Claudia Eilles-Matthiessen

Es muss nicht immer reden sein

Mit Konflikt-navigator

So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz

campus

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Es muss nicht immer reden sein

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Claudia Eilles-Matthiessen begleitet seit über 15 Jahren Menschen dabei, Konflikte zu lösen, Ziele zu erreichen und ihre Kompetenzen zu entfalten. Die promovierte Psychologin ist Inhaberin von Plan C Kompetenzentwicklung in Frankfurt am Main und unter anderem fortgebildet in Hypnotherapie (Milton-Erickson-Institut), PEP (Michael Bohne) sowie hypnosystemischem Coaching, Team- und Organisationsentwicklung (Gunther Schmidt). Sie ist Autorin mehrerer Fachpublikationen, zertifizierte Mediationssupervisorin (DACH) und Dozentin für Coaching und Konfliktmanagement an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Sie erreichen sie unter:

mail@claudia-eilles.de
www.plan-c-frankfurt.de
www.plan-c-konfliktnavigator.de

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Claudia Eilles-Matthiessen

Es muss nicht immer reden sein

So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz

Mit Konfliktnavigator

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

ISBN 978-3-593-50922-8 Print
ISBN 978-3-593-43928-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43949-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Umschlagmotiv: © Shutterstock/plustkon
Satz: Oliver Schmitt, Mainz
Gesetzt aus: Minion Pro und Myriad
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany
www.campus.de

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Inhalt

Vorwort 7
Von der Konflikt-Trance zur Lösung 9

Teil 1: Neue Wege der Konfliktlösung

1. Konflikte am Arbeitsplatz 14
Merkmale eines Konflikts 17
Fakten über Konflikte 20

2. Der Konfliktnavigator: Vier Felder der Konfliktlösung 24
Selbstregulation 28
Beziehungsregulation 29
Sachklärung 30
Lernen 31

3. Selbstregulation mit Hirn 33
Wahrnehmung 35
Gedächtnis 39
Aufmerksamkeit 41
Das Rationale und das Emotionale System 49
Motive und Bedürfnisse 61
Emotionen 71
Innere Pluralität 79

4. Die Peaceful Eight: Acht Statements zur Konfliktlösung 86

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Teil 2: Der Konfliktnavigator in der Praxis

5. Der Aufbau des Konfliktnavigators 92

6. Die Konfliktanalyse 98
Das Thema 98
Mitwirkende 99
Konfliktarena 99
Konfliktart 100
Konflikttemperatur 107
Eskalationsgrad 111
Belastung 119
Gesundheit 120
Mobbing 122
Filmtitel 125
Die Konfliktskizze 127
Die Löungsskizze 127

7. Ziele 129

8. Vier Felder der Konfliktlösung: Analyse und Lösungswege . . . 132
Selbstregulation 132
Beziehungsregulation 174
Sachklärung 202
Lernen 211

9. Hilfe vom Profi 213
Konflikt-Coaching 213
Mediation und Konfliktmoderation 214

Abschließende Bemerkungen 217

Anhang

Konfliktnavigator Analysetools 224
Anmerkungen 238
Literatur 243
Glossar 248
Danksagung 254
Register 255

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Vorwort

Wer einen Konflikt am Arbeitsplatz erlebt, kennt die damit verbundenen unangenehmen Gefühle wie Ärger oder Ohnmacht. Anspannung, Schlafstörungen und das »ungute Gefühl am Montagmorgen« gesellen sich gerne als unangenehme Wegbegleiter dazu.

Konflikte am Arbeitsplatz sind störend, nervig und frustrierend. Begleitet werden sie von dem Wunsch, dass sich die Situation verändert oder der Konflikt schlicht verschwindet.

Es ist verständlich, dass sich die Aufmerksamkeit bei einem Konflikt zunächst auf den Konfliktpartner und dessen Verhalten richtet. Wer jedoch die Lösung eines Konflikts nur darin sieht, dass der andere sich verändern möge, schränkt seinen Lösungsspielraum erheblich ein. Außerdem gibt er die Kontrolle für die Konfliktlösung aus der Hand und macht sich vom anderen abhängig.

Wer bei der Reflexion eines Konflikts dagegen bei sich selbst ansetzt, wer seinen eigenen Reaktionen mit einer selbstwertschätzenden Haltung begegnet und seine ▸ Bedürfnisse und ▸ Emotionen ernst nimmt – ohne sich blind von ihnen lenken zu lassen –, tut sich selbst etwas Gutes und stärkt seine Autonomie.

Die Idee, eine Methode zur Analyse und Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz zu entwickeln, die jeder selbstständig umsetzen kann, entstand im Zuge vieler Konflikt-Coachings, Workshops und Beratungen. Denn immer wieder konnte ich bei meiner praktischen Arbeit feststellen, wie sehr es Betroffene entlastet, wenn sie einen Konflikt mit Abstand betrachten, systematisch analysieren und im Zuge der Strategieentwicklung einen Weg finden, mit dem Konflikt umzugehen. Dabei geht es oft weniger darum, was am Arbeitsplatz oder im Umgang mit dem Konfliktpartner *gesagt* werden sollte. Vielmehr ist es wichtiger, belastende

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Erfahrungen zu verarbeiten, eigene Bedürfnisse ernst zu nehmen, Ziele zu klären und einen Plan zu entwickeln, der das Gefühl beendet, vom Verhalten Dritter abhängig zu sein. Kurz, es geht um innere Klarheit, Selbstwirksamkeit und die Sicherheit, mit sich selbst im Reinen zu sein. Es geht um Selbstregulation.

Innere Unabhängigkeit, Souveränität und Selbstwertschätzung wiederum machen stark. Und erhöhen die Wahrscheinlichkeit dafür, Konflikte konstruktiv und kreativ zu lösen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, neue Erkenntnisse und Freude beim Lesen und Lösen.

Claudia Eilles-Matthiessen
Frankfurt am Main, im Oktober 2018

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Von der Konflikt-Trance zur Lösung

Haben Sie gerade einen nervenaufreibenden Konflikt mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern? Haben Sie Stress im Team? Streit im Büro? Auseinandersetzungen mit Kunden?

Ein Konflikt am Arbeitsplatz erscheint meist unübersichtlich, kompliziert und erdrückend. Aber keine Sorge, wir bezwingen dieses Ungeheuer. Zwar können wir kein niedliches Haustier daraus machen, aber wir werden es zähmen, bis es als freundliches Nutztier daherkommt.

