

# Lass uns streiten!

## Konfliktmanagement – Motor für neue Wege



### Teil 2: Selbsterkenntnisse

#### Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Konfliktbewusstsein
- Teil 3: Konfliktpotenziale
- Teil 4: Mediationskompetenz
- Teil 5: Gesunde Streitkultur

Konflikte sind allgegenwärtig, unvermeidbar und eine „zwangsläufige“ Erscheinung im Zusammenleben von Menschen, Teams, Organisationen, Kulturen und Völkern. Auch in uns selbst gibt es zahlreiche Konflikte zu erkennen und zu bewältigen. „Der Ursprung vieler Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.“ [Martin Buber]

Sich klar zu werden über das eigene Konfliktbewusstsein, die eigene Einstellung zu Auseinandersetzungen, Streitigkeiten und Konflikten in konkreten Situationen ist elementar wichtig. Reflektieren Sie durchaus über mögliche Fragestellungen in Abbildung 1.

- tanzlosigkeit zu; knüpft schnell Kontakte und baut sie aus.
- Hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant.
- Ist redigewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und schreibt ver-

Persönliche Konfliktgeschichte	
■ Was war es, das ich bisher über Streit und Konflikte gelernt habe?	(meine Anmerkung)
■ Was haben Eltern, Lehrer und andere wichtige Personen in dieser Hinsicht vermittelt und vorgelebt?	(meine Anmerkung)
■ Wie war und ist die Streitkultur in meiner Familie? Wie wird mit Konflikten umgegangen?	(meine Anmerkung)
■ Wie sehe ich die Streitkultur in meinem Unternehmen allgemein und in einzelnen Abteilungen?	(meine Anmerkung)
■ Welche Erfahrungen als Konfliktpartei habe ich besonders in Erinnerung? Wie beurteile ich die Situation rückblickend?	(meine Anmerkung)
■ Auf welche Personen in welchen Situationen reagiere ich besonders? Wie genau? Lässt sich ein Muster erkennen (...immer wenn, dann ...)?	(meine Anmerkung)
■ Welche Haltung in Konflikten wünsche ich mir zukünftig?	(meine Anmerkung)
■ Woran könnte ich merken, dass ich in der nächsten Konfliktsituation diese gewollte Haltung verwirkliche?	(meine Anmerkung)

Abb. 1: Eigene Darstellung von Karl Drack in Anlehnung an Höher/Höher (leicht verändert)

Ein gutes Gespräch zu führen, die Kunst, sich verständlich auszudrücken, die produktive Kraft eines Streits zu nutzen hat sehr viel mit der Teilkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ zu tun (siehe Abbildung 2). „Sich selbst und andere besser verstehen“ ist elementar wichtig. Nach Heyse/Erpenbeck lauten die vier Identifikationsmerkmale (leicht verändert) zur Kommunikationsfähigkeit:

- Geht auf andere offen, wohlwollend und wertschätzend, aber ohne Dis-

ständig und drückt sich kunden(-typen)gerecht aus.

- Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und besitzt damit und dadurch eine hohe Überzeugungskraft.

Wie sieht Ihre Einschätzung bezüglich dieser vier Identifikationsaspekte aus? Unterschiedliche Persönlichkeiten legen unterschiedliche oftmals bevorzugte Verhaltensweisen an den Tag. „Die Welt gehört den Lauten: Extrovertierte haben es leichter im Leben, schon Kinder wer-

den auf Selbstdarstellung getrimmt. Ein Irrweg, sagen Psychologen und Ökonomen“, so eine Aussage von Kerstin Kullmann im Spiegel Wissen (Ausgabe 3/2015). Introvertierte Menschen nimmt man als ruhig, zurückhaltend, in sich gekehrt wahr – extrovertierte dagegen als

Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit
Team-fähigkeit	Dialog-fähigkeit und Kundenorientierung	Experim-entierfreude	Beratungs-fähigkeit
Kommuni-kations-fähigkeit	Koopera-tions-fähigkeit	Sprache-wandtheit	Verständnis-bereitschaft
Bezieh-ungsma-nagement	Anpas-sungs-fähig-keit	Pflichtgefühl	Gewissen-haftigkeit

**S** Sozial-kommunikative Kompetenz

Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack der sozial-kommunikativen Kompetenzen nach Erpenbeck. In: Faix, G. W.: Kompetenz 2012 – KODE ©

gesellig, abenteuerlustig und risikofreudig. Bis heute gelten die beiden genannten Temperamente als wichtigste Aspekte der Persönlichkeitspsychologie.

### Persönlichkeiten

Es gibt in der Praxis eine Vielzahl von Persönlichkeitstypologien. Ich selbst arbeite unter anderem mit dem DISG-Modell, das einerseits die Dimension Extroversion/Introversion und andererseits die Dimension Aufgabenorientierung/Menschenorientierung beinhaltet. Es beruht auf den vier Verhaltensdimensionen Dominant (D), Initiativ (I), Stetig (S) und Gewissenhaft (G), die nach Gay „jeder Mensch in sich trägt und in bestimmten Situationen unterschiedlich ausgeprägt sein können“. In den Abbildungen 3 und 4 (siehe Seite XX) werden Sie eigene bevorzugte Verhaltensdimensionen erkennen können.

### Der D-Typ

Als ausgeprägter D-Typ mögen Sie vor allem Menschen, die auch schnell zur Sache kommen, sehr direkt sind und schnelle Entscheidungen treffen. Mit Menschen, die Sie unterhalten wollen, (zu) viel reden, kommt es schnell zu Spannungen und Konflikten.

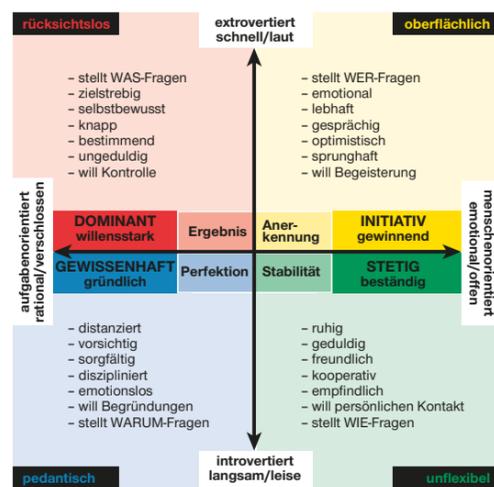


Abbildung 3: Einschätzungsraster der DISG-Typen im Rahmen meiner Lizenzierung. Nähere Info siehe Seiwert, L./Gay, F.: Das neue 1x1 der Persönlichkeit

**Der I-Typ**

Als ausgeprägter I-Typ mögen Sie Menschen, die Zeit zum Reden haben, freundlich sind, Kontakt suchen und sich begeistern lassen. Menschen, die unhöflich mit Ihnen umgehen, distanzieren, kühl und zurückhaltend sind, mögen Sie nicht.

**Der G-Typ**

Als ausgeprägter G-Typ mögen Sie Menschen, die diplomatisch sind, sinnvolle Dinge tun, ruhig sind und klar denken. Menschen, die wollen, dass Sie Ihre Gefühle offen zeigen, unfertige Arbeiten schnell abgeliefert haben wollen, provozieren durchaus Konflikte.

**Der S-Typ**

Als ausgeprägter S-Typ mögen Sie Menschen, die über Persönliches erzählen, bevor sie zum Geschäftlichen kommen, Zeit für eine lockere Atmosphäre haben, sich anhören, wie ich die Dinge sehe. Menschen, die Ihnen Veränderungen aufzwingen, bevor Sie dazu bereit sind, immer nur Ergebnisse von Ihnen wollen, keine Rücksicht auf Ihre Person nehmen, mögen Sie eher nicht.

**Stärken und Schwächen der einzelnen Typen**

Die möglichen Konfliktbereiche der unterschiedlichen Typen sind in der Abbildung 4 dargestellt. Sehr wertvoll ist grundsätzlich, sein Wahrnehmungsfenster für sich und andere Typen zu erweitern. In guten Teams konzentriert man

### Selbsteinschätzung nach Gay

<p><b>Dominanz</b></p> <p>„Ich weiß, was ich will!“ Menschen mit dominanter Verhaltenstendenz sind selbstbewusst, zielstrebig und bestimmend. Sie zeichnen sich durch hohe Willenskraft aus, nehmen Herausforderungen an und gestalten ihre Umgebung aktiv. Die Kehrseite der Medaille: Auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer nimmt dieser Verhaltensstil wenig Rücksicht. Die Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es fehlt mir leicht, Entscheidungen zu treffen</li> <li>Ich übernehme gerne eine tonangebende Rolle</li> <li>Wichtig ist das Ergebnis</li> <li>Ich strebe nach Erfolg</li> <li>Manchmal muss man Klartext reden</li> </ul>	<p><b>Initiative</b></p> <p>„Gemeinsam sind wir stark!“ Menschen mit initiativer Verhaltenstendenz sind lebhaft, optimistisch und gesprächig. Sie gehen offen und freundlich auf andere Menschen zu, möchten sie begeistern und mitreißen. Sie scheuen sich nicht, Emotionen zu zeigen. Die Kehrseite der Medaille: Im Überschwang zetteln sie schon mal zu viele Projekte an und bringen dann Dinge nicht richtig zu Ende. Sie wirken bei allem Enthusiasmus auf andere gelegentlich oberflächlich. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich mag viele Menschen um mich</li> <li>Ich kann andere mitreißen</li> <li>Gute Stimmung ist mir wichtig</li> <li>Es ist toll, gemeinsam etwas zu bewegen</li> <li>Man muss auch mal fünf gerade sein lassen</li> </ul>
<p><b>Gewissenhaftigkeit</b></p> <p>„Was ist mache, mache ich richtig!“ Menschen mit stetiger Verhaltenstendenz sind ordentlich, diszipliniert und planvoll. Sie befolgen Anweisungen und Normen und erledigen ihre Aufgaben mit beispielhafter Sorgfalt. Ein strukturiertes Vorgehen ist ihnen wichtig. Die Kehrseite der Medaille: Gewissenhafte Menschen neigen dazu, sich in Details zu verstricken, tun sich schwer, loszulassen und zu delegieren, und sind manchmal übervorsichtig. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich bin pflichtbewusst</li> <li>Ich halte mich an Standards</li> <li>Fehler ärgern mich</li> <li>Ich stelle hohe Ansprüche an mich selbst</li> <li>Ich strebe nach Perfektion</li> </ul>	<p><b>Stetigkeit</b></p> <p>„Wir sollten das ganz in Ruhe angehen ...“ Menschen mit stetiger Verhaltenstendenz sind ruhig, verlässlich und kooperativ. Sie schätzen vorhersehbare Abläufe und eine entspannte, freundliche Atmosphäre. Ihre Aufgaben erledigen sie zuverlässig und konzentriert. Die Kehrseite der Medaille: Stetigkeit ist oft gepaart mit einer Scheu vor unkalkulierbaren Veränderungen und mangelnder Initiative. Mit Konflikten tut man sich schwer. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ich bin umgänglich und hilfsbereit</li> <li>Ich achte auf die Bedürfnisse anderer</li> <li>Mit Geduld und Freundlichkeit kann man viel erreichen</li> <li>Mich in andere einzufühlen fällt mir leicht</li> <li>Bevor man loslegt, sollte man die Dinge in Ruhe abwägen</li> </ul>

Abbildung 4: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Gay in Brand et al. (leicht verändert)

**DOWNLOAD**

www.bodylife.com/themenportal

**Konfliktbereiche identifizieren**

Wie Sie Konfliktbereiche mit den jeweiligen Typen identifizieren können, erfahren Sie mithilfe der Tabelle, die Ihnen in unserem Downloadbereich zur Verfügung steht.

sich ausschließlich auf die unterschiedlichen Stärken der jeweiligen Typen, die synergetisch wirken. Die Schwächen sind zwar auch bewusst, werden aber eher vernachlässigt. In zahlreichen Situationen ist es wichtig, dass jemand als D-Typ

- selbstbewusst,
- schnell,
- energisch,
- zielorientiert,
- entschlussfreudig und
- anspruchsvoll

in Erscheinung tritt. Mögliche Schwächen (durchaus wahrgenommen als „übertriebene“ Stärken) wie arrogant, überfahrend, bestimmend, kompromisslos, beherrschend und überfordernd sind sich und anderen bewusst zu machen.

Wie oft benötigen wir die Stärken von I-Typen, wenn

- ideenreich,
- enthusiastisch,
- schnell reagiert,
- kontaktfreudig,
- einflussreich und
- mitreißend

agiert wird. Mögliche Schwächen (durchaus wahrgenommen als „übertriebene“ Stärken) wie leicht erregbar, theatralisch, voreilig, kumpelhaft, manipulierend und sprunghaft sind sich und anderen bewusst zu machen.

Die Stärken des S-Typs können mit Attributen wie

- unterstützend,
- geduldig,
- voraussagbar,
- teamfähig,
- loyal und
- zuverlässig

beschrieben werden. Mögliche Schwächen (durchaus wahrgenommen als „übertriebene“ Stärken) wie unflexibel, ausnutzbar, unterordnend, unterwürfig, zu angepasst und abhängig sind sich und anderen bewusst zu machen.

Die Stärken des G-Typs umfassen Eigenschaften wie

- analytisch,
- perfektionistisch,
- ordnungsliebend,
- diplomatisch,
- fleißig und
- kritisch.

Mögliche Schwächen (durchaus wahrgenommen als „übertriebene“ Stärken) wie pedantisch, bremsend, stur, penibel, emotionslos, misstrauisch und unständig sind sich und anderen bewusst zu machen.

**Was zeichnet gute Teams aus?**

In guten Teams sind alle Persönlichkeitstypen vertreten, da deren unterschiedlichen Stärken, und Sichtweisen durchaus mehr Reibungen, Spannungen und Konflikte verursachen, aber gerade deshalb oft zu besseren, hochwertigeren Ergebnissen führen. „Was mich anbeht, so zahle ich für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine andere auf der ganzen Welt.“ [J. D. Rockefeller]

Mit der Auseinandersetzung von „Persönlichkeitsmodellen“ sehe ich auch sehr gute Chancen, das eigene persönlich bevorzugte Verhalten zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln bzw. situativ zu optimieren. Wir tragen ja als Menschen auch durchaus mehrere Teilpersönlichkeiten in uns, die sich in einer „inneren Teamaufstellung“ bemerkbar machen und durchaus zu inneren Konflikten führen können. Im Spiegel Wissen (Ausgabe 3/2015) mit der Headline „Versteh mich nicht falsch!“ geht es um Kommunikation, Konflikte, ...

„Vor schwierigen Entscheidungen – aber auch in anderen Situationen – melden sich die inneren Teammitglieder zu Wort“, so Schulz von Thun als Kommunikationsexperte. Folgende Teilpersönlichkeiten, dargestellt im Spiegel Wissen (3/2015), wollen möglicherweise gehört werden, wenn eine Führungskraft ein attraktives Jobangebot erhält:

- Der „Zielstrebig“: „Absagen kommt nicht infrage! Wer es zu etwas bringen will, muss Erfolgswillen zeigen.“
- Der „Optimist“: „Ich bin Feuer und Flamme! So eine Chance kommt so bald nicht wieder.“
- Der „Zweifler“: „Ist das nicht eine Nummer zu groß für dich?“

- Der „Pessimist“: „Das wird ganz sicher schiefgehen, du wirst scheitern.“
- Der „Familienmensch“: „Du wirst mehr verdienen und das kommt der gesamten Familie zugute.“
- Der „Bremsen“: „Du bist doch jetzt schon fast nur noch im Unternehmen. Das wird mit diesem Job sicher noch viel, viel schlimmer.“

Wer von diesen Teilpersönlichkeiten würde sich in Ihrem „inneren“ Team durchsetzen? Kommen da möglicherweise einige Präferenzen aus dem DISG-Modell zum Vorschein?

**Fazit**

Erkenntnisse über sich selbst führen bekannterweise zur Verbesserung. Die Entwicklung zur Selbstempathie kann aber auch zwischenzeitlich konfliktreich sein. Eine erfolgreiche Kommunikation mit sich selbst und anderen hat ihre Gesetze und zahlreiche zu entschlüsselnde Geheimnisse, die wir für uns und andere nutzen können. Viele Konflikte wären dadurch vermeidbar. Beschäftigen Sie sich mit dem Kommunikationsexperten Schulz von Thun (Miteinander reden), Watzlawick (Man kann nicht nicht kommunizieren), mit dem Ganzhirnkonzept (www.hbdi.de) und der Lektüre von Uwe Karstädt (Ganz in meinem Element). Investitionen, die sich in Persönlichkeits-, Team- und Führungsentwicklung und nicht zuletzt in Unternehmensergebnissen positiv bemerkbar machen. „Man hat etwas Neues erst dann verstanden, wenn man es in mehr als einer Weise versteht.“ [Marvin Minski] Karl Drack

Literatur:  
 Gay, F.: persolog © Persönlichkeitsprofil. In: Brand, M./Ison, F./Wittig, S. (Hrsg): Handbuch der Persönlichkeitsanalysen. 2015  
 Seiwert, L./Gay, F.: Das neue 1x1 der Persönlichkeit. 17. Auflage  
 Heise, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 2009  
 Keim, S./Wittmann, P.: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung. In: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg): Talent. Kompetenz. Management. 2009  
 Höher, P./Höher, F.: Konfliktmanagement. 2004  
 Spiegel Wissen: Versteh mich nicht falsch! Ausgabe 3/2015



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarltrack.de