Alexandras Urteile über ihren Freund (»Dieser egoistische Macker respektiert mich einfach nicht!«) wurden zwischen 14:00 Uhr und 14:23 Uhr gefällt. Ihr erster Satz nach Saschas Ankunft (»Ja, sag mal, spinnst du!«) ist die psycho-logische Konsequenz von Alex-

andras Urteilen und ihrer damit verbundenen inneren Aufrüstung.

Fazit: Wenn wir den Grundstein für eine konstruktive Konfliktbewältigung legen möchten, müssen wir bereits die Zeit vor dem eigentlichen Streit berücksichtigen. Die konstruktive Konfliktbewältigung, so werden wir später zeigen, steht und fällt mit einer wertschätzenden und zugleich selbstkritischen gedanklichen Vorbereitung.

3. Fallstrick: Du bist schuld!

Wie lange mussten Sie Ihren Unmut bereits zurückhalten? Vermutlich mehrere Minuten! Oder haben Sie sich während des Lesens der beiden letzten Abschnitte nicht immer wieder darüber geärgert, dass das eigentliche Opfer des Konflikts – nämlich Alexandra – zur Täterin abgestempelt wurde? Dabei scheint es doch glasklar zu sein: Nicht etwa Alexandra trägt die Schuld an der Eskalation des Streits, sondern der – häufig! – verspätete Sascha. Also fängt der Konflikt nicht erst um 14:00 Uhr mit Alexandras innerer Aufrüstung an, sondern bereits einige Wochen oder gar Monate vorher mit Saschas ständigen Verspätungen. Das bedeutet: Alexandra ist Opfer und Sascha Täter.

Einverstanden: Um zu verhindern, dass Sie dieses Buch wutentbrannt und vorschnell in die Ecke werfen, übernehmen wir diese Täter-Opfer-Konstellation. Die Sachlage des Konflikts ist demnach eindeutig: Sascha als notorischer Zuspätkommer ist schuld an dem Ärger seiner Freundin Alexandra. Schließlich verstößt er gegen einen Grundsatz, der da lautet: Auf die Minute pünktlich zu sein ist – zumindest in Deutschland – Pflicht. Und wer unpünktlich ist, stiehlt dem anderen Zeit. Somit ist der Ärger von Alexandra absolut verständlich – zumal der Nieselregen bei einer Temperatur von



Rudi Rhode, Mona Sabine Meis

Ich weiß, was ich will!

Faire Selbstbehauptung in privaten und beruflichen Konflikten

Paperback, Broschur, 240 Seiten, 13,5 x 21,5 cm

ISBN: 978-3-466-30873-6

Kösel

Erscheinungstermin: April 2010

Konflikte souverän und selbstbewusst lösen

Wer weiß, was er will, kann selbstsicher und selbstbewusst andere für sich und seine Ziele gewinnen. Eine gezielte Vorbereitung ist dabei Voraussetzung für ein für beide Seiten angenehmes Konfliktgespräch. Rudi Rhode und Mona Sabine Meis geben viele Beispiele für konstruktive Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und für Konflikte „auf Augenhöhe“.

 [Der Titel im Katalog](#)