Mit diesem Buch möchte ich Sie begleiten, wenn Sie gerade mitten in einem Konflikt stecken und nach Lösungen suchen. Dazu habe ich eine Methode entwickelt: den ▸ Konfliktnavigator. Dieser strukturierte Prozess unterstützt Sie dabei, Ihren Konflikt am Arbeitsplatz zu analysieren, Ihre ▸ Ziele zu klären und eine Lösungsstrategie zu entwickeln.

Durch die systematische Analyse des Konflikts anhand der Fragen und Checklisten gewinnen Sie Abstand zum Geschehen und stärken Ihren eigenen Einfluss und Gestaltungsspielraum. Sie distanzieren sich und stärken das, was man ▸ Selbststeuerung oder Beobachterposition nennen kann. Das quälende Gefühl der Hilflosigkeit und Abhängigkeit von anderen, das einen Konflikt oft begleitet, weicht der Erfahrung, sich selbstverantwortlich für die eigenen Bedürfnisse, Interessen und eine Verbesserung der Situation einzusetzen.

Jeder, der sich gerade durch eine schwierige Beziehung am Arbeitsplatz, durch einen Konflikt oder eine Krise manövriert, kennt das: Alles scheint schiefzugehen, man fühlt sich schlecht, der Körper macht sich unangenehm bemerkbar, und aus irgendeinem Grund scheint es allen anderen Beteiligten besser zu gehen. Die Gedanken kreisen ständig um den Konflikt, die Aufmerksamkeit ist eingeengt und auf die Disharmonie fokussiert. Wie aufdringliche, unhöfliche und viel zu laute Partygäste

© 2018 Campus Verlag GmbH

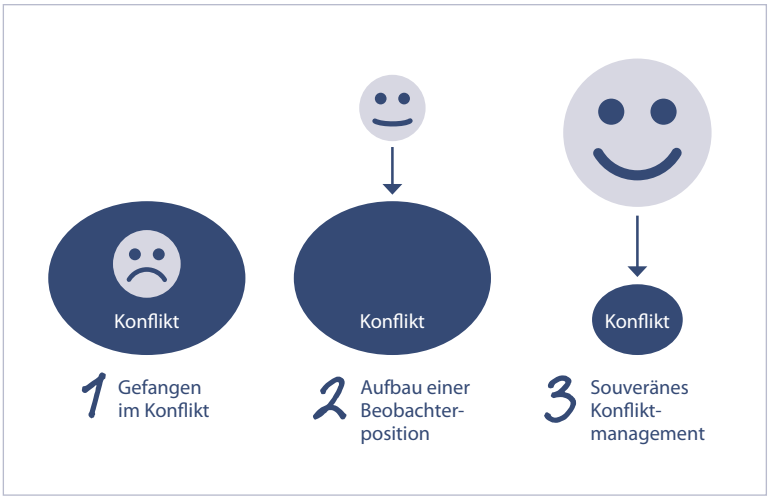

Abbildung 1: Von der Konflikt-Trance zur Lösung

machen sich die belastenden Gedanken und Gefühle im Bewusstsein breit. Andere Themen treten in den Hintergrund. Das eigene Erleben wird vom Konflikt beherrscht. Man erlebt eine ▸ Konflikt-Trance[1], fühlt sich im Konflikt regelrecht gefangen.

Das erste Ziel im Umgang mit einem Konflikt ist es daher, sich vom Konflikt zu distanzieren, die Selbststeuerung zu stärken und die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu aktivieren (siehe Abbildung 1).

Gelingt es Ihnen, dem Konflikt eine konstruktive Wendung zu geben, dann verhindern Sie destruktive Eskalationen, reduzieren emotionale Belastungen sowie die finanziellen Kosten eines Konflikts. Außerdem können Sie eine Menge lernen – vor allem über sich selbst.

Wer gerne auch mal querdenkt, Dinge hinterfragt und keine Scheu hat, sich mit sich selbst zu beschäftigen, findet in diesem Buch neue Wege der Konfliktlösung. Manche der Ideen und Methoden, die ich Ihnen vorstellen werde, sind einfach, andere komplex. Einheitliche Rezepte und Handlungsanleitungen wird es jedoch nicht geben. Es kann sie nicht geben, da jeder Konflikt anders ist.

Wer neugierig ist und sich auch für den wissenschaftlichen Hintergrund der hier vorgestellten Methoden interessiert, findet in diesem Buch statt seitenlanger Abhandlungen eine klare fachliche und wissen-

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

schaftliche Fundierung. Wer praxisorientierte Hinweise und nützliche Tools sucht, wird in diesem Buch ebenfalls fündig werden. Wer die Psychologie für eine der wichtigsten Wissenschaften des 21. Jahrhunderts hält und sie für sich nutzen möchte, ist herzlich willkommen. Und wer der Psychologie skeptisch gegenübersteht, ist als kritischer Leser ebenso herzlich eingeladen. Wer unter Konfliktlösung nicht nur weichgespülte Harmonie versteht, sondern berechtigte Interessen durchsetzen möchte, findet hier Anregungen und Ermutigung zum klaren Auftritt. Wer aber eine Anleitung dazu sucht, wie man einen Konflikt »gewinnt«, oder der Meinung ist, am Konflikt seien immer nur die anderen schuld, mag sich gerne nach einem Buch umschauen, das dieses Weltbild bestätigt.

Ich wünsche meinen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre, rasche Entlastung und innere Klarheit im Umgang mit aktuellen, vergangenen und künftigen Konflikten.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

3. Selbstregulation mit Hirn

Es war einmal ein Tausendfüßler, der entspannt durch den Wald schlenderte. Er war völlig mit sich im Reinen und genoss die frische Waldluft, als ihn eine vorbeikommende Spinne fragte: »Wie schaffst du es nur, mit deinen 1000 Beinen so toll voranzukommen? Ich bin ja schon mit der Koordination meiner acht Beine ausgelastet.« Der freundliche Tausendfüßler blieb stehen, um die Frage der Spinne zu beantworten. Je mehr er aber darüber nachsann, wie genau er es schaffte, seine zahlreichen Beine zu koordinieren, umso komplizierter erschien ihm diese Aufgabe. Er überlegte und überlegte, bis er schließlich gar nicht mehr vom Fleck kam. Da überkamen ihn Selbstzweifel, und er schämte sich. Je mehr er über seine Unfähigkeit nachdachte, umso unmöglicher erschien es ihm, das fortzusetzen, was ihm doch gerade noch so mühelos gelungen war. Zum Glück – genau genommen war es kein Glück, sondern Erfahrung und Intuition – gelang es dem Tausendfüßler bald wieder, auf die Beine zu kommen und seinen Weg fortzusetzen.

