

BIN ICH KOMPETENT?

Und was geschieht, wenn das infrage steht?
Wachsen an den eigenen Emotionen – ein Beitrag
zum wirkungsvollen Konfliktmanagement.

VON JAMES T. PETER¹

Der Konflikt enthält zwingend eine emotionale Komponente. Eine zwischen zwei Personen kontrovers geführte Diskussion, bei der sich niemand persönlich angegriffen fühlt, stellt keinen Konflikt dar. Es hängt vom Empfänger ab, ob er eine Mitteilung oder Verhaltensweise als Angriff interpretiert oder nicht. Hier ein paar Beispiele:

- Jemand nennt Balthasar einen Feigling.
- Ein Schüler wird vom Lehrer ausgelacht, weil er als Einziger in der Klasse eine Aufgabe falsch gelöst hat.
- Konrads Ex-Freundin sagt ihm, sie habe ihn nie geliebt.
- Andrea hat ein neues, teures Kleid bei Giorgio Armani erworben. Als sie es bei einem Cocktail-Anlass trägt, meint Ursula, sie habe ein beinahe gleiches Kleid bei H&M im Ausverkauf gesehen.

In all diesen Fällen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich die betroffene Person persönlich angegriffen fühlt und emotional reagiert. Der Grund dafür liegt darin, dass der Empfänger einen Angriff auf seine *Identität* wahrnimmt.

In der geschäftlichen ebenso wie in der privaten Interaktion manifestiert sich die eigene Identität häufig über folgende Fragen: Bin ich kompetent? Bin ich eine moralisch integre Person? Bin ich liebenswert?² Wenn ich das von mir denke, erwarte ich, dass ich mit Respekt behandelt und geschätzt werde. Erhalte ich den von

mir erwarteten Respekt nicht, wird also meine Kompetenz oder Integrität infrage gestellt.

Wenn wir unsere Identität infrage gestellt sehen, wird (in psychologischer Hinsicht) unsere Existenz bedroht. Unser Stammhirn löst reflexartig Verhaltensweisen aus, um unsere Existenz zu sichern. Der Vorgang ist direkt gekoppelt mit einer Urangst, die in jedem Menschen vorhanden ist, nämlich der Todesangst.

Wie steht es um unseren Selbstwert?

Wir können als Konfliktpartei eine eskalierende Konfliktodynamik einseitig unterbrechen, indem wir auf einen wahrgenommenen Angriff nicht reagieren. Ury³ nennt dies „Go to the Balcony“. Damit meint er, dass man sich bewusst von seinen natürlichen Impulsen entkoppelt und sich nicht einer reflexartigen Reaktion hingibt. In der Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch müssen wir damit rechnen, dass uns die Gegenseite mit Angriffen überrascht. Wir können uns darauf konditionieren, nicht sofort zu reagieren.

Die reflexartige Reaktion ist selbstbezogen, d.h. es geht dabei immer um mich, um meinen Selbstwert, um die Frage „Wer bin ich?“. Was wir in dieser Begegnung mit unserem Gesprächspartner freilich erreichen möchten, hat ein anderes Ziel. Wir können uns also getrost vom „Ego“ lösen und uns dem ursprünglichen Gesprächsziel zuwenden. Damit ▶

¹ Der Autor dankt Dieter Steudel für die Durchsicht eines früheren Manuskripts.

² Douglas Stone; Bruce Patton; Sheila Heen (1999): *Difficult Conversations*. Viking Penguin, S. 112.

³ William Ury (1993): *Getting Past No*, Bantam Books, S. 37f.

Bei einer reflexartigen Reaktion geht es immer um die Frage „Wer bin ich?“

nehmen wir den Fokus von unserer persönlichen Befindlichkeit.

Die Wahrnehmung eines Angriffs hängt stark davon ab, wie es um unseren eigenen Selbstwert steht. Wenn wir auf Angriffe gelassener reagieren möchten, müssen wir uns mit uns selbst auseinandersetzen: unseren Selbstwert stärken.

