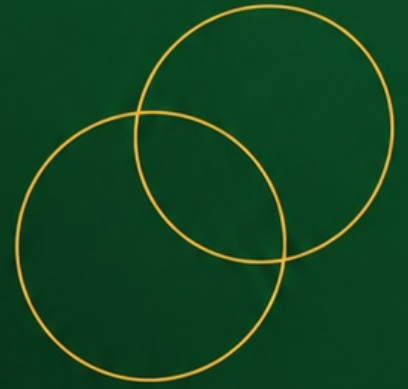


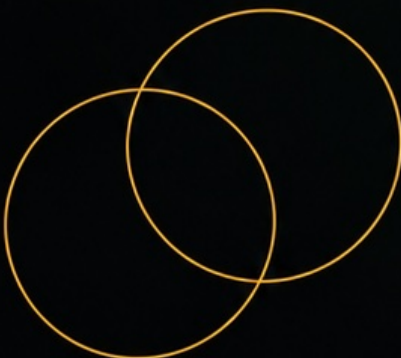
KOSTENFREIER RATGEBER



Konflikte am Arbeitsplatz souverän lösen

*Konflikte aktiv und souverän gestalten –
mit konkreten Formulierungen für das Gespräch.*

GEORG T. ROESL



LIFE REVOLUTION INSTITUT



Inhaltsverzeichnis.

01	Einführung	3
02	Wer ist Georg T. Roesl?	4
03	Wie Konflikte wirklich entstehen	5
04	Die häufigsten Fehler im Konflikt	6
05	Eigene Klarheit vor dem Gespräch	7
06	Souverän in das Gespräch einsteigen	8
07	Sachlich bleiben statt angreifen	9
08	Emotionen kontrollieren und nutzen	10
09	Perspektive des Gegenübers verstehen	11
10	Gemeinsam Lösungen entwickeln	12
11	Verbindlichkeit und Prävention	13
	Wichtige Quellen	14



Einführung.01

*Konflikte entstehen überall dort,
wo Menschen zusammenarbeiten.*

Unterschiedliche Erwartungen, Ziele oder Kommunikationsstile führen zwangsläufig zu Spannungen – das ist normal und gehört zu jedem Team.

Entscheidend ist nicht, ob Konflikte auftreten, sondern wie Sie damit umgehen. Wer Konflikte vermeidet oder eskalieren lässt, schafft langfristig größere Probleme als jemand, der frühzeitig und sachlich klärt.

Dieser Ratgeber zeigt Ihnen, wie Sie Konflikte nicht nur verstehen, sondern aktiv und souverän gestalten können – mit konkreten Formulierungen für das Gespräch und klaren Strategien für den Alltag.



Wahrnehmung



Erwartung



Kommunikation



Wer ist Georg T. Roesl?

02



Hallo, liebe Leser:innen,

ich bin Forscher und Autor für angewandte Psychologie und verbinde wissenschaftliche Erkenntnisse mit alltagsnaher Selbstentwicklung.

Mein Schwerpunkt liegt auf Persönlichkeitsstärkung und wirksamen Strategien zur Förderung mentaler Gesundheit.

Ich verbesserte selbst meinen Umgang mit bipolarer Störung, PTBS, Suizidgedanken und schwerer Depression.

Ich habe mehrere Bücher geschrieben über die Irrungen und Wirrungen der Psychologie und des Lebens.

