Franziska Stebler

Konflikt, ledig, sucht … Nein danke!

Konflikte verstehen und
ohne Drama klären.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

© 2025 Franziska Stebler (3. Version)
Modelle und Layout: Franziska Stebler
Zeichnungen: Michael Günter
Cover: Anke Behrends
Lektorat: Cordelia Eule
Herstellung und Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg, bod@bod.de
Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

Es ist nicht zulässig, Teile dieses Dokuments elektronisch oder in gedruckter Form zu reproduzieren, duplizieren oder zu übertragen. Die Aufzeichnung dieser Publikation ist untersagt.

Alle Rechte vorbehalten.
ISBN: 978342325074 (Taschenbuch)
ISBN 9783769361025 (E-Book)

Konflikt, ledig, sucht … Nein danke!

Konflikte verstehen und
ohne Drama klären.

Franziska Stebler

Widmung

Ich widme dieses Buch dir – und allen Menschen, die sich auf die Reise in ihr Inneres begeben. Mögen wir dort finden, was wir suchen, und bewusster, achtsamer und friedvoller leben. Denn der Frieden ist immer da – er wartet nur darauf, wieder entdeckt und gelebt zu werden.

Inhalt

Einleitung **9**

Konflikte? Lieber nicht! **12**

Konflikte erkennen **17**

Erste Anzeichen eines Konfliktes 17

Heisse und kalte Konflikte 19

Zusammenfassung 22

Konflikte verstehen **23**

Finde das Thema hinter dem Thema 25

Der Konflikt – das Wesen zwischen uns 31

Wie intensiv ist der Konflikt? 33

Hier spielen sich Konflikte ab 42

Konflikte füttern lernen 48

Konflikte auf Diät setzen 52

Zusammenfassung 55

Ich und der Konflikt **57**

Die Selbstwahrnehmung – den inneren Raum erkunden 57

Selbstwahrnehmung führt zu Selbstregulierung 93

Die Selbstwahrnehmung im Alltag stärken 95

Bewertungsfrei wahr- und annehmen 98

Der Raum zwischen Reiz und Reaktion 102
Wie reagierst du in Stresssituationen? 110
Was mit dir im Konflikt passiert 115
Bist du konfliktscheu oder konfliktfreudig? 126
Welche Perspektiven kannst du einnehmen? 131
Deine Aufmerksamkeit ist deine Superkraft! 135
Die Beziehung zu dir selbst 139
Zusammenfassung 142

In Beziehung sein 145

Sach- und Beziehungsebene trennen 146
Dynamiken einer gesunden Beziehung 148
In Beziehung gehen 158
Das emotionale Beziehungskonto 160
Zusammenfassung 163

Konflikte in Gruppen 165

Gruppenbeziehungswesen – was unter der Oberfläche passiert 165
Spannungen und Konflikte in Gruppen 177
Zusammenfassung 181

Konflikte ansprechen 182

Wann soll ich Konflikte ansprechen? 182
Pay-First-Geschäft 183
So gelingt es bei Spannungen 186
So gelingt es bei Konflikten 189

Zusammenfassung 197

Zufriedenheit entwickeln 199

Der Weg der Selbsterkenntnis 200
Bewusstes Atmen 201
Achtsames Spazieren 204
Achtsames Zuhören 205
Innere Klarheit gewinnen 211
Bewusst sein 214
Dankbar sein 216
Zusammenfassung 222

Konflikte regulieren 224

Dialoge kultivieren 225
Die Lücke zwischen Absicht und Wirkung 232
Bleib in deinem Kreis 235
Zuhören als Akt der Rebellion 237
Die Wolke zwischen uns 239
Die Eule zu Rate ziehen 241
Den achtsamen Spaziergang gemeinsam wagen 243
Klärendes Gespräch vorbereiten und führen 245
Klärende Selbstreflexion zu belastenden Situationen 249
Innerer Dialog 251
Zusammenfassung 255

Worte sind Geschenke 258

Den weissen Hengst zähmen 259
Es könnte auch ganz anders sein… 261
Der Mensch ist nie das Problem 263
Die Weisheit des Spiegels 265
Verantwortung übernehmen 268

Konflikt, ledig, sucht … Nein, danke! **270**

Literatur **272**

Danke! **274**

Über die Autorin **276**

Einleitung

Zwischenmenschliche Differenzen, Spannungen und Konflikte sind ein fester Bestandteil unseres Lebens – ob in der Familie, in der Freizeit oder am Arbeitsplatz. Wie das Wetter sind sie immer da. Aber wenn Konflikte wie das Wetter sind, bist du ihnen dann ausgeliefert? Oder hast du die Chance, gesund, kraftvoll und konstruktiv mit ihnen umzugehen – zum Wohl aller Beteiligten? Die gute Nachricht ist: Ja, das hast du! Leider lernen wir in der Schule (noch) nicht, wie der gesunde Umgang mit Konflikten aussieht. Doch es ist nie zu spät! Tauche mit diesem Buch in eine Welt voller leichter, lustvoller und erhellender Erkenntnisse ein und lerne, Differenzen, Spannungen und Konflikte anders zu betrachten. «*Aber Konflikte sind schwer und belastend*», denkst du vielleicht. Stimmt, oft fühlen wir uns im Konflikt wie ein Dampfkochtopf, voller Emotionen und kurz vor dem Explodieren. Darf das trotzdem leicht sein? Kann Humor helfen? Ich sage: Unbedingt! Konflikte kommen nicht aus heiterem Himmel. Sie entstehen aus kleinen, oft unbewussten Momenten. Vielleicht fühlst du dich manchmal ausgeliefert, hilflos oder unverstanden und schaffst es nicht, das in diesem Moment ruhig auszudrücken? Das ungute Gefühl bleibt hängen, negative Gedanken drehen sich immer wieder um diese eine Situation und rauben dir langsam den Schlaf und den klaren Kopf. Dieser innere Sturm zeigt sich in Sturheit, Gereiztheit oder Rückzug. Verstehen? Kaum noch möglich. Konflikte gären – wie Hefeteig.

Was uns in solchen Momenten fehlt, sind Gelassenheit, Leichtigkeit, eine Prise Humor und das Wissen, wie wir konstruktiv damit umgehen können. Genau diese Zutaten möchte ich mit diesem Buch zum Thema beisteuern. Denn sie können Konflikten ihre Schwere nehmen und das

Tabu brechen, das oft damit verbunden ist. Vielleicht gelingt es sogar, Konflikte als etwas Spielerisches zu betrachten – aber ich schweife ab. Zurück zum Hefeteig-Moment … Wie wäre es, wenn du solche Situationen ruhig ansprechen könntest? Direkt oder nachdem du eine Nacht darüber geschlafen hast? Wie würde es deine Beziehungen entlasten, wenn ihr euch gegenseitig mehr zuhört und wirklich versteht? Verstehen ist eine Zauberzutat für friedvollere Beziehungen!

Stell dir vor, du hättest ein Frühwarnsystem für Konflikte. Sobald es anspringt, weisst du, wie du reagieren kannst, um die Situation zu entschärfen – oder bewusst ein Klärungsgespräch zu suchen, weil du erkannt hast: Harmonie ist kein Zufall, sondern oft das Ergebnis offener Kommunikation. Wie wäre es, einfache Praktiken im Alltag zu haben, die dir mehr Stärke, Klarheit und Selbstbewusstsein im Umgang mit Differenzen, Konflikten und dem Leben geben? Schön, dass du dieses Buch in der Hand hältst, denn es kann dich dorthin begleiten.
Ich lade dich ein in das Universum der Beziehungsgestaltung, des leichten Umgangs mit Spannungen und Konflikten – und auf eine Reise zu dir selbst. Denn du selbst bist der Schlüssel. Dein persönlicher Umgang mit diesem «Wetterphänomen» wird den Unterschied machen.

Dieses Buch ist leicht und humorvoll geschrieben, mit praktischen Übungen, verständlichen Theorien und vielen Fragen. Dies lädt dich immer wieder ein, das Gelesene zu reflektieren – denn nur, was du «verdauen» kannst, wird Teil deines Alltags und kann in deinem Leben Wirkung zeigen. Klingt das spannend für dich? Dann lass uns gemeinsam ins Universum der Konflikte eintauchen …

Der erste Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie zu erkennen und zu verstehen. In den ersten vier Kapiteln nehme ich dich mit auf eine Reise ins Land der Konflikte. Hier kannst du sie besser

kennenlernen –vielleicht sogar Freundschaft mit ihnen schliessen. Konflikte entstehen immer im Zusammenspiel von Menschen. Deshalb richten wir unseren Blick nicht nur auf die Konflikte selbst, sondern auch auf die Menschen und die Dynamiken, die ihre Beziehungen prägen. So erhältst du einen umfassenden Überblick über das Thema. Diese Einführung bildet die Grundlage, um die weiteren Kapitel leichter zu verstehen. Sie hilft dir, Zusammenhänge zu erkennen. Nimm dir Zeit, die ersten vier Kapitel in Ruhe zu lesen. Danach kannst du die folgenden Kapitel unabhängig voneinander entdecken und deine Lesereise ganz nach deinem Interesse gestalten.

Die Reise, zu der dieses Buch einlädt, ist eine ganzheitliche Erkundung des Themas Konflikte und Konfliktfähigkeit. Es beleuchtet verschiedene Perspektiven, die eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig bereichern. Dabei verbindet das Buch theoretisches Wissen mit praktischen Werkzeugen und bietet eine Balance zwischen allgemeinen Erläuterungen, vielen Praxisbeispielen und persönlichen Erfahrungen, die in der Ich-Form geschildert werden.
Um die Lesbarkeit zu erleichtern, verwende ich die männliche Form – sie gilt selbstverständlich für alle Geschlechter gleichermassen. Als Schweizerin lasse ich gelegentlich regionale Ausdrücke einfliessen, die dem Buch eine persönliche Note verleihen.

Verschiedene Übungen und Methoden aus dem Buch stehen dir als Bonusmaterial zum Download und Anwenden auf meiner Website zur Verfügung.
https://www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen

Konflikte? Lieber nicht!

Konflikte und Spannungen sind heute allgegenwärtig. Grosse Spannungen und Konflikte von globaler Tragweite sind allgegenwärtig. Auch im Kleineren sind starke Kräfte und Polarisierungen am Werk. Doch wir müssen den Blick gar nicht so weit in die Ferne schweifen lassen, erleben wir nicht alle immer mal wieder Spannungen und Konflikte? Ja sind sie nicht auch im direkten Umfeld da und formen unsere Erlebnisse?

Im persönlichen Umgang mit Konflikten erlebe ich oft, dass die Ursache sowie die Lösung des Konfliktes beim anderen gesucht werden. Sprich, wir denken, das Gegenüber, die andere Konfliktpartei sei das Problem. Alternativ geben wir der Situation, den Umständen oder anderen Vorkommnissen die Schuld an der Situation.

Daraus entsteht eine Vielzahl von Gründen, warum Spannungen und Konflikte oft nicht angesprochen werden. Dies sind in meiner Wahrnehmung die häufigsten Hindernisse:

1. **Angst vor Eskalation:** Viele fürchten, dass das Ansprechen eines Konflikts die Situation verschärfen könnte, anstatt sie zu lösen.
2. **Harmoniestreben:** Der Wunsch, die «gute Stimmung» zu bewahren, führt oft dazu, dass unangenehme Themen vermieden werden. Konflikte werden als Störung des Friedens empfunden.
3. **Unsicherheit über das Wie:** Oft fehlt das Wissen oder das Vertrauen in die eigenen Kommunikationsfähigkeiten.

4. **Furcht vor Zurückweisung oder Ablehnung:** Die Sorge, dass das Gegenüber negativ reagiert oder die Beziehung dauerhaft belastet wird, hält viele davon ab, Konflikte offen anzusprechen.
5. **Macht- und Hierarchieunterschiede:** In beruflichen Kontexten oder in Beziehungen mit klaren Machtgefällen (z. B. Vorgesetzter – Mitarbeiterin) hemmt die Angst vor Konsequenzen oder Repressalien.
6. **Emotionale Überforderung:** Wenn Wut, Enttäuschung oder Frustration zu stark sind, fällt es schwer, klar und ruhig zu kommunizieren. Stattdessen wird der Konflikt vermieden, um emotionalen Ausbrüchen vorzubeugen.
7. **Geringes Selbstbewusstsein:** Wer an sich selbst zweifelt oder das eigene Bedürfnis als weniger wichtig empfindet, neigt dazu, Spannungen herunterzuspielen.
8. **Kulturelle Prägungen:** In vielen Kulturen oder Familien wird Konfliktvermeidung als Tugend angesehen. Offenheit und Konfrontation gelten als unhöflich oder unangemessen.
9. **Fehlende Dringlichkeit:** Manchmal wird gehofft, dass sich der Konflikt von selbst «ausläuft» oder die Zeit die Wunden heilt. Das Problem wird kleingeredet oder ignoriert.
10. **Schlechte Erfahrungen:** Wenn frühere Versuche der Konfliktlösung negativ verlaufen sind, entsteht oft eine Hemmschwelle, es erneut zu versuchen.

So weit, so gut. Auch wenn wir uns heute teilweise überfordert fühlen, muss das nicht so bleiben. Wir haben immer die Chance, Neues zu lernen und uns weiterzuentwickeln. Ich freue mich, falls dieses Buch ein paar erhellende Erkenntnisse rund um einen leichten Umgang mit Spannungen und Konflikten für dich bereithält. Denn ich möchte in

diesem Buch die Perspektive umdrehen und behaupte, wir selbst, die wir im Konflikt oder in der Spannung gefangen sind, sind verantwortlich für vieles, was sich in unserem direkten Umfeld abspielt. Selbstverständlich liegt die Ursache des Konfliktes nicht jedem Fall bei uns, aber mit unserem Verhalten tragen wir viel dazu bei, wie sich der Konflikt entwickelt. Wir haben es in der Hand, ob er sich abkühlt oder ein Flächenbrand entsteht. Wenn wir die Ursache sowie die Lösung des Problems auf andere Menschen, Situationen oder Umstände projizieren, verpassen wir die Chance, uns selbst als Teil des Problems sowie auch der Lösung anzuerkennen.

Der Teamkonflikt um die Präsentation

Anna arbeitet in einem Marketingteam und ist verantwortlich für die Erstellung einer wichtigen Kundenpräsentation. Sie hat viel Zeit und Mühe investiert, um die Folien perfekt zu gestalten. Als der Tag der internen Präsentation kommt, kritisiert ihr Kollege Markus einige Punkte. Er findet das Design zu verspielt und die Botschaft nicht klar genug. Anna ist sofort verärgert. «*Typisch Markus*», *denkt sie.* «*Er muss immer alles schlechtreden, um sich selbst in den Vordergrund zu drängen.*» Nach dem Meeting beschwert sich Anna bei einer Kollegin: «*Markus ist einfach unmöglich. Er sucht immer das Haar in der Suppe. Wahrscheinlich ist er nur neidisch, weil ich die Präsentation übernommen habe und nicht er. So kann man doch nicht konstruktiv zusammenarbeiten!*»

Für Anna ist klar: Markus ist das Problem. Sein Verhalten ist respektlos, und er zerstört die Teamdynamik.

In den folgenden Tagen vermeidet Anna den direkten Kontakt mit Markus. In Meetings spricht sie ihn kaum noch an und, wenn doch, ist

ihr Ton kühl und distanziert. Sie ärgert sich über ihn und überlegt sogar, ob sie das Thema bei der Teamleitung ansprechen sollte. Sie fühlt sich missverstanden und ungerecht behandelt.

Was Anna jedoch nicht sieht: Sie interpretiert Markus' Kritik als persönlichen Angriff, ohne zu hinterfragen, ob seine Rückmeldungen vielleicht einen sachlichen Kern haben könnten. Gleichzeitig vermeidet sie das Gespräch mit ihm und gibt ihm keine Chance, seine Sichtweise zu erklären. Anna projiziert das gesamte Problem auf Markus und erkennt nicht, dass ihre eigenen Bewertungen und Annahmen die Situation verschärfen.

Erst als eine Kollegin Anna darauf hinweist, dass Markus oft sehr direkt, aber inhaltlich präzise ist und es ihm wirklich um die Qualität der Arbeit geht, beginnt Anna, ihre Haltung zu überdenken. In einem klärenden Gespräch mit Markus erfährt sie, dass er ihre Arbeit grundsätzlich schätzt, jedoch an einigen Stellen Verbesserungspotenzial sieht – ganz ohne persönliche Absicht.

Durch diese Reflexion erkennt Anna, dass nicht nur Markus' Verhalten, sondern auch ihre Wahrnehmung und Reaktion zur Spannung beigetragen haben.