Keine Frage, der Tausendfüßler war zunächst im Selbstregulationsmodus, durch die Frage der Spinne wurde er dabei gestört. Selbstregulation bedeutet, seine eigenen Gefühle, ▸ Stimmungen, seine Aufmerksamkeit und die vielfältigen, vielleicht einander widersprechenden Bedürfnisse miteinander in Einklang zu bringen. Und zwar so, dass Handeln möglich wird, das zu den eigenen Zielen und zu den Anforderungen einer Situation passt.

Selbstregulation läuft oft automatisch ab, ohne dass das Bewusstsein beteiligt ist. Im besten Fall entstehen daraus positive Erfahrungen von innerer Klarheit und das Gefühl, in der eigenen Mitte zu sein. Auch die Erfahrung, ganz im Hier und Jetzt einer Situation aufzugehen, sich selbstvergessen auf eine Aufgabe einzulassen, gehört dazu. Der

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Glücksforscher Mihály Csíkszentmihályi hat diese Erfahrung als ▸ Flow bezeichnet und in seinem 2004 erschienen Buch *Flow, das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*[7] veröffentlicht. Flow kann man nicht erzwingen, sondern ähnlich wie Kreativität oder Schlagfertigkeit nur einladen. Flow entsteht durch ein Verbundensein mit der Tätigkeit. Die Anforderungen einer Aufgabe und die eigenen Fähigkeiten und Motive stehen dann in einem optimalen Verhältnis zueinander, die Aufgabe ist also weder zu langweilig noch zu schwierig. Flow kann man erleben, wenn es eine Aufgabe erfordert, sich vollkommen auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren. Sei es Klettern, im Orchester spielen oder Schreiben: Beim Flow ist die Aufmerksamkeit selbstvergessen auf die Sache gerichtet. Die Selbstregulation funktioniert optimal. Bewusste Steuerungsversuche würden dieses Gleichgewicht nur stören.

Bei Konflikten erlebt man allerdings selten Glücksgefühle oder Flow; die Aufmerksamkeit ist vielmehr in einem unguten Gebräu aus negativen Gefühlen und unproduktivem Grübeln gefangen. Ziel ist es, diesen Zustand zu beenden und in einen Zustand zu überführen, in dem man wieder Zugriff auf die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen hat, einen Zustand, in dem man sich wieder in der eigenen Mitte fühlt, innere Klarheit herrscht, was zu Klarheit im Auftreten und in der Kommunikation führt.

Auf dem Weg dahin gilt es, Zorn abzubauen, Ärger zu nutzen, Hilflosigkeit in Zuversicht zu verwandeln, Unlust zu überwinden, die eigene »Komfortzone« zu verlassen, aber auch sich der eigenen Ziele und Bedürfnisse bewusst zu werden. Das sind alles Fähigkeiten, die im Umgang mit Konflikten wichtig sind.

Ich werde Ihnen nun acht Instrumente vorstellen, die in ihrem Zusammenwirken an Selbstregulationsprozessen bei Konflikten beteiligt sind: die Wahrnehmung, die Aufmerksamkeit, das Gedächtnis, das Emotionale System, das Rationale System, die Bedürfnisse, die Emotionen und die Innere Pluralität. Sie ermöglichen Entlastungen, einen Wechsel der Perspektive oder ein besseres Verständnis für die eigenen Reaktionen bei einem Konflikt.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

4. Die Peaceful Eight: Acht Statements zur Konfliktlösung

Das Thema Selbstregulation lässt sich in acht Statements zusammenfassen. Ich nenne sie die Peaceful Eight, da sie zur Lösung von Konflikten beitragen und destruktive Eskalationen verhindern können.

1. Trennen Sie Fakten und Interpretationen: Wahrnehmung ist immer selektiv. Das Gehirn verknüpft sensorische Informationen aus dem Hier und Jetzt einer Situation mit Gedächtnisinhalten zu einer Erfahrung. Da jeder Mensch auf andere Aspekte einer Situation achtet und auf andere Gedächtnisinhalte zurückgreift, ist das Ergebnis dieser Verknüpfung immer subjektiv. Anders ausgedrückt: Es gibt keine Beobachtung ohne Beobachter. Bei der Wahrnehmung und Interpretation einer Situation werden Informationen verzerrt, verdichtet, weggelassen oder angereichert. Fakten und Interpretationen vermischen sich zu einer Erfahrung, die wir für die Realität halten. Dieser Vorgang ist normal. Bei eskalierten Konflikten ist die Wahrnehmung zusätzlich verzerrt und einseitig auf den Konflikt fokussiert. Es kommt zu einem vereinfachenden Schwarz-Weiß-Denken, zu einer Aufteilung in Gut und Böse, Täter und Opfer. Durch das Phänomen der Change-Blindness besteht zudem die Gefahr, dass auch positive Veränderungen nicht mehr wahrgenommen werden.

Sie können diesen Phänomenen gezielt entgegenwirken, indem Sie die eigene Wahrnehmung und die Ihres Kontrahenten als subjektiv betrachten. Es trägt zur Deeskalation bei, wenn Sie sich bei der Reflexion eines Konflikts und in Gesprächen darum bemühen, Fakten und Interpretationen zu trennen. Vielleicht gelingt es Ihnen, den anderen trotz des Konflikts differenziert oder unvoreingenommen und nicht nur durch die Konfliktbrille wahrzunehmen.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

2. Aktivieren Sie ressourcenstärkende Erinnerungen: Erinnerungen werden wie Wahrnehmungen aktiv erzeugt und kreativ konstruiert. Sie sind lebendige Geschöpfe, die aus Wissen, Erfahrungen, Gedächtnisinhalten geschaffen, mit Bedeutungen und Fantasien angereichert werden und durch Vergessen einen Feinschliff bekommen. Sie können sich selbst stärken, indem Sie sich auf Ihre Stärken und Erfolge besinnen. Welche schwierigen Situationen haben Sie schon erfolgreich gemeistert? Welche Ihrer Fähigkeiten hat Ihnen dabei geholfen? Im folgenden Praxisteil finden Sie immer wieder Fragen, die den Fokus auf Ressourcen und Lösungen richten.

