

**DIVERSITÄT KONKRET  
HANDREICHUNG FÜR DAS LEHREN  
UND LERNEN AN HOCHSCHULEN**



UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

# Bevor die Hutschnur reißt

Handlungsstrategien für schwierige  
Kommunikationssituationen

**CHRISTIANE HELLWIG**

## Impressum

### Diversität konkret

### Handreichung für das Lehren und Lernen an Hochschulen

#### Herausgeber:

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen.

Handreichungen im Rahmen des Programms ProDiversität,  
Kompetenzentwicklungsprogramm des Prorektorates für Diversity Management und  
Internationales der Universität Duisburg-Essen, Prorektorin Prof. Dr. Ute Klammer

**Redaktion:** Nicole Auferkorte-Michaelis, Sarah Winter, Katja Restel

**Postanschrift der Redaktion:** Keetmanstraße 3-9, 47058 Duisburg

**Telefon:** 0203 – 379 7724, Telefax: 0203 – 379 2210

**E-Mail:** prodiversitaet@uni-due.de

**Internet:** www.uni-due.de

**ISSN:** 2198-2473

 Namensnennung – keine Bearbeitung

**Gestaltung:** Adam Schröder, Werbekollegen Werbeagentur, Krefeld

**Bildnachweise:** Titel = www.shutterstock.com

#### KomDiM:

Das „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management  
in Studium und Lehre an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“ (KomDiM)  
ist ein Verbundprojekt der Universität Duisburg-Essen und der Fachhochschule Köln



*Offen im Denken*



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL11083A gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## ***Niemand sollte sich einbilden, er hätte keinen Einfluss***

*Henry George, (1839 - 1897), US-amerikanischer Volkswirtschaftler*

### **„AUF EIN WORT“**

**Unsere Sprache ist voller Bilder, mit denen wir darüber Aussagen machen, wie wir unser Befinden in bestimmten Situationen, im Gespräch mit bestimmten Personen, erlebt haben. Es reißt manchmal „die Hutschnur“, oder der „Geduldsfaden“, oder Sie waren „wie gelähmt“? Da „verschlug es einem die Sprache“, man „kochte über“, oder ... Und die bisherigen Vorschläge, konstruktiver, besonnener, „einfach anders“ zu reagieren, konnten nicht umgesetzt werden: „Da passiert dann etwas im Kontakt mit diesem Menschen, das ein vernünftiges Gespräch nicht möglich macht“.**

**DIESES „ETWAS“ WIRD IN DIESER HANDREICHUNG VON VERSCHIEDENEN PERSPEKTIVEN AUS BETRACHTET.**

Dazu wird zunächst der Begriff der Kommunikation bestimmt, im weiteren Verlauf Sprachmusterfallen aufgezeigt und Alternativen zusammengestellt. Die Kommunikation mit „schwierigen Personen“ zieht sich dabei durch die Themen. Die Belastungen und Konflikte die in der Zusammenarbeit ausgelöst werden können, sowie konstruktives und hinderliches Verhalten in kommunikativen Situationen, werden aufgeschlüsselt.

Davon ausgehend, dass „Sie auch anders können“, werden als Abschluss dieser Handreichung Meilensteine zur Verankerung von Handlungsalternativen und Umsetzungsstrategien vorgestellt. Getreu der Devise: „Erst wenn ich mein Verhalten ändere, ändert sich das der Anderen“, beginnt die Anregung zu einer Umsetzungsstrategie – wenn Sie mögen – bei Ihnen.

„AUF EIN WORT“	5
1. KOMMUNIKATION – WAS IST DAS EIGENTLICH?	6
2. KONFLIKTE: BEGRIFFSBESTIMMUNG, KONFLIKTSTUFEN, AUSWIRKUNGEN	7
3. VOR DEM GESPRÄCH	9
3.1. INNENSCHAU	9
3.2. WORTANALYSEN	10
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. SIE KÖNNEN AUCH ANDERS	16
5.1. BEVOR DIE HUTSCHNUR REISST	16
5.2. MEILENSTEINE AUF DEM WEG ZU MEHR GELASSENHEIT	18
6. DIE GESCHICHTE MIT DEM HAMMER	21
7. LITERATUR	22
8. ZUR AUTORIN	23

## 1. KOMMUNIKATION – WAS IST DAS EIGENTLICH?

### Kommunikation: kleine Wortkunde

communis	= gemeinsam
communicare	= teilen, mitteilen, teilnehmen, sich beraten
communicatio	= Mitteilung

„Kommunikationen sind Veranstaltungen von Sprechern, die beabsichtigen, Hörer bestimmte innere Erfahrungen, Erfahrungen des Verstehens, vollziehen zu lassen.“ (Ungeheuer 1987a:36f).

Um Verständigung zu sichern koordinieren wir routiniert stets das kommunikative Handeln - von Sprecher und Hörer, die wir selber wechselseitig sind. Manchmal allerdings mit unbefriedigendem Ergebnis, dann wenn die „Erfahrung des Verstehens“ ausbleibt.

