

“Die größte, unerkannte Einsparmöglichkeit für viele Unternehmen.”

Controlling the Cost of Conflict
-K. Slaikeu and R. Hasson

Der verborgene Mechanismus,
der zur destruktiven Konflikten führt





Karl Kaiblinger

Everything DiSG®-
Mastertrainer

Destruktive Verhaltensweisen liegen im Verborgenen

"Konflikte sind ein ebenso unangenehmer wie unvermeidlicher Teil unseres Arbeitslebens, aber nicht immer erkennen wir die Auswirkungen von Konflikten und den destruktiven Verhaltensweisen, die sie begleiten können. Unbearbeitete Konflikte können sich negativ auf Produktivität und Leistung auswirken – sie können aber auch als Chance zum Erfolg genutzt werden.

*Hinter den Kulissen beleuchtet die Verbindungen zwischen unseren Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen, die zu destruktivem Konfliktverhalten am Arbeitsplatz führen. Das vorliegende E-Book bietet Ihnen einen Lösungsansatz, dessen Methodik sich auf der Verhaltenspsychologie gründet und die von unseren Everything DiSG Partner*innen weltweit validiert wurde.*

Die hier vorgestellte Methode soll dazu beitragen, dass Menschen sich aktiv, selbstbestimmt und produktiv auf Konflikte am Arbeitsplatz einlassen können."

Unser Konfliktverhalten - 2	Hinter destruktiven Konfliktreaktionen - 5	Konflikt als Chance - 11
Destruktive Reaktionen - 2	Methoden der Verhaltenstherapie - 9	Zügel in die Hand nehmen - 12
Konflikt in Unternehmen - 4		ED Productive Conflict - 12

Warum gibt es in Organisationen so viel Tratsch?

Tratschen vermittelt oftmals den Eindruck von Unzuverlässigkeit und Unaufrichtigkeit, und das, obwohl unser Tratsch sehr wahrscheinlich auch jene Personen erreicht, über die getratscht wird. Warum also riskieren, andere Personen zu brüskieren, oder während eines Streits sarkastisch zu werden? Wir machen uns dadurch nicht beliebt, sondern wirken im Gegenteil eher kleinlich oder gar falsch. Meist führen diese Verhaltensweisen in einem Streit auch nicht dazu, dass unser Gegenüber seine Meinung ändert. Viel eher führen sie dazu, dass unser Gegenüber auf seiner Meinung beharrt.

“Ungelöste Konflikte sind die größte, doch meist unerkannte, Einsparmöglichkeit für viele Unternehmen.”



Oft wissen wir gar nicht, warum wir uns so verhalten, wie wir es eben tun. Konflikte können jedoch kontraproduktive Verhaltensweisen in uns hervorrufen, die wir so von uns selbst nicht kennen. Da uns die Motive eines Streits im Eifer des Gefechts oftmals selbst nicht bewusst sind, fällt es uns auch schwer, die Kontrolle zu behalten. Das Ergebnis ist dann meist eine reflexartige, der Situation nicht selten abträgliche, Reaktion.

Wir **Übertreiben**, **Mauern** oder **Schließen** andere Personen **aus**, obwohl wir uns selbst nicht so sehen und auch nicht wollen, dass unser Umfeld diesen Eindruck von uns bekommt. Untersuchen wir diese Verhaltensweisen genauer. Was sind die versteckten, aber unbestreitbaren Vorteile, die sie uns bieten?

Tratschen



Tratsch kann durchaus befreiend sein, und unserer Frustration freien Lauf zu lassen kann in manchen Momenten entlastend wirken.

Da wir uns zum Tratschen aber meist mit Personen umgeben, denen wir vertrauen, sind diese eher dazu geneigt, unsere Meinung zu bestätigen.

Tratschen kann uns auf der einen Seite helfen, eine angespannte Situation zu entlasten, es kann jedoch auch ein Ausdruck von Macht sein, nämlich dann, wenn wir damit andere Personen auf unsere Seite ziehen. Mit Tratsch demonstrieren wir unsere Meinungen und Perspektiven, wobei dieses Verhalten bei anderen Personen Unsicherheit erzeugen kann. Bei Personen, die sich beispielsweise unsicher über ihre Rolle in einer Organisation sind, kann Tratsch ein Gefühl der Autorität erzeugen, da durch das Tratschen der Eindruck entstehen kann, es bestehe ein gewisses Insiderwissen.



Sarkasmus

Sarkasmus ist nahe verwandt mit passiver Aggression. Er erlaubt uns, unsere Feindseligkeit gegenüber anderen Personen auf subtile Weise auszudrücken, ohne, dass wir dabei etwas von uns selbst preisgeben müssen.