Es gibt mehrere Wege den Selbstwert zu stabilisieren. Meditation, Yoga, möglicherweise auch Sport usw. – Tätigkeiten, bei denen man im „Jetzt“ verweilt und daher einen direkten Bezug zu sich selbst findet, der nicht über andere Personen erfolgt.

Die Angst erkennen und verstehen

Bei einem anderen Weg geht es darum, die eigenen Gefühle zu verstehen. Wenn uns unsere Gefühle „in Geiselhaft“ nehmen, verhalten wir uns nach einem Muster, das emotional nachvollziehbar ist, rational aber ungeklärt bleibt. Wenn unangenehme Emotionen in uns wach werden, übernehmen sie meistens die Kontrolle über unser Verhalten. Die eigenen Emotionen zu verstehen heißt, uns unsere vermeintliche Existenz-Angst bewusst zu machen.

Der erste Schritt liegt darin, den Ursprung der Emotion zu erkennen und zu verstehen. Mit diesem Schritt überlasse ich die „Deutungshoheit“ des Angriffs nicht mehr dem limbischen System, sondern beziehe nun mein Großhirn ein, indem ich den Inhalt des Angriffs analysiere (rationalisiere). Dadurch wird es mir möglich, den

Ursprung und die Berechtigung meines Angstempfindens, welches sich häufig in Form von Ärger offenbart, zu beurteilen. Zusammen mit der Analyse der Emotion erfolgt also eine Beurteilung, welche Bedeutung der Angst auslösende Umstand für mich denn tatsächlich hat.

Da es hier ausschließlich um einen Vorgang geht, bei dem wir uns selbst besser kennenlernen und an den eigenen Erlebnissen persönlich wachsen sollen, spielt die Absicht des Konfliktgegners keine Rolle. Es ist also irrelevant, ob die Äußerung des Konfliktgegners dazu diente, mich zu verletzen oder nicht. Die Tatsache, dass sein Verhalten starke negative Emotionen in mir hervorgerufen hat, ist der Grund, weshalb ich diesen Vorgang bei mir näher anschauen und daran wachsen möchte. Ich nehme hier einmal eines der vorhin genannten Beispiele, und zwar fokussiert auf die eigene Wahrnehmung:

– Ein Schüler wird vom Lehrer ausgelacht, weil er als Einziger in der Klasse eine Aufgabe falsch gelöst hat.

Gefühlsanalyse: „Wenn ich derart inkompetent bin, dass man bei meinen Fehlern über mich lacht, dann kann mich keiner ernst nehmen und vor mir Respekt haben.“

Beurteilung: Der Schüler kann erkennen, dass er in anderen Fächern keineswegs so inkompetent ist und sogar ausgezeichnete Noten bekommt. Außerdem erinnert er sich daran, dass andere Schüler auch schon ähnliche Fehler gemacht haben, und da wurde auch nicht ge-

lacht. Die Beurteilung, wonach dieser Fehler eine Inkompetenz offenlegen sollte, kann so gar nicht stimmen.

Am Ärger wachsen

Mit einem solchen Vorgehen (Gefühlsanalyse und Beurteilung) lässt sich der entstandene Ärger nicht einfach verbannen. Aber wenn wir uns in diesem Sinne unserer Gefühle bewusst werden, ermöglichen wir uns persönliches Wachstum. Wir verstehen die Emotion und können entweder den Grund der Emotion relativieren, womit sie an Bedeutung verliert (oder auch verschwindet), oder wir können erkennen, dass wir uns wieder ein Stückchen besser kennengelernt haben, und können einen weiteren Aspekt unserer eigenen Persönlichkeit akzeptieren. Zu akzeptieren schließt nicht aus, dass wir auch daran „arbeiten“, um unser Verhalten in bestimmten Situationen zu verändern.