Deshalb ist Kommunikation, als wechselseitige, aufeinander abzustimmende „Veranstaltung“ zu begreifen, Chance und Schwierigkeit zugleich. Die Ursache für letzteres ist eine bestehende Innen- und Außen-Dichotomie: eine Diskrepanz zwischen inneren (Emotionen, Gedanken etc.) und äußeren (Wahrnehmung von bspw. anderen Personen) Erfahrungen, die als „individuelle Welttheorie“ die Herausforderung für Gespräche ist (Ungeheuer 1987b:302f, 320f). Demnach ist jeder Mensch seine eigene Welt, sein eigenes, geschlossenes Bewusstseinssystem (vgl. auch Luhmann 1993:9, 238f) in dem bewusst und unbewusst Aufgenommenes selektiv und subjektiv verarbeitet wird. Kommunikation ist ein Verstehensprozess, der allerdings durch diese subjektive, selektive Wahrnehmung, sowie durch kontextuelle Unterschiede in sich - und somit zwischenmenschlich - verschlungen ist.

Aus Objektzusammenhängen ist uns diese Wahrnehmungsproblematik bekannt und bewusst:

Ein Beispiel stellen „Klecksbilder“ und Kippfiguren dar: Sie sehen genau das, was Sie gerade sehen wollen...

... und Sie deuten auch Begriffe zunächst in Ihrem eigenen Kontext. Dabei gibt es auch hier verschiedene Perspektiven: **Flügel, Auflage, Ente, Bogen, Linse.**

(es gibt je mindestens drei - kontextuell unterschiedlich sinngebende - Bedeutungen)

Doch diese individuellen Wahrnehmungsdifferenzen gelten auch für die zwischenmenschliche (kommunikative) Wahrnehmung.

Äußere und innere Einflüsse lassen uns zu Individuen werden und die Welt so wahrnehmen, wie wir sie wahrnehmen. Dadurch bedingt, gibt es keine durchweg problemfreie Kommunikation. Denn jeder Mensch hat nicht nur einen anderen Gesprächsstil, sondern auch eine andere Wirklichkeitserfahrung.

Diese individuellen Welten sind entstanden aus der Vielzahl der (Sozialisations-) Erfahrungen, die Menschen im Laufe ihrer Entwicklung machen. In Gesprächen wird versucht - bewusst oder unbewusst - den Anderen von seiner Weltsicht (mit entsprechenden Normen, Regeln, Maßgaben etc.) zu überzeugen. Die Chance besteht darin, die eigene Weltsicht so mitteilen zu können, das die andere Person (der „Hörer“) diese auf- und annehmen kann und will wenn sie dazu bereit ist. In Bezug auf die Verstehensüberprüfung („Wie viel und was ist beim anderen angekommen?) ist somit der Sprecher von der Reaktion des Hörers abhängig:

„Erst die Reaktion schließt die Kommunikation ab, und erst an ihr kann man ablesen, was als Einheit zustande gekommen ist.“ (Luhmann 1984:212)

**Kommunikation ist gegenseitiges, aufeinander abgestimmtes Verhalten.**

Je mehr der Mensch jedoch in seiner eigenen Welt „hängen bleibt“ desto mehr Schwierigkeiten gibt es, einander zu verstehen. Und da wir nicht nicht-kommunizieren und uns somit nicht nicht verhalten können (vgl.: Watzlawick et al. 2003:53ff), hat jede unserer Reaktionen eine spezifische Wirkung auf den Gesprächspartner. Überwiegt dabei das Nicht-Verstehen, dessen was mitgeteilt wird, sind Konflikte die Folge.

## 2. KONFLIKTE: BEGRIFFSBESTIMMUNG, KONFLIKTSTUFEN, AUSWIRKUNGEN

Jeder Mensch spricht und handelt aus seinem erworbenen Bezugssystem heraus: Wertvorstellungen, Meinungen, Ideale, Normen, Vorurteile etc. sprechen „aus uns“, sobald wir miteinander kommunizieren. Aus diesem Bezugssystem heraus werden Bewertungen vorgenommen.

Wenn im Gespräch das eigene Denken, Fühlen oder Handeln als unvereinbar, mit dem der anderen Person erlebt und die eigenen Wertvorstellungen dadurch als beeinträchtigt gesehen werden, entstehen Konflikte. Dieses basale Merkmal von Konflikten beinhalten alle Definitionen von „Konflikt“ - die Definition von Rüttinger (1980:22) ergänzt dies mit der Bestimmung:

„Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen,...“.

Oft ist der Beginn solcher Konflikte trivial und seit der „Geschichte mit dem Hammer“ (s. S.18) sehr bekannt: jemand grüßt nicht, („man grüßt doch wenn man reinkommt“), jemand gibt Informationen nicht weiter („so was muss doch gesagt werden“), der Kollege telefoniert mit lauter Stimme („man schreit doch beim telefoniert nicht so rum als wäre man alleine“): Innere Wertvorstellungen mit ihren Normen und Regeln grüßen uns damit und bestimmen in uns was „richtig“ und „falsch“ ist. Darüber wird zwischenmenschlich debattiert. Und egal wie gut oder schlecht die Argumente sind: je mehr das eigene SELBST-Bewusstsein sich angegriffen fühlt, desto höher steigt das Eskalationspotential.