Ihr Georg T. Roesl



Erfahrung



Kompetenz



Praxis

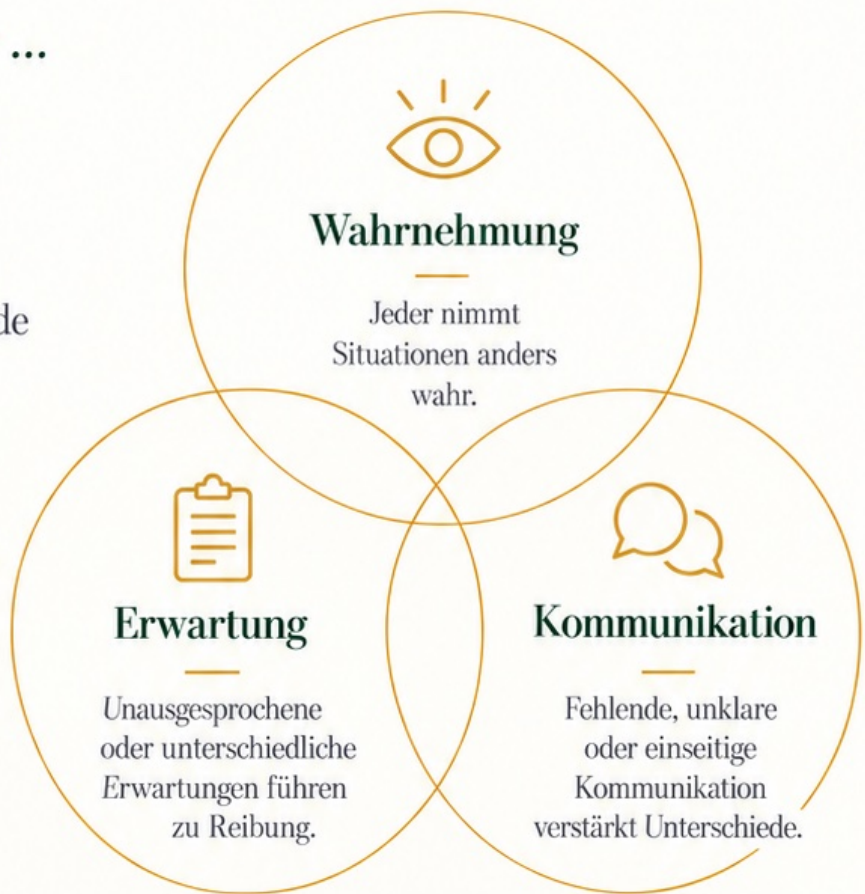


Wie Konflikte wirklich entstehen

Selten ein einzelnes Ereignis ...

Konflikte entstehen selten durch ein einzelnes Ereignis. Meist sind es unterschiedliche Wahrnehmungen, ungeklärte Erwartungen und fehlende Kommunikation, die sich über Zeit zu einer Spannung aufbauen.

Typisch ist: Person A interpretiert das Verhalten von Person B anders als gemeint – und reagiert entsprechend. Person B reagiert wiederum auf diese Reaktion. So verstärken sich Missverständnisse Stück für Stück.



Wichtig ist:
*Konflikte entstehen durch Interpretation,
nicht nur durch Fakten.*



Die häufigsten Fehler im Konflikt

04

Viele Konflikte eskalieren, weil sie falsch angegangen werden:

- 1

Vorwürfe statt Beschreibung:
„Du bist ...“ statt „Mir ist aufgefallen ...“
- 2

Verallgemeinerungen:
„immer“, „nie“, „ständig“ provozieren Widerspruch
- 3

Emotionales Reagieren:
spontan reagieren statt überlegt klären
- 4

Generalisierte Schuldzuweisung:
das Gegenüber wird zum Problem statt das Verhalten
- 5

Sachebene mit Beziehungsebene vermischen:
alles wird persönlich



Vorwurf (*eskalierend*)

„Du bist immer unzuverlässig.“

„Du hörst nie zu.“

„Das machst du ständig falsch.“



Sachliche Beschreibung (*lösungsorientiert*)

„Mir ist aufgefallen, dass die letzten beiden Termine nicht eingehalten wurden.“

„Ich habe den Eindruck, dass ich nicht ausreden kann.“

„In den letzten Wochen sind mehrere Fehler passiert.“

Diese Muster beschleunigen die Eskalation enorm.

Wie Sie sprechen, entscheidet darüber, ob ein Konflikt sich verschärft oder geklärt werden kann.

Eigene Klarheit vor dem Gespräch

05

Drei Fragen vor jedem Konfliktgespräch ...

1

Was ist konkret passiert?

Beobachtungen statt Bewertungen sammeln, möglichst konkret und datiert.