3. Fokussieren Sie die Aufmerksamkeit auf Lösungen: Im Zuge einer Konflikterfahrung verengt sich die Aufmerksamkeit. Es entsteht ein Tunnelblick, eine ungünstige, negativ gefärbte Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den Konflikt und die am Konflikt beteiligten Personen.

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auf Lösungen anstatt auf Probleme und erweitern Sie den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit in Richtung einer wünschenswerten Zukunft. Damit tragen Sie wesentlich zur Konfliktlösung bei oder verhindern wenigstens destruktive Eskalationen.

Wer sich durch Entspannung und Muße regelmäßig einen Zustand der ungerichteten Aufmerksamkeit gönnt, reduziert Stress und erhöht die Wahrscheinlichkeit für kreative Lösungen.

4. Nehmen Sie Signale des Emotionalen Systems ernst: Das Emotionale System funktioniert wie eine Ampel, die mithilfe Somatischer Marker grünes oder rotes Licht gibt. Wer Signale aus dem Emotionalen System ernst nimmt, wird frühzeitig Störungen in der Zusammenarbeit wahrnehmen und kann diese durch Selbstreflexion oder ein kurzes, unkompliziertes Ansprechen aus der Welt schaffen. Signale aus dem Emotionalen System können Sie auch nutzen, um zu prüfen, ob Lösungsvorschläge und Kompromisse wirklich stimmig sind.

5. Nutzen Sie auch das Rationale Denken: Das Rationale System hilft, eine Situation systematisch zu analysieren und den genannten Wahrnehmungsverzerrungen entgegenzuwirken. Es trägt dazu bei, einen Konflikt systematisch zu durchdenken und die eigene Lösungsstrategie so anzu-

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

passen, dass sie zur Rolle und zum Kontext einer Organisation passt. Das Rationale System wird auch benötigt, um die Konsequenzen der eigenen Handlungen zu berücksichtigen und typischen Wahrnehmungsverzerrungen und Denkfehlern entgegenzuwirken.

6. Erweitern Sie Ihre Möglichkeiten, Emotionen zu regulieren: Emotionen spielen die Hauptrolle bei einem Konflikt. Daher gebührt diesen Königinnen der Szene besondere Aufmerksamkeit. Wenn sie ernst genommen und mit ihrer Botschaft gehört werden, beruhigen sie sich und werden zu hilfreichen Verbündeten im weiteren Lösungsprozess. Wer das weiß und berücksichtigt, hat einen weiteren Hebel zur Konfliktlösung in der Hand:

- Lernen Sie Techniken und Strategien kennen, um Emotionen zu regulieren.
- Nutzen Sie diese, bevor Sie Klärungsgespräche führen oder Sachfragen lösen.
- Nutzen Sie Emotionen als Energielieferanten, um notwenige Schritte im Lösungsprozess umzusetzen.

7. Beachten Sie Motive und Bedürfnisse: Die engen Verwandten der Emotionen sind Bedürfnisse. Wenn sich diese bedroht oder verletzt fühlen, nutzen sie die Stimme der Emotionen, um sich Gehör zu verschaffen. Daher ist Folgendes sinnvoll:

- Stellen Sie sich bei der Reflexion eines Konflikts die Frage, welche Bedürfnisse durch den anderen bedroht oder verletzt werden.
- Überlegen Sie, welche Motive für Sie selbst besonders wichtig sind.
- Drehen Sie die Frage auch einmal um und überlegen Sie, an welchen Stellen Sie selbst – mit oder ohne Absicht – die Bedürfnisse Dritter bedroht oder verletzt haben könnten.

8. Schaffen Sie innere Klarheit, bevor Sie handeln: Bei der Entstehung und bei der Lösung eines Konflikts können sich unterschiedliche Anteile der eigenen Persönlichkeit, Mitglieder des Inneren Teams zu Wort melden. Solange diese in Widerstreit zueinander stehen, ist es schwierig, klar zu kommunizieren und zu handeln. Auch dies lässt sich bei der Konfliktlösung berücksichtigen. Wenn Sie im Umgang mit dem Konflikt widersprüchliche Impulse, Bedürfnisse oder Ziele wahrnehmen, schalten Sie

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

einen inneren Klärungsprozess vor: Lassen Sie bei der Reflexion eines Konflikts unterschiedliche innere Anteile zu Wort kommen, bevor Sie wichtige Gespräche führen, Entscheidungen fällen oder Fakten schaffen.

Fazit

Selbstregulation verbessert die Beziehung zu sich selbst und damit auch die Beziehung zu anderen. Wer die eigene Wahrnehmung hinterfragt, Fakten und Interpretationen trennt und seine Aufmerksamkeit bewusst auf Lösungen lenkt, kann damit zur Deeskalation oder Lösung von Konflikten beitragen.

Innere Klarheit führt zu Klarheit im Handeln. Der Weg dahin führt über die Anerkennung und Integration Innerer Pluralität. Wer über Strategien verfügt, mit eigenen Emotionen umzugehen, kennt auch Wege zum Umgang mit den Gefühlen anderer. Wer achtsam mit den eigenen Bedürfnissen umgeht, kann auch die Bedürfnisse anderer respektieren. Denn: »Gut zu sich selbst zu sein, das heißt in einem umfassenden Sinn für sich zu sorgen, aktiviert und entwickelt genau das System, das auch zu einem umsichtigen, konfliktreduzierenden und integrationsstiftenden Umgang mit den Bedürfnissen und Werten anderer führt«.[38]

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Teil 2
Der Konfliktnavigator in der Praxis

»Um sich zu verstehen … brauchen wir nicht mehr Worte, sondern mehr Aufmerksamkeit.«

Rena Lessner, Schriftstellerin

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

5. Der Aufbau des Konfliktnavigators

Der Konfliktnavigator begleitet Sie nun dabei, Ihren Konflikt systematisch zu analysieren und Lösungswege zu entwickeln. Der Ablauf besteht aus den folgenden vier Schritten:

- **Schritt 1 Konfliktanalyse:** Sie beschreiben den Konflikt anhand von Fragen und Checklisten. Dieser Schritt dient dazu, die Situation zu strukturieren und erste Lösungsideen zu entwickeln.
- **Schritt 2 Ziele:** In diesem Schritt können Sie Ihre Ziele präzisieren. Wann ist der Konflikt für Sie gelöst? Was wollen Sie erreichen?
- **Schritt 3 Lösungswege:** Für diesen Schritt nutzen Sie das Modell der vier Lösungsfelder, das Sie im ersten Teil des Buches kennen gelernt haben: Selbstregulation, Beziehungsregulation, Sachklärung und Lernen. Welche Lösungswege verbergen sich in diesen Feldern? Und welche passen zu Ihrer Situation?
- **Schritt 4 Lösungen:** Sie wählen aus, welche der zahlreichen Ideen und Methoden für Ihre Situation stimmig sind, und setzen sie um.

Und hier noch ein paar Hinweise bevor Sie loslegen:

Auswahl des Konflikts: Am meisten profitieren Sie, wenn Sie einen aktuellen Konflikt am Arbeitsplatz wählen, für den Sie eine Lösung entwickeln möchten. Sie können aber auch einen vergangenen Konflikt analysieren, den Sie besser verstehen oder verarbeiten möchten. Wenn Sie keinen aktuellen Konflikt haben, dann hilft Ihnen der Konfliktnavigator, Ihr Wissen über Konflikte und Lösungswege zu erweitern. Auch Führungskräfte, die Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern in ihrem Team moderieren wollen, finden eine Struktur zur Analyse der Situation.

© 2018 Campus Verlag GmbH

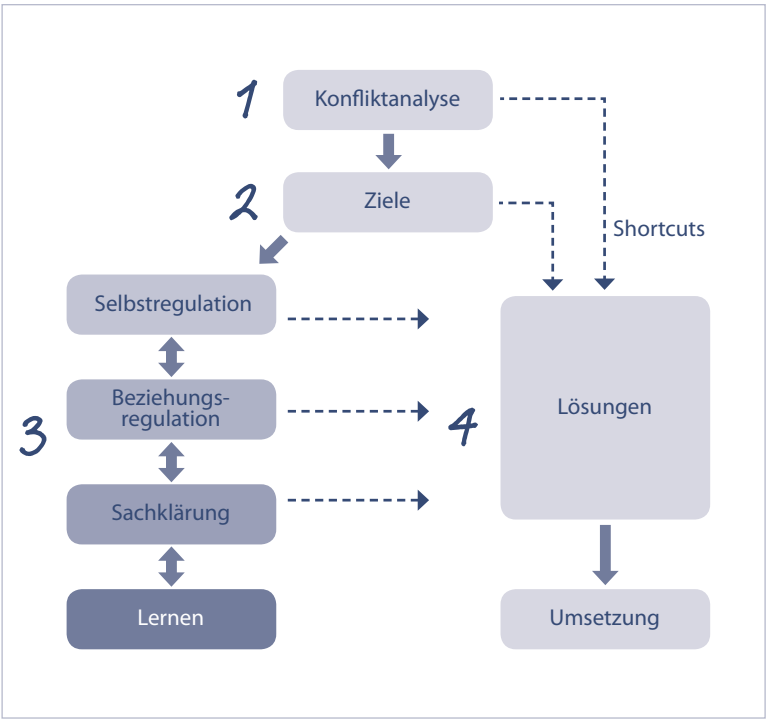

Abbildung 12: Von der Konflikt-Trance zur Lösung

Shortcuts: Es ist nicht immer erforderlich, alle Schritte der Konfliktanalyse zu durchlaufen. Sie werden selbst sehen, an welcher Stelle Ihnen bereits Lösungen begegnen, die für Ihre Situation stimmig sind. Daher gilt: Abkürzungen sind jederzeit möglich. In den Abschnitten mit der Bezeichnung »Shortcuts« finden Sie Hinweise oder Fragen, die den Fokus direkt auf Ressourcen und Lösungen richten. Gut möglich, dass die eine oder andere dieser Fragen schon ausreicht, um Lösungen oder eine veränderte Sichtweise auf den Konflikt anzuregen.

Download-Material: Sie können die Analyse-Tools (diese haben ein Notizbuch-Icon) als Leserin oder Leser dieses Buches unter www.campus.de/konfliktnavigator kostenlos downloaden und immer wieder nutzen, wenn Sie einen Konflikt analysieren möchten. Ein Notizbuch oder einen Voice-Recorder für Notizen bereitzuhalten, ist eine gute Idee.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Auswahl der Analyse-Tools: Die Analyse einer komplexen Situation kann nicht vollständig sein, sie muss sich auf einzelne Aspekte fokussieren. So auch hier. Ich habe mich bei der Entwicklung der Analyse-Tools von der Frage leiten lassen, welche Punkte für Menschen, die aktuell in einem Konflikt stecken, besonders nützlich sind und welche Punkte konkrete Hinweise für Klärungen erlauben.

Im Umgang mit Konflikten lassen sich Analyse und Intervention allerdings nicht trennen. Schon die systematische Analyse des Konflikts kann die Art, wie Sie den Konflikt wahrnehmen und bewerten, verändern.

Sofern sich aus den Fragen direkt Praxishinweise ableiten lassen, habe ich diese im Abschnitt »Praxis« direkt angeführt.