Glasl hat dazu **NEUN KONFLIKTSTUFEN** beschrieben (vgl. Glasl, 1997:47ff); die Wahrnehmung der verschiedenen Konfliktinvolvierten kann dabei allerdings unterschiedlich sein: Partei A kann sich innerlich erst auf Stufe eins oder zwei befinden, die „gegnerische“ Partei fühlt sich im Konflikt bereits wie mit Stufe vier dargelegt:

### 1. Stufe: Verhärtung

Die Konfliktparteien zeigen sich verstimmt über einen mehr oder weniger schweren Anlass.

### 2. Stufe: Debatte

Nun wird der Konflikt entweder durch einen Streit öffentlich, wobei schließlich jede Partei auf ihre Meinung beharrt und die anderen Argumente nicht gelten lassen will. Oder der Konflikt wird „unter den Teppich“ gekehrt.

### 3. Stufe: Kontaktabbruch: Taten statt Worte

Die Spannung zwischen den Parteien ist nun schon so groß, dass ein Gespräch auf das Nötigste begrenzt wird. Man geht sich aus dem Weg. Dies ist oft schon der Beginn von psychosomatischen Beschwerden.

### 4. Stufe: Soziale Erweiterung

Durch die Sorge um das Image nehmen die Spannungen zwischen den Konfliktparteien zu. Jeder versucht, Verbündete zu gewinnen: Drittpersonen werden gewollt oder ungewollt am Konflikt beteiligt.

### 5. Stufe: Strategieplanung

Die Konfliktpersonen haben sich Rückendeckung verschafft. Sie fangen an, Strategien zu entwickeln, wie sie den Konfliktgegner unter Druck setzen und sich selbst vor Angriffen schützen können.

## 6. STUFE: Drohungen

Nun fängt der Konflikt an, die Beteiligten zu beherrschen. Er bestimmt die Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Beteiligten. Die Parteien sind immer weniger kooperationsbereit, versuchen durch Behinderung, Gerüchte, Verweigerung oder Intrigen, die andere Partei zu sabotieren.

## 7. STUFE: Regelbruch und begrenzte Vernichtung

Die Konfliktparteien neigen zunehmend zu Wahrnehmungs- und Deutungsmustern. Dem Gegner werden dann die schlimmsten Absichten unterstellt. Eine ungeschickte Äußerung kann als Wendemarke in der Konfliktentwicklung angesehen werden. Der Konflikt tritt nun in eine neue Dimension.

## 8. STUFE: Angriffe und Zersplitterung

Hier kommt es zur offenen Sabotage und zur Behinderung der gegnerischen Seite. Es ereignen sich massive Angriffe auf die einzelnen Mitarbeiter, die sich auch auf die „Verbündeten“ ausdehnen.

## 9. STUFE: Gemeinsam in den Abgrund

Die Konfliktparteien versuchen nun, den Gegner psychisch, beruflich oder gesellschaftlich, zu zerstören ohne Rücksicht auf die (auch eigenen) gesundheitlichen, materiellen und sozialen Folgen.

Jeder Versuch die Konfliktsituation zu ändern, ist an drei Grund-Voraussetzungen geknüpft:

- das Bewusstsein um die Konfliktsituation,
- der Wille und
- konkrete Bemühungen, eine konfliktfreie Zielsituation herbeiführen zu wollen.

## DIESE VORAUSSETZUNGEN MÜSSEN VON ALLEN PARTEIEN GEGEBEN SEIN.

Neben der Reflexion der Konfliktsituationen anhand dieser neun Stufen, können auch übergreifende Merkmale zur Sondierung genommen werden: Anzeichen und Auswirkungen von Konflikten im Beruf lassen sich vornehmlich an folgenden vier Bereichen ablesen (vgl. Siegert, 1999: 284ff):

## 1. KOMMUNIKATION

Offene, „unbeschwerte“ Kommunikation wird seltener. Insgesamt wird das miteinander reden auf das Nötigste begrenzt, vielleicht redet man auch gar nicht mehr, sondern schreibt Aktennotizen oder E-Mails. Die Parteien fangen an versteckte Botschaften hinter den Formulierungen zu suchen. Irreführungen, Geheimniskrämerei, Lügen, u.ä. kennzeichnen das kommunikative Miteinander.

## 2. WAHRNEHMUNG

Die Wahrnehmung wird zunehmend verzerrt: Die verschiedenen Parteien sehen den eigenen Standpunkt immer positiver und alles, was dem auch nur leicht widersprechen könnte, immer negativer.

## 3. EINSTELLUNGEN

Aus banalen Anlässen, die man eigentlich zu einem früheren Zeitpunkt noch friedlich hätte regeln können, wird offene Feindschaft. Je länger ein Konflikt dauert, desto negativer wird die innere Einstellung zum anderen.

## 4. SACH- UND AUFGABENORIENTIERUNG

Je mehr das Arbeitsklima durch offene oder auch unterschwellige Konflikte vergiftet wird, desto mehr legt jeder einzelne Wert darauf, „seinen eigenen Kram“ zu machen. Es werden klare Grenzen der Zuständigkeiten gezogen. Hilfsangebote gibt es kaum noch.