Wir nutzen Sarkasmus nicht, um uns auf einen offenen Streit einzulassen, sondern um unserem Gegenüber zu signalisieren, dass es nicht so wichtig ist, wie er vielleicht denkt.

Wir nutzen Sarkasmus nicht, um uns auf einen offenen Streit einzulassen, sondern um unserem Gegenüber zu signalisieren, dass es nicht so wichtig ist, wie es vielleicht denkt. Sarkasmus kann verführerisch wirken, denn er verleitet uns dazu, Angriffe mit den Worten; „Ist doch nur Spaß!“ als Witz abzutun.

Mauern



Wenn wir mauern, möchten wir unserem Gegenüber klar machen, dass keine Kommunikation mehr möglich ist. Wir lassen die andere Person wissen, dass ihr Verhalten so inakzeptabel für uns ist, dass wir am liebsten gar nicht mehr mit ihr reden möchten, geschweige denn, uns auf einen Kompromiss einlassen. Auch wenn wir es nicht gerne zugeben: Wir genießen es zu mauern und unser Gegenüber zu bestrafen, auch weil wir unser Verhalten dabei als stark und gerecht wahrnehmen. Dazu kommt, dass wir uns durch Mauern nicht in die Gefilde eines ausgewachsenen, offenen Konflikts begeben müssen. Mauern kann auch als Selbstschutz dienen, nämlich dann, wenn wir uns mit den unangenehmen Gefühlen eines offenen Konflikts überfordert fühlen.

Übertreiben

Manchmal kann aus einer Mücke ein Elefant werden, und wir fühlen uns von einem vergleichsweise kleinen Vergehen zutiefst gekränkt. Unsere Gefühle gehen mit uns durch und eigentlich wissen wir, dass wir übertreiben, aber wir möchten, dass sich die Situation genauso schlimm anhört, wie sie sich für uns anfühlt. Übertreiben stärkt unsere Position und bewirkt gleichzeitig, dass das Verhalten anderer Personen sehr viel furchtbarer wirkt, als es tatsächlich ist.



Natürlich sind diese Verhaltensweisen erst der Anfang, vielleicht entspricht keine dieser Strategien Ihrem eigenen Konfliktverhalten, doch zeigt jede*r von uns in einer Konfliktsituation ab und zu destruktive Verhaltensweisen sei es Schlechtmachen, Überrumpelnd sein, Nachgeben, Zurückziehen, Passive Aggression, Melodrama, Meinungen ablehnen, Schuld zuweisen oder Übertrieben wertende Kritik.

Die Vielfalt dieser Verhaltensweisen ist oft auch ein Grund dafür, dass Konflikte in Organisationen so schwer einzudämmen sind. Ebenso vielfältig wie die Reaktionen auf einen Konflikt sind auch die Konflikte selbst – weswegen es auch kein Patentrezept für die Lösung von Konflikten gibt. Statistiken zeigen jedoch, wie gravierend die Auswirkungen von unbearbeiteten Konflikten auf Produktivität, Engagement am Arbeitsplatz und Effizienz sind.

Anfang des Jahres hat der Verlag *Wiley and Sons* über 12,000 Angestellte zu ihren Erfahrungen mit Konflikten am Arbeitsplatz befragt. Das sind die Ergebnisse:

70% aller Führungskräfte berichteten, dass sich interpersonale Konflikte negativ auf die Effizienz ihrer Abteilung auswirkten

13 Die durchschnittliche Stundenanzahl, die Führungskräfte damit verbringen, sich um Konflikte am Arbeitsplatz zu kümmern

40% Der Prozentanteil an Mitarbeiter*innen, die schon einmal einen Job aufgrund eines destruktiven, interpersonellen Konflikts verlassen haben

Die letzte Ziffer ist besonders bezeichnend – **2 von 5 (!) Personen** fanden das Arbeitsumfeld in ihrer Organisation so belastend, dass sie sich dazu gezwungen sahen, die Organisation zu verlassen.

Wie aber gehen Organisationen mit dieser Tatsache um?

In vielen Unternehmen ist die Antwort schlicht und einfach: „Seien Sie doch professionell!“. Es gibt natürlich Führungskräfte, die mit viel Fingerspitzengefühl, Können und emotionaler Intelligenz ein produktives Arbeitsklima schaffen, überraschenderweise ist die Herangehensweise an Konflikte jedoch oft uneinheitlich und erfolgt aus dem Stehgreif. Organisationen sind (verständlicherweise) oft zurückhaltend dabei, sich in interne Konflikte einzumischen und Hilfestellung zu leisten. Die Arbeit schläft schließlich nicht, und Therapeut*innen sind wir meistens eben alle nicht.