Mit diesem Buch möchte ich dich dazu einladen, mit einem frischen Blick auf die Spannungen und Konflikte in deinem Umfeld zu schauen. Deinen Anteil der Konfliktdynamik zu erkennen und deine persönliche Konfliktfähigkeit weiterzuentwickeln. So wirst du die Schuldfrage ab und an in den Hintergrund stellen und dich vermehrt der Klärung der Missverständnisse widmen können. So wirst du bei Spannungen ruhiger und dadurch in der Selbststeuerung bleiben. So wirst du dem nächsten

Konflikt hoffentlich mit einem schelmischen Grinsen entgegen:
«Konflikt, ledig, sucht … – Nein danke!»

Bist du neugierig, dann werfe direkt einen Blick ins erste Kapitel. Dort erfährst du, wie sich Konflikte so inszenieren, wenn sie noch ganz klein sind. Also, wie du sie erkennen kannst, bevor der Flächenbrand da ist. Vielleicht wirst du überrascht sein, wie banal sie zu Beginn sind, die Situationen, aus denen grosse Konflikte entstehen können.

Konflikte erkennen

Der erste Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie überhaupt wahrzunehmen. In diesem Kapitel möchte ich dir die Konfliktbrille vorstellen – eine Perspektive, die dir hilft, sensibler für entstehende Spannungen zu werden. Stell dir vor, du setzt diese Brille auf und stellst dir drei entscheidende Fragen: Bahnt sich hier ein Konflikt an? Möchte ich genauer hinsehen und hineinspüren? Sollte ich etwas ansprechen, damit es in mir – oder zwischen uns – nicht gärt und sich ausdehnt? Die Konfliktbrille hilft dir, die Warnsignale für Konflikte zu erkennen. Sie sind wie die gelben Ampeln in Beziehungen – sei es privat oder beruflich.

Erste Anzeichen eines Konfliktes

Die ersten Anzeichen eines Konflikts sind oft subtil und können leicht übersehen werden. Achte bewusst auf diese Warnsignale:

1. **Unbehagen oder Spannungen**
   Du fühlst eine innere Anspannung, wenn du mit einer bestimmten Person sprichst oder dich in einer bestimmten Situation befindest. Oft ist dieses Gefühl vage und schwer greifbar. Es zeigt sich auch körperlich – durch verspannte Schultern, einen engen Hals, ein Ziehen im Magen oder Herzklopfen. Ich empfinde es, als gäre in mir ein Dampfkochtopf – der innere Druck steigt spürbar. Oft dauert es über die Situation hinaus, bis der Druck wieder weicht.

2. **Missverständnisse**
   Es kommt immer häufiger zu Kommunikationsproblemen, bei denen du und die andere Person euch nicht richtig verstehen. Oft bleibt nach dem Gespräch Unklarheit oder ein Nebel zurück.

3. **Veränderte Körpersprache**
   Achte auf die Körpersprache – sowohl deine eigene als auch die deines Gegenübers. Weniger Augenkontakt, verschränkte Arme, ein roter Hals oder Kopf oder generell ein gereizter Eindruck können Anzeichen für aufkommende Spannungen sein.

4. **Rückzug oder Vermeidung**
   Du stellst fest, dass du Interaktionen mit einer bestimmten Person vermeidest oder dich emotional zurückziehst, weil du die Situation als unangenehm empfindest. Es fühlt sich so an, als ob du Scheuklappen aufsetzt, sobald du mit dieser Person in Kontakt trittst.

5. **Passiv-aggressives Verhalten**
   Anstatt direkt anzusprechen, was euch stört, fallen vielleicht sarkastische Bemerkungen oder subtile Sticheleien. Auch Augenverdrehen, Seufzen oder verdecktes Sticheln können Anzeichen dafür sein, dass du oder die andere Person den Konflikt nicht offen ansprechen wollen.

6. **Es wird mehr übereinander als miteinander gesprochen**
   Gespräche und persönliche Befindlichkeiten werden eher mit Dritten geteilt als mit den direkt betroffenen Personen. Das mag kurzfristig emotional entlasten, schürt jedoch langfristig Spannungen und Missverständnisse.

7. **Wiederkehrende Unzufriedenheit**
   Du merkst, dass du immer wieder unzufrieden bist – sei es mit den Ergebnissen, der Zusammenarbeit oder dem Verhalten der

anderen Person. Deine Erwartungen werden nicht erfüllt, und das stört dich zunehmend.

8. **Veränderte Dynamiken im Team, in der Gruppe, in der Familie**
   Vielleicht spürst du, dass das Klima im Team schlechter wird, die Motivation schwindet oder die Zusammenarbeit ins Stocken gerät. Es ist, als ob eure gemeinsame Wirkkraft schwindet. Leistungseinbrüche sind messbar – ein deutliches Zeichen, dass Konflikte im Hintergrund schwelen.

Du siehst: Der Konflikt ist nicht erst da, wenn wir uns anschreien und soziale Kriegszustände herrschen. Nein, er beginnt viel früher – oft Wochen, Monate oder Jahre im Voraus – und entwickelt sich allmählich wie ein Schneeball, der langsam, aber sicher zur Lawine wird.

Heisse und kalte Konflikte

Lass dich nicht täuschen, nur weil keine lauten Worte oder hitzigen Auseinandersetzungen zu hören sind – Konflikte können auch leise sein.[1] Heisse Konflikte sind leicht erkennbar: Emotionen kochen hoch, Spannungen entladen sich in offenen Konfrontationen. Die Beteiligten geraten aneinander. Es wird gestritten, vielleicht sogar geschrien. Oft geht dies mit einer Selbstüberschätzung einher – jeder ist überzeugt, im Recht zu sein. Kalte Konflikte hingegen sind tückisch, weil sie im Verborgenen schwelen. Nach aussen hin scheint alles in Ordnung – doch in Wirklichkeit gehen sich die Beteiligten aus dem Weg, Konfrontationen werden vermieden, Emotionen unterdrückt. Resignation macht sich breit, und das Selbstwertgefühl der Betroffenen kann erheblich leiden.

---

[1] Glasl 2022

Heisser Konflikt – der offene Schlagabtausch im Projektteam

In einem IT-Projektteam arbeiten Laura und Tim eng zusammen. Während eines Meetings zur Projektplanung geraten die beiden heftig aneinander. Laura wirft Tim vor, ständig Deadlines zu verschieben und unzuverlässig zu sein. Tim kontert sofort und wirft Laura vor, unrealistische Erwartungen zu haben und nie auf seine Bedenken einzugehen. Die Stimmen werden lauter, die Emotionen kochen hoch. Das gesamte Team spürt die angespannte Atmosphäre.
Der Konflikt ist offensichtlich: Beide Parteien sprechen ihre Vorwürfe direkt aus, die Spannungen sind spürbar und die Konfrontation findet offen vor den Kolleginnen statt. Nach dem Meeting verlassen Laura und Tim wütend den Raum. Das Team bleibt irritiert zurück. Die Auseinandersetzungen setzen sich in den kommenden Tagen fort – mal im Büro, mal in E-Mails, die immer spitzer formuliert werden.
In diesem heissen Konflikt steht die direkte Konfrontation im Vordergrund. Die Beteiligten sind emotional aufgeladen, und der Konflikt eskaliert sichtbar durch offene Angriffe und Vorwürfe.

Kalter Konflikt – das schwelende Schweigen im Büro

Anna und Felix arbeiten seit Jahren im selben Unternehmen, aber seit einem Vorfall vor einigen Monaten herrscht Funkstille zwischen ihnen. Damals hatte Felix eine Idee von Anna im Team-Meeting als «unrealistisch» abgetan, was Anna sehr getroffen hatte. Sie sagte jedoch nichts dazu, sondern zog sich innerlich zurück. Seitdem meidet sie den Kontakt zu Felix, spricht nur das Nötigste mit ihm und kommuniziert bevorzugt per E-Mail, selbst wenn sie im selben Büro sitzen.
Felix spürt die Distanz, versteht aber nicht genau, was das Problem ist. Er merkt, dass Anna reserviert ist, aber da sie nichts direkt anspricht, vermutet er, dass es vielleicht private Gründe hat. Das Team bemerkt

die kühle Atmosphäre zwischen den beiden, aber da es keine offenen Auseinandersetzungen gibt, bleibt der Konflikt unter der Oberfläche. Die Zusammenarbeit leidet dennoch: Wichtige Informationen werden nicht rechtzeitig weitergegeben, Missverständnisse häufen sich, und das Teamklima wird zunehmend frostiger.
In diesem kalten Konflikt wird der Streit nicht offen ausgetragen. Die Spannungen bleiben unausgesprochen, und der Konflikt zeigt sich in passivem Verhalten, Rückzug und indirekten Sticheleien. Obwohl keine lauten Auseinandersetzungen stattfinden, ist die Auswirkung auf das Arbeitsumfeld nicht weniger gravierend.

Verlasse dich auf deine Intuition und deine Körpersignale – sie sind deine wertvollsten Instrumente im Umgang mit Konflikten. Besonders bei kalten Konflikten können sie dir Hinweise geben, dass etwas nicht stimmt, selbst wenn alles ruhig erscheint. Du hast es sicher schon selbst erlebt: Heisse Konflikte sind oft leichter zu erkennen und anzusprechen. Die Energie ist spürbar, Emotionen sind sichtbar, und obwohl Menschen im Eifer des Gefechts oft unbewusst reagieren, ist die Auseinandersetzung greifbar. Kalte Konflikte hingegen sind schwerer zu fassen. Sie werden oft geleugnet oder sind den Beteiligten nicht einmal bewusst. Um sie zu klären, muss der Konflikt manchmal zunächst «angeheizt» werden, damit die zugrundeliegende Dynamik sichtbar und bearbeitbar wird. Dies ist ein sensibler Prozess und sollte idealerweise von einer erfahrenen Person begleitet werden.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel hast du einige Signale und Verhaltensweisen kennengelernt, wie Konflikte erkannt werden. Sie beginnen oft klein und können zu einer enormen Grösse anwachsen. Wie die aussieht und was das Wesen des Konfliktes sonst noch so ausmacht, darauf werfen wir einen Blick im nächsten Kapitel.

Konflikte verstehen

Der zweite Schritt zu einem leichten Umgang mit Konflikten ist, sie zu verstehen.[2] Lerne die Zutaten sowie die Zusammenhänge rund um den Konflikt in dir und in deinem Umfeld kenne. Dadurch wird es dir möglich, deinen Umgang mit Spannungen und Konflikten zu transformieren. Dieses Kapitel unterstützt dich dabei, möglichst viel für dich und deine friedvollere Praxis aus den weiteren Kapiteln mitzunehmen.

Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt entsteht, wenn mindestens eine Person eine Situation als **emotional belastend oder sachlich nicht akzeptabel** empfindet. Das passiert, wenn das Verhalten, die Interessen, Ziele oder Überzeugungen der beteiligten Personen unvereinbar erscheinen oder sind und wenn diese Konfliktparteien aufeinandertreffen.

Wichtig
Ein Konflikt besteht bereits dann, wenn eine Person sich durch das Handeln einer anderen beeinträchtigt fühlt – unabhängig davon, ob die andere Person das ebenso wahrnimmt oder den Konflikt abstreitet.

In diesem Kapitel möchte ich dir das Wesen des Konflikts näherbringen.
_____

[2] Glasl 2022

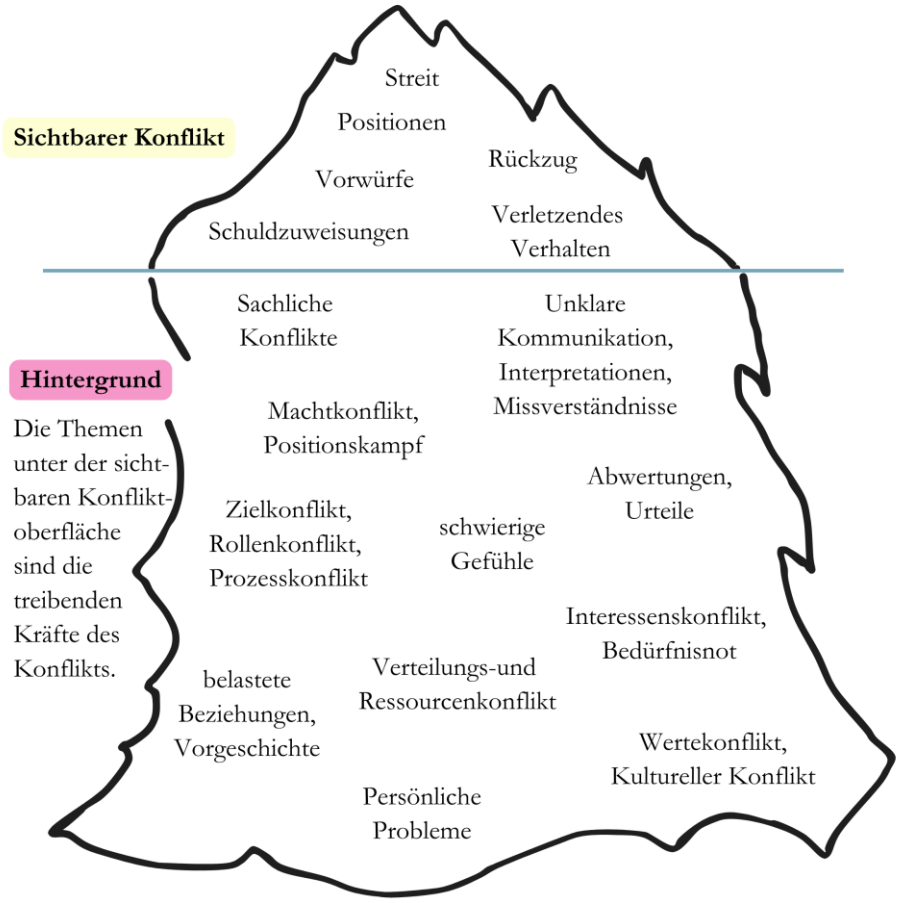
Wichtig erscheint mir dabei die Erkenntnis, dass das Offensichtliche oft nicht die wahre Ursache eines Konflikts ist. Der sichtbare, sachliche Streit ist nur die Spitze des Eisbergs. Das, was im Konflikt wirklich wirkt, liegt unter der Oberfläche verborgen.
Im Konflikt ist es entscheidend, den «Teppich» des Offensichtlichen zu lüften und zu fragen: Was liegt darunter? Welche Ziele, Absichten und Interessen der Konfliktparteien stecken hinter diesem Konflikt? Wenn wir diese gemeinsam offenlegen und besprechen, können wir den Konflikt wirklich klären. Andernfalls flammt er immer wieder auf, weil er an der Wurzel nicht geklärt ist. Es geht somit darum, das Thema hinter dem offensichtlichen Konfliktthema zu finden. Oft überdeckt ein Konflikt alte, unvereinbare Muster, die ans Licht drängen. Solange wir diesen ausweichen, brodelt der Konflikt weiter. Für die betroffenen Menschen ist das oft alles andere als angenehm, es kann sogar sehr schmerzhaft sein. Genau deshalb ist es so wichtig, dass wir lernen, klar und bewusst mit Konflikten umzugehen, damit wir diese Schmerzen beenden können. Konflikte wird es immer wieder geben, sie gehören zum Leben dazu. Doch unser Umgang mit ihnen bestimmt, ob sie weiter gären und eskalieren oder ob sie verstanden und transformiert werden – hin zu dem, was neu entstehen will.

Finde das Thema hinter dem Thema

Im Konflikt neigen die beteiligten Parteien oft dazu, sich ausschliesslich auf das sichtbare Geschehen zu konzentrieren. Sie verfangen sich in einer Spirale aus gegenseitigen Vorwürfen und Schuldzuweisungen, wobei jede Seite starr auf ihrer Position beharrt. Die Diskussion dreht sich dann häufig um die Frage: Wer hat was, wann, wo und wie getan, das aus Sicht der anderen Seite falsch oder unvereinbar ist?

Anstatt den Konflikt als ein gemeinsames Problem zu betrachten, das gelöst werden kann, verengt sich der Blick auf die Differenzen bzw. die vermeintlichen Fehler der anderen Person. Jede Partei sucht nach Beweisen für die eigene Unschuld und projiziert ihre Ängste auf das Gegenüber. Dabei wird allzu oft ignoriert, dass die Antriebskräfte für den Konflikt unterhalb der Wasseroberfläche, im Unsichtbaren liegen. Werden diese aufgedeckt, kann der Konflikt nachhaltig geklärt werden.

