

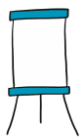
Konflikte am Bau verstehen und souverän klären

Theoretisches und Pragmatisches

Online-Seminar des Bauzentrums München 18.06.2026

Seminar-Unterlagen

©Susanne Lörx - www.susanne-loerx.com



Unser Fahrplan für heute

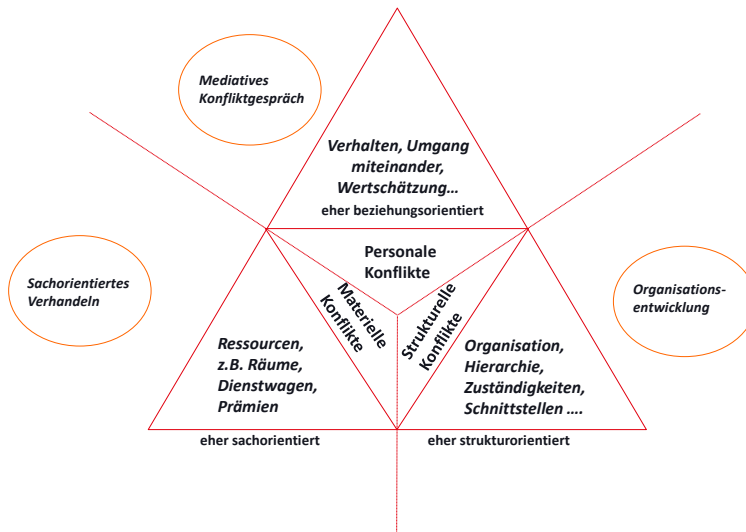
14.00-17.00 Uhr

- *Kennen lernen, orientieren, einsteigen*
- *Unterschiedliches Verhalten im Konfliktfall*
- *Basiskompetenzen konstruktiver Konfliktklärung*
- *Kleine Persönlichkeitstheorie zum Verständnis von Konflikursachen und – dynamiken*

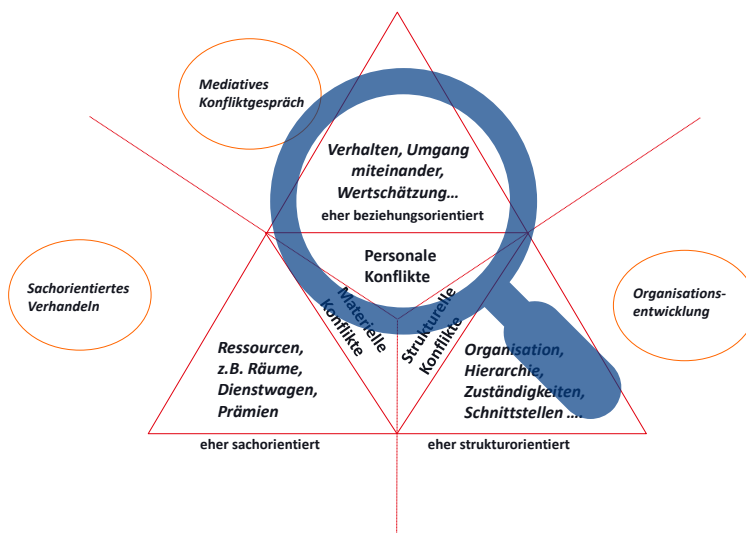


- *Elemente konstruktiver Gesprächsführung*
 1. *Zuhören und verstehen*
 2. *Probleme konstruktiv ansprechen*
 3. *Streit um Positionen vermeiden / entschärfen*
 4. *Konfliktgespräche strukturieren*
- *Offene Fragen*
- *Bilanz und Abschluss*

Triade der systemischen Konflikteinordnung und -bearbeitung



Triade der systemischen Konflikteinordnung und -bearbeitung



Die
Perspektive in
diesem
Workshop

„Doppelgesicht“ des Konfliktes



susanne lörx
beratung training mediation

Einige Leitsätze zu Thema Konflikte



susanne lörx
beratung training mediation

„Arbeitsdefinition“:

Konflikte sind komplexe Vorgänge im Denken, Fühlen und Handeln von Menschen aufgrund unterschiedlicher, z. T. unvereinbarer Wünsche, Ziele oder Werte der Beteiligten. Sie beinhalten also ein scheinbares, offensichtliches oder verborgenes Gegensatzpaar: Das Erreichen des einen Ziels schließt das andere aus.

Friedrich Glasl

Konflikte sind keine „Krankheit“, sie gehören zum Leben.

Es geht um die Konfliktgestaltung statt Konfliktvermeidung.

3 Basiskompetenzen für den konstruktiven Umgang mit Konflikten



susanne lörx
beratung training mediation

1. Eigenverantwortung (ICH):

Ich übernehme die Verantwortung für meine Gefühle und Interessen und vertrete sie, ohne den anderen zu verletzen.

2. Perspektivenwechsel (DU):

Ich versetze mich in die Lage und Sichtweise des/der Anderen.

3. „Meta“-Perspektive (WIR und ES):

Ich verstehe die Dynamik zwischen uns und suche nach Lösungen, die im Interesse aller Beteiligten sind.

susanne lörx
beratung training mediation

„Die Menschen sind verschieden...“

Eine kleine Persönlichkeitstheorie

Nach Christoph Thomann
und Fritz Riemann

„Die Menschen sind verschieden...“



Eine kleine Persönlichkeitstheorie

= Modell (Landkarte), um

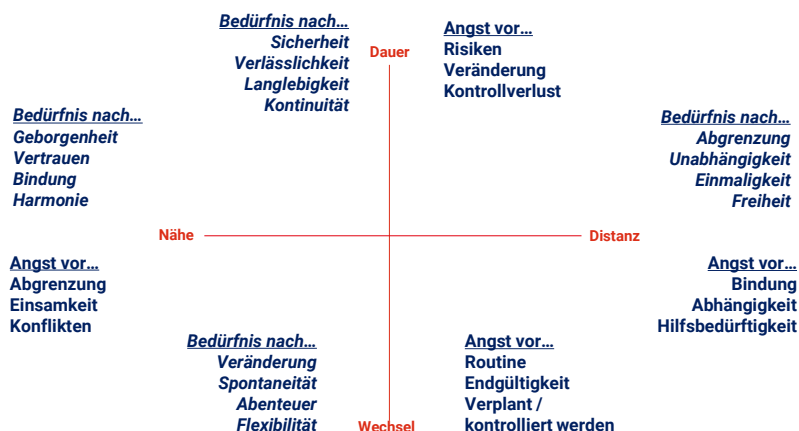
- die Unterschiede zwischen den Menschen kennen und akzeptieren zu lernen.
- sich selbst besser kennen und akzeptieren zu lernen.
- die Dynamik zwischen (mir und) unterschiedlichen Menschen besser verstehen.

nicht: „Schubladisierung“ meiner Mitmenschen

Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit



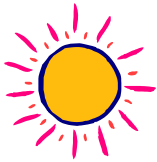
Alle Menschen und einige ganz besonders...



**Alle Menschen
und einige ganz besonders...**

susanne lörx
beratung training mediation

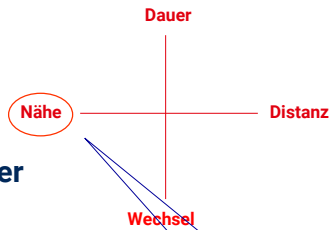
Sonnen- und Schattenseiten der Nähestrebung



kontaktfähig
Mitmenschlichkeit
verständnisvoll
Mitgefühl
ausgleichend
Teamgeist



Abhängigkeit
können nicht allein sein
konfliktscheu
Opfermentalität
können schwer NEIN sagen

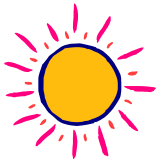


*Du für mich
und ich für
dich!*

**Alle Menschen
und einige ganz besonders...**

susanne lörx
beratung training mediation

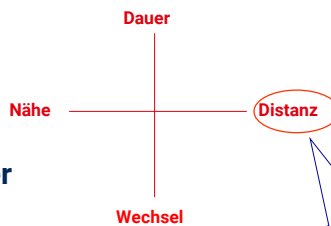
Sonnen- und Schattenseiten der Distanzstrebung



eigenständig
entscheidungsfähig
konfliktfähig
intellektuell
sensibel
können gut NEIN sagen



kontaktscheu
unbeholfen im nahen Kontakt und bei Gefühlen
Bindungsangst
abweisend
können schwer um Hilfe bitten

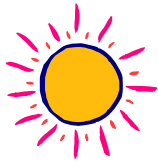


*Auf mich selbst
ist am meisten Verlass!*

**Alle Menschen
und einige ganz besonders...**

susanne lörx
beratung training mediation

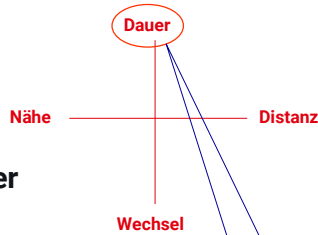
Sonnen- und Schattenseiten der Dauerstrebung



verlässlich
treu, loyal
systematisch
ordentlich
pünktlich
Organisationstalent
Ausdauer



unflexibel
starr
pedantisch
Kontrollzwang
Angst vor Neuerungen
Dogmatismus

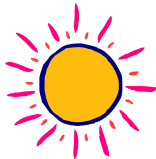


Es gehört
sich so!

**Alle Menschen
und einige ganz besonders...**

susanne lörx
beratung training mediation

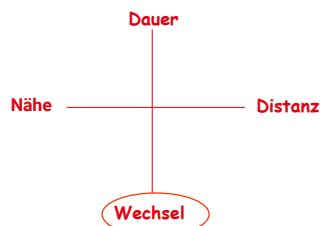
Sonnen- und Schattenseiten der Wechselstrebung



spontan
unterhaltsam
charmant
Improvisationstalent
kreativ
Mut zu Neuerungen



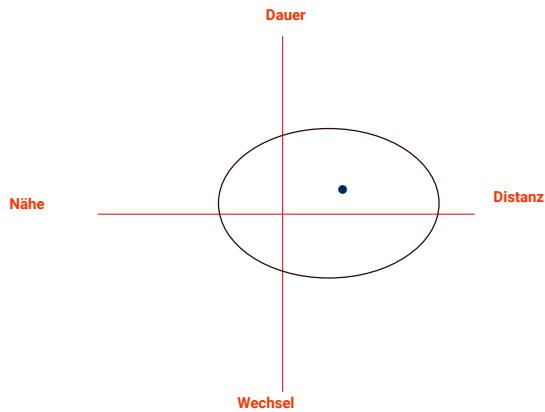
unzuverlässig
unpünktlich
chaotisch
Fluchttendenz bei Krisen
theatralisch



Mir ist jetzt
gerade danach!

Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit

Alle Menschen und einige ganz besonders...

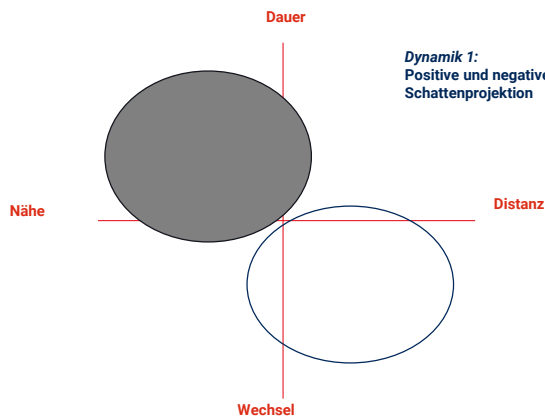


Heimatgebiet* und aktueller Standort

* Gebiet der Möglichkeiten eines Menschen in Norm- und Grenzsituationen

Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit

Alle Menschen und einige ganz besonders...



Dynamik 1:
Positive und negative Faszination durch
Schattenprojektion

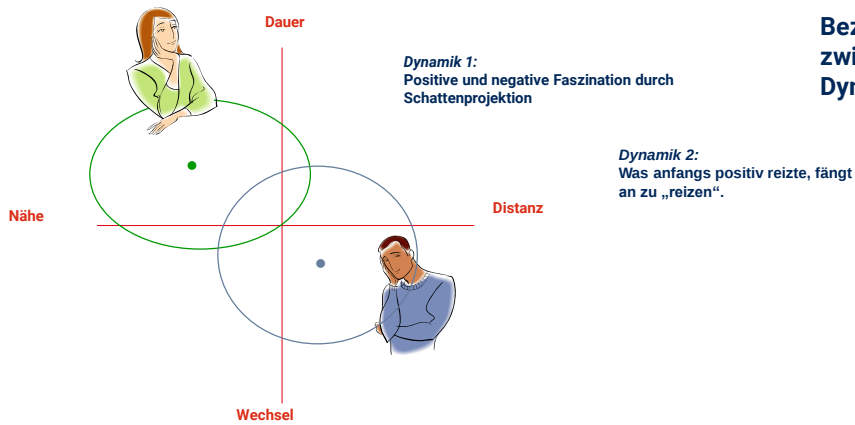
Beziehungsfeld und zwischenmenschliche Dynamik

Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit

Alle Menschen und einige ganz besonders...

susanne lörx
beratung training mediation

Beziehungsfeld und zwischenmenschliche Dynamik

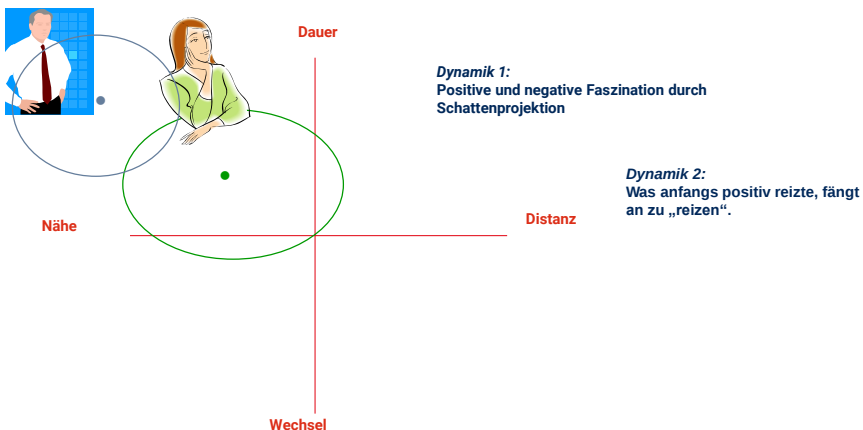


Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit

Alle Menschen und einige ganz besonders...

susanne lörx
beratung training mediation

Beziehungsfeld und zwischenmenschliche Dynamik

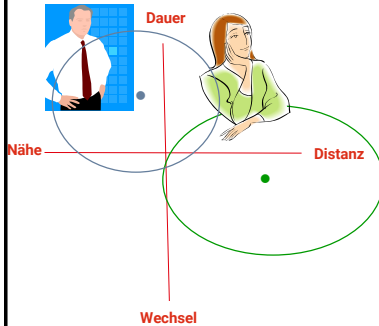


Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit



Alle Menschen und einige ganz besonders...

Beziehungsfeld und zwischenmenschliche Dynamik



Dynamik 1:
Positive und negative Faszination durch Schattenprojektion

Dynamik 2:
Was anfangs positiv reizte, fängt an zu „reizen“.

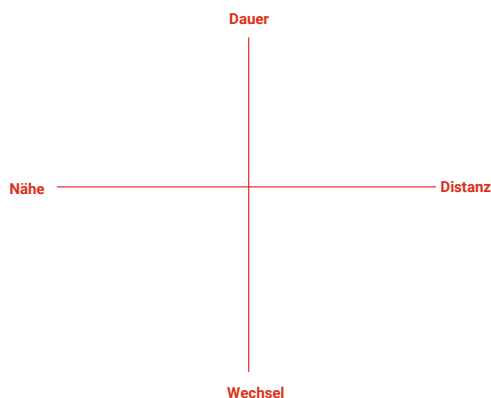
Dynamik 3:
unterschiedliche Standorte im Beziehungsfeld bei verschiedenen Menschen

Vier Grundstrebungen der Persönlichkeit



Alle Menschen und einige ganz besonders...

Beziehungsfeld und zwischenmenschliche Dynamik



Dynamik 1:
Positive und negative Faszination durch Schattenprojektion

Dynamik 2:
Was anfangs positiv reizte, fängt an zu „reizen“.

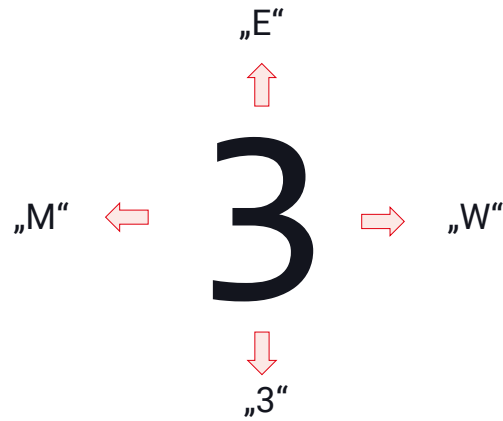
Dynamik 3:
unterschiedliche Standorte im Beziehungsfeld bei verschiedenen Menschen

Dynamik 4:
Anderssein wird durch wechselseitige Gegenbewegung „korrigiert“ („Temperatur-Ausgleich“)

Dynamik 5:
Polarisierung in Konfliktsituationen, die Gefahr eines Teufelskreises besteht.