Was wir aber jedenfalls erwarten, ist, dass unsere Kolleg*innen ihre eigenen Gefühle und Unsicherheiten zurückstecken und sich wie erwachsene Menschen verhalten.

Aber können wir nicht von erwachsenen Menschen erwarten, dass sie ihre Intuition nutzen und einfach wissen, wie sie angemessen mit einem Konflikt umgehen? Die Antwort darauf ist ganz klar: „Nein“. Unsere Reaktionen auf Konflikte sind komplex und vielschichtig, geprägt sowohl von unserem Umfeld, als auch unserem Wesen, und nicht selten erscheint uns ihr Ursprung rätselhaft. Doch auch wenn wir glauben, ganz genau zu wissen, woher unsere Reaktionen kommen, halten wir üblicherweise nur einen kleinen Teil des Puzzles in der Hand. Viele Reaktionen geschehen unbewusst und liegen im Verborgenen, ohne, dass wir es überhaupt bemerken.

Der verborgene Mechanismus, der destruktive Konflikte steuert

Nehmen wir uns ein wenig Zeit, um herauszufinden, wie tief eigentlich unsere Konfliktstrategien im Verborgenen liegen, und wie sehr sie manchmal jeglicher Intuition zuwiderlaufen. Anhand von zwei Beispielen möchten wir Ihnen zeigen, wie komplex das Zusammenspiel unserer Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen sein kann:

Übermäßige Emotionalität und emotionale Vermeidung. Was diese beiden Dinge gemeinsam haben, ist, dass die wahre Motivation für unseren Konflikt weit von der Rationalität entfernt ist, die wir ihr gerne zuschreiben.



Übermäßige Emotionalität

Wenn wir wütend oder empört sind, uns schuldig oder voll Kummer fühlen, erleben wir uns selbst in einem Zustand des Leidens. Diesen Zustand empfinden wir als etwas, das uns von außen zugefügt wird – es handelt sich schließlich um negative Emotionen, und wer würde sich schon freiwillig in den Würgegriff negativer Emotionen begeben? Aber vielleicht würden wir es ja doch tun, denn vielleicht gibt es ja doch einen Nutzen, den wir aus diesen Reaktionen ziehen können...

Westen et al. (2006) warben für eine Studie Personen mit starken konservativen bzw. liberalen Überzeugungen an und unterzogen sie einem MRT-Scan (natürlich nicht alle auf einmal, obwohl die Ergebnisse dieser Studie sicherlich auch ziemlich interessant gewesen wären). Beide Gruppen sollten sich logische Argumente, die ihrer politischen Position widersprachen, einfallen lassen. Die Teile des Gehirns, die dabei aktiv waren, waren genau jene, die man erwarten würde:

nämlich jene Regionen, die mit höherer Ordnung und logischer Argumentation assoziiert werden - hauptsächlich der präfrontalen Cortex. Dann baten die Forscher*innen die Teilnehmer*innen, Argumente gegen die Gegenseite zu bilden. Aufschlussreich war dabei, dass weit weniger Aktivität im präfrontalen Cortex zu sehen war. Welche Regionen wurden jedoch bei dieser Frage aktiv? Sicherlich nicht überraschend war die erste Region – jene, die für die Verarbeitung von Ekel zuständig ist. Die andere Region, die aktiv war, liegt vielleicht weniger nahe: Die Region, die für Genuss und Vergnügen verantwortlich ist. Diese beiden Gefühle würde man normalerweise nicht miteinander verbinden, wenn sie sich jedoch treffen, entsteht ein Gefühl, mit dem wir nur allzu gut vertraut sind: Selbstgerechtigkeit. Wir erfreuen uns an den negativen Emotionen, auch wenn das alles andere als vergnüglich erscheint.

Emotionen können sicherlich eine verstärkende Wirkung entwickeln. Wenn wir in Selbstmitleid baden oder in unserem eigenen Ärger schmoren, gibt uns das zwar momentan ein Gefühl der Genugtuung, letztendlich fühlen wir uns jedoch sogar schlechter als zuvor. Wir suchen diese anfängliche Genugtuung, um unsere negativen Emotionen zu kompensieren, und dabei entwickeln wir ein kognitives Verhaltensmuster. Weil unsere Gedanken nicht so offensichtlich sind wie unser Verhalten, wie beispielsweise beim Glücksspiel oder beim Shoppen, ist es oft schwierig, diese Verhaltensmuster zu erkennen, und noch schwieriger, ihnen beizukommen. Wir greifen auf unsere Emotionen zurück, und das immer und immer wieder, ohne es zu bemerken. Nicht umsonst ist eine der Hauptaufgaben von Genuss, unserem Gehirn zu signalisieren, dass eine bestimmte Verhaltensweise wiederholt werden soll.