Wird im sichtbaren Teil nach Lösung gesucht, gärt der Konflikt oft lange weiter. Vordergründig scheint der Konflikt gelöst, bei der nächsten Möglichkeit inszeniert er sich aber wieder. Erst wenn die Themen unter der Oberfläche besprochen und verstanden werden, ergeben sich fundamental neue Lösungsvarianten, bei denen optimalerweise die Bedürfnisse beider Konfliktparteien gestillt werden. Wir sprechen dann von Win-Win-Lösungen.



Eisberg des Konfliktes (Quelle: F. Stebler leicht erweitert aus Köstler 2024, S. 32)

Die treibenden Kräfte im Hintergrund, unter der Wasseroberfläche, sind im **Eisberg des Konfliktes** bewusst eingefügt. Je tiefer unten, desto mehr hat der Konflikt die Beziehung durchdrungen oder reicht sogar tief in die Menschen hinein.

Dies sind die klassischen Antreiber für Konflikte:

- **Sachkonflikte**
  Unterschiedliche Meinungen über sachliche Fragen – zum Beispiel, welche Technologie im Produkt eingesetzt werden soll. Solche Reibungen gehören zum Berufsalltag und sind in der Regel gut lösbar – solange sie nicht von persönlichen Spannungen überlagert werden.

- **Kommunikationskonflikte**
  Kommunikation ist tückisch. Der Hirnforscher Gerhard Roth bringt es auf den Punkt: «Verstehen ist die – unwahrscheinliche – Ausnahme, Missverstehen die Regel.» **Missverständnisse** sind unvermeidlich. Werden sie nicht aufgeklärt, entstehen schnell falsche Annahmen – und aus denen Konflikte.

- **Der Ton macht die Musik**
  Eine Botschaft, die **abwertend übermittelt** wird, den einen ins Unrecht stellt oder ein **Urteil** beinhaltet, trägt viel zum Konfliktfeuer bei. Auch Interpretationen die zu weit entfernt von der effektiven Botschaft sind, schüren Spannungen und Konflikte.

- **Machtkonflikte**
  Wer darf entscheiden, wer sitzt am längeren Hebel? Macht ist DIE Währung in Organisationen. Wenn zwei Kollegen um eine Führungsposition kämpfen oder Teams um Einfluss im Unternehmen ringen, ist der Machtkampf nicht weit. Und oft fliegen dabei mehr als nur die Fetzen.

- **Zielkonflikte**
  Der eine will sparen, die andere mehr verkaufen – Zielkonflikte sind in Unternehmen an der Tagesordnung. Und sie sind sogar

wichtig! Denn wo unterschiedliche Ziele aufeinanderprallen, entsteht Energie. Aber nur, wenn sie konstruktiv genutzt wird.

- **Rollenkonflikte**
  Wer macht was – und mit welcher Befugnis? Wenn Rollen und Zuständigkeiten im Team nicht klar verteilt sind, wird es schnell unübersichtlich. Etwa wenn die Projektleiterin fürs Budget verantwortlich ist, der Software-Architekt aber munter eigene Entscheidungen trifft.

- **Struktur- und Prozesskonflikte**
  Unklare Abläufe, doppelte Zuständigkeiten, fehlende Schnittstellenklarheit – wenn Prozesse nicht rund laufen, leiden Zusammenarbeit und Stimmung. Und irgendwann reden die betroffenen Teams gar nicht mehr miteinander.

- **Beziehungskonflikte**
  Wenn zwei Menschen einfach „nicht miteinander können", liegt das oft tiefer. Vorurteile, **Vorgeschichten** oder unausgesprochene Spannungen machen das Miteinander schwierig. Häufig sind Beziehungskonflikte nur die sichtbare Spitze eines tieferliegenden Themas. Im Buch gehen wir dem noch genauer auf den Grund.

- **Verteilungs- und Ressourcenkonflikte**
  Ob Budget, Gehalt oder personelle Kapazitäten – wo Ressourcen knapp sind, wird schnell verglichen, gefühlt benachteiligt und gestritten. Warum bekommt der Kollege den teureren Dienstwagen? Warum habe ich weniger Unterstützung im Projekt?

- **Schwierige Gefühle**
  Fühlen wir uns ungerecht behandelt, stauen sich Ärger und Wut. Oder wir fühlen uns ausgeliefert – und versinken in Ohnmacht.

Der Umgang mit solchen Gefühlen kann schnell selbst zur Konfliktursache werden: Lassen wir sie unkontrolliert raus oder schlucken sie runter, beides facht das Konfliktfeuer weiter an.

- **Interessenskonflikt und Bedürfnisnot**
  Gehen Absichten, Interessen oder Bedürfnisse zu weit auseinander – oder bleiben sie unerfüllt – schürt das den inneren Druck und heizt den Konflikt ordentlich an. Oft wirken dabei unbewusste innere Antreiber mit, die den Beteiligten selbst gar nicht klar sind. Wie man diesen auf die Spur kommt, schauen wir uns im Buch ganz genau an.

- **Wertekonflikte**
  Was ist richtig, was ist vertretbar? Wenn Moral und Überzeugungen auseinandergehen, kracht es schnell. Etwa wenn ein Team überlegt, Produktmängel im Verkauf zu verschweigen – oder wenn Führungskräfte streiten, ob eine Feriensperre in Ordnung ist.

- **Persönliche Probleme**
  Alte Traumata, tiefe Muster oder emotionale Altlasten und seelische Verletzungen – können eine konfliktreiche Situation zusätzlich anheizen. Oft werfen sie Holz aus der Vergangenheit ins Feuer, obwohl der aktuelle Anlass damit wenig zu tun hat. Und genau das macht solche Konflikte so schwer greifbar – ihre Wurzeln liegen oft tiefer, als es auf den ersten Blick scheint.

Oftmals reicht es nicht aus, das Missverständnis oder die unklare Kommunikation zu klären, weil der Konflikt bereits auf die Beziehungsebene runtergerutscht ist. Dann gilt es, bei der Klärung auch die Beziehung zueinander und die Gefühle sowie die darunterliegenden verletzten Bedürfnisse anzusprechen. Darauf gehen wir in den weiteren Kapiteln vertiefter ein.

In einem Führungsteam von Abteilungsleitenden: Während einer Sitzung, um einen Konflikt zu klären, wurde deutlich, dass ihr Konflikt bereits vor 2,5 Jahren begonnen hatte. Damals fühlten sich die Abteilungsleitenden übergangen und ohnmächtig gegenüber ihrem Vorgesetzten, ihrem Bereichsleiter – doch weder in der Situation noch später sprachen sie über ihre Gefühle.

Der Bereichsleiter setzte in der Folge mehrmals seine persönlichen Interessen durch, ohne die Abteilungsleitenden zu konsultieren. Die Ohnmacht im Team der Abteilungsleitenden stieg stetig. Das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit und die Kraft des Teams schwand zusehends. Über die Zeit eskalierte der unausgesprochene Konflikt: Burnouts und Kündigungen unter den Abteilungsleitenden waren die Folge.
Was für eine Erleichterung, als diese Dynamiken und die zugrunde liegenden Kräfte während der Klärung endlich benannt und verstanden wurden.

Danach konnte das Team endlich wieder auf Augenhöhe mit dem Vorgesetzten agieren. Die Abteilungsleitenden konnten für ihre Verantwortlichkeiten einstehen und ihre Abteilungen proaktiv gestalten.

In diesem Buch werden wir beides unter die Lupe nehmen: Wie du deine Antriebskräfte für den Konflikt erkennen und verstehen lernst, aber auch wie du darüber sprechen und das gegenseitige Verständnis fördern kannst. Dies wird dich in ein neues Universum eines friedvolleren Lebens katapultieren, das kann ich dir versprechen. Der Weg ist nicht der einfachste, du wirst dich mit dir selbst und deinem Verhalten auseinandersetzen müssen, aber es lohnt sich, soviel ist sicher!

Der Konflikt – das Wesen zwischen uns

Jetzt verrate ich dir vielleicht das grösste Geheimnis, wenn es um Konflikte geht. Es wird deine Sicht auf Konflikte fundamental verändern: Konflikte sind so etwas wie eigenständige Wesen. Du kannst sie dir wie Viren in unseren Beziehungen vorstellen. Mit dem Grippevirus hast du sicher schon Bekanntschaft gemacht. Er beginnt klein und harmlos, ein wenig Halsweh und vielleicht einen schweren Kopf. Ignorierst du dies, übernimmt der Virus immer mehr die Oberhand über deinen Körper, bis er dich mit Fieber, Kopfweh und Gliederschmerzen ins Bett zwingt. Auch Konflikte sind wie eigenständige, virale Gebilde. Sie bilden sich aus Missverständnissen, Ärger, Wut oder den vielen ungesagten und belastenden Dingen.

Wann hast du dich das letzte Mal so richtig aufgeregt? Als dir jemand widersprochen hat? Als dich jemand nicht beachtet hat? Als du nicht zu Wort in einer Diskussion gekommen bist?

- Was wäre gewesen, wenn es dir nicht so wichtig gewesen wäre?
- Wie hättest du dich verhalten, wenn du ein klitzekleines bisschen Distanz zwischen dir und deiner Meinung gehabt hättest?
- Spürst du, wie bereits bei diesem Gedanken eine emotionale Entlastung stattfindet? Wie dein Körper sich entspannt, vielleicht die Last von deiner Schulter fällt und dir leichter ums Herz wird?

Je mehr du dich mit deinen Dingen, Meinungen, Standpunkten und Gefühlen identifizierst, also mit ihnen verbunden bist (ja, das geht auch anders), desto einfacher machst du es dem Konflikt, sich aufzublähen.

Ich war lange Zeit sehr eng mit meiner beruflichen Expertise verbunden – ich galt als Expertin in einer bestimmten Methodik. Wenn jemand eine andere Meinung zu dieser Methodik äusserte, fühlte ich mich sofort angegriffen und infrage gestellt, manchmal sogar verletzt. Ich reagierte darauf oft wütend, denn ich nahm jede abweichende Sichtweise als persönlichen Angriff wahr. Zwischen mir und der Methodik gab es keinen Abstand – wir waren eins. Ich definierte meine Identität zu einem grossen Teil darüber.
Erst als ich erkannte, dass ich zwar eine Expertise in dieser Methodik besass, aber nicht mit ihr identisch bin, konnte ich andere Meinungen gelassener annehmen. Unterschiedliche Standpunkte fühlten sich nicht mehr wie ein Angriff auf meine Person an, sondern einfach wie das, was sie waren: andere Perspektiven.

Kommt dir das bekannt vor? Hast du ebenfalls Themen, die dir unglaublich wichtig sind? Mit denen du dich sehr gerne identifizierst? Achte darauf, denn bei diesen Themen bist du besonders angreifbar. Regst du dich bei Widerworten, ja schon nur einer möglichen andere Perspektive auf? Und Konflikte lieben Menschen, die sich aufregen. Konflikte lieben ebenfalls Menschen, die ihre Gefühle, Bedürfnisse und Worte herunterschlucken[3]. Wie zum Beispiel den Satz: «*Nein, das stimmt so für mich nicht!*» Dies generiert eine Blockade in dir, denn diese Energie ist jetzt in dir gefangen. Bei der nächstbesten Situation ploppt sie wieder

---

[3] Glasl 2022

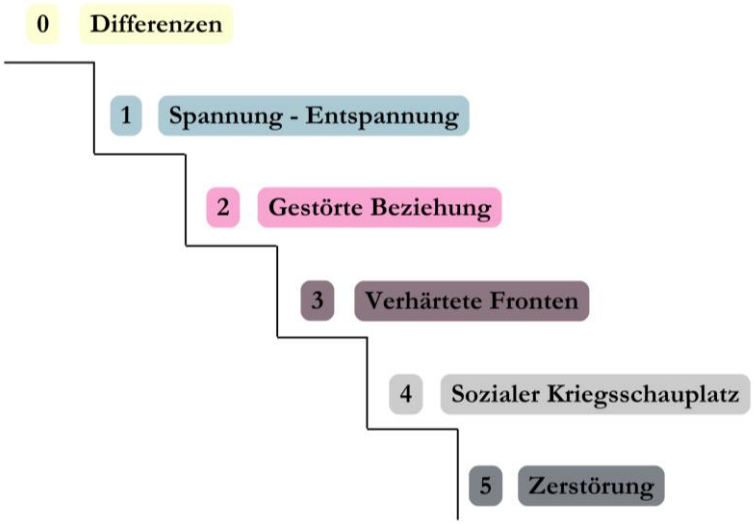
«*hoch*». Das Erleben summiert sich, der Ärger wird grösser und grösser. Konflikte lieben diese unverdauten Triggerpunkte. Sie sind ihr Futter, damit sie sich weiter aufblähen können!

Wie intensiv ist der Konflikt?

Gelingt es dir nicht, einen Konflikt anzusprechen, oder wirst du von einem bereits bestehenden Konflikt «eingesogen», haben Konflikte die unangenehme Eigenschaft, sich zu entwickeln. Ein kleiner Streit kann schnell das Potenzial entfalten, zu etwas Grösserem zu werden. Konflikte eskalieren dabei oft nach einem ähnlichen Muster. Sie werden zunehmend schärfer. Die neun Konfliktstufen von Glasl[4] sind hier leicht zusammengefasst in sechs Konfliktstufen dargestellt. Sie helfen dir, den Fortschritt des Konflikts zu erkennen und die passenden Massnahmen zu ergreifen, um ihn zu entschärfen.

---

[4] Glasl 2022



Die sechs Konfliktstufen (Quelle: F. Stebler, Kondensat aus Glasl 2022, S. 102)

Stufe 0: Differenzen (kein Konflikt)

Unterschiedliche (bis gegensätzliche) Ziele, Sichtweisen, Vorstellungen, Ideen oder Werte sind an sich noch keine Konflikte. Es kommt darauf an, wie du diese Differenzen erlebst und wie du mit den Unterschieden umgehst, ob daraus ein Konflikt entsteht.

Im Informatik-Team schlägt die Architektin vor, eine neue Technologie zu implementieren. Der Softwareentwickler ist skeptisch und bevorzugt eine bewährte Methode. Diese Differenz bleibt sachlich, da beide Seiten offen für Argumente sind und sich respektvoll austauschen.

Stufe 1: Spannung – Entspannung

Zu Beginn ist es nur eine Meinungsverschiedenheit, meist auf sachlicher Ebene. Zwei Menschen sind sich beruflich über eine fachliche Fragestellung uneinig. Starke Emotionen sind noch nicht im Spiel, und beide Seiten sind bereit, miteinander zu sprechen. Nach einem klärenden Gespräch entspannt sich die Beziehung wieder.

> Die Architektin und der Entwickler diskutieren die Vor- und Nachteile der neuen Technologie. Nach einem offenen Austausch in einem Meeting einigen sie sich darauf, eine Testphase einzuführen. Die Diskussion bleibt konstruktiv, und nach der Entscheidung kehrt Ruhe ein.

Stufe 2: Gestörte Beziehung

Die Meinungen verhärten sich, und eine dauerhaft angespannte Atmosphäre entsteht. Die Kommunikation wird schwieriger, und man beginnt, sich missverstanden zu fühlen. Der Konflikt rutscht auf die Beziehungsebene. Ärger und Wut überlagern die Sachlichkeit. Das gemeinsame Gespräch wird zunehmend schwieriger. Das Einfühlungsvermögen nimmt ab. Das Zuhören erfordert bewusste Selbststeuerung. Die Haltung ändert sich: *Reden hilft nicht mehr – es müssen Taten folgen.*[5] Handlungen, die den anderen vor den Kopf stossen, häufen sich, und es beginnen sich Fronten zu bilden. Es entsteht

---

[5] Glasl 2022

die Dynamik der sozialen Ansteckung: «*Bist du für mich oder gegen mich?*»[6]

Die Architektin beginnt, Entscheidungen über die Technologie ohne Rücksprache mit dem Entwickler zu treffen. Der Entwickler fühlt sich übergangen und ärgert sich zunehmend. In Meetings werden seine Kommentare sarkastisch, und er meidet den direkten Austausch mit der Architektin. Hinter den Kulissen wird im Team abfällig über sie gesprochen. Die Atmosphäre wird spürbar angespannt.

Stufe 3: Verhärtete Fronten

Die Fronten sind nun verhärtet, und es kommt zu offenen Auseinandersetzungen. Bei kalten Konflikten schwelt der Streit im Untergrund. Persönliche Angriffe treten in den Vordergrund, und die Parteien bekämpfen sich gegenseitig in negativen Rollen (sturer Bock, unfähige Kollegin). Kommunikation findet oft hinter dem Rücken des anderen statt. Gerüchte werden verbreitet. Echtes Verstehen ist nicht mehr möglich. An diesem Punkt fühlst sich die Konfliktpartei oft vom Konflikt beherrscht. «*Jetzt hat mich der Konflikt!*»[7]
Empfehlung: In diesem Stadium solltest du unbedingt eine unbeteiligte dritte Person (z. B. Führungskraft oder Coach) hinzuziehen, damit sie im Klärungsdialog vermittelnd wirken kann.