**ACHTUNG:** Je länger mit der Klärung der Missverständnisse und Unstimmigkeiten gewartet wird, desto mehr steigt das Konfliktpotential, desto stärker sind die Auswirkungen zu spüren. Zunächst sollten die unterschiedlichen Sichtweisen, hinsichtlich des Arbeitsklimas, sondiert werden: wie wird es von den verschiedenen Personen empfunden? Sollte dann ein klärendes Gespräch anstehen, so sind Gedanken „vor dem Gespräch“ hilfreich.

## 3. VOR DEM GESPRÄCH

Wenn Sie sich im Kontakt mit einer Person unwohl fühlen, ist es unwesentlich, ob es ein geplantes Gespräch ist, oder „Alltagsdialoge“ sind, die zwischendurch geführt werden (müssen): Für jeden kommunikativen Kontakt (also für jeden Kontakt) mit dem als schwierig eingestuften Menschen, ist es hilfreich (auch für's eigene „Seelenheil“) sich selbst zu reflektieren.

Dazu eine anwendungsbezogene „Innenschau“ (3.1), Anregungen zur Bewusstmachung des Sprachgebrauches (3.2) und die Darstellung ausgewählter tiefenpsychologischer Einwirkungen (3.3). Mit dem Ziel, dass zunächst Sie sich selber etwas besser verstehen.

### 3.1 INNENSCHAU

Vor einem klärenden Gespräch ist es förderlich, sich über eigene innere Befindlichkeiten bewusst zu werden, da das Wissen darüber hilft, das Gespräch entspannter, konstruktiver und effektiver verlaufen zu lassen.

#### Mögliche Selbst-Klärungsfragen sind: Zur Beziehungsklärung:

1. Was macht mir in der Zusammenarbeit mit diesem Menschen Schwierigkeiten?
2. Welche Gefühle bestimmen meine Beziehung zum anderen?

#### Zur Zielanalyse:

3. Was wünsche ich mir für die Zukunft? Welche konkreten Anliegen habe ich an den anderen?
4. Habe ich konkrete, praktische Ideen, wie man die Zusammenarbeit verbessern könnte?

#### Zur Gesprächsstruktur

5. Was will ich im Gespräch anbringen? Was zuerst, was könnte ggf. wegfallen?
6. Sortieren Sie Ihre Kritik und Ihre Wünsche für die Zukunft: Welcher Punkt lässt sich am leichtesten anbringen? Welcher Punkt ist am Schwierigsten?

## FÜR DIESE UND ALLE WEITEREN FRAGEN ZUR SELBSTKLÄRUNG DER TIPP: NOTIEREN SIE SICH IHRE GEDANKEN!

### Denn schriftliches Denken...

- schafft Klarheit in Gedanken
- strukturiert die Ideenvielfalt
- erleichtert den Überblick
- schärft die Konzentration
- macht Gedanken nachvollziehbarer
- ermöglicht Bewertung
- macht Handeln kontrollierbar
- macht Fortschritt und Erfolg sichtbar

Für Klärungsgespräche ist es außerdem hilfreich, sich zuvor über folgende Punkte Gedanken zu machen:

Übereinkommen und Aufrichtigkeit kann sich dann besser entwickeln, wenn wir uns gegenüber anderen Menschen möglichst positiv und klar äußern: **Den Anderen würdigen, Verletzungen oder Unzufriedenheit ansprechen, Wünsche für die Zukunft aussprechen.**

2. **Hindernisse:** In der Zusammenarbeit mit der Person macht mir Schwierigkeiten...
3. **Wünsche:** Für unsere zukünftige Zusammenarbeit wünsche ich mir... (realistisch und konkret).

Im Gespräch sollte dazu dann das Einverständnis des anderen explizit einholen werden: „Ist das möglich?“ – Wenn „nein“: „Welchen Vorschlag würdest du denn machen?“

Die eigene innere Klarheit ist die wesentliche Voraussetzung für gute zwischenmenschliche Kommunikation. Die Frage die immer geklärt werden sollte ist: **Was will ich dem Anderen mitteilen? Gibt es vielleicht einen Unterschied, zwischen dem, was ich sage und dem was ich denke oder erwarte? Welche Worte nutze ich dazu?**

### 3.2 WORTANALYSEN

Gesprochene Sprache hat weitreichende Auswirkungen: Bestimmte Begriffe verweisen auf innenliegende Wertvorstellungen, Normen und Regeln. Über uns selber und andere. Aus diesem Grund ist eine Eigen-Wortanalyse sinnvoll. Das Ziel ist,

1. verschleiernde Begriffe, die täglich benutzt werden, zu erkennen und wahrzunehmen;
  2. diese Begriffe auszutauschen, um Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Sprache zu sprechen: Aussagen zu machen, mit denen Sie Position einnehmen und vertreten können.
- Dazu ist es unerlässlich bei sich selber nachzuforschen, welche diffusen Begriffe in den alltäglichen Sprachgebrauch „gerutscht“ sind und selbstverständlich genutzt werden.

#### Ein paar Gedankenanstöße:

Mit Worten verorten wir uns.

- Verbale Sprache zeigt die innere, individuelle Wirklichkeit.
- Positive Worte verleihen Kraft und ziehen positiv Menschen und Situationen an; negative Worte halten unsere Kraft zurück, und zerreißen uns.
- Die Gründe unseres Verhaltens lassen sich auch an der Sprache erkennen. Sie ist der Aus-Druck (oder Ab-Druck) unserer Gefühlswelt und Denkstrukturen.