Zusammenstellung der Analyse-Tools: Bei der Entwicklung des Konfliktnavigators habe ich strukturgebende Elemente und Checklisten mit Fragen verbunden, die die kreative und intuitive Lösungskompetenz anregen. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens verfügen wir mit dem Rationalen und dem Emotionalen System über zwei Systeme, die jeweils besondere Stärken haben, aber erst in ihrer Verbindung optimale Lösungen und Entscheidungen ermöglichen. Der zweite Grund ist pragmatischer: Menschen sind unterschiedlich. Sie haben unterschiedliche Arbeitsweisen und Vorlieben. Was ich in meiner praktischen Arbeit durch Methodenvielfalt berücksichtige, möchte ich auch mit den begrenzteren Möglichkeiten eines Buches umsetzen – ich möchte Angebote machen. Dabei gilt: Sie wählen aus und entscheiden, was zu Ihnen passt und was Sie anspricht. Das gilt für die Analyse-Tools des Konfliktnavigators genauso wie für die Tools, die ich Ihnen zur Lösung vorstelle. Aus der Erfahrung mit dem Einsatz des Instruments, darf ich Ihnen jedoch verraten, dass Fragen, die die intuitive Lösungskompetenz anregen – etwa die Aufgabe, den Konflikt und die Lösung zu zeichnen – als besonders hilfreich und inspirierend empfunden werden. Trotz manch anfänglicher Vorbehalte. Ich darf dazu eine Seminarteilnehmerin zitieren: »Ich fand das mit dem Bild erst blöd, dann habe ich gemerkt, wie brillant das ist.«[39]

Zusammenstellung der Lösungswege: Die Lösungswege und Tools, die ich Ihnen vorstelle, sind nur eine kleine Auswahl aus dem reichen Spektrum dessen, was die Psychologie und die vielen hilfreichen Ansätze und

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Methoden aus Coaching und Beratung bieten. Ich habe für dieses Buch einige Methoden ausgewählt, die sich für die Selbsthilfe eignen und die fachlich fundiert sind. Zudem habe ich – wie bei den Analyse-Tools – strukturgebende Methoden mit solchen kombiniert, die eher intuitive Prozesse anregen.

Stellen Sie sich einfach vor, ich wäre Ihre Gastgeberin und hätte zu einem Buffet eingeladen. Nun sind bekanntlich die Geschmäcker verschieden. Der eine liebt es deftig, der andere süß. Einer ist Vegetarier, für den Nächsten muss es Fleisch sein. Der eine verträgt dies nicht, der andere jenes. Manch einer liebt das Bewährte, ein anderer probiert gerne etwas Neues aus. Vielfalt ist daher sinnvoll. Dennoch ist ein gutes Buffet keine beliebige Zusammenstellung von Speisen. Es folgt einem roten Faden, einer Linie, einem Motto. Mein Anliegen ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, Konflikt-Trancen und ähnliche Zustände in Lösungskompetenz zu überführen.

Der Fokus des Buches und des Konfliktnavigators liegt auf der Selbstregulation, gefolgt von Beziehungsregulation.

Noch ein letzter Hinweis: Wie beim Essen ist bei der Suche nach Lösungen der Prozess manchmal wichtiger als das Ergebnis. Und ebenso wie beim Essen macht Beschleunigung die Sache nicht besser. Lassen Sie sich also Zeit, lesen Sie quer, lassen Sie Passagen und Fragen aus, die nicht zu Ihrer Situation passen, und lesen Sie das zweimal, was Ihnen besonders hilfreich erscheint.

Die Arbeit mit dem Konfliktnavigator ist kein Marsch, den man Schritt für Schritt durchleiden muss, sondern eine Einladung zum Tanz. Betrachten Sie den Konflikt nicht als Gegner, den es niederzumetzeln gilt, sondern als eine Einladung zum Spiel – einem Spiel, bei dem Sie Regie führen und die Karten neu mischen können. Viel Spaß!

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Begegnung mit dem Konflikt: zweite Szene

Ein beliebiger Besprechungsraum in einem beliebigen Unternehmen an einem ganz normalen Mittwochmittag. Der Mitarbeiter sitzt mit gebeugtem Rücken am Tisch und schreibt etwas in ein Buch. Er denkt nach und beißt zwischendurch in einen Müsliriegel. Der Konflikt betritt, ohne anzuklopfen, den Raum.

Mitarbeiter *(schreckt kurz hoch und erhebt sich verärgert)*: Kannst du, verdammt nochmal, nicht anklopfen?

Konflikt *(lächelt freundlich)*: Hey, hey, wer wird denn gleich fluchen?

Mitarbeiter *(noch ärgerlicher)*: Ich fluche, wann es mir passt. Kannst du mich nicht mal in Ruhe arbeiten lassen? Du nervst total!

Konflikt *(lächelt noch freundlicher)*: Das war aber jetzt keine gewaltfreie Kommunikation … Eine »Du-Botschaft« und dann auch noch das Wort »total«. Hast du mal ein Seminar in GFK besucht?

Mitarbeiter *(genervt):* GFK? Was ist das schon wieder?

Konflikt *(belehrend):* Gewaltfreie Kommunikation. Eine Methode, die von Marshall Rosenberg entwickelt wurde und darauf abzielt, die eigenen Gefühle und Bedürfnisse zu artikulieren, ohne den anderen anzugreifen. Indem man über sich selbst spricht.

Mitarbeiter *(lächelt böse)*: Das sagt der Richtige, ist ja dein Spezialgebiet …

Konflikt *(in unveränderter Freundlichkeit)*: Auch das war nicht gewaltfrei. Ironie, Zynismus – alles Kommunikationskiller.

Mitarbeiter *(steht auf und versucht, den Konflikt aus dem Raum zu schieben)*: Es reicht. Raus jetzt!

Konflikt *(verharrt in fester Position)*: Vergiss es, ich lasse mich nicht wegschieben. Erkläre mir erst mal, was du hier eigentlich machst.

(Der Mitarbeiter versucht, seine Unterlagen schnell umzudrehen.)

Konflikt *(grinst):* Geheimnisse?

Mitarbeiter *(wird laut, mit rotem Kopf)*: Du willst mir was von gewaltfreier Kommunikation erzählen? Du mieser, intriganter …

Konflikt *(lacht)*: Was? Sprich es ruhig aus. Ich verspreche dir, du ärgerst dich gleich über dich selbst, wenn du weiterhin so ausrastest. Wie wäre es mit Emotionsregulation? Soll helfen …

Konflikt *(verlässt den Raum)*: Bis zum nächsten Mal.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

(Der Mitarbeiter tritt gegen den Schrank und schaut sich anschließend ängstlich um. Er stellt erleichtert fest, dass sein Tritt keinen Schaden angerichtet hat. Dann greift er zum Müsliriegel und schreibt weiter. Nach kurzer Zeit geht die Tür auf und der Konflikt betritt erneut, ohne zu klopfen, den Raum, eilt zum Mitarbeiter und schnappt sich dessen Unterlagen.)

Mitarbeiter *(mit kalter Wut)*: Was machst du da?