Der Entwickler weigert sich, an Projekten der Architektin

---

[6] Glasl 2022

7 Glasl 2022

mitzuarbeiten, und kritisiert ihre Arbeit offen vor dem Team. Die Architektin reagiert, indem sie den Entwickler bei wichtigen Entscheidungen ausschliesst. Das Team spaltet sich in zwei Lager. Die Arbeitsatmosphäre leidet stark darunter. Eine Klärung durch interne Gespräche ist nicht mehr möglich – eine neutrale Moderation ist jetzt notwendig.

Stufe 4: Sozialer Kriegsschauplatz

Der Konflikt hat sich weiter verschärft. Emotionen kochen hoch, und es wird unmöglich, sachlich zu bleiben. Es kommt zu Anschuldigungen, Drohungen oder Vermeidungstaktiken. Der Konflikt weitet sich aus. Weitere Menschen oder Gruppen werden hineingezogen. An diesem Punkt hat sich der Konflikt zu einem eigenständigen, unkontrollierbaren Wesen entwickelt.
Empfehlung: Jetzt ist schnelles Handeln erforderlich. Ziehe professionelle Hilfe (z.B. einen Mediator) hinzu, da die Konfliktparteien den Konflikt nicht mehr allein lösen können.

Die Spannungen im Informatik-Team sind eskaliert. Der Entwickler droht, das Unternehmen zu verlassen, wenn die Architektin weiterhin Projekte leitet. Die Architektin wendet sich an die Geschäftsführung und fordert die Versetzung des Entwicklers. Andere Teammitglieder fühlen sich gezwungen, Partei zu ergreifen. Der Konflikt breitet sich auf andere Abteilungen aus. Die Produktivität leidet erheblich und das Betriebsklima ist vergiftet. Ohne externe Vermittlung droht der Konflikt, das gesamte Team zu destabilisieren.

Stufe 5: Zerstörung

Im schlimmsten Fall eskaliert der Konflikt so weit, dass das Ziel nicht mehr die Lösung, sondern die «Niederlage» des anderen ist. Beziehungen zerbrechen, und die Zusammenarbeit wird unmöglich. An diesem Punkt ist der Konflikt so weit fortgeschritten, dass es oft zu irreparablen Schäden kommt – nicht nur auf zwischenmenschlicher Ebene, sondern auch für das gesamte Team oder Unternehmen. Das Arbeitsklima ist dauerhaft vergiftet. Talente verlassen die Organisation. Selbst nach der Trennung der Konfliktparteien bleibt ein Gefühl des Misstrauens zurück. Der Konflikt hat Narben hinterlassen, die sich nur schwer oder gar nicht mehr heilen.

Diese Konfliktstufe können wir täglich in den Nachrichten mitverfolgen.

Der Entwickler kündigt schliesslich, aber der Konflikt bleibt im Team bestehen. Die Architektin hat ihr Ansehen verloren, da das Team sie für den Konflikt verantwortlich macht. Die Geschäftsführung sieht sich gezwungen, die Architektin zu versetzen. Das Team bleibt zerrüttet. Das Projekt scheitert aufgrund der angespannten Atmosphäre. Was als sachliche Meinungsverschiedenheit begann, endet in zerstörten beruflichen Beziehungen.

Konflikte entwickeln sich schleichend. Je früher du sie erkennst und ansprichst, desto eher kannst du eine Eskalation verhindern. Achte darauf, nicht nur die sachlichen Differenzen, sondern auch die emotionalen Ebenen in den Blick zu nehmen. Frühzeitige Klärung führt dazu, dass du den Konflikt «im Griff» hast – und nicht umgekehrt.

Besonders in beruflichen Arbeitsgruppen nehme ich wahr, dass zwischenmenschliche Kontakte primär einer sachlichen Zielsetzung dienen. Daher wird angenommen, dass vieles auf der sachlichen Ebene geklärt werden kann, auch wenn die Zusammenarbeit gestört oder persönliche Konflikte im Raum stehen. Im Klärungsgespräch hat die Beziehungsebene Vorrang vor der sachlichen Ebene. Geben wir in Arbeitsgruppenklärungen der Beziehungsebene keinen Raum, haben die Vereinbarungen bestenfalls eine Halbwertszeit von ein paar Tagen bis Wochen.

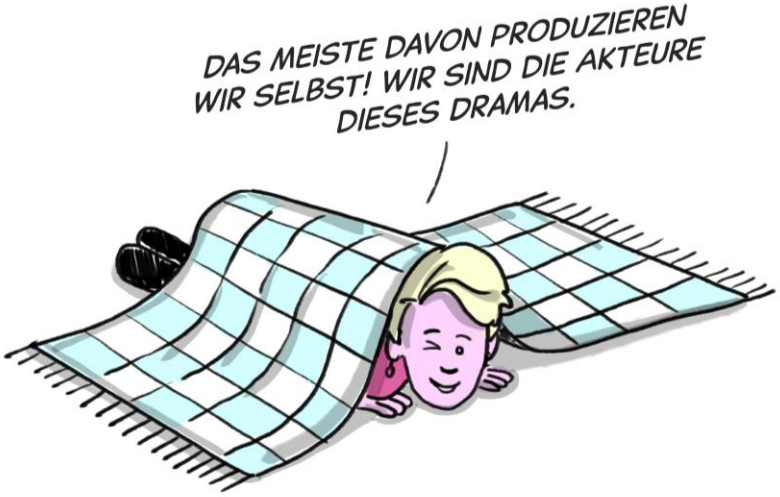
Die Konflikteskalation ist ein Abstieg in das persönliche und kollektive Unbewusste.[8] Unbewusst meint, dass wir mit jeder Stufe mehr und mehr die Selbststeuerung verlieren. Je stärker der Konflikt eskaliert, desto weniger können wir als Konfliktparteien uns selbst, unsere inneren Vorgänge und die daraus resultierenden Verhaltensweisen kontrollieren. Konflikte passieren nicht einfach so – wir gestalten sie aktiv. Oft erkennen wir in der Rückschau, bei der Klärung, ganz klar, wann die einzelnen Stufen der Eskalation gezündet wurden. Diese Erkenntnis – «*Aha, so haben wir uns verhalten, und das hat den Konflikt weiter befeuert.*» – ist ein wichtiger Meilenstein in der Konfliktklärung.

Stell dir den Konflikt wie ein Karussell vor – das Karussell der Empörung. Sobald wir darin Platz genommen haben, haben wir das Steuerrad des Karussells in der Hand. Wir entscheiden, ob und wann wir die nächste Eskalationsstufe zünden oder bewusst den Stopp-Knopf drücken. Ich weiss, das klingt vielleicht anmassend. Wie kann ich behaupten, dass du deine Konflikte selbst produzierst, wenn deine Wahrnehmung eine ganz andere ist? Als Konfliktpartei erleben wir uns oft als fremdgesteuert und reaktiv. In unserer Wahrnehmung verteidigen wir uns ständig, weil wir

---

[8] Glasl 2022

von der anderen Partei angegriffen werden. Wir verteidigen unser Selbst, unsere Wahrheit, unsere Werte. Warum ich das weiss? Weil ich selbst jahrzehntelang so gehandelt habe. Wir erkennen jedoch nicht, dass wir uns in einer Konfliktdynamik befinden, die uns dies glauben lässt[9]. Es erscheint uns so, aber die Realität sieht ganz anders aus. Ich vergleiche das mit einem Teppich – dem «Konfliktteppich». Auf diesem Teppich spielt sich die Dynamik von Selbstverteidigung, Wahrheitsvertretung, Schuldzuweisungen, unbewusstem und verletzendem Verhalten – dem Karussell der Empörung – ab. Unter dem Teppich erkennen wir:



Dabei kämpfen wir nicht um die Dinge, die oberhalb des Teppichs sichtbar sind. Sondern es geht um etwas ganz anderes. Das meiste dreht sich um das Thema hinter dem Thema, bzw. die Themen unter dem

---

[9] Glasl 2022

Teppich.

Schliesse für einen Moment deine Augen und lasse die letzten Tage in deinem Geist vorbeiziehen. Siehst du Spannungen oder Konfliktsituationen in deinem Leben? Wähle eine davon aus und betrachte sie mit der mentalen Pinzette. Lass sie wie einen Film in deinem inneren Kino ablaufen.

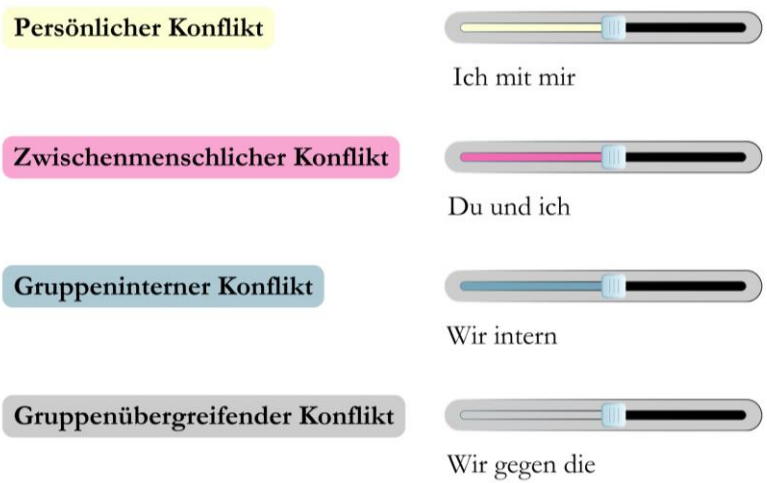
- Welche Eskalationsstufe kannst du beobachten?
- Wie hast du reagiert, als du dich unverstanden, verletzt oder gekränkt gefühlt hast? Bist du aufbrausend geworden oder hast du dich in dein Schneckenhaus zurückgezogen?
- Wie hat dein Gesprächspartner reagiert?
- Kannst du erkennen, wie sich euer gegenseitiges Verhalten auf die Konfliktdynamik ausgewirkt hat?

Du wirst konfliktförderndes Verhalten bei anderen Menschen viel schneller erkennen als bei dir selbst. Sobald du dies mit deiner neuen Konfliktbrille erkennst, sei dankbar. Das Erkennen bei anderen ist ein wichtiger erster Schritt. Der nächste wird sein, es an dir selbst wahrzunehmen und mit dieser Erkenntnis dein Verhalten zu transformieren.

Hier spielen sich Konflikte ab

Wie ein Hefeteig, den man sich selbst überlässt, gärt ein Konflikt vor sich hin – und wächst dabei immer weiter, nimmt immer mehr Raum ein. Was zwischen zwei Menschen mit einem Missverständnis oder einem Gefühl der Ohnmacht begonnen hat, kann sich auf das gesamte Team ausbreiten, die Abteilung beeinflussen und sogar noch weitere Kreise ziehen. Deshalb ist es entscheidend, dass wir nicht wegschauen, sondern mutig die Themen in unserem direkten Umfeld ansprechen, die geklärt werden sollten. Mit den richtigen Praktiken und einer gesunden Haltung gegenüber Konflikten wird dir das in Zukunft leichter fallen – idealerweise, bevor sich ein Konflikt ausgeweitet entwickelt hat.

Konflikte können sich in diesen Räumen[10] abspielen:



Schieberegler für Konflikträume (Quelle: F. Stebler)

---

[10] Glasl 2022

Konflikte betreffen selten nur einen Raum – meist wirken mehrere Ebenen gleichzeitig. Diese gilt es auszuloten und zu klären. Beginnen wir mit dem Raum, der uns allen am nächsten liegt:

Persönliche Konflikte

Persönliche Konflikte sind Spannungsfelder, die sich in uns innen abspielen. Kennst du das? Du bist müde und sehnst dich nach Ruhe, doch der Alltag fordert von dir viel und im beruflichen Umfeld bist du stark eingespannt? Dieses Spannungsfeld kann, sofern nicht bewusst wahrgenommen und regulierend gestaltet, zu einem grossen persönlichen Konflikt werden. Persönliche Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass du zwischen mehreren Optionen hin- und hergerissen bist, deine Ziele nicht klar sind oder mehrere deiner Werte und Bedürfnisse miteinander in Konflikt stehen.

> Maria ist zunehmend unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Die Anforderungen an sie wachsen stetig, doch insgeheim zieht es sie in eine völlig andere Richtung. Dafür bräuchte sie eine Ausbildung, müsste ihr Pensum reduzieren und auf einen Teil ihres Einkommens verzichten. Jetzt steht sie vor der Frage: Im Vertrauten und Bewährten bleiben oder den Schritt ins Unbekannte wagen?

Hier kann ein vertrauensvolles Gespräch helfen, die unterschiedlichen Bedürfnisse und möglichen Handlungsfelder miteinander abzuwägen und daraus erste Schritte in eine gewünschte Zukunft abzuleiten. Idealerweise in einem privaten oder professionellen Setting mit einem

Coach oder einem Konfliktcoach. Weiter unten findest du einige Praktiken, die du zur Selbstreflexion und Erkenntnisgewinnung einsetzen kannst.

Zwischenmenschliche bzw. soziale Konflikte

Ein zwischenmenschlicher bzw. sozialer Konflikt tritt zwischen zwei oder mehreren Personen auf. Dies kann auf Unterschiede in Meinungen, Werten, Interessen oder Kommunikationsstilen zurückzuführen sein.

Marcs Arbeitskollegin unterbricht ihn die ganze Zeit im Teammeeting, was dazu führt, dass er sich seltener zu Wort meldet. Er fühlt sich nicht wertgeschätzt und ärgert sich immer mehr über ihr Verhalten. Dennoch gelingt es ihm nicht, dies anzusprechen.

Anna fühlt sich von ihrer Chefin ungerecht behandelt, es gelingt ihr aber nicht, dies in einer ruhigen und klaren Minute anzusprechen. Im direkten Kontakt mit der Chefin gibt Anna sich zugänglich und freundlich, im Hintergrund brodelt es. Ihrem Ärger macht sie Luft, indem sie mit anderen schlecht über ihre Chefin spricht. Anna hat ein ungutes Gefühl, wenn sie zur Arbeit kommt. Auch in der Nacht drehen sich ihre Gedanken des Öfteren um ihre Chefin.

In Kapitel 7 und 9 findest du einige Anregungen und Praktiken zur Klärung dieser Art von Konflikten.

Gruppeninterne Konflikte im Team, in der Familie oder anderen Gruppen

Ein Konflikt kann innerhalb einer Gruppe auftreten, wenn Unterschiede in Meinungen, Zielen, Erwartungshaltungen oder dem Kommunikationsstil zu stark differieren.

Die Teammitglieder in einem Projekt haben unterschiedliche Ansichten darüber, wie ein bestimmtes Problem gelöst werden soll. Dies zeigt sich in einem Meeting, in dem die Meinungen aufeinanderprallen, ohne dass eine Klärung herbeigeführt wird. Alle verlassen das Meeting mit einem unguten Gefühl.
Die Entscheidung für eine Lösung wird immer wieder auf das nächste Meeting verschoben. Mittlerweilen drängt es, weil sonst die Arbeiten nicht termingerecht fertiggestellt werden können. Einzelne Teammitglieder werden immer lauter und fordern eine Entscheidung ein.
Der Projektleiter ist überfordert und stellt die laut fordernden Teammitglieder einzeln zur Rede. Er weiss nicht, wie er in dieser Dynamik eine Klärung herbeiführen soll. Sobald es laut wird, zieht er sich zurück, gibt klein bei und weicht der Klärung aus. Der Konflikt eskaliert immer mehr.

Weiterer Beispiele für Teamkonflikte
Die Teamregeln, welche gemeinsam vereinbart wurden, werden von einem Teammitglied, Marc, immer wieder missachtet. Obwohl dies vielen auffällt, spricht es kein Teammitglied direkt an. In den Gesprächen auf dem Gang und in der Pause beklagen sich einzelne darüber, aber niemand klärt es im Team. Der Unmut nimmt zu. Marc ist sich der Überschreitung bewusst und nimmt die zunehmende

Spannung wahr. Er bemerkt, dass er im Team an Zugehörigkeit verliert, verbringt Pausen oft allein und kapselt sich ab. Diese Dynamik spiegelt sich auch in der Zusammenarbeit wider – seine Leistungen nehmen ab.

