



BEVOR DER KRAGEN PLATZT

HANDLUNGSSTRATEGIEN FÜR SCHWIERIGE KOMMUNIKATIONSSITUATIONEN

Ein Reader zum Thema Konfliktmanagement

NIEMAND SOLLTE SICH EINBILDEN, ER HÄTTE KEINEN EINFLUSS
Henry George, (1839 - 1897), US-amerikanischer Volkswirtschaftler

INHALT

| | |
|---|-----------|
| „AUF EIN WORT“ | 2 |
| 1. KOMMUNIKATION – WAS IST DAS EIGENTLICH? | 2 |
| 2. KONFLIKTE: BEGRIFFSBESTIMMUNG, KONFLIKTSTUFEN, AUSWIRKUNGEN | 4 |
| 3. VOR DEM GESPRÄCH | 7 |
| 3.1. INNENSCHAU | 7 |
| 3.2. WORTANALYSEN | 9 |
| 3.3. GRÜßE VON FREUD & CO | 11 |
| 3.3.1. Kommunikationseisberg | 11 |
| 3.3.2. Selbsterfüllende Prophezeiung | 12 |
| 4. IM GESPRÄCH | 13 |
| 4.1. KOMMUNIKATIONSVERLÄUFE KONSTRUKTIV GESTALTEN | 13 |
| 4.2. GESPRÄCHSSTÖRER | 14 |
| 5. ES GEHT AUCH ANDERS | 16 |
| 5.1. BEVOR DER KRAGEN PLATZT | 16 |
| 5.2. MEILENSTEINE AUF DEM WEG ZU MEHR GELASSENHEIT | 18 |
| LITERATUR | 21 |

5. Es geht auch anders

Trotz aller Bemühungen um konstruktive Kommunikation, kann es vorkommen, dass „schwierige Personen“ die Situation so mitgestalten, dass es immer wieder zu Missverständnissen, bis hin zu kontinuierlich schwelenden, oder offenen Konflikten kommt.

Doch oft werden diese „schwierigen Personen“ individuell unterschiedlich wahrgenommen. Das kann (neben den bisher genannten) verschiedene Ursachen haben:

Vielleicht...

... verbinden Sie mit der Person unangenehme Erinnerungen an eine dritte Person.

... ist die Person (temporär oder kontinuierlich) mit einer persönlichen oder beruflichen Krise belastet, die sie an ihrer Umwelt auslebt.

... verfügt die Person über (sehr) stark ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale.

Und es wird noch etliche Möglichkeiten mehr geben. Doch die entscheidende Frage ist:

Wie geht es Ihnen, wenn Sie im Kontakt mit Ihrer „schwierigen Person“ sind? - - -

Also: „Wie geht es Ihnen?“ - Geistig, psychisch, physisch?

Fangen Ihre Gedanken an zu rasen und Sie ärgern sich hinterher, dass Sie wieder ... reagiert haben? Reden Sie schneller und in einer helleren Stimmlage? Erhöht sich Ihr Herzschlag? Bekommen Sie feuchte Hände, wird Ihnen warm, verspannt sich Ihr Nacken oder verkrampft sich Ihr Magen? Wollen Sie einfach nur weg? Verschlägt es Ihnen die Sprache?

Stopp.

Sie können auch anders reagieren.

Bevor der Kragen platzt

Sobald wir uns angegriffen fühlen sind unsere emotionalen und körperlichen Reaktionen schneller und stärker, als unsere rationalen Gedankengänge („Jetzt mal ruhig bleiben.“ Das muss doch vernünftig zu klären sein.“).

Ursache dafür sind zwei genuine, neurologisch verankerte Reaktionsdivergenzen: die Über- und Untererregung, die sich in Angriffs-, Flucht- oder Lähmungshandlungen zeigt (vgl. Roth, 2003). Dann „reißt die Hutschnur“, oder der Körper sendet „nix wie weg“, oder ist „wie erstarrt“. In allen Situationen „weiß man erst hinterher welche Reaktion besser gewesen wäre“.

