

Emotionen als Schlüssel für eine höhere Konfliktfähigkeit

MARKUS VANZA

Das Bewusstsein für Emotionen erleichtert das Zusammenleben. Unsere Gefühle steuern den Alltag.

Wir entscheiden, ob wir sie uns bewusst und gestaltbar machen.

Sekundäre Emotionen beruhen auf individuellen Lernprozessen; Basisemotionen sind angeboren.

Das Fühlen ist Voraussetzung für die bewusste Gestaltung von Veränderungen.

Konfliktfähigkeit heißt, sich einem Konflikt frühzeitig zu stellen. Dabei gilt es eine gute

Balance zwischen Selbstbehauptung und Verständigungsbereitschaft zu finden.

Die individuelle Konfliktfähigkeit basiert auf dem Bewusstsein für die eigenen Emotionen.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen
 - 1.1 Das 1 mal 1 der Emotionen
 - 1.2 Selbstbehauptung und Verständigungsbereitschaft = Konfliktfähigkeit
- 2 Weiterführende Literatur
- 3 Arbeitshilfen
 - 3.1 Affektbilanz aus Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®)
 - 3.2 Emotionen-Tagebuch (zwecks persönlicher Sensibilisierung)
 - 3.3 Energielandkarte (Management-Matrix-Modell mit vier typischen Energiezuständen) zum Selbst-, Team- oder Organisations-Check

1 Basiswissen

1.1 Das 1 mal 1 der Emotionen

Emotionen gehören zum Sport wie Sieg oder Niederlage. Wir wundern uns, wenn erfolgreiche Athleten nach der Zieldurchfahrt ihre Spitzenzeit regungslos konstatieren und als Selbstverständlichkeit des eigenen Könnens abtun. Solches Verhalten taxieren wir schnell einmal als arrogant und selbstgefällig. In Konfliktsituationen hingegen wünschen wir uns von den Kontrahenten in erster Linie Sachlichkeit und Selbstbeherrschung, schließlich soll der Konflikt ja baldmöglichst vom Tisch.

Sport und Konflikte haben bezüglich Emotionalität aber mehr Gemeinsamkeiten als gemeinhin vermutet wird. Emotionen liefern in der Konfliktbearbeitung entscheidende Hinweise, ob soziale und seelische Bedürfnisse und Interessen befriedigt werden oder nicht. Sie bringen die Gefühle oder Gefühlsregungen der Beteiligten verbal oder nonverbal zum Ausdruck. Gefühle sind letztlich Bewertungen und Reaktionen auf innere und äußere Reize, die sowohl als angenehm oder unangenehm

empfundene werden sowie zu körperlichen Reaktionen und Verhaltensweisen führen. Die Gefühle steuern uns permanent – wir haben aber die Wahl, sie uns bewusst und dadurch gestaltbar zu machen.

Emotionen sind ein Mix aus Körper und Geist. Sie lenken die Aufmerksamkeit und das Verhalten in eine bestimmte Richtung. Angenehm wahrgenommene Emotionen signalisieren, dass sich etwas für das eigene Wohlbefinden Bedeutendes ereignet, und stimulieren (z. B. Motivation). Unangenehme Emotionen warnen vor potenziellen Gefahren für das eigene Wohlergehen und steuern dahingehend, diese zu vermeiden. Ein großer Teil unseres Verhaltens wird also dadurch motiviert, dass bestimmte Emotionen angestrebt, andere hingegen gemieden oder unterdrückt werden.

Hinweis

- Emotionen sind die „Kinder“ unserer Interessen und Bedürfnisse.

Die sozialen und seelischen Bedürfnisse sowie Interessen lassen sich in die Kategorien Bindung/Beziehung, Sicherheit und Entwicklung ordnen. Diese Bedürfnisse sind universell – sie gelten in allen Kulturen gleich, einzig die Bedeutung für den Einzelnen variiert aufgrund der individuellen gesellschaftlichen Integration. Die Strategien zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und Interessen können wiederum höchst unterschiedlich sein und weisen notwendigerweise kulturelle Unterschiede auf.

Beispiele für soziale und seelische Bedürfnisse/Interessen

- **Bindung/Beziehung:** Respekt, Wertschätzung, Zugehörigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Verständnis
- **Sicherheit:** Transparenz, Orientierung, Beständigkeit, Stabilität, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit
- **Entwicklung:** Selbstwert, Authentizität, Veränderung, Sinn, Autonomie, Kreativität, Integrität

Basis- oder primäre Emotionen sind angeboren und benötigen daher keine Lernprozesse. Sie treten unmittelbar nach einem Reiz auf, können spontan aktiviert werden, sind tendenziell von kurzer Dauer und wirken sich in besonderer Weise auf den Körper aus. Sie rühren vom Urinstinkt der Überlebenssicherung her. Die primären oder Basisemotionen werden kulturübergreifend mit gleicher Mimik gezeigt und können daher auch überall auf der Welt von Menschen entsprechend erkannt werden.

Klassische Beispiele für Basis- oder primäre Emotionen

- Trauer, Zorn, Überraschung, Angst, Ekel, Freude, Verachtung

Die sekundären – auch komplexen oder reflexiven bezeichneten – Emotionen regulieren das menschliche Miteinander und dienen dem Zusammenleben. Sie entstehen aus Lernprozessen und sind folglich im Gegensatz zu den Basis- oder primären Emotionen nicht angeboren. Sekundäre Emotionen beruhen auf einer individuellen Bewertung und sind gleichzeitig Ausdruck des Selbstkonzepts. In vielen Fällen wird von Betroffenen nur die sekundäre Emotion wahrgenommen, die jedoch nur das Ergebnis einer von ihnen erlernten Bewältigungsstrategie ist.

Klassische Beispiele für sekundäre Emotionen

- Misstrauen, Scham, Eifersucht, Neid, Hoffnung, Unsicherheit, Schuld, Stolz oder Einsamkeit

Emotionen beinhalten verschiedene Komponenten. Zum einen spürbare körperliche Reaktionen, dabei sind die wahrgenommenen Emotionen (z. B. Schweißausbruch, Magenschmerzen) individuell verschieden im Körper verortet. Zum anderen führt dies zu einer unmittelbaren Verhaltensänderung (z. B. Mimik, Stimme, Gestik, Weglaufen oder Schreien). Damit einhergehen ein kognitiver Lernprozess und das individuelle Wahrnehmen einer Emotion. Erst die subjektive Wahrnehmung macht den Einzelnen auf die Gesamtdimension der eigenen Emotion aufmerksam. Dieses Fühlen, diese Achtsamkeit ist die Voraussetzung für die bewusste Gestaltung möglicher Veränderungen.

Tipp

- Veränderungen beginnen bei sich selbst, mit der Veränderung der ursprünglichen Sichtweise.

Emotionen erfüllen folgende vier zentrale Funktionen: Überlebenssicherung, Bedürfnisorientierung, Stärkung der Gemeinschaft sowie Förderung von Lernen und Entwicklung.

Überlebenssicherung

Emotionen haben sich im Laufe der Evolution herausgebildet, um rascher auf entscheidende le-

benswichtige Ereignisse reagieren zu können. Der emotionale Verarbeitungsweg für Sinneswahrnehmungen ist fünfmal schneller als die kognitiven Verarbeitungswege und hat deshalb einen überragenden Einfluss auf die kognitiven Prozesse und Entscheidungen. Rein rationale Entscheidungen sind somit ein Mythos. Selbst antizipierte Emotionen haben bereits Einfluss auf Entscheidungen („Wir denken, was wir fühlen, und wir fühlen, was wir denken.“).

Orientierung auf Bedürfnisse

Emotionen zeigen an, welche Reize für die Befriedigung der Grundbedürfnisse des Menschen relevant sind.

Stärkung der Gemeinschaft

Durch den Ausdruck von Emotionen werden andere Menschen über das eigene Befinden, aber auch über potenzielle Gefahren aus der Umwelt informiert und damit in ihrem Verhalten in der Gemeinschaft beeinflusst. Emotionen werden als unmittelbar zur jeweiligen Person, die diese ausdrückt, gehörend wahrgenommen und vermitteln so den für Glaubwürdigkeit alles entscheidenden Eindruck von Authentizität und Identität.

Förderung von Lernen und Entwicklung

Das Gedächtnis speichert alle wesentlichen Lebensereignisse als Emotionen ab und übt über emotionale Schemata Einfluss auf die Bewertung neuer Situationen aus. Wir erinnern uns eben gerade nicht rein kognitiv an vergangene Ereignisse, sondern immer auch emotional. Lernprozesse sind daher sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene verankert. Emotionen sind für nachhaltiges Lernen und für die Wirksamkeit neuer Erfahrungen von entscheidender Bedeutung.

Bei der Mediation von Konflikten mit dem Ziel, dass die Konfliktbeteiligten eigenverantwortlich ihre schwierigen Situationen klären, ist es evident, bei der Prozesssteuerung Emotionen der Beteiligten zuzulassen und diesen den nötigen Raum zu geben. Unterdrückte Gefühle und Empfindungen sollen differenziert angesprochen, externalisiert und damit bearbeitbar gemacht werden. In Emotionen liegt oft die Botschaft für eine spätere Lösung. Wenn es gelingt, die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zweifelsfrei zu kennen, ist aus meiner Praxiserfahrung eine nachhaltige Klärung bestmöglich gewährleistet.

Hinweis

- Emotionen sind die entscheidende Brücke zu Bedürfnissen und Interessen und daher für eine interessenbasierte (Mediation) Klärung von zentraler Bedeutung. (Marshall Rosenberg)

1.2 Selbstbehauptung und Verständigungsbereitschaft = Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit bedeutet, einem Konflikt nicht auszuweichen, sondern sich ihm zu stellen. Dazu kommt die Bereitschaft, unnötige und unverhältnismäßige Gewalt zu vermeiden und nach einer fairen Lösung zu suchen. Konfliktfähigkeit beinhaltet sowohl den Mut, für die eigenen Belange einzustehen, wie auch die Bereitschaft und die Fähigkeit, auch die Seite des anderen wahrzunehmen und in einen konstruktiven Dialog zu ihm/ihr zu treten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist immer wieder ein angemessenes Verhältnis zwischen „weichen“ und „harten“ Kompetenzen, zwischen Verständigungsbereitschaft und Selbstbehauptung zu finden. Misslingt die Balance, droht die Gefahr, dass sich das Ganze in eine destruktive Kraft verwandelt, die sich entweder gegen sich selbst (Selbstverleugnung) oder andere (Feindseligkeit) richtet.

Die individuelle Konfliktfähigkeit basiert auf dem persönlichen Bewusstsein für die eigenen Emotionen. Sie ist Voraussetzung, um Emotionen bei anderen Menschen wahrzunehmen und in der Kommunikation/wechselseitigen Beziehung gestalten zu können. Soziale Konflikte entstehen nur dann, wenn Handlungen, Überzeugungen und Äußerungen anderer illegitim wahrgenommen werden. Empörung über andere ist der Indikator. Soziale Konflikte beeinträchtigen im Ergebnis unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit. Wir fühlen uns in solchen Momenten emotional verstrickt, unverstanden und unsere Werte werden infrage gestellt.

Tipp

- Bleiben Sie Herr oder Meisterin über Ihren Konflikt. Gehen Sie den Konflikt frühzeitig, überlegt und lösungsorientiert an, bevor der Konflikt sie definitiv lähmt.

2 Weiterführende Literatur

- Lelord F., André C.: Die Macht der Emotionen und wie sie unseren Alltag bestimmen, Pieper Verlag, München 2005.

Dieses Werk gibt einen umfassenden Einblick in die Wurzeln unserer Emotionen, untersucht Konflikte nach Gefühlen und gibt grundlegende Ratschläge zum Umgang mit denselben.
- Bauer J.: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen, Heyne Verlag, 9. Auflage 2005.

Dieses Buch beschäftigt sich mit dem Thema Intuition. Es liefert Erklärungen zu den Spiegel-

neuronen, welche der emotionalen Intelligenz zu Grunde liegen.

- Rosenberg Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation – Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten, Jungfermann Verlag, 2002.

Dieses Standardwerk bringt dem Leser/der Leserin das Modell der Gewaltfreien Kommunikation näher. Das Buch veranschaulicht beispielhaft Fallgruben und Lösungen zu einer gewaltfreien und konstruktiven Kommunikation.

- Storch M., Krause F.: Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®), Universität Zürich.

Dieses Buch beschäftigt sich mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln. Es bezieht systematisch kognitive, emotive und physiologische Elemente mit ein mit dem Ziel einer Erweiterung der Selbstmanagementkompetenzen durch eine Auseinandersetzung mit eigenen Bedürfnissen.

- Storch M., Kuhl J.: Die Kraft aus dem Selbst – Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (beinhalten diverse Arbeitsblätter), Hans Huber Verlag, 2. überarbeitete Auflage 2013.

Dieses Buch behandelt anhand der PSI-Theorie die Eigenschaften des Selbst. Es vermittelt einen fundierten Einblick in die Funktionsweise unbewusster psychischer Vorgänge.

- Patera M.: Emotionen gestalten. Eine Schlüsselkompetenz interessenbasierter Mediation – 2. Teil, In: perspektive mediation 2009/4, S. 200 – 206.

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.schulverwaltung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Affektbilanz aus Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®) (Nr. 76 22 01)
- 3.2 Emotionen-Tagebuch (zwecks persönlicher Sensibilisierung) (Nr. 76 22 02) → *abgedruckt*
- 3.3 Energielandkarte (Management-Matrix-Modell mit vier typischen Energiezuständen) zum Selbst-, Team- oder Organisations-Check (Nr. 76 22 03)

Markus Vanza

Mediator SDM-FSM, (Mediations-)Supervisor, Kaufmann KFS mit langjähriger Schulverwaltungserfahrung in der Schweiz; aktuell Beratungstätigkeit, vgl. www.vanza.ch.

**Arbeitshilfe 76 22 02: Emotionen-Tagebuch (zwecks persönlicher Sensibilisierung)****Markus Vanza, Emotionen als Schlüssel für eine höhere Konfliktfähigkeit, 76.22****Grundverständnis**

Ein physisches oder gedankliches Tagebuch beeinflusst unsere Gefühle und Emotionen, in dem wir unsere Erlebnisse reflektieren. Dies führt zu mehr Achtsamkeit im Leben – schärft den Blick auf das Wesentliche. Erinnerung ist ein starkes und emotionales Werkzeug. Unsere gegenwärtigen Gefühle lenken unser Handeln und sind ein wichtiges Steuerungselement für die persönliche Zukunft. Ein Tagebuch hilft, erlebte Situationen aus der Erinnerung und Reflexion achtsam zu beleuchten und sich mit der eigenen Gefühlslage bewusst auseinander zu setzen.

Zu negativen oder auch euphorisierenden Gefühlen soll eine möglichst neutrale Haltung eingenommen und gedankliche Distanz geschaffen werden. Dadurch gelingt der Umgang mit dem Erlebten besser, wertfreier und sorgt für mehr Verständnis und Toleranz. Das Loslassen fällt leichter und erlaubt, mich wieder mit etwas Positivem, z. B. Dankbarkeit, zu beschäftigen. Ein positiver Tagesabschluss sorgt für mehr Zufriedenheit mit sich selbst oder seiner/ihrer Umwelt.

Hilfreiche Fragestellungen

- Welche Emotionen nehme ich in mir heute besonders wahr?
- Wie stark sind sie (Intensität; 1 – 100 Skala)?
- Was war der Auslöser für solche Emotionen/Gefühle für mich – für meine Umwelt?
- An wen erinnert mich dies/dieses Verhalten?
- Was für Vorkehrungen kann ich künftig treffen, mit solch einer Situation besser zu Recht zu kommen?