Ein Teammitglied nutzt die Meetings, um sich selbst immer wieder in Szene zu setzen. Es stellt regelmässig seine Bedürfnisse über die Ziele und Bedürfnisse des Teams sowie der anderen Mitglieder.

In den Kapiteln 7, 8 und 9 findest du einige Anregungen und Praktiken zur Klärung dieser Konflikte. Ab Konfliktstufe 3 mit ihren verhärteten Fronten sollte zwingend eine unabhängige Konfliktmoderation beigezogen werden.

Gruppen übergreifende Konflikte

Konflikte über Gruppen hinweg, zwischen zwei Abteilungen, zwischen Organisationen oder gar zwischen Ländern sprengen den Rahmen dieses Buches, weshalb sie hier nicht näher beleuchten werden.

Je mehr Raum der Konflikt einnimmt, je mehr Menschen im Konflikt beteiligt sind, desto herausfordernder wird dessen Klärung. In diesem Buch fokussieren wir uns auf Klärungen rund um persönliche, zwischenmenschliche und Gruppen-Konflikte (abhängig von der Konfliktstufe). Für alle weiteren Klärungen ziehe dringend eine Fachperson bei.

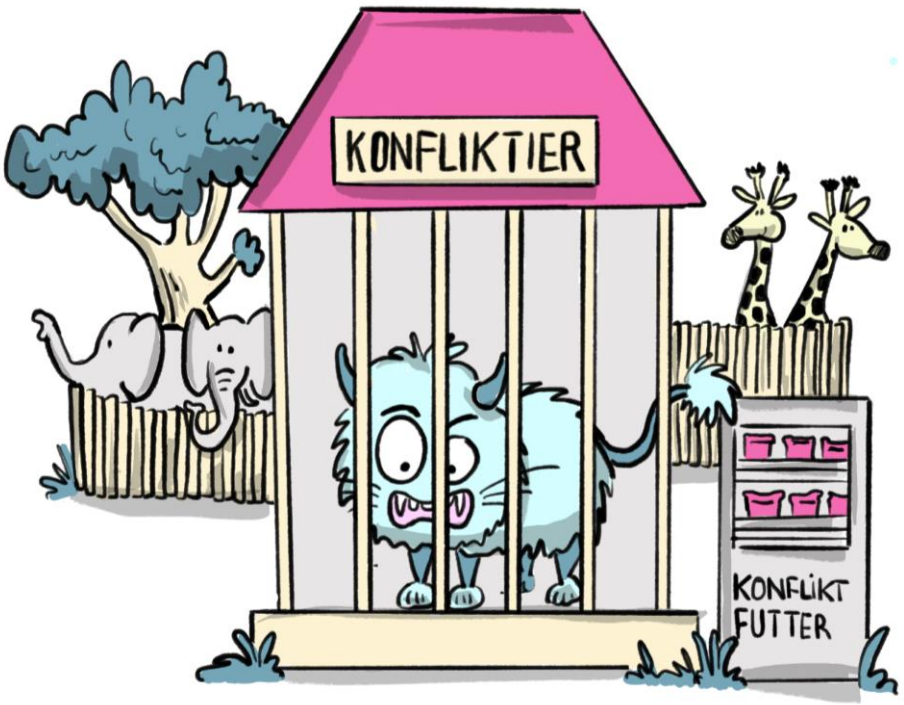
Schliesse für einen Moment deine Augen und lasse die letzten Tage in

deinem Geist vorbeiziehen. Wann hast du dich das letzte Mal so richtig geärgert? Begib dich mental mit deiner Aufmerksamkeit auf dem Zeitstrahl zurück in diese Situation. Jetzt flieg wie ein Adler darüber hinweg und betrachte die Situation von oben.

- Kannst du erkennen, in welchem Raum sich dieser Streit grossmehrheitlich abgespielt hat? Nur zwischen dir und einer anderen Person? Oder waren mehrere Personen beteiligt?
- Wo wird dieser Konflikt ausgetragen?
- Kannst du dich erinnern, was den Konflikt entzündet hat? Gärt er schon länger oder ist er jüngeren Alters?

Konflikte füttern lernen

Manchmal sehen wir die Dinge klarer, wenn wir sie von der anderen Seite her betrachten. Deshalb lade ich dich zu einem Gedankenspiel ein, in dem wir die Realität auf den Kopf stellen. Stell dir vor, du besuchst den Zoo in deiner Stadt. Direkt am Eingang, gleich neben den Elefanten, lebt der Konflikt – in einem grossen, schönen und weitläufigen Käfig.



Und zu deiner Freude gibt es am Kiosk «Konfliktfutter» zu kaufen. Aber was steckt in dieser Futtertüte? Welches «Zutaten» lassen Konflikte aufblühen, sodass sie begeistert ans Gitter kommen und Männchen machen? Hier die «Top Leckerbissen» für den Konflikt:

- Reden, reden, reden… doch zuhören oder verstehen wollen? Ach, das sind Nebensachen.
- Alle wollen gehört werden – vergessen aber, dem anderen Raum zu gewähren, um ihn zu verstehen.
- Verstehen und Zustimmung werden in einen Topf geworfen. Verständnis wird als Einverständnis aufgefasst. Aber Achtung: «*Verstanden heisst nicht, einverstanden zu sein.*»
- Auf Augenhöhe mit der Haltung «Ich bin ok – du bist ok» austauschen? Pff, entweder darüber stellen oder unterordnen.
- Mein Erleben = DIE Wahrheit für alle. (Spoiler: So einfach ist das leider nicht!)
- Alles persönlich nehmen und sofort emotional reagieren!
- «*Wie du mir – so ich dir!*» Soziales Aufrüsten zu kriegsähnlichen Zuständen.
- Alles ernst nehmen – wörtlich nehmen – ohne sich um die dahinterliegenden Absichten und Bedürfnisse zu kümmern.
- Simplifizierung auf die sehr schmerzhaften Momente und Themen: «*Dir geht es doch nur noch um eines …!*»
- Auf eine Person zielen: «*Der Reto ist an allem schuld!*»
- Die eigenen Anteile am Streit? Lieber verdrängen, denn das fühlt sich sicherer an. Sonst wären wir gezwungen, uns mit uns selbst auseinanderzusetzen. Aua, das kann weh tun.

- Den Dialogfaden zum Gegenüber immer dünner werden lassen, durch Vermeiden, Ignorieren oder Ablehnen. Gerüchte und Falschaussagen über Dritte lassen den Faden auch reissen. Also hinter dem Rücken der Betroffenen schlecht über sie sprechen.
- Überforderung? Fluchtmodus aktivieren! Obwohl eigentlich viel gesagt werden sollte.
- Die Vogel-Strauss-Methode: den Kopf in den Sand stecken und abwarten.

Kennst du diese Leckerbissen auch aus dem eigenen Erleben? Ich kenne sie sehr gut. Jahrzehntelang habe ich sie meinen Konflikten immer und immer wieder gefüttert. Es liegt also an uns, ob wir sie weiter mästen oder uns neu ausrichten wollen. Wir haben die Wahl, in jedem Augenblick unseres Lebens.

In jeder Spannungssituation mit anderen Menschen haben wir die Wahl, ob wir den Konflikt anheizen oder abkühlen. Dieses Fragen können dich bei der Wahl unterstützen:

1. Will ich den Streit weiter vorantreiben?
2. Habe ich mich unter Kontrolle?
3. Kann ich die Wirkung meines Tuns überblicken?
4. Kann ich mir unbeabsichtigte Nebenwirkungen meiner Handlungen vorstellen?
5. Bin ich bereit, die Verantwortung für mein Tun und Lassen zu übernehmen?



Mach dir bewusst, dass du kraftvoll wirkst, egal was du tust. Investierst du viel Energie in den Konflikt, heizt du ihn auf. Wähle also bewusst, ob du den Konflikt mit deiner Energie, deinem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln, füttern willst. Ich beobachte viele Menschen, die unbewusst sehr intensiv im Konflikt baden. Und ihn dabei anheizen, obwohl das vielleicht gar nicht ihre Absicht war.

Konflikte auf Diät setzen

Spinnen wir doch den Zoo-Faden weiter und stellen uns vor, dass der Konflikt gross geworden ist. Er nimmt inzwischen in seinem Käfig unglaublich viel Raum ein. Er kann weder vor noch zurück, sieht fett und unglücklich aus. Bei näherer Betrachtung erkennst du, dass diesem Wesen eine Diät unglaublich guttun würde! Was würde WeightWatchers diesem Wesen empfehlen?
Konflikte haben einen Heisshunger auf Drama, Missverständnisse und hitzige Auseinandersetzungen. Wenn du ihnen die Nährstoffe entziehst, kannst du sie aushungern lassen. Wie das geht? Mit einer guten Portion Klarheit, einer Prise Humor und den richtigen Zutaten für eine schlanke Konfliktlösung. Hier kommt das Rezept:

- **Ansprechen, ansprechen, ansprechen!**
  Konflikte, die ignoriert werden, wachsen wie Hefeteig. Bring das Thema lieber auf den Tisch, bevor es überquillt. Frühzeitiges Ansprechen verhindert, dass sich Spannungen aufstauen.

- **Gemeinsamkeiten und Unterschiede klar trennen**
  Sucht nach dem, was euch verbindet – das ist die Basis für eine gute Lösung. Und was euch trennt? Das könnt ihr mit Klarheit und Respekt benennen.

- **Über das Gespräch sprechen**
  Was liegt eigentlich in der Luft, dass euch den Dialog erschwert? Macht den Elefanten im Raum sichtbar – oftmals schrumpft er dabei auf die Grösse einer Maus.

- **Den Kampfmodus erkennen und spielerisch entschärfen**
  Wenn die Fäuste (metaphorisch) geballt sind, erkenne den Kampfmodus. Wie wäre es, das Ganze spielerisch anzugehen?

«Lass uns das mal wie in einem Strategiespiel betrachten – was wäre der nächste clevere Zug?»

- **Grauzonen benennen**
  Schwarz-Weiss-Denken? Das macht Konflikte steif und unbeweglich. Greift zur Malerpalette und sucht die vielen Grautöne, die dazwischen liegen.

- **Neugierige Haltung einnehmen**
  «*Wie meinst du das genau?*» und «*Was hat dich dazu gebracht?*» – offene Fragen und echtes Interesse bringen mehr Licht ins Dunkel als ein Blitzgewitter aus Vorwürfen.

- **Perspektivwechsel wagen**
  Frage dich: «*Was erlebt mein Gegenüber gerade mit mir?*» Dieses kleine Gedankenspiel kann Wunder wirken.

- **Emotionen ansprechen, aber mit Bedacht**
  Sage, wie du dich fühlst, aber ohne Vorwurf. Wenn der Druck zu hoch ist, nimm dir eine Auszeit und sprich später weiter. Konflikte lösen sich nicht gut, wenn die Emotionen überkochen.

- **Selbstregulierung üben**
  Du bist der Schlüssel zur Konfliktklärung! Was kannst du tun, um dich zu beruhigen, klar zu bleiben und lösungsorientiert zu handeln? Tief durchatmen, zählen, eine kleine Pause – finde deine Tools.

- **Hindernisse hinterfragen**
  Was hindert euch daran, offen zu sprechen? Sind es unausgesprochene Ängste? Alte Verletzungen? Oder vielleicht ein Missverständnis? Stellt die richtigen Fragen, um die Barrieren aus dem Weg zu räumen.

- **Allparteiliche Unterstützung einholen**
  Wenn ihr allein nicht mehr weiterkommt, holt eine neutrale dritte Person hinzu. Manchmal braucht es einfach jemanden, der die Dinge von aussen betrachtet und frischen Wind reinbringt.

Tipp: Konflikte auf Diät zu setzen, bedeutet nicht, sie zu ignorieren. Es geht darum, ihnen nur das zu geben, was sie brauchen – und ihnen den Rest zu verweigern. Ein bisschen Leichtigkeit, Respekt und Humor können den schweren Konflikt auf ein verträgliches Mass reduzieren. Und plötzlich sieht die Lösung gar nicht mehr so unerreichbar aus!
Wie bei einer Diät ist auch eine Konfliktklärung ein Prozess. Ein Weg, der nicht mit einem Schritt erledigt ist. Stelle dich darauf ein, dass die Klärung Zeit, Ruhe und Stille beansprucht. Oftmals sind zwar erste Dinge geklärt, du spürst aber, da will noch weiteres auf den Tisch. Dann vertraue dem Prozess. Vieles wirkt im Verborgenen, in der Ruhe, der Stille, dem Raum dazwischen. Achte auf diesem Weg auf kleine Fortschritte, lichte Momente, in denen du der anderen Konfliktpartei wieder näherkommst, Verständnis aufbringen kannst, Menschlichkeit die Überhand gewinnt und ein Lächeln oder eine freundliche Geste dies ausdrücken. Nimm die Haltung eines Fortschritts-Detektivs oder -Detektivin ein. Achte auf die guten Momente, die klärenden Gesten und die Friedensangebote. Sie säumen den Weg der Klärung.

- Was ist deine Geheimzutat, um deinen Konflikten die Nahrung zu entziehen?
- Welche der oben genannten Diät-Massnahmen spricht dich an?
- Spiel deine letzte Konfliktszene in deinem Geist durch. Stelle die Szene jetzt wie eine Regisseurin so um, dass eines dieser Diät-Verhalten darin Platz hat. Wie wirkt sich das auf die Situation, den Konflikt aus? Auf dich? Auf die anderen?
- Hast du Lust, es einmal auszuprobieren?

Zusammenfassung

In diesem Kapitel sind wir tief in das Wesen von Konflikten eingetaucht und haben zentrale Zusammenhänge beleuchtet:

- **Konflikte drehen sich selten um das Offensichtliche.** Oft liegen darunter ungesagte oder ungeklärte Themen verborgen, die – wenn sie nicht angesprochen werden – immer wieder für neue Spannungen sorgen.
- **Konflikte eskalieren schleichend, fast wie Hefeteig.** Was mit einem harmlosen Missverständnis auf der Sachebene beginnt, verlagert sich auf die Beziehungsebene. Wut und Ärger kochen hoch. Die Klärung wird zunehmend schwieriger.
- **Konflikte können überall entstehen:** auf persönlicher Ebene, zwischen zwei Menschen oder in Gruppen und Teams. Was klein

beginnt, kann ohne rechtzeitige Klärung schnell an Dynamik gewinnen.

- **Es gibt zahlreiche Wege, einen Konflikt unbewusst zu füttern.** Runtergeschluckte Gefühle, Forderungen statt Bitten, Lästern, Abwertungen oder das Festhalten an wortwörtlichen Aussagen sind perfekte Nährböden für eskalierende Spannungen.

- **Einen Konflikt «auf Diät» zu setzen, gelingt durch Ansprechen, aktives Zuhören, Verstehen und Mitgefühl.** Zugegeben, genau diese Schritte fallen im Konflikt oft am schwersten – und sind gerade deshalb so wirksam.

Doch genug über die Dynamik von Konflikten. Im nächsten Kapitel wenden wir uns dem spannendsten Aspekt überhaupt zu: den Menschen, die in Konflikte verstrickt sind. Da wir gerade so schön im Fluss sind, blättern wir direkt weiter!

Ich und der Konflikt

Wie fast alles im Leben beginnt auch dieses Kapitel dort, wo die wahre Lebensmusik spielt – im Inneren: im Geist, im Körper und in der Seele. Tief in uns drinnen entfaltet sich all das, was unser Verhalten prägt. Das beeinflusst auch massgeblich, wie viele Spannungen und Konflikte in unserem Leben entstehen und gedeihen. Das mag auf den ersten Blick ungewohnt oder sogar anmassend klingen, doch es lohnt sich, diesem Gedanken Raum zu geben: Die Wurzel vieler Dinge, die uns im Leben begegnen, liegt tief in unserem Inneren. Sobald diese Wurzel erkannt, verstanden und bewusst gepflegt wird, ist der Grundstein für ein friedvolleres und erfüllteres Leben gelegt.

Die Selbstwahrnehmung – den inneren Raum erkunden

Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung – den eigenen inneren Raum wie ein offenes Buch lesen zu können – bildet das Fundament für eine vorausschauende und gesunde Konfliktvorsorge. Dieser innere Raum ist mehr als ein abstraktes Konzept. Er ist das Zusammenspiel von Körper, Geist und Seele[11], das uns in jeder Sekunde unseres Lebens beeinflusst, bewusst oder unbewusst. In diesem Raum entstehen unsere Gedanken, Gefühle, Impulse und Handlungen – all das, was unser Verhalten prägt und damit auch unsere Reaktionen auf Spannungen und Konflikte. Stellen wir uns diesen inneren Raum wie ein komplexes Geflecht vor, das

---

[11] Glasl 2022

sich in fünf Ebenen[12] unterteilen lässt:

1. **Denken**
   Welche Vorstellungen, Gedanken und Fantasien bestimmen dein Denken? Die Ebene unserer inneren Stimme, die unaufhörlich kommentiert, bewertet und analysiert. Sie formt Überzeugungen, Annahmen und Geschichten über uns selbst und andere.