2

Was stört mich daran?

eigene Reaktion ehrlich benennen – ohne dem anderen Schuld zuzuweisen.

3

Was wünsche ich mir stattdessen?

klares, konkretes Ziel statt diffuser Beschwerde.

Sachlich formulieren – Antworten in einem Satz aufschreiben – das schärft den Fokus.
Mit Klarheit ins Gespräch – wer weiß, was er will, kommuniziert ruhiger und überzeugender.



Mini-Übung: Drei-Punkte-Vorbereitung

Schreiben Sie zu Ihrem aktuellen Konflikt jeweils einen Satz:

1. Was ist konkret passiert?
2. Was stört mich daran?
3. Was wünsche ich mir stattdessen?

Lesen Sie die drei Sätze vor dem Gespräch noch einmal durch – sie sind Ihr Anker, wenn das Gespräch emotional wird oder die Richtung verliert.



Souverän in das Gespräch einsteigen

Der Einstieg entscheidet über den Verlauf...



- 01 Druck vermeiden –**
keine Drohformulierungen wie „Wir müssen reden“ nutzen.



- 02 Einladend formulieren –**
„Ich würde gerne ein Thema mit dir klären, das mir wichtig ist.“



- 03 Konkret und kurz –**
„Mir ist etwas aufgefallen, das ich gern besprechen würde.“



- 04 Guten Zeitpunkt wählen –**
nicht zwischen Tür und Angel – bewusst Zeit und Ruhe einplanen.



- 05 Auf Augenhöhe bleiben –**
ruhige Stimme, klare Haltung – weder unterwürfig noch dominant.



Mini-Übung: Eigene Einstiegsformulierung

Schreiben Sie zwei Eröffnungssätze für Ihr aktuelles Gespräch.

Variante 1: „Ich würde gerne ein Thema mit dir klären, das mir wichtig ist – passt es jetzt?“

Variante 2: „Mir ist etwas aufgefallen, das ich gern mit dir besprechen würde. Hast du gleich 10 Minuten Zeit?“

Der Einstieg in ein Konfliktgespräch bestimmt oft, ob das Gegenüber sich öffnet oder sofort innerlich dichtmacht.



Sachlich bleiben statt angreifen

07

Beobachtungen statt Bewertungen – eine sachliche, wertschätzende Gesprächsführung hilft, Spannungen zu reduzieren und gemeinsame Lösungen zu ermöglichen. Die folgenden fünf Schritte unterstützen Sie dabei, Ihre Anliegen klar und respektvoll zu formulieren.

1.  **Konkrete Situation beschreiben**
ein konkretes Ereignis benennen statt allgemein zu pauschalisieren.
2.  **Wirkung benennen**
sagen, was die Situation bei Ihnen ausgelöst hat – ohne Vorwurf.
3.  **Eigenes Anliegen formulieren**
klar machen, was Ihnen wichtig ist und warum.
4.  **Ich-Botschaften nutzen**
„Ich“ statt „Du“ reduziert die gefühlte Angriffsfläche.
5.  **Verallgemeinerungen vermeiden**
keine „immer“- , „nie“- oder „ständig“-Formulierungen.

Bleiben Sie im Konflikt bei Beobachtungen und Wirkungen – nicht bei Bewertungen oder Diagnosen über die andere Person.



Mini-Übung: Vorwurf umformulieren

Nehmen Sie einen typischen Vorwurf, den Sie machen würden:

1. Wie lautet der Vorwurf in seiner ursprünglichen Form?
2. Welche konkrete Beobachtung steckt dahinter (Datum, Situation, Verhalten)?
3. Welche Wirkung hatte das auf Sie – und welcher Wunsch ergibt sich daraus?



Emotionen kontrollieren und nutzen

08

Emotionen sind normal – entscheidend ist der Umgang ...

Emotionen gehören zu jedem Konflikt dazu. Sie sind ein natürlicher Teil unserer Reaktion und oft ein wichtiger Hinweis darauf, was uns wirklich bewegt. Statt Emotionen zu verdrängen, geht es darum, sie früh zu erkennen, zu regulieren und konstruktiv zu nutzen. So bleiben Sie handlungsfähig, treffen bessere Entscheidungen und gestalten Gespräche souveräner.