Einige von uns lassen sich von solchen Gelegenheiten dazu verführen, sich über jemand anderen aufzuregen, da wir unbewusst einen Nutzen daraus ziehen. Wir sind schnell dabei, solchen Frohlockungen nachzugeben - schneller, als das die Situation vermutlich rechtfertigen würde. Doch auch für diejenigen von uns, die für diesen Anreiz nicht so empfänglich sind, kann es eine schier unwiderstehliche Versuchung sein, weiterhin wütend und zornig zu sein, wenn wir uns erst auf diese Gefühle eingelassen haben. Wir frönen jenen Gedanken, die hervorheben, wie furchtbar das Verhalten unseres Gegenübers ist, und spielen in unseren Gedanken Diskussionen nach, in denen wir das Fehlverhalten, die Dummheit, den Egoismus oder die Heuchelei der anderen Person aufdecken.

Der Punkt ist hier: Die treibende Kraft hinter unseren Konflikten ist alles andere als offensichtlich. Die Motivationen, die wir hinter unseren Konflikten vermuten, sind im besten Fall nur ein kleiner Ausschnitt des großen Ganzen. Das Tratschen, das Mauern, Sarkasmus - all das fühlt sich gut an. Wir sagen uns selbst, dass wir diese Dinge tun müssen, dass wir zornig oder besorgt bleiben müssen (weil uns eine Ungerechtigkeit widerfahren ist, oder weil unsere Beziehungsbalance aus dem Gleichgewicht geraten ist). Indes vergessen wir die Tatsache, dass unsere Empörung und unser obsessives Nachdenken über Konfliktsituationen uns für den Moment ein gewisses Maß an Genugtuung bringen. Wie also lernen wir, diese verborgenen Mechanismen zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken? Darauf gehen wir ein wenig später ein.



Natürlich ist übermäßige Emotionalität nicht der einzige psychologische Mechanismus, der oftmals im Verborgenen bleibt und unser Konfliktverhalten beeinflusst. Es gibt dutzende solcher Mechanismen, doch nehmen wir noch einen Weiteren ein bisschen genauer unter die Lupe:

Emotionale Vermeidung

Wir sprechen in diesem Zusammenhang nicht von oberflächlichen Vermeidungsstrategien, wie beispielsweise dem Nachgeben oder dem Zurückziehen aus einem Konflikt, um ungewollte Spannungen zu vermeiden.

Wir sprechen viel eher von einer nur allzu menschlichen Tendenz, gewisse Konfliktverhaltensweisen auszuwählen, die der Vermeidung von tiefer liegenden, ja fast existenziellen Ängsten dient – Ängste, von denen wir befürchten, sie könnten inmitten eines Streits zutage treten.

Wir haben uns alle vermutlich schon einmal schuldig gemacht, uns auf unsere Wut einzulassen, obwohl wir uns doch in Wirklichkeit verletzt fühlen.

Ein Beispiel: Ein*e Arbeitskolleg*in gibt uns eine kritische Rückmeldung zu unserer Leistung: Unser Beitrag zu einem Projekt habe die Erwartungen nicht erfüllt, unser Auftreten in Teamsitzungen sei ruppig gewesen oder unsere Schlampigkeit nehme überhand. Objektiv betrachtet können all diese Äußerungen gerechtfertigt und auch aufrichtig sein. Dennoch sind wir schnell versucht, unserem Gefühl, unrechtmäßig behandelt worden zu sein, nachzugeben, oder unserem Gegenüber eine gewisse Doppelmoral zu unterstellen. In der Stimme war vielleicht ein Hauch von Arroganz zu hören, oder der Person, die uns die Rückmeldung gegeben hat, steht in Wirklichkeit gar nicht zu, unsere Arbeit zu beurteilen.

Wir tun alles, um uns nicht mit unserer eigenen Wut auseinandersetzen zu müssen, denn die Alternative scheint uns untragbar.

Diese Alternative heißt nämlich, dass wir uns verletzt fühlen, und das bedeutet eine Gefahr für unser Selbstwertgefühl und unser Zugehörigkeitsgefühl. Dieses Feedback kann die Büchse der Pandora öffnen und damit eine existenzielle Angst in uns wecken, die wir mit allen nur erdenklichen Abwehrmechanismen und Ablenkungsmanövern zu unterdrücken versuchen: Die Angst, dass wir tatsächlich nicht wertvoll oder liebenswürdig sind.



Das Bedürfnis nach Anerkennung und danach, gesehen zu werden, ist fundamental in uns verankert. In dem Moment, in dem unsere Selbstwahrnehmung einsetzt, suchen wir nach Bestätigung durch andere Personen. Diese Suche nach Bestätigung dauert ein Leben lang an und kann viele Formen annehmen. Manche von uns versuchen, übermäßig kompetent zu sein, während andere versuchen, attraktiver, stärker, einflussreicher oder fürsorglich zu wirken. Nichtsdestotrotz ist es schwierig, dieses immerwährende Bedürfnis zu befriedigen. Leider ist es nicht so, dass die Dinge in der Welt nur dann funktionieren, wenn unser Selbstwertgefühl intakt bleibt. Wir bekommen unzählige Signale aus unserem Umfeld, von den Menschen, die uns am nächsten sind, von der Gesellschaft, in der wir leben oder von uns selbst, die unsere Fähigkeit, unser Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten, auf die Probe stellen.

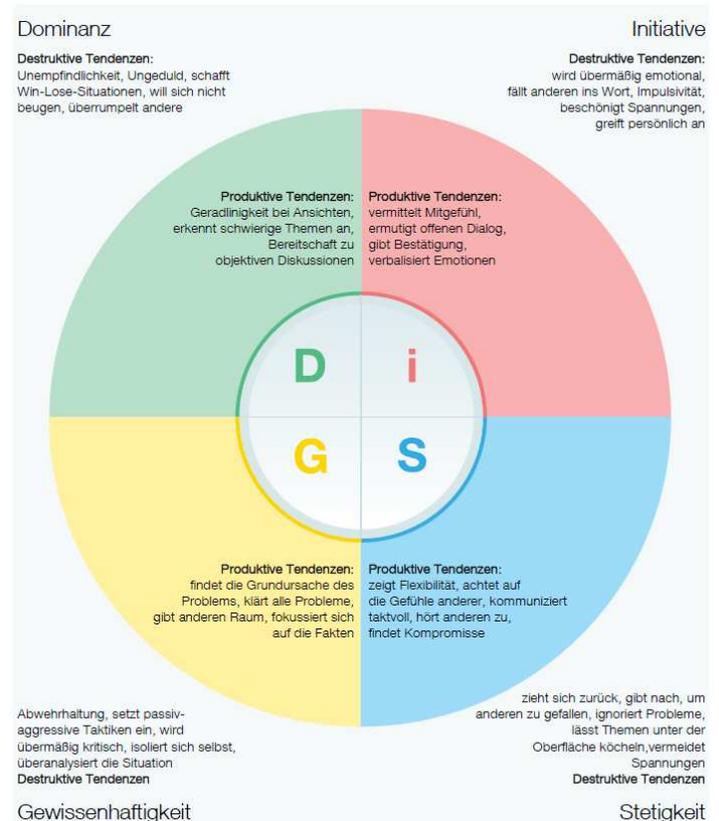
Sich mit den eigenen Unsicherheiten auseinanderzusetzen ist vielleicht die größte Herausforderung im Erwachsenenalter. An dieser Herausforderung haben wir oft zu knabbern, weil wir selten die Kontrolle darüber haben, ob und wie dieses Grundbedürfnis nach Bestätigung gestillt wird. Wenn wir also dieses Feedback erhalten, und wir das erste unguete Gefühl wahrnehmen, spüren wir, wie sich die Angst davor, die gewünschte Bestätigung nicht zu bekommen, in uns regt. Wir können es nicht zulassen, dass diese Angst bis an die Oberfläche vordringt und uns einer lähmenden Verletzlichkeit aussetzt. Wir suchen also verzweifelt nach einer anderen Antwort, und diese lautet, öfter als uns vielleicht lieb ist:



Wut. Wütend zu sein mag vielleicht nicht einfach sein, zumindest lähmt uns unsere Wut nicht. Ganz im Gegenteil kann Wut oft ungeahnte Kräfte in uns freisetzen, und diese Energie wissen wir auch zu nutzen. Zudem wird das Problem damit externalisiert, und so stellen wir sicher, dass die Schuld nicht bei uns liegt. Oft fühlt sich Wut gut an, und wenn wir vor der Wahl stehen, in einer Konfliktsituation mit Wut oder Verletzlichkeit zu reagieren, entscheiden wir uns meistens für Wut – alles andere wäre schließlich verrückt.

Natürlich entscheiden wir uns nicht immer für Wut – oft reagieren wir auch mit anderen Gefühlen, wie beispielsweise Verzweiflung, Gleichgültigkeit, Zynismus, Empörung oder auch Ängstlichkeit, nur um unsere existenziellen Ängste im Zaum zu halten.

Das vielleicht größte Problem an dieser Strategie ist jedoch, dass wir sie in Konfliktsituationen oft nicht erkennen. Die Gefühle, die tatsächlich hinter unserem Konfliktverhalten stehen, bleiben so oft unbemerkt und entziehen sich darum unserem Bewusstsein. Das ist vielleicht der relevanteste Grund, warum wir anderen die Schuld zuweisen, übertrieben wertende Kritik üben, Nachgeben oder mit Melodrama reagieren, obwohl all diese Verhaltensweisen ganz offensichtlich kontraproduktiv sind und unserem rationalen Wesen zuwiderlaufen. Wenn wir uns unserer tatsächlichen Motivationen nicht bewusst sind, fällt es uns auch schwer, die Verantwortung für unsere Reaktionen zu übernehmen.



Eine Lösung zum Greifen nah

Doch was fangen wir mit all diesen Informationen an?

Wie können wir, abgesehen von therapeutischen Maßnahmen, Personen dabei helfen, ihre Konflikte produktiver zu gestalten? Es gibt eine skalierbare, empirisch validierte Methode, um genau das zu erreichen. Für all unsere Beispiele außer Kontrolle geratener Konflikte gibt es einen Mechanismus, dessen wir uns ganz einfach bedienen können, um ihnen beizukommen:

Unsere Gedanken

Um genauer zu sein, handelt es sich um das, was Psychologen *automatische Gedanken* nennen. Sehr oft nehmen wir diese Gedanken, die uns scheinbar automatisch zufliegen, gar nicht wahr. Nichtsdestotrotz können sie eine emotionale Reaktion in uns auslösen und somit unser Verhalten beeinflussen. Der Trick ist also, diese Gedanken zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken, bevor sie uns auf Abwege führen. In einem therapeutischen Setting sind das Erkennen und Neuausrichten von automatischen Gedanken als kognitive Verhaltenstherapie bekannt. Die kognitive Verhaltenstherapie ist eine wissenschaftlich validierte Methode, um Menschen dabei zu helfen, besser mit solchen komplexen, unbewussten Vorgängen umgehen zu können.

Eine Einführung in die Kognitive Verhaltenstherapie:

Die kognitive Verhaltenstherapie ist deshalb so erfolgreich, weil dieselben Mechanismen, die unsere Gefühle in eine negative Richtung steuern können, auch umgekehrt funktionieren. Automatische Gedanken können zu unerwünschten, negativen Reaktionen und Verhaltensweisen führen – allerdings können uns bewusste, positive oder auch neutrale Gedanken dabei helfen, unsere Gefühle zu regulieren. Wir können den Fluss unbewusster Gedanken mit einer Reihe von bewussten Reaktionen unterbrechen, bevor uns unsere Gefühle überwältigen.

Schritt 1: Unsere ungesunden automatischen Gedanken erkennen

Der erste Schritt ist zunächst einmal, unsere negativen automatischen Gedanken zu erkennen, was aufgrund der Tatsache, dass sie meist unbewusst bleiben, gar nicht so einfach ist – zumindest am Anfang. An diesem Punkt können wir uns unsere Gefühle (vor allem besonders starke Gefühle), zunutze machen, denn sie dienen uns als Warnsignal. Gefühle sind der erste Hinweis darauf, dass wir etwas zurückschalten und reflektieren sollten und uns zu fragen, was der eigentliche Gedanke ist, der diese Reaktion antreibt.



Wenn dann so unsere automatischen Gedanken ins Rampenlicht und damit in unser Bewusstsein gerückt werden, können wir sie erneut bewerten. Wir sollten uns also folgende Fragen stellen:

- Entspricht der Gedanke der Wahrheit?
- Gibt es eventuell eine andere Perspektive, die wir einnehmen können?

Schritt 2: Automatische Gedanken erkennen und neu ausrichten

Der nächste Schritt ist dann, unsere automatischen Gedanken neu auszurichten. Dieses Reframing hilft dabei, unsere erste Wahrnehmung mit einem realistischeren, produktiveren Bild abzulösen. Ein Beispiel: „

Automatischer Gedanke:

„Die haben doch keine Ahnung, wovon sie reden!“

Neu ausgerichteter Gedanke:

„Sie haben einen anderen Blickwinkel als ich.“

Automatischer Gedanke:

„Wenn sie mir so kommen, dann werde ich noch mehr bremsen.“

Neu ausgerichteter Gedanke:

„Vielleicht fällt ihnen einfach nicht auf, wie aggressiv sie wirken.“

Schritt 3: Eine produktivere Antwort finden

Wenn ein Gedanke erst einmal neu ausgerichtet wurde, fällt es uns leichter, unsere Gefühle der Situation anzugleichen. So können wir auch unser Verhalten anpassen: Beispielsweise vom Trotz zur konstruktiven Äußerung über unsere Bedürfnisse oder vom Rückzug hinter unseren Schreibtisch zur Sicherheit, dass unser Gegenüber weiß, dass wir uns gekränkt fühlen.



Dieser Prozess gibt uns die Möglichkeit, selbstbestimmt auf Konfliktsituationen zu reagieren und eine produktive Reaktion zu entwickeln.

Wie auch bei anderen Fähigkeiten gilt die Devise: Übung macht den Meister!

Wir verbringen zu viel Zeit damit, automatischen Gedanken – die wir eben meist gar nicht bemerken – die Kontrolle zu überlassen. Die vielleicht größte Herausforderung ist wahrscheinlich die einfache (aber nicht leichte) Achtsamkeit, die die kognitive Verhaltenstherapie vermittelt. Ihre Wirksamkeit ist jedoch erprobt – in therapeutischen Settings wird sie gerne und häufig für eine ganze Reihe an Belangen eingesetzt, wie beispielsweise bei der Aggressionsbewältigung, Depressionen, Angsterkrankungen, der Raucherentwöhnung oder Suchterkrankungen.



Es wird persönlich

Natürlich gibt es in einem therapeutischen Setting auch eine*n Therapeut*in, die*der uns dabei unterstützt, unsere automatischen Gedanken zu erkennen, insbesondere jene, die für uns selbst mit negativen Konsequenzen verbunden sind. Nicht alle Menschen haben dieselben automatischen Gedanken, sie können von „Ich möchte niemanden verärgern“ oder „Wenn ich jetzt einen Rückzieher mache, wirke ich schwach“ bis hin zu „Wenn ich zugebe, dass ich mich geirrt habe, verliere ich meine Glaubwürdigkeit“ reichen. In solchen Situationen ist es von unschätzbarem Wert, jemanden zu haben, der uns bei diesem Prozess begleitet und uns dabei hilft, unser Verhalten anhand dieser abstrakten Konzepte zu verstehen.

Wir haben uns gefragt, ob es einen Weg gibt, diese effektiven Elemente der kognitiven Verhaltenstherapie in ein skalierbares Trainingsprogramm einzubetten. John Wiley&Sons hat darum zwei Jahre lang daran gearbeitet, einen Kurs zu entwickeln und zu validieren, der die Persönlichkeit der Anwender*innen berücksichtigt und ihnen dabei hilft, jene automatische Gedanken, für die sie ganz besonders empfänglich sind, zu verstehen.

Jemand, der besonders durchsetzungsfähig ist, neigt vielleicht manchmal zu unrealistischen, Gedanken wie: „Mein Gegenüber möchte mich kontrollieren“, wohingegen Menschen, die eher zurückhaltend und sensibel sind, möglicherweise zu Gedanken wie: „Wenn ich mein Gegenüber verärgere, könnte ich die Beziehung gefährden“ neigen. Der Antrieb dieser Personalisierung ist das Everything DiSG® Modell, das Teilnehmer*innen dabei unterstützt, ihre eigene Herangehensweise an Konflikte zu verstehen.

Unsere zertifizierten Everything DiSG® Trainer*innen wissen, wie Persönlichkeitsmodelle eingesetzt werden können, um diesen Prozess zu normalisieren und unsere automatischen Gedanken besser zu regulieren. Teilnehmer*innen unseres DiSG® Productive Conflict Trainings lernen, dass jeder Mensch ganz eigene destruktive Verhaltensweisen zeigt, wenn es um Konflikte am Arbeitsplatz geht. Das Training eröffnet ihnen die einzigartige Gelegenheit, einen Einblick in problematisches Konfliktverhalten zu bekommen und so die Verantwortung für eigene destruktive und unproduktive Verhaltensweisen zu übernehmen. Oft sind die Teilnehmer*innen dankbar, endlich ein wenig besser zu verstehen, warum sie sich in Konfliktsituationen so schwer tun.

Die Zügel selbst in die Hand nehmen

Wir müssen Konflikte am Arbeitsplatz nicht einfach als etwas hinnehmen, das sich negativ auf unser Arbeitsumfeld auswirkt.