Im Folgenden drei vertraute und alltägliche Begriffen, mit denen Menschen oft „vernebeln“ und Kommunikation erschweren:

**ABER:** „Das würde ich gerne machen, aber...“. „Das hast du gut gemacht, aber...“. „Ja, aber“, heißt „Nein“ denn es negiert das zuvor Gesagte, da es eine versteckte Zurückweisung ist. „Aber“ enthält Konfliktpotential.

**EIGENTLICH:** „Eigentlich, wollte ich heute um 15.00Uhr nach Hause gehen.“ „Eigentlich“ schafft im Gespräch Interpretationsspielraum und es darf nicht wundern oder ärgerlich machen, wenn der Gesprächspartner diesen Spielraum zu seinem Vorteil aus-nutzt. „Eigentlich“ kann ersatzlos gestrichen werden – außer Sie wollen, dass für Sie entschieden wird.

**MUSS:** „Wenn Sebastian das nicht macht, dann muss ich das wieder machen“. Kaum ein anderes Wort nimmt so viel Einfluss auf unser Leben, wie dieses. Es verzerrt unsere Wahrnehmung, verändert unsere Wirklichkeit, macht uns abhängig. Wenn wir „müssen“, geben wir damit Verantwortung über eine Selbstbestimmung auf, die wir uns damit „selbstbestimmt auferlegen“ (!). Wir suggerieren damit, dass andere Personen, oder die Umstände es sind, die über uns bestimmen. Schön einfach. Fast unmündig. Und sehr be-LAST-end. Denn das Wort „müssen“ hält den Schein aufrecht, dass uns irgendwer oder -was zwingt. Wie schön wäre es, wenn Sie ab heute das Wort gegen „ich will“ austauschen. Es schafft eine andere Wirklichkeit – die es ggf. zu ergründen gilt.

**Fassungslosigkeit geht oft mit Sprachlosigkeit einher.**

**Konfliktpotential enthalten diese und viele andere Begriffe dadurch, dass der dahinterstehende Sinn und Zweck diffus bleibt. Manchmal für beide Seiten. Um also „klare Aussagen“ machen zu können, ist innere Klarheit die Voraussetzung. Und diese reduziert Missverständnisse.**

#### Tipps zur Eigen-Wort-Reflexion

- Achten Sie auf sprachliche Muster, die Sie immer wieder benutzen.
- Schreiben Sie sich diese auf.
- Fragen Sie jemanden Drittes – oder mehrere Personen, die Sie kennen, nach Ihren, ggf. „typischen“, sprachlichen Wendungen.
- Analyse: Welcher hinter stehenden Sinn steck in Ihren Worten? Welche Impulse, Emotionen, Gedanken sprechen Sie dadurch auch aus?

### 3.3. GRÜSSE VON FREUD & CO

#### Zunächst drei Thesen:

1. Konflikte sind oftmals nicht (mehr) durch sachliche Argumente zu klären
2. Versuche, die andere Person davon zu überzeugen „vernünftig“, oder „einfach nur „normal“ zu reagieren“ werden scheitert.
3. Will ich einen Konflikt beilegen, muss ich bei mir anfangen.

Die Antworten darauf sind nachfolgend mit der Darstellung des Kommunikationseisberges und der Theorie der „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ gegeben – als Auswahl des Möglichen.

### 3.3.1. KOMMUNIKATIONSEISBERG

Der „Eisberg der Kommunikation“ wurde 1974 von Ruch und Zimbardo (vgl. ebd.S.367) entwickelt, in Anlehnung an Freud's 3 Instanzen (ES, ICH, ÜBER-ICH). Das Modell stellt die Ebene des Unbewussten, grafisch verortet „unter der Wasseroberfläche“ dar, wobei die Aussage der Eisberg-Metapher ist, dass der größte Teil nicht direkt sichtbar ist. Dieses Unbewusste sind verinnerlichte Werte, Normen, Ideale etc.:

#### Der Kommunikationseisberg

##### Soziale Beziehungen (wie)

Werte, Emotionen, Erwartungen, Ideale, unbewusste Verhaltensmuster, Wünsche, Einstellungen...

##### Inhalte (was)

fachliche Themen, Ziele, Aufgaben, ...

##### Ordnungen, (womit)

Befugnisse, Entscheidungsverfahren, Regeln....

Alle sozialen Prozesse - unabhängig von ihrem Kontext - sind durch ihre Beziehungsgestaltung geprägt. Dementsprechend stellte auch Watzlawick fest, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt enthält, „in derart, daß letzterer den ersteren bestimmt (...)“ (Watzlawick et al. 2003:56). Die Qualität der Beziehung bestimmt, wie die Sachinformationen aufgefasst werden.

Je geklärt die Beziehungsebene ist und je spontaner sie sich äußern kann, desto mehr rückt sie in den Hintergrund. Sie trägt dann als „gutes Betriebsklima“ zur Bearbeitung und Lösung von sachlichen Fragen und Problemen bei.