Konflikt *(nun nicht mehr freundlich)*: Ich will jetzt wissen, was du machst! *(Schnappt sich das Buch und liest betont langsam.)* Es muss nicht immer reden sein. So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz. *(Mit ironischem Unterton.)* Nicht reden? Was denn sonst? Soll ich dir gleich auf die Fresse hauen? Andrea-Nahles-Style, hahaha. *(Blättert im Buch, entdeckt eine Seite mit einer Skizze.)* Was ist denn das? *(Schaut näher hin, erkennt ein mit Bleistift gezeichnetes fettes Monster und liest.)* Zeichnen Sie den Konflikt.

Mitarbeiter *(blass und mit unterwürfigem Ton):* Ich … wollte …

Konflikt *(böse)*: Soso, Du findest mich also hässlich und fett.

Mitarbeiter *(unterwürfig)*: Nein, nein, ich wollte …

Konflikt *(mit finsterer Entschlossenheit)*: Du Memme, steh wenigstens dazu, was du von mir denkst! *(Wirft das Buch aus dem Fenster und verlässt Türen knallend den Raum.)*

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

8. Vier Felder der Konfliktlösung: Analyse und Lösungswege

Die folgenden Ausführungen werden Ihnen die Gelegenheit geben, den Konflikt anhand der vier Lösungsfelder Selbstregulation, Beziehungsregulation, Sachklärung und Lernen zu betrachten. Da Analyse und Lösung jetzt Hand in Hand gehen, werde ich Ihnen nach jedem Schritt direkt praxisnahe Methoden oder Lösungsideen vorstellen.

Selbstregulation

Im Kapitel 3 haben Sie schon viel über Selbstregulation erfahren. Sie haben die Rolle der Wahrnehmung und die der Aufmerksamkeit kennen gelernt, wissen, dass wir mit dem Rationalen und dem Emotionalen System zwei parallel arbeitende Formen der Informationsverarbeitung nutzen, kennen die wichtigsten Motive und Bedürfnisse und haben etwas über Emotionen erfahren.

Es ist sinnvoll, einen Konflikt unter der Perspektive bedrohter Motive und Bedürfnisse zu betrachten. Das Wissen darum, welche der eigenen Bedürfnisse und Motive gerade bedroht werden, stärkt das Verständnis für die eigenen Reaktionen. Die folgende Liste orientiert sich an den Motiven und Bedürfnissen, die Sie im Kapitel 3 bereits kennen gelernt haben: Sicherheit, Zugehörigkeit, Leistung, Autonomie und Selbstwert. Sie werden durch Beispiele konkretisiert.

Welche Ihrer Motive oder Bedürfnisse werden durch den Konflikt bedroht oder verletzt? Kreuzen Sie sie in der Checkliste 5 an.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Checkliste 5: Selbstregulation – Motive und Bedürfnisse

Motive und Bedürfnisse	Bemerkung
Sicherheit	
❑ Schutz vor physischem und psychischem Schaden	
❑ Klarheit über Rollen und Aufgaben	
❑ Zuverlässigkeit	
❑ Klare und transparente Kommunikation	
Zugehörigkeit	
❑ Gefühl der Verbundenheit	
❑ Gegenseitige Unterstützung	
❑ Vertrauen	
❑ Fachlicher oder persönlicher Austausch	
❑ Humor und Spaß	
Leistung	
❑ Zielklarheit	
❑ Lernen und Weiterbildung	
❑ Kompetenzentfaltung	
❑ Ausreichende Ressourcen (Zeit, Budget)	
❑ Fachliche Unterstützung	
❑ Offener Umgang mit Fehlern	
❑ Kreativität	

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Motive und Bedürfnisse	Bemerkung
Autonomie	
❑ Handlungsspielraum	
❑ Selbstverantwortung	
❑ Entscheidungsspielraum	
Selbstwert	
❑ Anerkennung für meine Leistungen	
❑ Anerkennung von Rolle und Status	
❑ Respekt	
Weitere Motive	
❑ Macht	
❑ Kontrolle	
❑ Sinn	
❑ Gesundheit	
❑ Erholung	
❑ Entspannung	
❑ Wohlbefinden	
❑ Genuss	
❑ Abwechslung	
❑ Rückzug	
❑ Fairness	
❑ Sonstiges:	

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Wie Sie wissen, sind Motive und Emotionen stark miteinander verbunden. Emotionen signalisieren, wie es um die Bedürfnisse bestellt ist. Schauen wir uns daher im nächsten Schritt an, wie sich der Konflikt emotional bemerkbar macht.

Welche Gefühle erleben Sie in Zusammenhang mit dem Konflikt? Nutzen Sie hierfür Checkliste 6 und kreuzen Sie die entsprechenden Gefühle an.

Checkliste 6: Selbstregulation – Emotionen

Gefühl	Bemerkung
❑ Ärger	
❑ Zorn	
❑ Empörung	
❑ Hilflosigkeit	
❑ Ohnmacht	
❑ Resignation	
❑ Angst	
❑ Sorge	
❑ Enttäuschung	
❑ Schuldgefühle	
❑ Scham	
❑ Vertrauen	
❑ Neugierde	
❑ Zuversicht	
❑ Erleichterung	
❑ Sonstiges:	

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Welche Gefühle dominieren, wenn Sie an den Konflikt denken? Ist es eher Ärger und Zorn – oder eher Hilflosigkeit und Ohnmacht? Gibt es auch positive Gefühle? Neugierde, wie sich die Situation weiterentwickeln wird, oder Zuversicht, dass Sie die Situation bewältigen und gestärkt daraus hervorgehen können? Sind Sie enttäuscht, vielleicht, weil eine Situation, die hoffnungsvoll begann, nun eine traurige Wendung bekommen hat? Kommen wir zur Königsdisziplin der Konfliktfähigkeit, der Emotionsregulation.

Emotionsregulation

Emotionsregulation ist ein Überbegriff für alle Techniken und Strategien, die Menschen bewusst oder unbewusst einsetzen, um Gefühle zu regulieren. Dabei geht es meist darum, unangenehme Gefühle zu verringern und positive Gefühle zu verstärken. Dahinter steckt das Prinzip der Affektoptimierung, das Sie im Abschnitt »Motive und Bedürfnisse« kennen gelernt haben. Menschen und Tiere streben danach, ihr Wohlgefühl zu stärken und unangenehme Zustände zu vermeiden.