Auf die Perspektive
kommt es an...

susanne lörx
beratung training mediation



susanne lörx
beratung training mediation

*„Das größte Kommunikationsproblem ist,
dass wir nicht zuhören, um zu verstehen.
Wir hören zu, um zu antworten.“*

Friedemann Schulz von Thun

Zuhören um zu verstehen



Die innere Haltung beim Zuhören

Anforderungen an die Person, die zuhört

Was ist zu tun?

Wirkungen auf die Person, der zugehört wird

Wichtig:
Verstehen heißt nicht
einverstanden sein!



Zuhören um zu verstehen

Innere Haltung



Die Person, die zuhört, stellt sich ganz darauf ein, zu **verstehen**, wie es ihrem Gegenüber geht. Sie tut das „aktiv“, indem sie dem/der Gesprächspartner*in immer wieder **Rückmeldung** gibt, was sie verstanden und wahrgenommen hat.

Die Gesprächshaltung:
Einfühlung und Akzeptanz. Die eigene Befindlichkeit wird zurückgestellt, beim Zuhören lässt man sich ganz auf das Verstehen des Gegenübers ein. (Die Welt mit den Augen des/der Anderen sehen.)

Diese Haltung ist nicht immer leicht umzusetzen - vor allem, wenn die Person, die zuhört, selbst vom Gesagten betroffen ist (z.B. im Konfliktfall).

Wichtig:
Verstehen heißt nicht
einverstanden sein!



Zuhören um zu verstehen

Anforderungen an die Person, die zuhört



Die Person, die zuhört, muss...

- ...dem Gegenüber das Recht auf seine individuellen Sichtweisen und Gefühle zugestehen.
- ...die Gefühle des anderen ertragen, auch wenn sie gegen sie selbst gerichtet oder ihr sonst unangenehm sind.
- ...darauf vertrauen, dass negative Gefühle sich durch das Aussprechen eher auflösen als durch Verschweigen oder „Abwiegen“.
- ...Geduld haben, nicht für alles eine Lösung parat zu haben oder suchen zu müssen.

Wichtig:
Verstehen heißt nicht
einverstanden sein!



Zuhören um zu verstehen

Was ist zu tun?



....beinhaltet **drei unterschiedlich intensive Ebenen:**

Zuhören und fragen: Kontakt herstellen, Blickkontakt und Zugewandtheit, „Hmhm“, „aha“, nicht reden – höchstens, um Fragen zu stellen...

Inhaltliche Zusammenfassung: In eigenen Worten das Gehörte zusammenfassen, auf den Punkt bringen, Schlüsselbegriffe wiederholen. Fragen, ob man richtig verstanden hat.

Evtl. Ansprechen der Gefühlsebene: Unausgesprochene Gefühle vermutend, fragend, anbietend ansprechen. Das Gegenüber sagt, ob es so richtig verstanden wurde. Wichtig ist nicht, das Gefühl zu treffen, sondern die Gefühlsebene anzusprechen.

Wichtig:
Verstehen heißt nicht
einverstanden sein!



Zuhören um zu verstehen

Wirkungen auf die Person,
der zugehört wird



Fühlt sich nicht nur gehört, sondern auch verstanden

Emotionale Beruhigung (bei erregten Menschen)

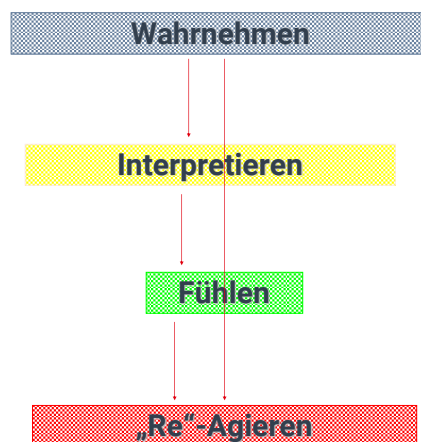
Tempo wird verlangsamt (z.B. im Streitgespräch)

Konzentration auf das Wesentliche (z.B. bei Vielredner*innen)

*Wichtig:
Verstehen heißt nicht
einverstanden sein!*



Drei Empfangsvorgänge auseinander halten



Ein Beispiel

Wahrnehmen

Der Zuhörer runzelt die Stirn.

Interpretieren

„Er ist mit meinen Ausführungen nicht einverstanden.“

Fühlen

Verunsichert, nicht gewürdigt, wütend...