Störungen auf der Beziehungsebene werden zunächst als Störungen auf der Sachebene deutlich; d.h. Störungen auf der Sachebene sind oft verlagerte Beziehungsstörungen. Im Beruf bewegt man sich oft nur auf der Sachebene. Ist jedoch die Beziehungsebene, die „Gefühlswelt“, durch unausgesprochene Unstimmigkeiten, ungeklärte Konflikte gekennzeichnet, so gibt es auch Störungen auf der Sachebene: Missverständnisse häufen sich, es wird aneinander vorbeigeredet und vorbeigehört, Entscheidungen werden schwieriger.

Ist ein Konflikt nachhaltig und will nicht gelöst werden, da die intrapersonellen Spannungen „unüberwindbar“ sind, liegt der „ur-sprüngliche“ Grund somit „unter der Wasseroberfläche“.

### 3.3.2. Selbsterfüllende Prophezeiung

Noch einmal die „Geschichte mit dem Hammer“ – einen Tag später: Unser Mann geht nun davon aus, dass der Nachbar ihn nicht leiden kann. Dementsprechend wird er sich verhalten: Die Beteuerungen des Nachbarn wird er als List oder Lüge werten, er selber wird sich weiter abweisend verhalten und sieht in jeder Kommunikation eine neue Abweisung seiner

Person. In der Folge - je nach psychischer Aufstellung des Nachbarn eine Frage längerer oder kürzerer Zeit - wird der Nachbar ebenfalls abweisend, oder mit offenem Konflikt reagieren: Das es so kommt, wusste unser Mann schon lange. Somit:

1. Erwarten wir von jemandem unfreundliches oder unsoziales Verhalten, so kann die Angemessenheit dieser Erwartung nur schwer objektiv überprüft werden.
2. Mit der Zuschreibung von Verhalten wird ein komplexer Prozess in Gang gesetzt: Wenn Personen bspw. unfreundlich oder abweisend reagieren, so kann das auch damit zusammenhängen, dass wir selber unfreundlich und abweisend reagiert haben. Oder auf eine andere spezifische Konflikt anregende Weise, den gedachten Vermutungen komplementär.

Dieser Mechanismus kann auch positiv genutzt werden, denn auch positive Erwartungen können bestätigt werden, weil und wenn unser Verhalten der anderen Person gegenüber kontinuierlich positiv bleibt. Wenn das nicht „geht, weil...“ ist zu ergründen, welche inneren Marker diese Person in uns trifft: vgl. Punkt 3.3.1.

Deshalb sind Konflikte oftmals nicht (mehr) durch sachliche Argumente zu klären, denn Versuche, die andere Person davon zu überzeugen „vernünftig“, oder „einfach nur „normal zu reagieren“ werden scheitern, da die Ursache oftmals tiefer begründet ist. Will ein Konflikt beilegt werden, muss jeder bei sich selber anfangen, ggf. „unter seine Wasseroberfläche tauchen“ und nach den dortigen Gegebenheiten forschen, die mit denen des anderen kollidieren. Oder auch akzeptieren, dass es unüberbrückbare Unterwasserschluchten gibt, die es – den anderen (W)wertschätzen-d – anzunehmen gilt.

## 4. IM GESPRÄCH

Im ersten Kapitel dieser Handreichung wurde festgestellt, dass Kommunikation gegenseitiges, aufeinander abgestimmtes Verhalten ist. In Verbindung mit Kap. 3. ff teilt sich somit die Konzentration im Gespräch auf: zum einen auf ein Einlassen auf den Gesprächspartner, zum anderen auf eine innere Achtsamkeit für/zu sich selber. Doch auch hier kann es keine starre Trennung geben; auch dies ist ein immer währendes Wechselspiel: zwischen der eignen und der anderen Person, zwischen der Sach- und Beziehungsebene.

Nachfolgend werden aufgrund dieser Feststellungen zunächst „praktische“ Tipps für ein konstruktives Gesprächsverhalten aufgeführt (4.1), um danach die alltäglichen Gesprächshindernisse ins Bewusstsein zu rücken(4.2).

### 4.1. KOMMUNIKATIONSVERLÄUFE KONSTRUKTIV GESTALTEN

Grundsätzlich gilt: Sprechen ist besser als Schweigen. Denn zu oft wird von anderen erwartet, dass sie die eigenen Gedanken lesen („Die wusste doch genau, was ich damit meinte“). Doch leider ist - wie aufgezeigt - Sprache auch uneindeutig. Deshalb ist es gesprächserfolgshilffördernd, darauf zu achten, ob Sie das sagen was Sie wirklich meinen und im spezifischen Kontext auch so verstanden werden kann (vgl. Kap. 3.2). Die nachfolgenden „Zwölf Tipps“ unterstützen dieses Vorhaben.

„Zwölf praktische Tipps zur Unterstützung konstruktiver Gesprächsabläufe“, die als Anregungen zu verstehen sind, das eigene Sprechverhalten zu reflektieren und ggf. in das nächste Gespräch mit einzubeziehen.

#### Streitkultur entwickeln

Fangen Sie damit an, eine konstruktive „Kultur des Streits“ zu entwickeln und zu bewirken, in der man auch über Erwartungen, Emotionen und Werte sprechen und diese auch leben und zeigen kann.