**01****Eigene Reaktion bemerken**

Anzeichen wahrnehmen: schneller Puls, Anspannung, lautere Stimme.

**02****Bewusst pausieren**

Kurze Pause oder Atemzüge schaffen den nötigen Abstand.

**03****Emotion benennen**

„Ich merke, dass ich gerade emotional werde“ ist eine starke Aussage.

**04****Gespräch unterbrechen**

Einen späteren Termin vorschlagen, statt eskalieren zu lassen.

**05****Emotion als Information nutzen**

Starke Reaktion zeigt: hier liegt etwas Wichtiges – was genau?

**Mini-Übung: Notfall-Formulierung**

Lernen Sie zwei Formulierungen auswendig, die Sie im Ernstfall einsetzen können:

1. „Ich merke, dass ich gerade emotional werde. Lass uns kurz pausieren.“
2. „Das berührt mich gerade stark – ich möchte in Ruhe darüber nachdenken und morgen darauf zurückkommen.“

Emotionen sind keine Schwäche.

Entscheidend ist, sie früh zu erkennen und konstruktiv zu regulieren.



Perspektive des Gegenübers verstehen

Verstehen heißt nicht zustimmen ...

**01****Aktiv nachfragen**

„Wie hast du die Situation wahrgenommen?“

**02****Sicht des anderen erkunden**

„Was war deine Sicht in dem Moment?“

**03****Wirklich zuhören**

ausreden lassen, ohne innerlich Gegenargumente vorzubereiten.

**04****Verständnis signalisieren**

„Verstehe ich richtig, dass ...?“ reduziert Missverständnisse.

**05****Differenz aushalten**

unterschiedliche Sichten zulassen, ohne sofort widersprechen zu müssen.

Verständnis bedeutet nicht Zustimmung, sondern Einordnung. Wenn Sie aktiv die Perspektive des Gegenübers erfragen, signalisieren Sie: „Ich nehme dich ernst.“ Das reduziert Widerstand sofort – auch wenn Sie inhaltlich anderer Meinung sind.

Was das für Sie bedeutet: Konkrete Fragen wie „Wie hast du die Situation wahrgenommen?“ oder „Was war deine Sicht in dem Moment?“ öffnen den Dialog. Sie zeigen, dass es Ihnen nicht ums Rechtbehalten geht, sondern ums Verstehen – und genau das ermöglicht eine gemeinsame Lösung.

Verstehen ist der Schlüssel zur Lösung.

**Mini-Übung: Drei offene Fragen**

Formulieren Sie für Ihr nächstes Konfliktgespräch drei offene Fragen. Beispiele: „Wie hast du das erlebt?“, „Was war dir besonders wichtig?“, „Was würdest du dir von mir wünschen?“

Stellen Sie diese Fragen im Gespräch wirklich – und hören Sie aktiv zu, ohne innerlich schon die Antwort zu formulieren. Sie werden überrascht sein, wie viel Bewegung dadurch entsteht.



Gemeinsam Lösungen entwickeln

Lösungen entstehen gemeinsam ...



01 Forderungen vermeiden

statt „Du musst ...“ lieber „Wie können wir ...?“ nutzen.



02 Lösungsorientierte Fragen

„Was wäre für dich eine gute Lösung?“ öffnet das Denken.



03 Mehrere Optionen sammeln

erst Ideen sammeln, dann gemeinsam bewerten und auswählen.



04 Gemeinsame Verantwortung

beide Seiten bringen Punkte ein, an denen sie selbst arbeiten wollen.



05 Konkrete Vereinbarung

aus Gespräch wird Verbindlichkeit: wer macht was bis wann?

Nachhaltige Lösungen entstehen nicht durch Forderungen, sondern durch gemeinsame Entwicklung. Wer eine Lösung mitgestaltet, trägt sie auch mit – wer sie auferlegt bekommt, sucht oft Wege, sie zu umgehen. Statt „Du musst das ändern“ nutzen Sie offene Fragen wie „Was wäre für dich eine gute Lösung?“ oder „Wie können wir das in Zukunft besser regeln?“ – das verlagert den Fokus von der Vergangenheit (Schuld) in die Zukunft (Lösung).