2. **Fühlen**
   Was spürst, empfindest, fühlst und erlebst du?
   Hier wohnen unsere Emotionen: Freude, Wut, Angst, Trauer, Ohnmacht. Gefühle sind kraftvolle Signale, die uns aufzeigen, was uns wichtig ist.

3. **Wahrnehmen**
   Was siehst, riechst, hörst und tastest du?
   Die direkte Erfahrung dessen, was im Moment geschieht. Hier geht es um die ungeschminkte Realität: Geräusche, Körperempfindungen, Stimmungen. Diese Ebene ist oft subtil und wird im Trubel des Alltags leicht übersehen.

4. **Wollen**
   Was willst, wünschst und möchtest du?
   Unsere Absichten und Bedürfnisse. Was treibt uns an? Diese Ebene zeigt, was hinter unseren Handlungen steckt und welche Ziele wir bewusst oder unbewusst verfolgen.

5. **Handeln**
   Wie willst du konkret handeln oder dich ausdrücken?
   Das sichtbare Resultat all der vorhergehenden Ebenen. Wie

---

[12] Ballreich/Glasl 2022

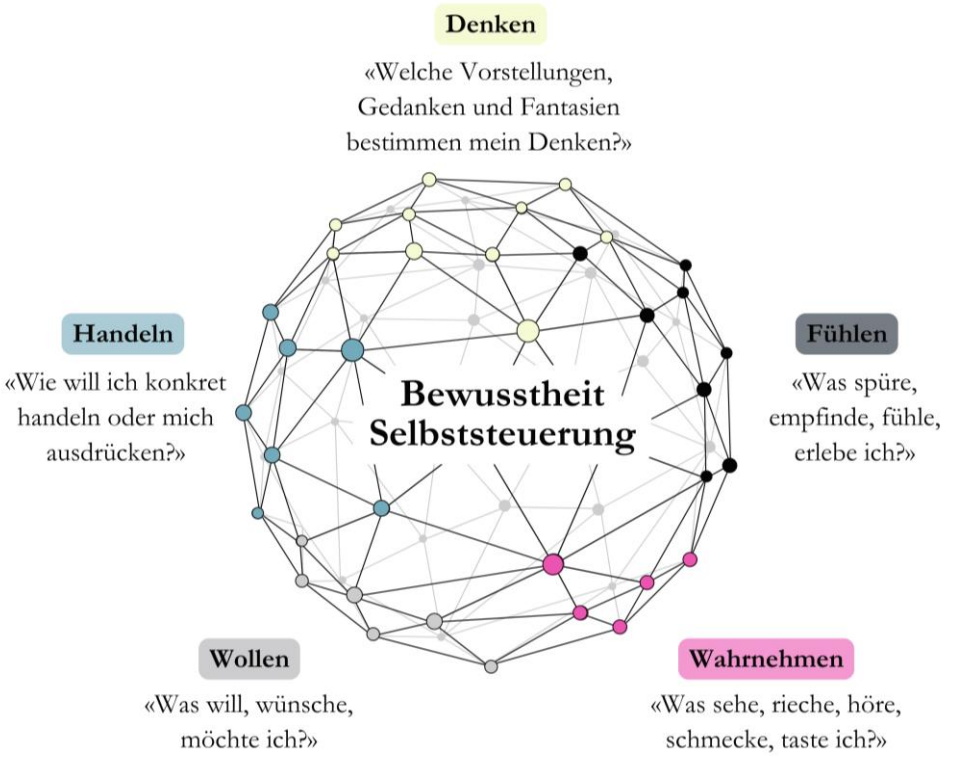
reagieren wir? Welche Entscheidungen treffen wir? Unsere Handlungen sind das greifbare Spiegelbild unseres inneren Raums.

Diese fünf Ebenen sind keine isolierten Bereiche, sondern eng miteinander verwoben. Ein Gedanke kann ein Gefühl auslösen, das unsere Wahrnehmung verändert, unser Wollen beeinflusst und letztlich unser Handeln steuert. Umgekehrt kann eine bewusste Handlung, wie das Innehalten und Durchatmen in einer angespannten Situation, unsere Gedanken beruhigen und unsere Gefühle klären.

Als Orientierungshilfe dient hier das **Konzept des inneren Raumes**.[13]

---

[13] Glasl 2022



Der innere Raum (Quelle: Ballreich, R./Glasl, F. 2022 S. 104) leicht adaptiert

Dieses Modell macht die verschiedenen Dimensionen unseres inneren Erlebens sichtbar und zeigt auf, wie wir zwischen ihnen navigieren können. Es hilft uns zu erkennen, welche Ebene gerade dominiert: Sind wir im Kopf gefangen und denken in Dauerschleifen? Oder sind wir von Emotionen überwältigt und verlieren den klaren Blick? Vielleicht haben wir unsere Bedürfnisse aus den Augen verloren und handeln nur noch reaktiv?

Je besser es uns gelingt, diesen inneren Raum bewusst zu «lesen» und zu verstehen, desto leichter fällt es uns, das innere Ruder in die Hand zu

nehmen. Wir entwickeln eine echte Selbststeuerung, die es uns ermöglicht, in herausfordernden Situationen nicht reflexartig zu reagieren, sondern mit Bedacht und Klarheit zu handeln. Das bedeutet nicht, Emotionen zu unterdrücken oder Konflikte zu vermeiden, sondern ihnen mit einer bewussten, reflektierten Haltung zu begegnen.
So gelingt eigenverantwortliches Handeln: Wir erkennen unseren Anteil an Konflikten, übernehmen Verantwortung für unsere Reaktionen und gestalten aktiv, wie wir mit Spannungen umgehen. Anstatt uns als Opfer der Umstände zu sehen, werden wir zu Gestalter unserer Beziehungen und unseres inneren Friedens. Diese Fähigkeit ist der Schlüssel, um Konflikte nicht nur zu klären, sondern ihnen auch präventiv zu begegnen – mit Klarheit, Mitgefühl und einem sicheren Gespür für das, was wirklich zählt.

Falls sich gerade ein freudiges Kribbeln in dir breitmacht, weil endlich ein entscheidender Schlüssel für die persönliche Entwicklung in greifbare Nähe rückt – genau, das ist er! Die Fähigkeit, die eigene innere Welt bewusst wahrzunehmen, ist nicht weniger als ein Game-Changer für den Umgang mit Konflikten und Spannungen. Doch wie bei allen wertvollen Fähigkeiten gilt auch hier: Meisterschaft kommt nicht über Nacht.

Erinnern wir uns an das erste Mal, als wir Velofahren gelernt haben. Vermutlich verlief das Aufsteigen nicht ganz so einfach, wie wir es uns vorgestellt hatten. Nach ein, zwei Metern – wenn überhaupt – landete mindestens ein Fuss unsicher wieder auf dem Boden. Vielleicht war da auch dieses mulmige Gefühl im Bauch, die Unsicherheit, ob wir jemals die Balance finden würden. Diese Unsicherheiten und kleinen Stürze waren Teil des Lernprozesses. Erst durch wiederholtes Üben, den Mut, nach jedem Absteigen erneut aufzusteigen, und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten haben wir es geschafft, das Gleichgewicht zu halten

und irgendwann mit dem Wind im Gesicht durchs Quartier zu düsen. Genauso verhält es sich mit der bewussten Wahrnehmung des eigenen Innenlebens. Zu Beginn kann es sich holprig anfühlen, fast so, als ob wir auf unbekanntem Terrain unterwegs sind. Vielleicht fällt es schwer, die eigenen Gedanken zu beobachten, ohne sich sofort in ihnen zu verlieren. Oder die eigenen Gefühle klar zu benennen, ohne von ihnen überwältigt zu werden. Es braucht Arbeit, Geduld, Achtsamkeit und Disziplin, um ein Niveau zu erreichen, das sich tatsächlich spürbar auf das eigene Leben und den Umgang mit Konflikten auswirkt.

Einmal im Monat für eine Stunde innezuhalten, wird nicht ausreichen – so lange leben wir vermutlich nicht, um die volle Wirkung zu erleben! Die Kunst liegt im Alltag, in den kleinen Momenten, in denen wir lernen, immer wieder den Blick nach innen zu richten: beim Warten an der Ampel, während eines Gesprächs, wenn ein unerwarteter Kommentar uns trifft oder wenn der Feierabendstress sich breitmacht. Tägliche Übung ist der Schlüssel. Nicht in Form von stundenlanger Meditation (es sei denn, das passt), sondern durch bewusste Mini-Pausen, die helfen, den inneren Raum zu erkunden und zu verstehen. Lieber jeden Abend zehn Minuten in Stille den inneren Raum erkunden als einmal in der Woche eine Stunde. Es sind die kleinen, regelmässig ausgeführten, oft unscheinbaren Gewohnheiten, die den Unterschied machen und die Transformation ermöglichen.

Anna lernt, ihren inneren Raum zu lesen

Nehmen wir Anna, eine Projektmanagerin Mitte 30, die in einem dynamischen Unternehmen arbeitet. Anna gilt als zuverlässig, organisiert und freundlich – aber in letzter Zeit merkt sie, dass sie immer schneller gereizt reagiert. Vor allem in Meetings mit ihrem Kollegen Tom, der oft spontan Ideen einwirft, ohne Rücksicht auf den

vorher abgestimmten Plan, spürt sie, wie der Ärger in ihr hochkocht. Bisher dachte Anna: *«Tom ist das Problem. Er respektiert meine Arbeit nicht.»* Doch die Spannung bleibt, selbst wenn Tom nicht im Raum ist. Auf Anraten einer Freundin beginnt Anna, sich intensiver mit ihrer Selbstwahrnehmung zu beschäftigen. Anfangs fühlt es sich ungewohnt an, sich selbst dabei zu beobachten, wie die Wut in ihr hochsteigt. Doch nach und nach gelingt es ihr, ihren inneren Raum zu erkunden. Sie merkt, dass hinter ihrer Wut die Angst steckt, die Kontrolle zu verlieren und nicht mehr als kompetent wahrgenommen zu werden. Ihre Gedanken drehen sich oft um Sätze wie: *«Wenn ich nicht alles im Griff habe, verliere ich an Respekt.»*
Dieses Erkennen ist der erste, wichtige Schritt. Anna versteht nun, dass Tom nicht bewusst ihre Arbeit untergräbt, sondern dass ihre eigene Unsicherheit einen grossen Teil des Konflikts ausmacht. Mit dieser Erkenntnis beginnt sie, in stressigen Situationen bewusst innezuhalten. Sie atmet tief durch, registriert ihre Anspannung und fragt sich: *«Was brauche ich gerade wirklich? Geht es hier um Tom oder um meine Angst, nicht gut genug zu sein?»*
Nach einigen Wochen merkt Anna eine Veränderung. Ihre Reaktionen werden ruhiger, sie fühlt sich weniger von Tom bedroht und kann ihm in Meetings sogar gelassen widersprechen, ohne innerlich zu kochen. Der Konflikt ist nicht magisch verschwunden, aber Anna hat gelernt, das Ruder in die Hand zu nehmen, bevor die Emotionen mit ihr durchgehen. Sie spürt die Selbstwirksamkeit, die aus der bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Innenleben entsteht.

Die bewusste Wahrnehmung des eigenen inneren Raumes ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozess – eine Reise mit Höhen und Tiefen. Doch jeder Schritt, jede bewusste Minute im Alltag, bringt uns näher an ein friedvolles, selbstbestimmtes Leben heran. Lassen wir uns

also Zeit, mit Neugier und Offenheit unsere innere Welt zu erkunden. So schaffen wir die besten Voraussetzungen, um Konflikten gelassener und klarer zu begegnen.
Lass uns jetzt jede Ebene gemeinsam erkunden. Schritt für Schritt, mit Geduld und dem Wissen, dass jeder noch so kleine Fortschritt zählt.

Das Denken

Im Kopf leben Gedanken, Vorstellungen und Fantasien – oder, einfacher gesagt, die «innere Stimme»[14]. Sie ist wie ein unermüdlicher Kommentator, der alles, was in der Umgebung wahrgenommen wird, mit Anmerkungen versieht. Mal subtil, mal lautstark, aber immer präsent. Vielleicht hast du diese innere Stimme schon einmal bewusst wahrgenommen? Bei mir ist sie eine richtige Plaudertasche – ich habe sie liebevoll «Heidi» getauft. Heidi hat zu allem etwas zu sagen. Entdecken wir eine Blume, flüstert sie: «*Was für eine schöne Blume!*» Oder sie fragt neugierig: «*Ist das eine Tulpe oder eine Sonnenblume?*» Sitze ich im Zug und beobachte zwei Menschen, meldet Heidi sich zuverlässig zu Wort – sei es mit einer Meinung über ihre Kleidung, einem Kommentar zu ihrem Gespräch oder einer Einschätzung ihrer Frisur.

Diese innere Stimme ist darauf programmiert, alles zu benennen und zu bewerten.[15] Sie ordnet unsere Erlebnisse blitzschnell in Kategorien ein: gut oder schlecht, passend oder unpassend, gross oder klein. Diese Einteilungen basieren auf unseren persönlichen Werten und

---

[14] Tolle 2014

[15] Tolle 2014

Überzeugungen. Unbewusst legen wir damit unsere individuelle Sichtweise über die Welt – ein unsichtbarer Filter, der bestimmt, wie wir die Realität wahrnehmen.
Dieses Denken erzeugt Schablonen – vereinfachte Muster, mit denen wir die Komplexität des Lebens bewältigen. Diese Schablonen sind nicht per se schlecht. Sie erleichtern uns das Leben, indem sie Routineaufgaben automatisieren und uns helfen, schnell Entscheidungen zu treffen. Doch sie haben auch ihre Tücken. Sie filtern nicht nur, sondern verzerren auch unsere Wahrnehmung, ohne dass wir es merken. Statt die Wirklichkeit direkt und unverfälscht zu sehen, erleben wir sie durch unsere subjektiven Muster[16], die von Erfahrungen, Vorurteilen und Bewertungen geprägt sind. Bei Alltagsentscheidungen mag das wenig auffallen, aber gerade in Konflikten kann dieser Mechanismus eine entscheidende Rolle bei der Eskalation spielen. Wir interpretieren die Handlungen anderer durch unsere eigenen Filter und ziehen daraus Schlüsse, die nicht immer der Realität entsprechen. Das kann Missverständnisse verstärken und Spannungen aufrechterhalten.

Jonas innere Stimme im Konflikt

Nehmen wir Jonas, einen Teamleiter in einem mittelgrossen Unternehmen. Jonas ist bekannt für seine Effizienz und klare Kommunikation. Doch in letzter Zeit spürt er eine wachsende Frustration gegenüber Maria, einer ihrer Teammitglieder. Maria liefert ihre Arbeit oft erst knapp vor der Deadline ab, und Jonas ertappt sich immer wieder bei Gedanken wie: «*Sie ist einfach unzuverlässig. Ihr fehlt die nötige Disziplin.*»

---

[16] Tolle 2014

Diese Gedanken schleichen sich jedes Mal ein, wenn er Marias Arbeit überprüft. Seine innere Stimme, nennen wir sie «Herr Perfekt», kommentiert sofort: «*So kann man doch nicht arbeiten! Das ist respektlos gegenüber dem Team.*» Ohne es zu merken, projiziert Jonas seine eigenen Werte – Pünktlichkeit und Struktur – auf Maria. Seine Schablone besagt: «*Pünktlich = zuverlässig. Unpünktlich = respektlos.*»
Eines Tages, nach einem besonders anstrengenden Meeting, beschliesst Jonas, sich bewusst mit seiner inneren Stimme auseinanderzusetzen. Er erinnert sich an eine Methode zur Selbstwahrnehmung, die er in einem Workshop gelernt hat: Gedanken nicht als Fakten, sondern als Interpretationen zu betrachten.
Er setzt sich in Ruhe hin und reflektiert: «*Ist es wirklich so, dass Maria unzuverlässig und respektlos ist? Oder ist das nur meine Interpretation?*» Er erinnert sich an Momente, in denen Maria unter hohem Druck qualitativ hochwertige Arbeit abgeliefert hat. Plötzlich wird ihm klar, dass Maria zwar einen anderen Arbeitsstil hat, aber keineswegs respektlos ist. Vielleicht braucht sie einfach den Zeitdruck, um kreativ zu sein.
Durch die Distanzierung von seiner inneren Stimme erkennt Jonas, dass seine Frustration weniger mit Maria zu tun hat als vielmehr mit seiner eigenen Erwartungshaltung. Er entscheidet sich, das Gespräch mit ihr zu suchen – nicht als Vorwurf, sondern um besser zu verstehen, wie sie arbeitet und ob sie gemeinsam Lösungen finden können, die beide zufriedenstellen.