#### Sprechen Sie von sich

Senden Sie „Ich-Botschaften“: Beschreiben Sie, was das Verhalten anderer bei Ihnen auslöst. Sprechen Sie über Ihre Befindlichkeiten oder Ziele und nicht über Bewertungen und Anklagen.

#### Formulieren Sie Ihren Wunsch eindeutig

Statt andere zu kritisieren, besser gleich das Anliegen als Wunsch ausdrücken. Äußern Sie Ihre Bedürfnisse klar („Ich möchte gerne...“). Das ist ehrlicher und konstruktiver. Ein Wunsch sollte erst im zweiten Schritt begründet werden.

#### Offenbaren Sie Ihre Interessen

Sagen Sie klar, was Sie vorhaben. Besprechen Sie, inwieweit diese mit den Interessen des Partners vereinbar sind und machen Sie ggf. Kompromisse.

#### Beachten Sie die Kommunikationsebene

Achten Sie darauf, ob Sie auf der Sach- oder Beziehungsebene sprechen. Und welche Sie wirklich meinen.

#### Hören Sie erst sachorientiert

Beziehen Sie eine vermeintliche Zurückweisung Ihres Gesprächspartners zunächst immer auf die Sache und interpretieren Sie es nicht als Ablehnung Ihrer gesamten Person. Bemühen Sie sich ggf. konstruktive Zukunftslösungen zu erfahren.

### Fassen Sie das Gehörte zusammen

Fassen Sie das, was ihr Gesprächspartner gesagt hat, immer mal wieder zusammen. Die Aussage „Das habe ich verstanden“ zeigt noch nicht, was verstanden wurde. Ggf. geht der Gesprächspartner dann davon aus, dass Sie keine weiteren Informationen mehr benötigen. Nichts garantiert aber, dass sein Informationsbild mit Ihrem inneren Bild übereinstimmt.

### Beschränken Sie sich pro „Sendeeinheit“ auf ein Thema

Fassen Sie sich kurz, sonst hört der andere nicht mehr zu. Argumente und Gedanken haben nur dann eine Chance, wenn sie beim anderen auch „landen“. Je weniger überzeugter der andere ist, umso weniger gut wird er zuhören und seine Entgegnung bereits vorbereiten, während Sie noch sprechen.

### Verbinden Sie zwei Sätze lieber durch „und“, als durch „aber“

„Und“ erweitert den Blickwinkel, „aber“ verengt ihn und negiert das zuvor Gesagte. Letzteres lässt nur darauf schließen, dass zwei Seelen in Ihrer Brust miteinander kämpfen.

### Zeigen Sie durch Fragen Ihr Interesse

Echte Fragen können auf beiden Ebenen gestellt werden („Was ist deine Meinung dazu“, oder „Wie geht es dir mit der Entscheidung?“), abhängig vom Beziehungsstatus zum anderen. Orientieren Sie sich an den „sokratischen Filtern“: Ist es wahr, wichtig und nützlich?

### Hinterfragen Sie Unterstellungen direkt

Hinterfragen Sie Unterstellungen anderer. Bspw. ganz offen gefragt („Wie meinst du das?“), auf eine Detailaussage hin („Du sagst ich soll schneller arbeiten – in welcher Hinsicht?“), oder wenn „jemand gesagt hat“ („Wen meinst du denn und was genau hat der/die denn gesagt?“)

### Formulieren Sie direkt

In unserer Kultur ist es eher vorteilhaft, sich direkt auszudrücken. Direkte Aussagen geben Klarheit von der Sache und Person. Der andere weiß „wo er dran ist“. „Es ist kalt hier“ als Aufforderung das Fenster zu schließen, wird zwar oft verstanden, hinterlässt jedoch einen schablonenhaften Eindruck.

## 4.2 GESPRÄCHSSTÖRER

Als Pendant zu konstruktivem Gesprächsverhalten sind Gesprächsstörer zu sehen. Sie mischen sich meist unbewusst in den alltäglichen Sprachgebrauch und beeinflussen, ebenfalls meist unbewusst, die Gespräche. Von einem, mit Gesprächsstörern gespickten, Gespräch bleibt ein – je nachdem wie häufig und vielfältig sie ausgesprochen werden – „ungutes Gefühl“ beim Partner zurück.

Gesprächsstörer hemmen konstruktive Gesprächsabläufe, da sie viele grundlegende Bedürfnisse in zwischenmenschlicher Kommunikation tilgen. So bspw. das Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung und Akzeptanz, nach Bestätigung....

Falls Sie bei sich Gesprächsstörer durch die nachfolgende Auflistung identifizieren, versuchen Sie sie ins Bewusstsein zu bringen – ggf. bitten Sie jemanden Sie darauf aufmerksam zu machen. Bemerkungen Sie bei Ihrem Gesprächspartner, nutzen Sie die vorstehenden „Zwölf Tipps“.

### Die meist gebrauchten Gesprächsstörer:

#### Weghören, Unterbrechen, Unaufmerksam sein:

Unkonzentriertes Hören, sich mit etwas anderem Beschäftigen – je intensiver und öfter es im Kontakt vorfällt desto mehr ist die Aussage „Das was du sagst interessiert mich nicht“. Das kann von der Sache auf die Person übertragen werden. Wenn jemand zu Ihnen spricht hören Sie zu (sehen Sie den anderen an und beschäftigen Sie sich mit nichts anderem). Wenn sie keine Zeit haben, oder Ihre Aufmerksamkeit für etwas anderes brauchen, sagen Sie das; verschieben Sie das Gespräch.