„Re“-Agieren

„Passt Ihnen was nicht?“

Konstruktive Problemansprache
 (Zum Merken: Die drei **Ws**)



1. Meine **W**ahrnehmung:
ohne Interpretation oder Bewertung

2. Die **W**irkung auf mich (meine innere Reaktion):
 - mein Gefühl
 - mein Interesse / Bedürfnis

3. Mein **W**unsch, meine Bitte:
 was möchte ich, was der/die andere tut

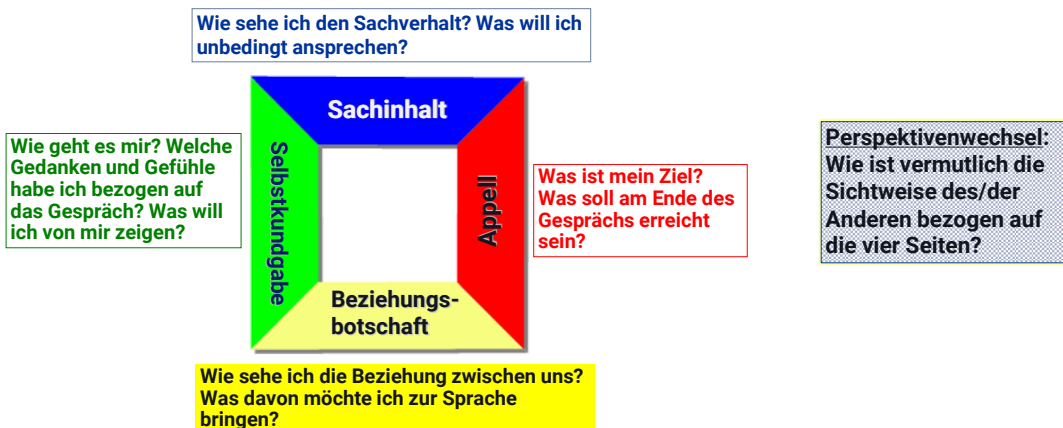
Ich...

...spreche von mir
 ...übernehme die
 volle Verantwortung
 für meine Gedanken
 und Gefühle
 ...verzichte auf
 Vorwürfe

Konfliktgespräche konstruktiv führen mit klarer Struktur



Vorab: Die Selbstklärung zur Vorbereitung



Konfliktgespräche strukturieren (als Beteiligte*r)



Im Vorfeld: Selbstklärung zur Vorbereitung

1. Verständigung über Rahmen, Ablauf und Ziel des Gesprächs

Was ist uns gemeinsames Ziel des Gesprächs? Wie lange nehmen wir uns Zeit?
Einigung über diesen Gesprächsablauf.

2. Benennung der unterschiedlichen Sichtweisen

Nacheinander schildert jede*r die eigene Wahrnehmung der Situation.
Der/die andere hört nur zu, noch kein Dialog.

3. Dialog über den Konflikt

Einigung auf die Themen, die strittig sind und womit begonnen wird. Besprechen der Themen im ständigen Wechsel zwischen Aktivem Zuhören und klarere Selbstaussage.
Noch keine Lösungssuche, sondern gegenseitiges Verstehen.

4. Lösungen sammeln und vereinbaren

Zunächst werden verschiedene Lösungsideen gesammelt. Dann werden die konsensfähigen ausgewählt und vereinbart.

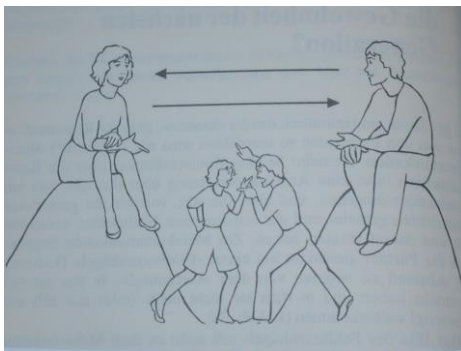
5. Das Gespräch reflektieren

Jede*r: Wie erging es mir im Gespräch? Wie geht es mir jetzt? Was hat sich verändert?



Das Gespräch reflektieren

Metakommunikation



Wie erging es mir im Gespräch?
Wie geht es mir jetzt?
Was hat sich in der Beziehung verändert?

Literaturhinweise

Kumbier, Dagmar: Sie sagt, er sagt. Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf. Reinbek bei Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg

Thomann, Christoph: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Reinbek bei Hamburg

Alle Bücher sind bereits in mehreren Auflagen als Taschenbuch bei rororo erschienen kosten unter 20 €