Wenn wir uns bewusst von unserer inneren Stimme distanzieren, können wir den Gedanken Raum geben, ohne uns in ihnen zu verlieren. Unsere Gedanken und Bewertungen können wir uns wie Klänge vorstellen, die einen Raum in uns füllen. Oft meinen wir, dass wir der Klang sind – doch wir sind der Raum, indem diese Klänge ertönen.

Dieser Raum wird als Bewusstheitsraum[17] bezeichnet.
Wenn wir lernen, diesen Raum bewusst zu betreten und vor dort aus unserem inneren Erleben Beachtung zu schenken, gewinnen wir eine neue Perspektive auf unsere Gedanken. Dann können wir hören, was die innere Stimme sagt, und es zugleich hinterfragen:

- Ist das wirklich meine Wahrheit?
- Ist das die absolute Wahrheit?
- Oder ist es eine Interpretation meiner inneren Heidi?

Diese Fähigkeit, sich von der inneren Stimme ein Stück weit zu lösen und die Welt mit einem frischen, offenen Blick zu betrachten, ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einem leichten Umgang mit Spannungen und Konflikten.
Wie bei Maria kann das bewusste Wahrnehmen und Hinterfragen der eigenen Gedanken dazu führen, dass Missverständnisse schneller erkannt und gelöst werden. Statt im Modus des Autopiloten alte Muster ablaufen zu lassen, öffnen wir uns für neue Sichtweisen und reagieren flexibler und gelassener – nicht nur in Konflikten, sondern im gesamten Leben.

Das Fühlen

In unserem Körper spiegelt sich nicht nur die Aussenwelt wider, sondern auch unsere Gedankenwelt. Alles, was wir erleben, jede Situation, jeder Gedanke, jede Erinnerung, löst eine Reaktion in unserem Körper aus –

---

[17] Tolle 2014 und Glasl 2022

oft, ohne dass wir es bewusst bemerken. Diese Reaktionen manifestieren sich als Gefühle, die wir körperlich wahrnehmen. Sie sind mehr als nur flüchtige Vorkommnisse. Gefühle sind Energien, die sich in uns bewegen und uns leiten. Sie beeinflussen, wie wir die Welt sehen und mit ihr in Beziehung treten.
Vielleicht hast du es schon einmal erlebt: Ein unangenehmes Gespräch steht bevor, und plötzlich fühlst du einen Kloss im Hals. Oder du denkst an eine peinliche Situation, und es zieht dir förmlich den Magen zusammen. Angst zeigt sich oft durch eine Enge im Hals oder ein flaues Gefühl im Bauch. Wut hingegen macht sich häufig als Druck im Brustkorb oder Bauch bemerkbar, während Freude und Verliebtheit ein Kribbeln in der Haut oder ein Gefühl von Leichtigkeit auslösen. Diese körperlichen Empfindungen sind wie kleine Landkarten, die uns zeigen, was in unserem Inneren vor sich geht. Doch es gibt keinen universellen «Atlas» für Gefühle – jeder Mensch hat seine eigenen körperlichen Signale. Was für den einen ein Druck im Bauch ist, mag sich für den anderen als Hitze in den Schultern zeigen. Unsere Körperintelligenz – die Fähigkeit, diese Signale wahrzunehmen und zu verstehen – ist ein wertvolles Werkzeug, um mit Konflikten und Spannungen umzugehen.

Als Kinder war dieser Zugang zu unseren Gefühlen für uns noch ganz selbstverständlich. Ein Kleinkind weint, wenn es traurig ist, lacht laut, wenn es sich freut, und schreit, wenn es Hunger hat. Es gibt keine Filter, keine Bewertung, kein «*Darf ich das jetzt fühlen*?». Doch durch Erziehung, Schulerfahrungen und gesellschaftliche Erwartungen lernen wir, unsere Gefühle zu zügeln oder zu ignorieren. Sätze wie «*Ein Indianer kennt keinen Schmerz*» oder «*Reiss dich zusammen*» haben viele von uns geprägt. Wir haben gelernt, dass Wut unangemessen, Traurigkeit ein Zeichen von Schwäche und Angst etwas ist, das man überwinden muss. Doch Gefühle verschwinden nicht einfach, nur weil wir sie herunterschlucken, wegdrücken, zudecken oder betäuben. Sie

bleiben in uns, versteckt und oft unbemerkt, denn die Energie ist ja nicht freigelassen worden – und sie beeinflussen uns weiterhin. Sie werden zu einer Blockade im System[18], sie verstopfen unsere Energiekanäle. Dort warten sie darauf, sich in einer ähnlich gelagerten Situation entladen zu können. Das Körpersystem will nichts mehr, als diese Energieblockade wieder loszuwerden. Die meisten Menschen versuchen aber konsequent das Gegenteil davon: Sie wollen diese Ladung möglichst drin behalten. Es gehört sich schliesslich nicht, seinen Emotionen Luft zu machen und beispielsweise schlechte Stimmung zu verbreiten. Konfliktsituationen eignen sich besonders gut, um sich dieser emotionalen Blockaden zu entledigen. Dann kommt ein Schwall von Ärger und Wut daher, der nichts mit der aktuellen Situation zu tun hat, sondern vergangener blockierter Gefühle entspringt.
Auch ich hatte über Jahre hinweg den Kontakt zu meinen Gefühlen teilweise verloren. Ich funktionierte, erledigte meine Aufgaben, aber innerlich war ich oft abgeschnitten von dem, was wirklich in mir vorging. Ich brauchte Zeit und Übung, um diesen Zugang wiederzufinden – und zu erkennen, wie wertvoll und befreiend es ist, die eigenen Gefühle zuzulassen.

- Wie ist es bei dir?
- Spürst du in bestimmten Situationen, welche Gefühle sich in dir zeigen?
- Wie gehst du mit ihnen um? Drückst du sie aus oder unterdrückst du sie?

---

[18] Dittmar 2023

Die Qualität des Fühlens ist entscheidend für einen konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten. Gefühle sind wie Wegweiser oder Warnsignale, die uns zeigen, ob etwas für uns stimmig ist oder nicht. Stimmig bedeutet dabei nicht nur, dass etwas «gut» oder «angenehm» ist, sondern dass es mit unseren innersten Bedürfnissen, Werten und Absichten im Einklang steht.



Dieser Satz bringt es auf den Punkt: «Gefühle sind Bedürfnisschicksale». Was heisst das? Unsere Gefühle sind eng mit der Erfüllung unserer Bedürfnisse verknüpft. Wenn ein wichtiges Bedürfnis – etwa das nach Anerkennung, Sicherheit oder Zugehörigkeit – erfüllt wird, fühlen wir Freude, Zufriedenheit oder Dankbarkeit. Wenn dieses Bedürfnis jedoch nicht erfüllt wird, tauchen unangenehme Gefühle wie Frustration, Traurigkeit, Wut oder Angst auf.
Stell dir vor, du präsentierst eine Idee in einem Meeting, und dein Chef lobt dich dafür. Das Bedürfnis nach Anerkennung wird erfüllt, und du

fühlst dich stolz und motiviert. Wenn dein Vorschlag hingegen ignoriert oder abgewertet wird, entsteht Enttäuschung oder Ärger – nicht, weil du «zu sensibel» bist, sondern weil ein wichtiges Bedürfnis nicht erfüllt wurde.

Orientierung im Alltag

Um unsere Gefühle besser einzuordnen und auf sie zu reagieren, kann es hilfreich sein, sie mit einer Verkehrsampel zu vergleichen:

- Grün: Alles läuft harmonisch. Deine innere Welt und die äussere Realität sind im Einklang. Du fühlst dich ruhig, zufrieden oder glücklich. In diesem Zustand bist du offen und klar und kannst Konflikten gelassen begegnen.
- Orange: Achtung! Erste Unstimmigkeiten zwischen deiner Innen- und Aussenwelt machen sich bemerkbar. Vielleicht spürst du innere Unruhe, leichten Stress oder ein diffuses Unwohlsein. Das ist der Moment, innezuhalten und hinzuspüren:
  - Wo spüre ich etwas in meinem Körper?
  - Was will mir dieses Gefühl sagen?
  - Welches Bedürfnis wird gerade nicht erfüllt?
- Rot: Alarm! Deine innere und äussere Welt ist aus dem Gleichgewicht geraten. Das zeigt sich oft durch intensiven Stress, ein Gefühl von Überforderung oder sogar der Trennung von deinen eigenen Empfindungen. Vielleicht fühlst du dich wie im Dampfkochtopf und hast das Bedürfnis, einfach zu explodieren, oder möchtest dich komplett zurückziehen. In

diesem Zustand ist es wichtig, sofort innezuhalten. Ein Gespräch weiterzuführen oder impulsiv zu handeln, kann jetzt mehr schaden als nützen. Rückzug, Selbstfürsorge und Bewusstwerden sind angesagt, um die Kontrolle über deine inneren Vorgänge zurückzugewinnen.

Wenn wir lernen, unsere Gefühle bewusst wahrzunehmen und zu verstehen, fällt uns der Umgang mit Spannungen und Konflikten wesentlich leichter. Gefühle sind nicht unsere Feinde, die uns aus der Bahn werfen wollen. Sie sind unsere Verbündeten,[19] die uns zeigen, wo etwas nicht stimmt, wo wir genauer hinschauen sollten. Statt Gefühle zu unterdrücken oder vor ihnen davonzulaufen, können wir sie als wertvolle Informationsquellen nutzen. Wenn wir wissen, welches Bedürfnis hinter einem Gefühl steht, können wir konstruktiv handeln – sei es, indem wir ein Gespräch suchen, unsere Grenzen klarer setzen oder für uns selbst sorgen.
Beim Hineinfühlen in den Körper ist es nicht so wichtig, ob wir das Bedürfnis klar benennen können. Insbesondere wenn wir uns dem Fühlen wieder bewusst hinwenden, wird es zuerst schwierig sein, dem, was da im Körper ist, einen Namen zu geben. Dies ist in meiner Erfahrung auch nicht so wichtig. Bei mir steigen oft Bilder auf oder das Sein im Augenblick – ganz da sein mit dieser Energie im Körper – ermöglicht es mir, das Gefühl wahr- und anzunehmen.
Falls wir beim Fühlen Wut, Ärger, Angst, Traurigkeit oder auch Freude empfinden, sind dies oft auch die Gefühle der Stressreaktion. Hier lohnt es sich, mit der Aufmerksamkeit da zu bleiben und zu warten, denn hinter den Gefühlen der Stressreaktion verbergen sich die echten Gefühle, die mit den Bedürfnissen verbunden sind und uns klarere

---

[19] Dittmar 2023

Informationen über uns selbst liefern.
Über die Zeit wird es dir gelingen, die Gefühle immer präzisier wahrzunehmen und auch zu bennen. Wie eine Sprache, die Körpersprache, die wieder erinnert und gestärkt werden darf. So wie wenn wir italienisch lernen, zu Beginn verstehen wir nichts, dann ein paar Wörter und zum Schluss können wir uns, wenn wir fleissig üben, in der Sprache verständigen. Exakt den gleichen Lernprozess habe ich mit meinen Gefühlen erlebt.

Zurück in die Balance

Fühlst du dich im hektischen Alltag oft gestresst? Deinen Körper bewusst wahrzunehmen, kann dir helfen, wieder innere Ruhe und Klarheit zu finden. Stelle dir Fragen wie:

- Wie geht es mir gerade?
- Wie fühlt sich mein Körper an? Wo spüre ich Lebendigkeit?
- Wie fliesst mein Atem?

Gefühle der Stressreaktion

Wut, Ärger
Angst, Traurigkeit
Freude

Hier lohnt es sich tiefer zu bohren ...

Gefühle, wenn die Bedürfnisse erfüllt sind

abenteuerlustig
ausgeglichen
aktiv
angeregt
aufgeregt
behaglich
belebt
berührt
bewegt
dankbar
energievoll
enthusiastisch
erfüllt
erleichtert
erlöst
erregt
erstaunt
erwartungsvoll
fasziniert
frei
freudig
friedlich
froh
fröhlich
gebannt
geborgen
gelassen
gerührt
glücklich
grossherzig
gutmütig
heiter
hoffnungsvoll
inspiriert
interessiert
involviert
kraftvoll
lebhaft
leichten Herzens
liebevoll
lustig
mitteilsam
motiviert
munter
mutig
neugierig
optimistisch
ruhig
sanft
selig
sicher
sorglos
stolz
überglücklich
überrascht
überschwänglich
unbekümmert
unternehmungslustig
vertrauensvoll
wach
wohl
zufrieden
zuversichtlich

Gefühle, wenn die Bedürfnisse nicht erfüllt sind

abscheu
abwesend
ängstlich
ärgerlich
alarmiert
angespannt
angstvoll
apathisch
bekümmert
belastet
besorgt
bestürzt
betrübt
bitter
deprimiert
desinteressiert
durcheinander
feindselig
frustriert
düster
einsam
elend
entsetzt
enttäuscht
erschöpft
erschreckt
faul
frustriert
furchtsam
gehemmt
gelangweilt
gemein
gereizt
gleichgültig
Hass
hilflos
hoffnungslos
irritiert
melancholisch
müde
miserabel
kalt
kleinmütig
konfus
kribblig
Kummer
lethargisch
matt
mutlos
neidisch
nervös
niedergeschlagen
passiv
pessimistisch
Scham
unbehaglich
ungeduldig
unruhig
unsicher
unstet
schlaff
schlecht
schmerzvoll
schuldig
schwermütig
träge
traurig
überlastet
verärgert
verdrossen
verlegen
verloren
verwirrt
verzagt
verzweifelt
verletzt
widerwillig
wütend
zornig
peinlich
berührt

Übersicht der Gefühle (Quelle: Trigon Entwicklungsberatung 2024)

Judith lernt, ihre Gefühle zu lesen

Judith arbeitet seit Jahren in einem kleinen Team und versteht sich gut mit ihren Kolleginnen. Doch in letzter Zeit fühlt sie sich immer wieder von Anna übergangen. In Meetings lehnt sie ihre Vorschläge häufig ab oder übergeht sie, was bei ihr Ärger auslöst. Nach dem letzten Meeting merkt Judith, wie sich ein Druck in ihrem Bauch aufbaut, begleitet von einem flauen Gefühl in der Magengegend. Ihre Gedanken kreisen: *«Warum macht Anna das immer? Was habe ich ihr getan?»*
Statt ihre Wut zu unterdrücken oder direkt in einen Konflikt zu gehen, hält Judith inne. Sie setzt sich nach der Arbeit in Ruhe hin, schliesst die Augen, nimmt drei tiefe Atemzüge und richtet ihre Aufmerksamkeit nach innen. Sie spürt den Druck in ihrem Bauch. Sie lässt ihre Aufmerksamkeit dort, ohne eine Wertung vorzunehmen. Sie fühlt, wie der Druck zuerst zunimmt und sich dann im ganzen Körper verteilt. Jetzt fragt sie sich innerlich: *«Was sagt mir dieses Gefühl? Was fehlt mir?»*
Nach einer Weile erkennt sie: Es ist nicht nur Wut – es ist auch Enttäuschung. Judith fühlt sich nicht wertgeschätzt und übersehen. Ihr Bedürfnis nach Anerkennung wird nicht erfüllt. Mit dieser Erkenntnis fällt der Druck etwas ab, und sie fühlt sich klarer.
Am nächsten Tag spricht Judith Anna an – nicht vorwurfsvoll, sondern offen:
«Anna, mir ist aufgefallen, dass ich mich in den Meetings oft kritisiert fühle, wenn du meine Vorschläge kommentierst. Das fühlt sich für mich so an, als ob meine Arbeit nicht geschätzt wird. Ich möchte verstehen, wie du deine Kommentare meinst, damit wir Missverständnisse vermeiden können. Wie nimmst du die Situation jeweils wahr? Was ist deine Absicht?»
Anna ist überrascht. *«Oh, das war gar nicht meine Absicht. Ich wollte*

nur die Machbarkeit diskutieren – deine Ideen sind oft kreativ, und das schätze ich sehr.» Sie ergänzt, dass sie Judiths Beiträge schätzt, aber oft aus Zeitdruck schnell Entscheidungen treffen muss. Das Gespräch öffnet Raum für gegenseitiges Verständnis – und für Judith ein neues Gefühl: Erleichterung.
Judith spürt, wie sich die Anspannung in ihr löst. Der Konflikt hat sich nicht in Luft aufgelöst, aber durch das bewusste Wahrnehmen ihrer Gefühle konnte Judith ihn konstruktiv ansprechen, statt sich in Grübeleien und Ärger zu verlieren.
Manchmal reicht ein Moment der inneren Klarheit, um den Unterschied zu machen.