#### Zweideutigkeit und gemischte Botschaften:

Sagen Sie, was Sie wollen und versuchen Sie sich genau auszudrücken (Nicht: „Die Blumen müssten mal wieder gegossen werden“ - „Von wem, wann...“ „Meinst du nicht auch, dass das nichts war?“ - „Was genau? Wie kommst du darauf, dass ich das auch meine?“).

#### Killerphrasen (nur eine kleine Auswahl):

„Das kannst Du gar nicht beurteilen“ „Das ist doch bloß graue Theorie“ „Willst Du mich nicht verstehen oder kannst Du mich nicht verstehen?“ „Das habe ich alles schon hundertmal gehört“ „So kann man die Frage nicht stellen“ „Dafür gibt es doch Experten.“ „Bekanntlich ist es so, dass...“ „Das gehört doch gar nicht hierher.“ „Ich habe das immer so gemacht.“ „Das bringt doch nichts.“ „Wer soll das nun wieder machen?“ „Das interessiert sowieso keinen Menschen.“

**Interpretieren, analysieren:** „Du versuchst einfach, dich vor der Aufgabe zu drücken.“ „Das machst du nur weil ...“ „Damit warst du ziemlich überfordert“.

**Herunterspielen, beruhigen:** „Das ist doch nicht so tragisch.“ „Da müssen wir alle mal durch.“ „Ja, ist mir auch schon passiert – es gibt schlimmeres“.

**Verallgemeinerungen:** „Immer tust Du...“ „Nie machst Du...“ „Keiner sieht das...“. Verallgemeinerungen stimmen nie;) Welche Ausnahmen gibt es?

**Tilgungen:** Hier werden wichtige Informationen ausgelassen bzw. nur ein Teil der Informationen weitergegeben („Das ist offensichtlich...“ - Für wen?; „Ich muss das machen.“ - Wer zwingt Dich und was passiert, wenn Du es nicht tust?; „Das hat der X gesagt“ - In welchem Zusammenhang? Was hat er noch gesagt?)

**Vorwürfe machen, moralisieren, urteilen:** Andere anzuklagen, ihr Verhalten zu beurteilen etc. ist deshalb besonderer Zündstoff, da es ein Angriff auf das Wertesystem darstellt und ein bewusstes Fehlverhalten unterstellt. „Warum haben Sie nicht den Mund aufgemacht?“

**Nominalisierungen:** Nominalisierungen (Verben, die als Hauptwort genutzt werden) klingen so, als handle es sich um abgeschlossene und der eigenen Kontrolle entzogene Ereignisse. Indem man die Nominalisierung in ein „Tuwort“ umformt, verdeutlicht man sich und anderen den eigenen Einfluss („Mit dem X kommt es zu keiner Übereinstimmung.“ „Ich möchte, dass das wir die Sache übereinstimmend abschließen“).

**„Sprech-Sünden“:** Sprechen Sie nicht zu schnell zu laut, zu leise, zu hoch, zu schrill, zu monoton. Vermeiden Sie Nuscheln, abgehacktes oder gedehntes Sprechen. Das aufmerksame Zuhören wird erschwert.

## 5. SIE KÖNNEN 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.**

### **5.1. BEVOR DIE HUTSCHNUR REISST**

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. „Neurobiologisch-psychosoziale“ 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 Be-Wert-ungen 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 Stressanzeigen 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 gelernt haben (in dieser Handreichung oder schon früher) „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.

## 5.2. 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 Stressreaktion, im Kontakt mit der spezifischen Person, gibt:

**“Trust yourself.**

**You know more than you think you do.“**  
(Benjamin Spock)

**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 erleben, 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:

- Stellen Sie sich vor, Sie wären in der zuvor beschriebenen Situation.
- Erstellen Sie nun eine Liste mit mindestens drei bis fünf Möglichkeiten, wie Sie konstruktiver reagieren könnten.
- Markieren Sie danach diejenige, die Ihnen am sinnvollsten erscheint.
- 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)
- 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.

**“Trust the Process”**  
(Carl Rogers)

**Damit Ihre Hutschnur hält, so lange Sie es wollen.**

## 6. DIE GESCHICHTE MIT DEM HAMMER

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen.

Doch da kommt ihm ein Zweifel:

Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt und er hat was gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat.

Jetzt reicht's mir wirklich.

Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Paul Watzlawick

## 7. 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 Beater,  
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

## 8. ZUR AUTORIN



**Christiane Hellwig**

Soziologin M.A., Dipl.-Sozialpädagogin. Praxis für psychosoziale  
Beratung und Coaching; Durchführung von Seminaren für Hoch-  
schulen, Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen,  
zu den Themen Kommunikation/Gesprächsführung. Leiterin der  
Deutschen Akademie für Coaching und Beratung([www.dacb.de](http://www.dacb.de)).

**Universität Duisburg-Essen**

**Zentrum für Hochschul- und  
Qualitätsentwicklung  
Keetmanstraße 3-9  
47058 Duisburg**

**[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)**