Was das für Sie bedeutet: Sammeln Sie zuerst mehrere Optionen, ohne sie sofort zu bewerten. Erst danach prüfen Sie gemeinsam, welche davon für beide Seiten tragfähig ist. Diese Reihenfolge sorgt dafür, dass Lösungen wirklich gemeinsam entstehen.

Einbindung schafft Verbindlichkeit.



Mini-Übung: Lösungsorientierte Frage

1. Notieren Sie zwei Forderungen, die Sie an das Gegenüber richten würden.
2. Formulieren Sie jede Forderung in eine offene Frage um.
3. Beispiel: „Du musst pünktlicher sein“ → „Wie können wir Termine künftig zuverlässiger einhalten?“
4. Üben Sie, die Frage laut auszusprechen, bevor Sie sie im Gespräch nutzen.



Verbindlichkeit und Prävention

Aus Klärung wird tragfähige Praxis ...

- 1  **Klare Vereinbarungen**
„Dann halten wir fest: ...“ sichert das Ergebnis konkret ab.
- 2  **Probezeit definieren**
„Wir probieren das so für die nächsten zwei Wochen.“
- 3  **Frühzeitig ansprechen**
kleine Spannungen früh klären, bevor sie sich aufbauen.
- 4  **Niedrigschwellig ansprechen**
„Mir ist etwas Kleines aufgefallen, das ich gern direkt klären würde.“
- 5  **Reflexion etablieren**
regelmäßig fragen: Was läuft gut, was sollten wir verändern?

Am Ende eines Konfliktgesprächs braucht es klare Vereinbarungen. Ohne Konkretes entstehen schnell neue Missverständnisse: „Ich dachte, wir hätten besprochen ...“ ist die typische Folge unverbindlicher Klärungen.

Was das für Sie bedeutet: Hilfreich sind Sätze wie „Dann halten wir fest: ...“ oder „Wir probieren das so für die nächsten zwei Wochen.“ Eine Probezeit nimmt Druck heraus – und macht es leichter, gemeinsam etwas Neues auszuprobieren.

Konkrete Vereinbarungen sichern Ergebnisse.



Mini-Übung: Vereinbarung und Frühklärung

1. Vereinbarung: Halten Sie das Ergebnis Ihres letzten Konfliktgesprächs in einem Satz fest.
2. Probezeit: Definieren Sie einen Zeitraum (z. B. zwei Wochen) für die Umsetzung.
3. Frühklärung: Welches kleine Thema sprechen Sie diese Woche niedrigschwellig an, bevor es größer wird?

Frühe Klärung verhindert Eskalation – und macht Konflikte langfristig kleiner.



Wichtige Quellen:

(ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. W. W. Norton & Company.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. Rowohlt.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt Verlag.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active Listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47(3), 285–313.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Roesl, G. T. (2023). *Die MHR-Methode – Den mentalen Kompass neu einstellen*.

IHR NÄCHSTER SCHRITT

Für Fragen kontaktieren Sie uns doch bitte direkt:

Orientierung finden – erste Schritte sicher gehen

KONTAKT



Georg T. Roesl
LIFE REVOLUTION INSTITUT



+49 (0)911 – 95 03 58 00



hello@georg-roesl.de



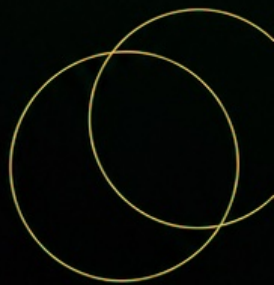
www.georg-roesl.de

*Ein kostenfreier Ratgeber für mehr Klarheit,
Einordnung und nächste Schritte.*

“

*Frühe Klärung verhindert Eskalation –
und macht Konflikte langfristig kleiner.*

— Georg T. Roesl



LIFE REVOLUTION INSTITUT • www.georg-roesl.de
FORSCHER UND AUTOR FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE