

FÜHRUNGS AUFGABE

Praxisorientierte Methoden,
um Konflikte zu meistern,
Beziehungen zu entwickeln
und Teams zu stärken

ANJA THEILE

REDLINE
VERLAG

EMOTIONEN

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

Für Fragen und Anregungen
info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Originalausgabe

1. Auflage 2026

© 2026 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Redaktion: Susanne Klein

Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH

Umschlagabbildung: AdobeStock/fotomowo

Grafiken: Michael Wiener

Satz: Zerosoft, Timisoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in the EU

ISBN 978-3-69046-026-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Prolog. Streiten wir noch oder klären wir schon?	5
Einleitung. Verpasste Chancen	11
Fünf Illusionen in der Konfliktklärung	17
Kapitel I. Das Reisewetter – Wer Emotionen würdigt, nutzt	
Konfliktursachen	29
Das Land der Emotionen entdecken	29
Emotionen als Reiseleiter steuern	34
Konflikte mit Emotionen klären	40
Kapitel II. Der innere Kompass – Wer klar sieht, ist besser vorbereitet	59
1. Finde deinen Gefühlszustand! Warum geht es so nicht weiter?	64
2. Finde Problemklarheit! Was brauchst du?	72
3. Finde Zielklarheit! Wofür lohnt sich eine Konfliktklärung?	74
4. Finde Rollenklarheit! Welche Rolle übernimmt Leadership im Konfliktklärungsprozess?	76
5. Wähle deine Reiseroute! Welche Hindernisse und Chancen gibt es für einen gemeinsamen Weg?	82
Kapitel III. Die gemeinsame Reise – Wer durch einen Veränderungsprozess geht, gestaltet Teamkultur	85
Die sieben Etappen einer Veränderungsreise	85
Etappe 1: Reflektieren – Wer Vergangenes loslässt, ist unabhängig	95
Etappe 2: Erträumen – Wer wachsen will, bleibt neugierig	113
Etappe 3: Sichern – Wer Sicherheit hat, vertraut	124

Etappe 4: Entscheiden – Wer klare Entscheidungen trifft, startet den Traum	136
Etappe 5: Umsetzen – Wer wirksam wird, der (er)lebt	146
Etappe 6: Anpassen – Wer schützt, nimmt alle mit (auch sich selbst)	156
Etappe 7: Stabilisieren – Wer verbunden ist, bleibt stark	170
Wer sich von Illusionen befreit, kann Konflikte nachhaltig klären	186

Kapitel IV. Das Reisegepäck – Wer Kompetenzen aufbaut, kann Vorbild sein	189
1. Das Kommunikationsmittel – Wer gute Gespräche führt, legt die Grundlage für Konfliktklärung	190
2. Die Reiseapotheke – Wer mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen kann, bleibt souverän	203
3. Der Reiseproviant – Wer zuhört, hat eine Superpower	216
4. Das Navigationssystem – Wer die richtige Konfliktklärungsstrategie findet, hat es leichter	228
5. Der Reisestil – Wer Haltung einnimmt, wirkt mit Energie	261
Epilog: Streitest du noch oder klärst du schon?	265
Danke!	267
Literatur	269
Übersicht der Methoden für die Praxis	270
Online-Zusatzmaterial	271
Über die Autorin	272

PROLOG

Streiten wir noch oder klären wir schon?

Die Spülmaschine als Konfliktobjekt. Das hat doch nichts mit dem Arbeitsalltag in Teams zu tun, oder? Mehr als du denkst ... Es folgt ein typisches Kammerspiel; es heißt »Die Spülmaschinenfalle«.

Unsere Spülmaschine schaut uns erwartungsvoll an. Es treten auf: mein Mann – den Kopf voller nächster Schritte, behandelt alle respektvoll, ist ordentlich – und ich – den Kopf voller Ideen und Fragen, fühle mich verantwortlich für alles, bin nicht ordentlich. Wir lieben die kleinen Rituale des Zusammenlebens, den Morgentee, gemeinsam nach dem Abendessen aufräumen, über Fußball diskutieren. Streit gehört selten dazu ... und die Spülmaschine wartet auf ihren Auftritt.