Der Motor dieser automatisierten Handlung sind sog. „somatische Marker“: Unsere Erfahrungen, die wir in unserer Lebensgeschichte gemacht haben, werden im limbischen System, unserem emotionalen Bewertungssystem, abgespeichert und körperorientiert „markiert“ - eingeordnet, in „gut“ oder „schlecht“. Somatische Marker stellen die Basis für Intuition und Ahnungen. Und sie versehen unsere Handlungen mit Signalen: sie aktivieren körperliche Vorgänge, die bspw. als Stresssymptome erlebt werden. (vgl. Damasio 1994)

Diese inneren Vorgänge sind so komplex, dass das rationale Denken unzureichend ist, um diesen in Stresssituationen begegnen zu können. Die durch Emotionen abgespeicherte „konzentrierte

Lebenserfahrung“ (Roth 2003:375) kann dann nur durch sie selber, über körperliche Verschaltungen und Verankerungen, abgerufen werden.

Durch diese tief verankerten Stress-Reaktionsmuster lassen wir uns im Kontakt, mit einer als schwierig empfundenen Person, häufiger von unserem zuvor überlegten Verhalten abbringen. „Neurobiologischpsychosoziale“ Verankerungen sind dafür verantwortlich, dass wir in Stresssituationen „automatisch-routiniert“ handeln.

Die Kognition, unser jüngster Informationsspeicher, kommt dann an seine „Berechnungsgrenzen“ und wir greifen (unbewusst) auf emotional und körperlich abgespeicherte Informationen zurück. Diese Informationsspeicher haben weitaus mehr Kapazitäten und sind dazu noch dem bewussten Denken um Schnelligkeit weit (!) voraus. Das *bewusst zugreifbare Wissen* unterliegt. (vgl. Roth 2003)

Wenn wir also bestimmte Personen-Typen, Situationen, letztlich alle *Ein-Drücke*, durch die Jahre hindurch, als negativ oder positiv bewertet haben, so sind diese Bewertungen in unserem emotionalen und körperlichen Gedächtnis abgespeichert – und unser psychischer und physischer Erfahrungsspeicher „weiß“ mehr als unsere Kognition. Und auch wie er reagieren soll: Angriff, Flucht oder Starre. „*Das haben wir* schon immer so gemacht*“.

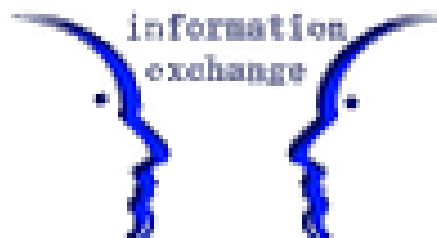
Mit ggf. entsprechenden Symptomen (Auswahl siehe unter 5.).

Demnach gibt es nur eine Möglichkeit, die überalterten verankerten Reaktionen zu ändern: es müssen neue geschaffen werden.

*;) (*Emotion und Körper*)

Je nach Ausprägung der individuellen Stressanzeichen ist das ein kürzerer oder längerer Prozess. Vielleicht reicht es in Ihrer spezifischen Situation, eine Kleinigkeit zu ändern und damit ist Ihr Konflikt- und Stresspotential bereits beseitigt.

Wenn jedoch die Tipps, die Sie kennen „einfach nicht umzusetzen sind“, bzw. nicht einfach umzusetzen sind, scheint es, als wenn die Reaktionsmuster-Verankerungen fest und tief sitzen. Und immer wieder entsprechende Signale senden.



Meilensteine auf dem Weg zu mehr Gelassenheit

Verhaltensänderung, auch zum Selbstschutz, fängt damit an, diese Signale wahrzunehmen. Nur dann haben wir eine Chance, die automatisierten Stressroutinen zu unterbrechen und der Kognition eine Möglichkeit zu geben „einzugreifen“, in derart, dass neue Handlungsstrategien vorab überlegt werden, wie neue somatische Marker gesetzt werden können. Um diesen Plan angehen zu können werden hier - zur Anregung und zur Reflexion - kurzgefasste **vier Meilensteine** vorgestellt:

EINS

Der **erste Meilenstein** auf dem Weg zur Reaktionsänderung ist geschafft, wenn Sie herausgefunden haben, welche **ANZEICHEN ES IM VORFELD** der üblichen Stress-Reaktion, im Kontakt mit der spezifischen Person, gibt:

- **Kognitiv:** Welche Gedanken kommen mir dann?
- **Emotional:** Welche Bilder, Gefühle, Assoziationen nehme ich bei mir wahr?
- **Körperlich:** Welche körperlichen Reaktionen bemerke ich? (Herzschlag erhöht sich, Magen/Schultern krampft sich zusammen, Hände werden feucht, ...)