Ich bin sicher, dass Ihnen zum Stichwort Emotionsregulation einiges einfällt: Man kann eine Flasche Wein aufmachen, eine Zigarette anzünden, Shoppen gehen, in sozialen Netzwerken abdriften, stundenlang Soaps anschauen, Chips essen, schlafen oder den nächsten Urlaub buchen. Das ist alles in Ordnung. Schließlich ist dieses Buch kein moralisierender Gesundheitsratgeber. Es kann allerdings sinnvoll sein, das Spektrum der Möglichkeiten im Umgang mit Gefühlen zu erweitern und sich noch ein paar weitere Ideen und Methoden anzueignen. Der Vorteil ist, dass Sie dann die Wahl haben. Sie entscheiden, ob Sie Chips essen und Soaps schauen oder lieber etwas anders tun möchten. Wahlfreiheit ist doch immer eine gute Idee.

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

Emotionsregulation bei Konflikten

Emotionsregulation als bewusste Strategie im Umgang mit Konflikten bedeutet, die eigenen Gefühle und Stimmungen wahrzunehmen, die dahinterstehenden Bedürfnisse zu erkennen und schließlich die Gefühle so zu beeinflussen, dass selbstgesteuertes und zielorientiertes Verhalten möglich wird. Emotionsregulation bedeutet nicht, sich in einen Zustand der Tiefenentspannung zu versetzen. Ziel ist es, Emotionen so zu regulieren, dass destruktive Eskalationen verhindert, die hinter einem Konflikt stehenden Themen und Bedürfnisse aber bearbeitet werden können.

Der Umgang mit eigenen Gefühlen ist ein komplexes Thema. Die Methoden, die ich Ihnen vorstelle, stammen aus bewährten und evaluierten psychologischen Theorien. Sie sind als Denkanstöße und Angebote zu verstehen. Einfache, allgemeingültige Rezepte gibt es nicht.

An dieser Stelle noch einmal der Hinweis: Seien Sie klug und nutzen Sie die Möglichkeiten professioneller Unterstützung, wenn Ihr Anliegen komplex, der Konflikt eskaliert oder verhärtet ist. Oder, wenn Sie es sich einfach etwas leichter machen wollen.

Wie Sie wissen, haben Emotionen eine Signalfunktion, sie sind evolutionär entwickelte, überlebenswichtige Fähigkeiten und bereiten auf eine sinnvolle, das Überleben sichernde Reaktion vor: Flüchten, Kämpfen oder Erstarren – *flight, fight or freeze*. Manche Emotionen entstehen als unwillkürlich erlebte Spontanreaktion auf eine Situation – etwa die spontane Schreckreaktion beim Anblick einer Vogelspinne. In diesem Fall ist vorrangig das Emotionale System der Informationsverarbeitung beteiligt. Andere Gefühle dagegen sind eher die Folge von Gedanken, Interpretationen und Bewertungen, werden also unter Nutzung des Rationalen Systems erzeugt oder verstärkt.

Ebenso wie die Konfliktanalyse strukturierende Methoden (Checklisten) und kreative, die Intuition anregende Wege (Zeichnungen oder Filmtitel) nutzt, lassen sich auch die Wege der Emotionsregulation in zwei Gruppen teilen: Es gibt Methoden, die eher das Rationale System nutzen und sich auf Gedanken und Bewertungen beziehen. Ich nenne sie Top-down-Techniken, da sie beim Denken ansetzen und auf Gefühle und körperliche Prozesse rückwirken. Bottom-up-Techniken setzen

© 2018 Campus Verlag GmbH

Leseprobe aus: Claudia Eilles-Matthiessen, Es muss nicht immer reden sein. ISBN 978-3-593-50922-8.

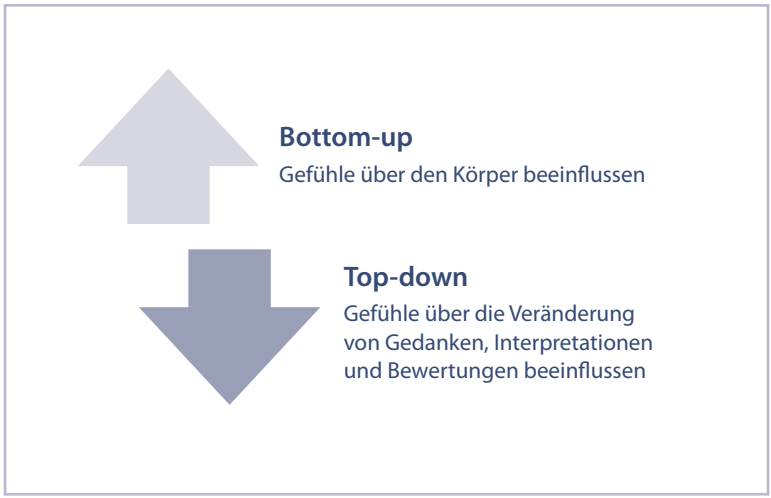

Abbildung 17: Emotionsregulation Bottom-up und Top-down

dagegen direkt auf körperlicher Ebene an oder wirken über innere Bilder und intuitive Prozesse (siehe Abbildung 17). Selbstverständlich sind dies keine streng zu trennenden Kategorien, denn das Rationale und das Emotionale System sind eng vernetzt und bei allen Methoden der Emotionsregulation sind beide Prozesse beteiligt.

Hinweise zur Regulation von Emotionen

Bevor ich mit den Top-down-Techniken starte, möchte ich Ihnen ein paar generelle Hinweise zum Umgang mit Emotionen mit auf den Weg geben: Der erste Schritt zur Emotionsregulation kann darin bestehen, ein Gefühl zunächst einmal wahrzunehmen, so, wie es ist, ohne es verändern zu wollen und ohne es zu bewerten. Es ist, was es ist. Wie fühlt es sich an? Wie macht es sich körperlich bemerkbar und von welchen Gedanken oder Bewertungen wird es begleitet?

Eventuell führt diese Haltung schon zu einer Entlastung, denn die nicht wertende Beobachtung schafft Abstand zu dem Gefühl. »Ja, ich *habe* das Gefühl *im Moment*, aber ich *bin* nicht das Gefühl.« Probieren Sie es aus.

© 2018 Campus Verlag GmbH