Ich räume die Teller wahllos in die Maschine. Es soll schnell gehen, dann haben wir später noch mehr Zeit, um zu reden. Mein Mann steht plötzlich neben mir. Ich spüre schon seine unterdrückte Anspannung, und er versucht nicht zu hart zu klingen: »Wie du die Spülmaschine einräumst, ist reine Provokation!«

Meistens schaffe ich es, die Maschine heimlich einzuräumen, schnell, dafür chaotisch, dann Klappe zu, keiner sieht's. Aber heute bin ich ertappt: »Wenn sie voll ist, räume ich später sowieso noch mal um.« Ich zucke mit den Schultern und denke, er kann ja auch mal fünf gerade sein lassen. »Mach es bitte gleich«, entgegnet er, »es ist doch kein Problem, alles sofort ordentlich einzuräumen.«

Ich ärgere mich. Warum soll es für mich kein Problem sein, es ordentlich zu machen? Tatsächlich kostet es mich viel Energie. Ich finde, es ist sogar umgekehrt: »Mich strengt das aber sehr an. Wie wär's, wenn du easy drüber wegschauen würdest?«

Ein lautes Schweigen breitet sich aus. Wir beide starren für einen Moment in die Spülmaschine, als könnte sie die Lösung aller Probleme liefern. Doch sie schweigt.

Und wie lösen wir das jetzt? Wir diskutieren, dass es mal ordentlich und mal pragmatisch sein könnte – je nach Stimmung. Oder vielleicht könnten wir eine Woche seine Ordnung und die nächste mein Chaos akzeptieren. Oder die Kinder kümmern sich. Das fühlt sich aber alles noch nicht richtig an.

Worum geht es hier wirklich? Es geht um die Frage, wie zwei Menschen, die unterschiedlich sind, ihren Alltag harmonisch gestalten können, ohne dass Harmonie nur gespielt wird oder einer der beiden die eigenen Bedürfnisse vergisst. Es geht auch darum, wie eine stabile Balance gefunden werden kann, im obigen Fall eine Balance zwischen Ordnung – für den anderen ist es »Zwang« – und Gelassenheit – für den anderen ist es »Chaos«.

Mein Mann und ich haben eine Balance gefunden: Wir respektieren unsere Bedürfnisse und erlauben uns auch, unsere Bedürfnisse einzufordern, wenn es einer von uns nicht so gut aushalten kann. Dieser Weg bedeutet, dass wir aufgehört haben, über das Offensichtliche zu diskutieren, und nicht mehr versuchen, den anderen zu überzeugen, warum Ordnung (Zwang) beziehungsweise Gelassenheit (Chaos) gerade das Richtige sei. Wir begegnen uns auf Augenhöhe, jeder ist so okay, wie er ist. Wir richten uns auf das Gelingen unserer Beziehung aus. Dieser Weg hat Zeit gebraucht, die wir uns gegenseitig geschenkt haben.

Jeder Arbeitsplatz ist ein Mikrokosmos menschlicher Beziehungen und Erwartungen. Unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsstile und Prioritäten treffen aufeinander, was immer eine neue Dynamik auslöst und natür-

lich zu Missverständnissen und im Verlauf auch zu Konflikten führt. Hier einige Beispiele aus meiner Konfliktbegleitung:

- ◆ Der eine Kollege gibt immer unklare Anweisungen; der andere braucht detaillierte Ablaufpläne, um arbeiten zu können.
- ◆ Die Chefin kümmert sich um alles, denn sie hat die Einstellung: »Ich muss es am Ende auch verantworten!« Sie mischt sich auch in Kleinigkeiten ein und meint, es sei alles nicht gut genug. Ihr Team fühlt sich eingeschränkt und hat keine Lust mehr, Zeit für Details und kreatives Arbeiten aufzubringen. Somit wird die Arbeit noch schlechter. Es entsteht ein Teufelskreis.
- ◆ Eigentlich bringen alle im Team viel Leidenschaft für Projekte mit; gemeinsame Lernmöglichkeiten gibt es allerdings kaum, weil sich keiner traut, offen über Probleme zu sprechen.
- ◆ Der Vorstand eines ehrenamtlichen Vereins steht finanziell unter Druck. Sie gehen schon seit Längerem nicht mehr wertschätzend miteinander um, besonders der Vorsitzende lässt niemanden richtig zu Wort kommen.
- ◆ Bei einem gemeinsamen Projekt pusht die eine Kollegin, um schneller voranzukommen, und für den anderen werden Risiken und Strategien viel zu wenig besprochen, sodass jede Entscheidung angezweifelt wird.
- ◆ Der Co-Founder ist nur noch auf den Job fokussiert. Zeit für Persönliches gibt's nicht. Eigentlich waren die Gründer mal befreundet. Enttäuschte Erwartungen sind vorprogrammiert.
- ◆ Die internationalen Regionalleiter HR haben unterschiedliche Wertvorstellungen und Priorisierungen und treffen daher nicht unternehmenskonforme Entscheidungen.
- ◆ Die schwierige Zusammenarbeit mit einem ganzen Team hemmt den Austausch von Informationen zwischen den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens und verlangsamt Entscheidungsprozesse.

Du bist in Konflikten also ganz unterschiedlichen Gefühlen ausgesetzt, und so oder so ähnlich fühlen sich auch deine Teamkollegen. Wenn Trauer, Zweifel, Unsicherheit, Zerstreuung, Frust, Abwendung oder Ausgrenzung aufeinandertreffen, ist gut nachzuvollziehen, dass ungelöste Konflikte zu turbulenten Dynamiken führen: Ein Konflikt strahlt aus und steckt an, Dritte mischen sich ein oder auch nicht. Nicht selten kippt die Stimmung im ganzen Team, nur weil sich zwei permanent in die Haare kriegen.

Wer Konflikte schwelen lässt und nicht klärt, hat
weniger Zeit und Energie für die tatsächlichen Aufgaben
und verbreitet weitere negative Energie.

Wenn das so eindeutig ist, gäbe es eigentlich keinen Grund, Konflikte schwelen oder überhaupt entstehen zu lassen. Und doch sind wir immer wieder damit konfrontiert.

WARUM IST ES SO SCHWER, KONFLIKTE ZU LÖSEN?

Eine eigene Umfrage bestätigt meine langjährigen Erfahrungen, warum Konfliktklärung so schwer ist (Die Umfrage findest du im Downloadbereich). Aus den 66 Antworten ergaben sich vier Problemfelder, um Konflikte besser und schneller zu klären. Aus den Antworten und meinen eigenen Erfahrungen habe ich folgende Handlungsmöglichkeiten abgeleitet.

1. Mangelnde Kommunikationsfähigkeit: Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Wissen aufzubauen, etwa in den Bereichen Gesprächstechnik, Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern, soziale Intelligenz (SI).

2. Emotionale und psychologische Barrieren: Hindernisse könnten hier die eigenen Ängste, Ego-Verhalten oder mangelnde emotionale Intelligenz (EQ) sein.
3. Fehlende Aufmerksamkeit: Hier könnten Maßnahmen hilfreich sein, um sich besser aufeinander einlassen zu können, wie zum Beispiel Zuhören, zugewandte Haltung, Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, Relation Systems Intelligence (RSI™) als Beziehungsintelligenz. Auf diese Maßnahmen gehe ich im Verlauf des Buches immer wieder ein.
4. Zeitmangel: Hier heißt es, bewusst Prioritäten zu setzen, die Wichtigkeit der Probleme anzuerkennen und sich dafür Zeit zu nehmen.

All diese Probleme und die nötigen Maßnahmen, um sie aufzulösen, habe ich in die Reise zur Konfliktklärung in diesem Buch integriert. Für mich stellt sich zudem die Frage, warum es so schwer ist, Konflikte nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig zu klären. Dabei begegnen mir immer wieder die gleichen hartnäckigen Fehleinschätzungen in Bezug auf die Klärung von Konflikten. Ich nenne sie »Illusionen in der Konfliktklärung«.