Ihre Erfahrungsspeicher senden Warnsignale, die Sie beachten können – wenn Sie ihnen zuhören und ihnen vertrauen.



ZWEI

Wenn Sie diese **ANZEICHEN IN DER SITUATION AUFSPÜREN UND BEMERKEN** ist der **zweite Meilenstein** geschafft. Notieren Sie sich diese Anzeichen!

Sie haben nun erkannt, auf welche Signale Sie achten müssen, die im *Vorfeld* der unerwünschten Reaktion - als Warnsignale - jetzt bereits in Ihr *Bewusstsein* dringen.

DREI

Nun können Sie den nächsten Schritt angehen, die bisherige, **UNERWÜNSCHTE REAKTION ZU ERSETZEN**.

Was könnten Sie stattdessen tun? In der Situation? Wie könnten Sie aus dem gewohnten Stressmuster ausbrechen?

Vielleicht habe Sie schon lange „gute Ideen“, die an der Umsetzung gescheitert sind. Um aus Ihren Antworten auf diese Fragen auch Handlungen machen zu können, sollte zunächst

1. ein neuer emotionaler Anreize geschaffen werden („Wozu ist das gut?“ fragt die Emotion) und
2. ein positives Körpergefühl gesucht werden („Warum soll ich mich anstrengen?“ fragt der Körper).

Das ist der Einsatz der Kognition: Strategien zu finden, den Weg dafür frei machen, Bilder und Gefühle zu er-leben, die dann eingesetzt werden können.

Eine kleine Auswahl an Fragen mit denen Sie Ihre individuell stimmigen Anreize - als **dritter Meilenstein** - finden können:

- Welches Ziel habe ich (welches in meiner eigenen Kontrolle liegt)?
- Welche Konsequenzen hätte mein geändertes Verhalten?
- Welche Verlust/Gewinne gäbe es?
- Welche Emotionen löst es aus?
- (Wo und Wie) Spüre ich das neue Verhalten im Körper?
- Welche Bilder entstehen?
- ...

Sobald Sie es geschafft haben Ihr neues Konfliktverhalten ganz klar vor sich zu sehen und auch zu fühlen (merken Sie, wie es Ihnen dann ginge?), sind Sie bereit für den Ziellauf:



Fahren Sie mit einem Navigationssystem Auto? Dann wissen Sie: je älter das System ist, desto öfter zeigt das Gerät keine Optionen für eine neue Straße an („off road“), bzw. benötigt es dann ein „upgrade“.

Wie ist das jedoch mit unserem inneren Navigationssystem? Die Grundprogrammierung fand irgendwann in den Kinder- und Jugendjahren statt. Wann gab es bei Ihnen ein letztes „upgrade“? Meist „fahren“ wir seit Jahrzehnten mit dem gleichen Konfliktlösungsprogramm. Wie sollen wir damit veränderte/neue Konfliktlösungsstraßen nutzen? Welche, die komplizierter sind als die Abgespeicherten. Welche, für die es gar keine Programmierung gibt?

Aus diesen Gründen ist es folgerichtig eine aktuelle Version unserer Navigation zu installieren. Die Programmierung dauert allerdings länger und sollte mehrstufig aufgebaut sein.

VIER

1. Führen Sie sich *eine (!) Situation die Sie ändern möchten* so deutlich wie möglich (!) vor Ihr Inneres.

Nutzen Sie dazu die die Fragen, notieren Sie sich Ihre Antworten darauf:

- Um welche konkrete Situation handelt es sich? (Zweiergespräch, Teamsitzung, ...)
- Wer ist beteiligt? (Zahl, Funktion, Beziehung zueinander, ...)
- Welche Rahmenbedingungen bestehen? (Zeitdruck, Anwesenheit Dritter, Raum, ...)

2. Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie?

Mit Meilenstein zwei und drei haben Sie es geschafft, Ihre Verhaltensroutine zu unterbrechen. Nun können neue Handlungsmöglichkeiten eingesetzt werden.

Das ist der **vierte Meilenstein**. Die Frage dazu lautet: „Wie könnte ich, statt einer unerwünschten Stressreaktion, konstruktiver reagieren?“

Um Ihren individuellen Handlungsoptionen auf die Spur zu kommen, gehen Sie wie nachfolgend beschrieben vor:

- a. Stellen Sie sich vor, Sie wären in der zuvor beschriebenen Situation.
- b. Erstellen Sie nun eine Liste mit mindestens drei bis fünf Möglichkeiten, wie Sie konstruktiver reagieren könnten.
- c. Markieren Sie *danach* diejenige, die Ihnen am sinnvollsten erscheint.
- d. Notieren Sie nun, wie Sie Schritt für Schritt in Zukunft vorgehen wollen: Immer wenn ich 1. in der Situation ..X.. , 2. auf ..X.. treffe und 3. die Stressreaktion ..X.. bei mir bemerke, 4. reagiere ich ..X.. (neues erwünschte Reaktion)
- e. Diese Reaktion übertragen Sie auf eine schöne Karte, einen kleinen Stein, ein Stück Holz o.ä. und tragen es bei sich. Das ist Ihre emotionale Erinnerungshilfe.

Mit diesem Vorgehen beginnen Sie somatische Marker zu implementieren. Vorausgesetzt, Sie sind mit „Leib und Seele“ (also emotional und körperlich) „dabei“. Kurz: Sie sind innerlich motiviert.

Denn wir benötigen viele (!) **Wiederholungen, ohne Ausnahmen** zuzulassen, bis sich Neues verankert und verschaltet hat:

FÜNF SECHS SIEBEN ACHT NEUN ZEHN ELF ZWÖLF DREIZEHN VIERZEHN FÜNFZEHN SECHZEHN SIEBZEHN

Devise: alles ist besser, als in das alte Muster zurück zu fallen.

Das erscheint Ihnen aufwändig und mühsam?

Ja.

Sobald wir unsere gewohnten Wege auf unserer Daten-Autobahn verlassen, wird alles langsamer und mühseliger. Denn neben den Autobahnen gibt es Landstraßen mit verschlungenen Wegen, Schlaglöchern und scharfen Kurven. Doch wenn die Geschwindigkeit gedrosselt wird, kann die Umgebung besser erkannt werden; es kann sogar angehalten und die Landschaft in Ruhe betrachtet werden –um währenddessen neue Ein-Drücke zu gewinnen.

Damit Ihr Kragen hält, so lange Sie es wollen.



Literatur

- Damasio, A. R. (1994): Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List, München
- Glasl, F. (1997): Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, VFG/Haupt Verlag Bern
- Rogers, C. R. (2009): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Fischer Verlag
- Roth, G. (2003): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp. Frankfurt
- Rüttinger, B. (1980): Konflikt und Konflikt lösen, Goch Verlag
- Siegert, W. (1999): Führen ohne Konflikte?, Expert Verlag, Wien
- Ungeheuer, G. (1987a): Was heißt „Verständigung durch Sprechen“? In: Ungeheuer, Gerold: Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Aachen, S. 34-69.
- Ungeheuer, G. (1987b): Vor-Urteile über Sprechen, Mitteilen, Verstehen. In: Ungeheuer, G.: Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Aachen, S. 290-338.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp
- Luhmann, N. (1993): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Bd.1, Suhrkamp
- Ruch L.L., Zimbardo P.G. (1974): Lehrbuch der Psychologie Publisher, Springer-Verlag
- Watzlawick/Beavin/Jackson (2003): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Huber Verlag, Bern

Zum Autor

Christiane Hellwig, Soziologin M.A.. Coach & Supervisorin (GWG/DACB, DGSv). Praxis für psychosoziale Beratung und Coaching; Leiterin der Deutschen Akademie für Coaching und Beratung (www.dacb.de).