

*Für Markus, Moni und Erich.*

**Matthias Herzberg**

**DU KANNST**  
in jeder Lebenslage  
kommunizieren und Konflikte lösen

Das Kommunikationshandbuch für konstruktive Kommunikation und Konfliktlösung.

Eine Anleitung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Sofort umsetzbar.



**WINDSOR VERLAG**

[www.windsor-verlag.com](http://www.windsor-verlag.com)

© 2014 Matthias Herzberg  
[info@best-patterns.com](mailto:info@best-patterns.com)  
[www.best-patterns.com](http://www.best-patterns.com)  
[info@matthias-herzberg.com](mailto:info@matthias-herzberg.com)  
[www.matthias-herzberg.com](http://www.matthias-herzberg.com)

Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.

Verlag: Windsor Verlag  
ISBN: 978-1-627842-03-7

Titelfoto: © beeboys (Fotolia.com)  
Umschlaggestaltung: Julia Evseeva  
Korrektur: Windsor Verlag  
Layout: Julia Evseeva

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG .....	7
1. WAS HAT KOMMUNIKATION MIT KONFLIKTMANAGEMENT ZU TUN? .....	11
2. WER BIN ICH IN KOMMUNIKATIONS- UND KONFLIKTSITUATIONEN? .....	14
3. KOMMUNIKATION – DIE GRUNDLAGEN DER GRUNDLAGEN .....	20
3.1 Fenster und Eisberge – einfache Modelle, gute Erkenntnisse .....	20
3.2 Vier Ohren und was passieren kann, wenn man uneindeutig spricht .....	27
4. AUS DEN GRUNDLAGEN LERNEN UND SOFORT ERFOLGREICHER SEIN .....	32
4.1 Unreflektierte Kommunikation = destruktive Konflikte. Was sollte ich besser vermeiden? .....	32
4.2 Wie man erfolgreich kommuniziert und in Konflikten nur gewinnen kann .....	36
4.3 Arbeiten Sie bewusst mit dem Modell des Beziehungskontos .....	43
5. VERTIEFUNG – WAS NOCH ZU WISSEN LOHNT .....	47
6. EINE GUTE TEAMKOMMUNIKATION IM KONFLIKTFALL ERMÖGLICHEN- WIE GEHT DAS? .....	52
7. NOTFALL-KIT: WAS MACHE ICH, ... ..	56
7.1 ... wenn ich in einem Gespräch nicht mehr weiter weiß, weil es zu emotional wird? .....	56
7.2 ... bei persönlichen Angriffen gegen meine Person? .....	57
7.3 ... wenn ich schon ganz viele Lösungen angeboten habe, und keine ist die richtige .....	58

7.4 ... wenn mich jemand für sein Problem vor den Karren spannen will .....	59
7.5 ... wenn ich gerne etwas mit jemand klären möchte, aber dieser hat kein Interesse .....	60
7.6 ... wenn etwas lange zurückliegt, ich aber noch ein Thema damit habe .....	61
7.7 ... wenn jemand in einem Gespräch etwas von mir verlangt, das ich nicht machen möchte ....	62
8. SELBSTEMPATHIE – WIE GEHT „EINFÜH- LUNGSVERMÖGEN“ IN MICH SELBST? .....	63
9. WIE KANN ICH – WENN ES DARAUF AN- KOMMT – SCHLAGFERTIGER WERDEN? ...	66
10. NEINSAGEN LEICHT GEMACHT .....	71
11. GESPRÄCHSTECHNIK: NÜTZLICHES HANDWERKSZEUG .....	75
11.1 Gesprächsphasen .....	75
11.2 Die Sitzposition und andere Rahmenbedingungen .....	79
11.3 In Kontakt kommen und die Führung übernehmen .....	82
12. DAS INSTRUMENT FÜR FÜHRUNGS- KRÄFTE: MITARBEITERJAHRES- GESPRÄCHE .....	88
12.1 Definition und Nutzen .....	88
12.2 Nachteile von Mitarbeiterjahresgesprächen .....	91
12.3 Erfolgsfaktoren – was braucht man dafür? .....	92
12.4 Stolperfallen – nicht jeder hat Lust auf Mitarbeitergespräche .....	94
SCHLUSSWORT .....	98
LITERATUR .....	100
AUTOR .....	101
DANKSAGUNG .....	102



## EINLEITUNG

Ich weiß nicht, wie viele Ratgeber es in Buchform zum Thema Kommunikation gibt und auch nicht, wie viele von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bereits ein Kommunikationstraining oder -seminar besucht haben.

In meinen Trainingsworkshops zu den Themen Kommunikation, Mitarbeitergespräche und Konfliktmanagement, die ich seit über 14 Jahren als Experte durchführe, bin ich immer wieder schockiert. Warum?

Auf die Frage, wer schon alles ein Seminar besucht hat, zeigen zwischen 50–80 % der Teilnehmenden auf. Im weiteren Seminarverlauf zeigt sich dann allerdings, dass wenig bis gar nichts „hängen geblieben“ ist aus diesen Kursen. Einige erinnern gewisse Schlagworte: „Ich-Botschaft“ zum Beispiel. Die Mutigen der Seminarteilnehmer machen ein Beispiel vor, wie sie mit einer Ich-Botschaft ansprechen, dass sie etwas stört. Das klingt dann ungefähr so:

„Ich bin total wütend auf Sie, weil Sie schon wieder die Berichte nicht geliefert haben!“

Jetzt versetzen Sie sich bitte einmal in die Situation, der Empfänger dieser Botschaft zu sein. Fühlen Sie einmal in sich hinein – welcher erste Impuls, ganz tief innen, ohne dass es unbedingt jemand in der Außenwelt mitbekommt – entsteht in Ihnen? Ja, es wird wohl der Wunsch sein, sich zu rechtfertigen oder gar zum Gegenschlag auszuholen und dem anderen mal die Meinung zu sagen, was man von so einer Ansprache hält. Wir haben uns ja auch noch gar nicht den entsprechenden Tonfall (vielleicht laut), die Distanz zwischen mir und der anderen Person (vielleicht zu nah) und die nonverbale, also die körpersprachliche Auftrittsweise der Person dazu vorgestellt (vielleicht gestikulierend, mahnend).

Ist das eine Ich-Botschaft? Nein! Wie eine wirklich gute Ich-Botschaft aufgebaut wird, werden Sie in diesem Buch bald verstanden haben und selbst anwenden können.

Eine gute Ich-Botschaft erzeugt eine Betroffenheit bei meinem Gegenüber und Verständnis für meine Situation – beides ermöglicht Lösungen, wenn ich mich auch für die Lage meines Gegenübers interessiere.

Genau das habe ich in meiner Herkunftsfamilie durch meine Erziehung und Sozialisation leider nicht gelernt. Wie geht es Ihnen selbst mit diesem Thema? Meine Lernerfahrung war, besser den Konflikt nicht anzusprechen oder dann irgendwann zu „platzen“ und dem Ärger und der Wut so richtig Luft zu machen.

Die Meinung, man fühle sich danach besser, ist übrigens weit verbreitet. Das Problem dabei besteht allerdings darin, dass dieses Hochgefühl in der Regel nur wenige Sekunden andauert und danach klar wird, dass viel kaputtgegangen ist und wenig gelöst wurde.

In diesem Buch können Sie lernen, wie es anders geht („Können“ – Sie lernen etwas Neues hinzu, was grundsätzlich erst einmal anwendbar ist). Um danach mit den Inhalten dieses Buches erfolgreich zu arbeiten, müssen Sie dies allerdings auch motiviert umsetzen und überhaupt Interesse daran haben, etwas zu verändern („Wollen“ – der Wille, den Mut und auch die Disziplin zu haben, wirklich in Bewegung zu kommen mit der neuen Kommunikationsart). Von alleine passieren solche Veränderungen nicht. Das wäre so wie im Fitness-Studio angemeldet zu sein und zu glauben, die Muskeln würden deshalb von alleine wachsen.

Ich selbst habe diesen Lern- und Veränderungsprozess für mich persönlich erfolgreich begonnen. Heute kommuniziere ich sehr anders als ich es einmal selbst gelernt habe. Dies war und ist allerdings weiterhin mit sehr viel Arbeit und vor allen Dingen Selbstdisziplin verbunden, nicht emotional ungesteuert durchs Universum zu ziehen, sondern immer wieder bewusst den guten Kern im Verhalten anderer Menschen zu suchen, auch wenn mir gerade nicht gefällt, was sie machen, weil es nicht zu dem passt, was ich selbst gerade möchte.



Ich wünsche Ihnen jetzt viel Spaß beim Weiterlesen und lade Sie ein, neugierig zu sein auf das, was Sie sofort in der Praxis umsetzen und ausprobieren können. Dazu gehört auch, sich selbst zu entdecken und zu reflektieren.

Herzlich

Ihr Matthias Herzberg

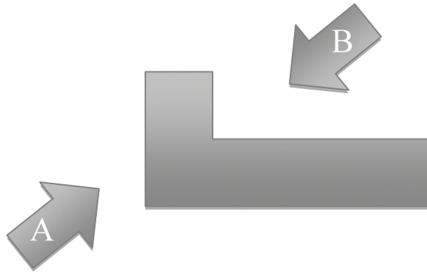
# 1.

## WAS HAT KOMMUNIKATION MIT KONFLIKTMANAGEMENT ZU TUN?

Die meisten Konflikte lassen sich auf Kommunikationsprobleme und Missverständnisse zurückführen. Im Wort „Missverständnis“ ist das Verb „miss-verstehen“ enthalten. Das bedeutet, ein Akteur versteht etwas anders als der andere Akteur.

Da wir Menschen ununterbrochen interpretieren, was passiert (oder auch nicht passiert), sind Probleme schon vorprogrammiert. Denn zu selten fragen wir dann: „Wie hast du es gemeint?“ oder „Warum hast du das gemacht?“, sondern bewerten direkt das Verhalten des anderen durch unsere Brille der Welt.

Die meisten Menschen haben außerdem nicht in ausreichendem Maße gelernt, klar und deutlich auszudrücken, was sie möchten – und zwar auf eine Art, mit der der andere dann auch gut umgehen kann. Hierbei handelt es sich um ein rein technisches Problem: Die Methodik, wie man eine schwierige Kritik so formuliert, dass sie den anderen erreicht, ohne die Situation zu verschlimmern, ist einfach nicht bekannt.



Grafik: A und B betrachten das gleiche Teil, aber aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Wenn A nicht bewusst die Position von B einnimmt, wird er nicht verstehen können, was B sieht.

In vielen Fällen muss man sogar noch früher in diesem Prozess beginnen – das bedeutet, zu fragen: „Was möchte ich denn überhaupt?“ Auch auf diese Fragen wissen viele von uns in einigen Situationen (... und dies sind die konflikträchtigen Situationen in unserem Leben) nicht aus dem Stand eine Antwort.

Lange Rede, kurzer Sinn:

**Wer gut kommunizieren kann, kann Konflikte lösen.**

Konflikte gehören zum Leben dazu – und das gilt auch für einen Kommunikationsprofi. Er kann lediglich (oft im Gegensatz zu anderen Konfliktbeteiligten) anders damit umgehen und somit auch andere Ergebnisse erzielen. Das ist harte Arbeit und ein bewusster Prozess.

Außerdem führt eine bewusste, gezielte und konstruktive kommunikative Art dazu, dass sehr viel weniger Probleme überhaupt zum Konflikt anwachsen, weil man sich einfach besser versteht.



### **Kurzzusammenfassung des Kapitels**

Menschen neigen dazu, sofort aus ihrer Sicht zu bewerten, ohne zunächst die Situation oder Position des kommunikativen Gegenübers verstehen zu wollen – das macht Probleme. Kommunikationskompetenz und Konfliktkompetenz hängen unmittelbar zusammen. Es geht um die Entwicklung relevanter Strategien, die eine zielgerichtete Kommunikation ermöglichen. Dieser Prozess muss bewusst erfolgen und ist harte Arbeit.