In allen diesen Varianten werden wir unseren Selbstwert stabilisieren können. Die Emotionen können unser Verhalten nicht mehr bestimmen, weil wir sie nunmehr verstehen und rationalisiert haben. Bei einem nächsten Fall trifft mich ein ähnlicher Angriff nicht mehr mit der gleichen Wucht. Ich wachse nicht an meinen Erlebnissen, wenn ich meine Gefühle unreflektiert lasse. Im schlimmsten Fall lasse ich mich von meinen Gefühlen in „Geiselhaft“ nehmen.⁴

Auch beim vierten Beispiel, dem inkriminierten Cocktail-Kleid von Andrea, ist das Ärgernis offensichtlich

4 George Kohlrieser (2008): Gefangen am runden Tisch, WILEY-VCH

und kann von jedem nachvollzogen werden, weil wir uns alle mit Statussymbolen identifizieren. Die Frage ist, wie stark wir dies tun. Wenn jemand seinen Selbstwert ausgeprägt von Statussymbolen herleitet, wird dies gesellschaftlich nicht als ehrenwert beurteilt. Gerade darin lauert die Gefahr, dass Andrea, zwecks Schutzes ihrer eigenen Identität, sich den wahren Ursprung ihrer Emotion selbst nicht eingestehen will oder kann. Nämlich, dass der gesellschaftlich anerkannte Status ihres Kleides zu einem doch recht wesentlichen Teil ihres Selbstwerts geworden ist.

Zur Analyse der Gefühle gehört also auch eine Überprüfung (Beurteilung), ob die befürchtete Gefährdung (gemäß Gefühlsanalyse) tatsächlich so zutrifft.

Keine Frage der Schuld

Wenn wir uns über eine andere Person ärgern, dann sind wir uns gar nicht bewusst, dass diese andere Person uns in unserer Identität getroffen hat. Und dass es eine Frage unseres eigenen Selbstwertes ist, ob wir einen solchen Ärger erleben. Wir verkennen also, dass der Ärger über die andere Person

mit unserer eigenen Identität zu tun hat. Ja, wir möchten diesen Zusammenhang gar nicht sehen.

Wir fragen uns stattdessen, ob das Verhalten der anderen Person anständig und korrekt war und ob wir „berechtigt“ sind, uns darüber zu ärgern. Infolge selektiver Wahrnehmung wird es praktisch immer so sein, dass wir unseren Ärger berechtigt finden. Und dann fällt es uns schwer, uns auch noch Gedanken zur Analyse unserer eigenen Gefühle zu machen und uns damit zu beschäftigen, wie wir unseren eigenen Ärger vermeiden könnten. Wir sind primär damit beschäftigt und ausgelastet, uns über die andere Person und ihr Verhalten zu ärgern. Und wir denken, der andere hat Schuld!

Mit dieser Betrachtungsweise bleiben wir bei der Frage nach sozialer (oder rechtlicher) Verantwortung haften. Dies ist für das soziale Zusammenleben von Bedeutung, hat aber mit unserem Selbstwert und mit unserer damit einhergehenden Konfliktfähigkeit nichts zu tun.

Fazit

Wenn wir in einem Konflikt stecken, dann hat das Verhalten der anderen

Person unsere Identität infrage gestellt. Konflikte ermöglichen uns, uns selbst besser kennenzulernen. Wenn wir unsere Emotionen analysieren, sind wir gleichen Angriffen künftig nicht mehr unvorbereitet ausgeliefert. Und zwar dann, wenn die identitätsbildenden Werte, die durch den Angriff gefährdet erscheinen, von mir erkannt werden und ich meinen Selbstwert ungeachtet des Angriffs mir selbst gegenüber bestätigen kann. In Zukunft können ähnliche Angriffe schließlich ganz ausbleiben. Das ist der Weg, den wir gehen müssen, um an Konflikten zu wachsen und weniger Teil von Konflikten zu werden. Er erfordert einen selbstkritischen Blick auf sich selbst. Das Resultat ist das wirkungsvollste Konfliktmanagement. ◀◀



Zum Autor

Dr. James T. Peter

Partner bei Bellevue
Mediation, Zürich.
Mediator, Konfliktmanager,
Coach, Trainer sowie
Rechtsanwalt bei Krepper
Spring Partner, Zürich.
bellevue-mediation.ch