Fünf Illusionen in der Konfliktklärung

Wenn ich über Konflikte ins Gespräch komme, fallen mir immer wieder die gleichen Diskussionen auf. Es kursieren einige Illusionen in Bezug darauf, wie Konflikte geklärt werden können. Mit fünf von ihnen möchte ich gern aufräumen. Es sind Illusionen, die Teams in der Zusammenarbeit auf Irrwege führen und Leadership nicht wirksam werden lassen. Mit diesen fünf Illusionen möchte ich im Buch nicht nur abrechnen, sondern vielmehr Wege zeigen, die echte Klärung und besseres Leadership ermöglichen.

Was wäre, wenn wir Emotionen vom Verhalten und vom Menschen trennen würden? Dann wäre es leichter, Emotionen bewertungsfrei wahrzunehmen und neugierig hinterfragen zu können. Dann würden Emotionen sichtbar und wir könnten bewusst mit ihnen umgehen, sowohl als diejenigen, die sie gerade fühlen, als auch als Gegenüber. Wenn wir uns für die Beweggründe interessierten, dann könnten wir uns mit unserem Kollegen und mit dem Team verbinden und eine Konfliktklärung wäre leichter möglich.

Powertipps: Emotionale Selbstregulation

- ✦ Schau dir deine Verhaltensmuster genau an und überlege, ob sie heute noch wirksam sind.
- ✦ Reguliere deine intensiven Emotionen, die dich davon abhalten, rational denken zu können (siehe dazu auch die Hinweise in Kapitel II *Der innere Kompass*).
- ✦ Ignoriere Emotionen nicht, sondern schaue sie dir neugierig an.
- ✦ Trenne die Emotion vom Verhalten und die Emotion vom Menschen. Dann können Emotionen zu einer Ressource für die Konfliktklärung werden.

Konflikte mit Emotionen klären

Wir erleben eine schwierige Situation, ärgern uns über das Verhalten – unseres und das der anderen – und wollen dieses Verhalten ändern. Es ist ganz normal, dass in so einer Situation ein Streit über Verhaltensweisen ausbricht. Dauert dieser Streit länger an, entwickeln sich Frust, Ärger und Wut, bis der Streit eskaliert. Und wenn es sich immer um den gleichen Ärger handelt, wird das Ganze zum Konflikt. Häufig ist es dann unsere schon aufgeladene Verfassung, die uns verführt, Emotionen unreflektiert wahr-

zunehmen oder falsch zu interpretieren und lediglich die Symptome des Konflikts zu bekämpfen.

Wir haben gesehen, dass Emotionen uns verleiten können, nur an uns selbst zu denken oder in Verhaltensmuster zu verfallen, die Konflikte eher anstacheln, statt sie zu klären. Intensive Emotionen können darüber hinaus unseren Verstand ausschalten und ignorierte Konflikte wahre Stürme auslösen. Und manchmal werden Emotionen gar nicht erkannt. Wir halten fest: So kommen wir nicht zu einer echten Konfliktklärung. Wie sonst?

Ziel ist es, dass die Beteiligten ihr Verhalten so anpassen, dass das System sich stabilisiert, stabil bleibt und bei Instabilität schnell wieder stabil wird. Dazu kann das Emotionsmanagement einen Beitrag leisten. Im Land der Emotionen erfahren wir, welche Emotionen es gibt, wie sie wirken und wie wir sie nutzen können. Im Weiteren folgen wir dafür diesen drei Schritten:

1. *Gefühle bestimmen* mit dem Ziel, Signale wahrzunehmen, ob es eine Veränderung geben soll.
2. *Bedürfnisse erkennen* mit dem Ziel, Hinweise zu finden, was sich ändern soll.
3. *Maßnahmen ableiten* mit dem Ziel, erste Schritte zu gehen, um neue Verhaltensänderungen anzustoßen.

GEFÜHLE BESTIMMEN

Unsere Gefühlszustände können wir als Signale verstehen, dass sich etwas ändern soll. Ziel ist es, diese Signale zu erkennen und zu benennen. Dann können wir sie auch hinterfragen, realistisch betrachten und gut mit ihnen umgehen.