Nicht übermäßig emotional und wertend zu sein ist nicht einfach, aber es ist gut zu wissen, dass wir unseren automatischen Gedanken und unseren Gefühlen nicht hilflos ausgeliefert sind. Wir können die Zügel selbst in die Hand nehmen, und obwohl sich so einiges im Verborgenen abspielt, wissen wir auch, dass wir uns nie aller psychologischer Vorgänge vollkommen bewusst sein können - insbesondere dann nicht, wenn es sich um Konflikte handelt.

Als selbstbestimmte Personen haben wir allerdings die Möglichkeit, unsere Reaktionen auf Konfliktsituationen reflektierter und bedächtiger zu wählen, wenn es zu Konfliktsituationen kommt. Unternehmen haben wir die Möglichkeit, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem Konflikte als Schlüssel zu Innovation gesehen werden, und nicht als Nährboden für destruktive Verhaltensweisen.

DiSG im Konflikt

Das DiSG® Modell ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Modell, das vier wesentliche Verhaltensmuster beschreibt:

D (Dominanz),
i (Initiative),
S (Stetigkeit),
G (Gewissenhaftigkeit).

In uns allen steckt ein Bisschen von jedem DiSG-Stil - üblicherweise gibt es ein, zwei oder sogar drei Stile, die hervorstechen - und jede Person hat ihr eigenes, ganz individuelles Verhaltensprofil mit unterschiedlichen Stilen und Prioritäten. Wenn es zu Konfliktsituationen kommt, haben unterschiedliche Menschen also auch unterschiedliche Reaktionen und Tendenzen. Über die eigenen Verhaltensmuster Bescheid zu wissen gibt uns die Möglichkeit, einen Konfliktkompass zu entwickeln, der uns dabei helfen kann, uns in Konfliktsituationen zurechtzufinden.

EVERYTHING 

PRODUCTIVE
CONFLICT

hilft Unternehmen dabei, Konflikte als Chance für positive Transformationsprozesse zu erkennen und zu nützen.



Everything DiSG Productive Conflict in Ihrem Unternehmen

Dieses Training verbindet die Erkenntnisse von DiSG mit Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie, um Teilnehmer*innen dabei zu unterstützen, effektiv auf die Herausforderungen, die Konflikte am Arbeitsplatz hervorrufen können, zu reagieren. Im Mittelpunkt steht dabei das Ziel, destruktive Verhaltensweisen mit individuell abgestimmten Methoden abzulösen, um so produktives Konfliktverhalten zu fördern. So kann nicht nur das Arbeitsklima, sondern auch die effektive Zusammenarbeit in der Organisation verbessert werden.

Beispiel halbtägiger Konfliktworkshop:

Modul 1: DiSG® in Konfliktsituationen (90 min)

- Ein Grundverständnis über Konflikt und über die Grundprinzipien von Everything DiSG® Produktiver Konflikt entwickeln
- Ein tiefes Verständnis über die Tendenzen ihres Stils in Konfliktsituationen erhalten
- Über die anderen DiSG Stile lernen

Modul 2: Destruktive Reaktionen (50 min)

- Lernen, wie automatische Gedanken destruktive Reaktionen auslösen
- Eigenes destruktives Verhalten verstehen
- Automatische Gedankengänge erkennen

Modul 3: Reaktionen anpassen (90 min)

- Lernen, automatische Gedanken zu erkennen und umzugestalten
- Techniken lernen, sein Verhalten in Konfliktsituationen kontinuierlich zu evaluieren und zu verbessern

Die Everything DiSG Zertifizierung

Oder holen Sie sich das ganze Know-How um das Everything DiSG Productive Conflict Tool und den Schwesterprofilen gleich **ins Haus mit einer Zertifizierung** bei dem Everything DiSG Mastertrainer Karl Kaiblinger in 2 Tagen Präsenztraining oder Online mit 5 Online-Module zu je 1,5 Stunden. Mit einer Zertifizierung bekommen Sie

- Expertise im Umgang mit allen Everything DiSG Profilen
- Ihren persönlichen, unbegrenzt nutzbaren EPIC-Account mit eigenen Branding für die Erstellung aller DiSG-Profile
- Intensive Austauschmöglichkeiten mit unserem DiSG-Mastertrainer
- durch die Übungen im Präsenztraining oder im virtuellen Live-Klassenzimmersitzungen und in Ihrem Alltag, Sicherheit und Kompetenz bei der Anwendung von "Everything DiSG- Productive Conflict" und dem Einsatz in Ihrem Team