Unsere Gefühle sind der Schlüssel zu uns selbst. Wenn wir lernen, sie zu wahrzunehmen, anzunehmen und als Wegweiser zu nutzen, gewinnen wir nicht nur Klarheit über unsere Bedürfnisse, sondern auch über die Dynamiken in unseren Beziehungen. So werden wir fähig, Konflikte nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur Selbstentwicklung und Klärung zu sehen.
Auf meiner Website findest du die Liste der Gefühle:
https://www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen

Das Wahrnehmen

Mit unseren fünf Sinnen – Tasten, Sehen, Hören, Riechen und Schmecken – nehmen wir die Welt um uns herum auf. Sie sind wie unsichtbare Brücken, die unsere innere Welt mit der äusseren verbinden. Jede Sinneswahrnehmung ist dabei mehr als nur ein physischer Reiz. Sie wird von unserem Gehirn verarbeitet und durch unsere persönlichen Erfahrungen, Erinnerungen und Emotionen

gefiltert. So formt sie ein inneres Abbild der äusseren Realität.[20] Interessanterweise ist diese Wahrnehmung hochgradig individuell. So wie ein Künstler Farben unterschiedlich wahrnimmt oder ein Musiker feinste Nuancen im Klang erkennt, haben wir alle unsere eigenen «sensorischen Stärken». Mein Geruchssinn ist beispielsweise eher schwach, während mein Seh- und Hörsinn besonders scharf eingestellt sind. Ein Kollege hingegen schwärmt von Düften, die ich kaum registriere, und erkennt Aromen in einem Glas Wein, die mir völlig entgehen.

Wie nehmen wir unsere Sinne wahr?

Wie ist das bei dir? Welche Sinne sind bei dir besonders ausgeprägt? Vielleicht möchtest du dir die Zeit nehmen, einmal bewusst zu erforschen, wie du die Welt wahrnimmst.

- Welche Sinne treten bei dir in den Vordergrund? Vielleicht bemerkst du jedes Detail in deiner Umgebung, hörst aber weniger auf die Geräusche um dich herum.
- Welche Sinne sind dir wenig präsent? Fällt dir auf, dass du selten bewusst schmeckst, wenn du isst, oder kaum darauf achtest, wie sich der Boden unter deinen Füssen anfühlt?
- Welche Sinne könntest du bewusst trainieren, um sie zu schärfen?

---

[20] Glasl 2022

Sophie stärkt ihren Hörsinn
Nehmen wir Sophie, die in einem hektischen Bürojob arbeitet. Sie ist visuell sehr stark – sie bemerkt sofort, wenn in einem Raum etwas nicht am richtigen Platz ist. Im Alltag fällt ihr auf, dass sie Geräusche oft ausblendet. Wenn der Druck im Job steigt, fühlt sie sich schnell überfordert. Auf Empfehlung einer Freundin beginnt Sophie, bewusst auf ihren Hörsinn zu achten. Sie setzt sich während der Mittagspause in einen Park und lauscht den Geräuschen – dem Zwitschern der Vögel, dem Rascheln der Blätter, dem entfernten Summen von Gesprächen. Nach und nach stellt sie fest, dass dieses bewusste Hören ihr hilft, sich zu entspannen und aus dem Gedankenkarussell auszusteigen.

Gerade im hektischen Alltag, wenn Stress und Unruhe aufkommen, kann das bewusste Wahrnehmen der Sinne ein wirkungsvoller Anker sein, um zurück in den Moment und in den Körper zu finden. In stressigen Situationen neigen wir dazu, «im Kopf zu leben» – die Gedanken kreisen, wir analysieren, planen, sorgen uns. Der Körper hingegen wird oft vernachlässigt oder sogar ignoriert, bis Verspannungen oder Erschöpfung uns zur Pause zwingen.

Wenn du bemerkst, dass du den Kontakt zu deinem Körper verlierst oder verloren hast, stelle dir folgende Fragen:

- Was nehme ich gerade in meinem Körper wahr?
- Welche Geräusche höre ich?

- Was sehe ich in meiner Umgebung, wenn ich den Blick hebe?
- Rieche ich etwas in der Luft? Vielleicht den Duft von Kaffee, Parfüm, frischer Luft?
- Wie fühlt sich meine Haut an? Spüre ich den Stuhl unter mir, die Kleidung auf meiner Haut?
- Bin ich mit meinem Körper verbunden oder schwebe ich nur im Kopf?

Damit du echte Antworten von deinem Körper erhältst – und nicht nur schnell darüber nachdenkst – hilft es, zuerst drei tiefe Atemzüge zu nehmen. Atme bewusst ein, halte den Atem für einen Moment an und lasse ihn langsam wieder ausströmen. Spüre, wie sich deine Schultern senken und dein Körper ein kleines Stück mehr entspannt. Jetzt bist du mit der Aufmerksamkeit im Körper.
Nach diesen Atemzügen stelle dir erneut die Fragen – du wirst merken, dass deine Wahrnehmung intensiver und präsenter wird. Der Verstand tritt ein Stück zurück, und du öffnest dich für das, was tatsächlich *jetzt* in deinem Körper und um dich herum passiert.

Indem du deine Aufmerksamkeit mehrmals am Tag bewusst auf deine Sinne lenkst, kannst du dich immer wieder mit deiner Lebendigkeit verbinden und gleichzeitig Abstand vom ständigen Gedankenstrom gewinnen. Das klingt einfach, doch diese kleinen Momente können einen spürbaren Unterschied in deinem Alltag machen.

Kleine Übungen für den Alltag:

1. **Beim Zähneputzen:** Achte bewusst auf den Geschmack der Zahnpasta, das Gefühl der Borsten auf deinen Zähnen und das Geräusch, wenn du über die Zähne schrubbst.
2. **Beim Spazierengehen:** Spüre den Boden unter deinen Füssen, achte auf das Spiel von Licht und Schatten und lausche den Geräuschen der Natur oder der Stadt.
3. **Beim Essen:** Nimm dir einen Moment, um das Essen wirklich zu schmecken, bevor du zum nächsten Bissen greifst. Welche Aromen erkennst du? Welche Texturen spürst du?
4. **In stressigen Momenten:** Wenn du dich gestresst fühlst, halte kurz inne und frage dich: *«Was höre, sehe oder fühle ich jetzt?»* Stress ist oft ein Zeichen dafür, dass der Verstand die Kontrolle übernommen hat und die Verbindung mit den Sinnen und dem aktuellen Augenblick verloren gegangen ist. Indem du dich auf den Körper und das Wahrnehmen besinnst, kannst du Entlastung herbeiführen.
5. **Gib jedem Wochentag einen Sinn:** Für alle, die Struktur lieben: Weise jedem Wochentag einen Sinn zu! Montag ist der Hör-Tag, Dienstag der Fühl-Tag, Mittwoch der Wollen-Tag usw. Direkt nach dem Aufwachen richtest du deine Aufmerksamkeit gezielt auf diesen Sinn und nimmst dir vor, ihn mindestens fünfmal am Tag bewusst wahrzunehmen. Wie du es genau strukturierst, bleibt dir überlassen – entscheidend ist, dass du ins bewusste Wahrnehmen kommst.

Achte darauf, die Antworten auf diese Fragen nicht nur gedanklich zu suchen. Unser Verstand ist ein Meister darin, blitzschnell Lösungen zu

liefern – doch genau das wollen wir hier nicht. Stattdessen geht es darum, den Kontakt zu deinem Körper zu stärken.
Nutze deinen Atem als Anker: Folge ihm in deinen Körper hinein und nimm bewusst wahr. Dein Atem kann dabei wie eine Startrampe sein – ein sanfter Einstieg in die Übung. Mit der Zeit wirst du merken, dass es dir immer leichter fällt, dich zurückzubesinnen und deine Sinne bewusst wahrzunehmen.

Jonas entdeckt seine Sinne neu

Jonas arbeitet in der IT-Branche und ist bekannt für seine analytischen Fähigkeiten. Er liebt es, Probleme zu lösen und in komplexe Systeme einzutauchen. Doch nach langen Arbeitstagen fühlt er sich oft ausgelaugt und innerlich leer. Auf einer Fortbildung lernt er eine einfache Übung zur Sinneswahrnehmung kennen: Die «5-4-3-2-1-Methode».

- Er soll 5 Dinge benennen, die er sieht,
- 4 Dinge, die er hört,
- 3 Dinge, die er fühlt,
- 2 Dinge, die er riecht,
- und 1 Sache, die er schmeckt.

Anfangs empfindet Jonas die Übung als merkwürdig, doch nach einigen Wochen bemerkt er eine Veränderung. Er fühlt sich geerdeter und weniger in seinem Kopf gefangen. Selbst in stressigen Meetings

hilft ihm die kurze Fokussierung auf seine Sinne, wieder in den Moment zu kommen.

Die bewusste Wahrnehmung unserer Sinne ist ein einfacher, aber kraftvoller Weg, um Ruhe und Präsenz[21] in unser Leben zu bringen. Sie hilft uns, die Verbindung zu uns selbst zu stärken und die Welt um uns herum mit neuen Augen, Ohren und Gefühlen wahrzunehmen. Je mehr wir unsere Sinne schärfen, desto besser gelingt es uns, auch in Konfliktsituationen klarer und bewusster zu reagieren. Denn wer im Kontakt mit sich selbst steht, kann auch im Kontakt mit anderen gelassener bleiben. Also, warum nicht gleich jetzt damit beginnen? Lehn dich zurück, atme tief durch und frage dich: «*Was nehme ich in diesem Moment wahr*?» Vielleicht wirst du überrascht sein, wie reich und lebendig der Moment ist – wenn du ihn nur bewusst wahrnimmst.

Das Wollen

Ein zentraler Antrieb unseres Lebens sind unsere Bedürfnisse, Motive und Wünsche. Sie drücken sich in unserem Willen aus und spiegeln unsere Lebensenergie[22] wider. Doch wie oft halten wir wirklich inne, um uns diese Fragen zu stellen?

- Was ist mir wichtig?
- Was will ich?

---

[21] Tolle 2014

[22] Rosenberg 2001

- Was wünsche ich mir?

Die Grundbedürfnisse wie Atmen, Nahrung, Schutz und Gesundheit sind hoffentlich bei dir gedeckt. Doch wie sieht es mit Bedürfnissen wie Freiheit, Entwicklung, Selbstwirksamkeit oder Nähe aus? Unsere Bedürfnisse sind ebenso individuell wie vielfältig. Vielleicht hast du selbst bemerkt, wie sich deine Wünsche je nach Situation verändern? Mal sehnst du dich nach Stille und Rückzug, mal nach lebendigem Austausch mit einer Freundin. Diese Vielfalt wahrzunehmen und immer wieder bewusst hinzuspüren, was dir gerade wichtig ist, ist essenziell für ein stimmiges Leben und einen leichten Umgang mit Konflikten. Unsere Bedürfnisse sind die Wurzeln unseres inneren Antriebs.[23] Sie beeinflussen unser Denken, Fühlen und Handeln – oft ohne, dass wir uns dessen bewusst sind. Es ist ein zentraler Schritt in der persönlichen Entwicklung, die Bedürfnisse wieder bewusst wahrzunehmen. Denn nur dann kannst du sie aktiv berücksichtigen. Falls du jetzt denkst: «*Ja, genau das fehlt mir manchmal!*», keine Sorge – der Zugang zu deinen Bedürfnissen lässt sich trainieren und stärken. Setze dich dazu bewusst mit der Vielzahl der Bedürfnisse auseinander.

Ich selbst habe mir eine Liste aller möglichen Bedürfnisse erstellt, sie ausgedruckt und immer wieder wie Sherlock Holmes erforscht, welches Bedürfnis gerade erfüllt werden möchte. So habe ich meine inneren Antreiber erkannt und gelernt, mich selbst bewusster zu führen. Als ich wieder in gutem Kontakt mit meinen eigenen Bedürfnissen war, habe ich die Praxis auf mein Umfeld ausgeweitet.

---

[23] Glasl 2022

Bedürfnisse in Dialoge integrieren
Mittlerweile übe ich mich darin, die Bedürfnisse anderer Menschen hinter ihrem Verhalten wahrzunehmen und gezielt anzusprechen. Meine Erfahrung zeigt, dass dies eine enorme Entlastung sein kann – insbesondere in emotional aufgeladenen Situationen.
In einem hitzigen Meeting, in dem eine Person verärgert ihren Unmut äusserte, sagte ich: «*Ich nehme wahr, dass du diese Mail als respektlos empfunden hast und dich das ärgert. Dir haben in diesem Moment die Augenhöhe und der Respekt des Gegenübers gefehlt. Ist das so?*» Ob ich das Bedürfnis genau treffe, ist dabei zweitrangig. Falls nicht, wird die Person mich korrigieren – zum Beispiel so: «*Nein, ich bin wütend, weil ich bereits zwei Wochen auf diese Antwort gewartet habe. Und als sie dann endlich kam, war sie völlig unbrauchbar. Was für ein Leerlauf!*»

Diese Art des Zuhörens und Nachfragens schafft Klarheit. Denn oft liegt die eigentliche Ursache für unsere Emotionen tiefer, als es auf den ersten Blick scheint. Sobald wir erkennen, welches Bedürfnis hinter unserer Reaktion steckt, wird vieles leichter – für uns selbst und für unser Gegenüber.

Unsere Bedürfnisse sind wie ein innerer Kompass. Sie zeigen uns, was wir zum Leben, Wachsen und Wohlfühlen brauchen. Manche sind so grundlegend, dass wir sie kaum hinterfragen, während andere subtiler sind, aber nicht weniger wichtig. Sie prägen unsere Entscheidungen, unser Handeln und unsere Beziehungen. Wenn Bedürfnisse erfüllt sind, fühlen wir uns im Einklang mit uns selbst und der Welt. Werden sie hingegen vernachlässigt, entstehen Spannungen – innerlich wie äusserlich.

An der Grundlage unseres Seins stehen die körperlichen Bedürfnisse. Sie

sichern unser Überleben und Wohlbefinden. Atmen ist der erste und letzte Akt des Lebens, nicht nur überlebenswichtig, sondern auch ein Werkzeug, um Stress abzubauen und präsent zu bleiben. Nahrung gibt uns Energie, bedeutet aber auch Genuss, Kultur und Gemeinschaft. Ruhe und Erholung wirken wie ein Reset-Knopf für Körper und Geist, ohne den wir die Balance verlieren. Bewegung hält uns nicht nur körperlich fit, sondern auch geistig wach. Sexualität ist Ausdruck von Intimität und Lebendigkeit, während Schutz und Gesundheit physische und emotionale Sicherheit bieten. Gesundheit umfasst dabei nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch das Gefühl, in sich zu ruhen. Wenn diese Grundbedürfnisse nicht erfüllt sind, fällt es schwer, sich auf komplexere Themen einzulassen. Ein erschöpfter Mensch kann keine tiefen Gespräche führen oder kreative Lösungen finden – der Körper fordert zuerst seine Basisbedürfnisse ein.
Sind die körperlichen Bedürfnisse gedeckt, suchen wir nach Ordnung und Orientierung. Klarheit, Struktur und Ordnung schaffen Verlässlichkeit im Alltag. Vertrauen entsteht dort, wo Verlässlichkeit und Beständigkeit gegeben sind – sei es in Beziehungen, Freundschaften oder im Arbeitsumfeld. Die Privatsphäre ist ein Rückzugsort, der uns Selbstfürsorge ermöglicht. Sicherheit in all ihren Facetten gibt uns die Freiheit, neue Wege zu gehen. Stabilität bedeutet nicht Stillstand. Sie gibt uns den sicheren Rahmen, in dem wir uns entfalten können. Fehlt diese Sicherheit, fühlen wir uns orientierungslos und überfordert.
Neben Stabilität brauchen wir auch Freiheit und Selbstbestimmung. Alleinsein ist kein Zeichen von Isolation, sondern ein Raum zur Selbstreflexion. Unabhängigkeit, Wahlfreiheit und das Gefühl, freiwillig handeln zu können, fördern unsere Selbstwirksamkeit. Gerechtigkeit und Freiheit sind zentrale Werte, die uns helfen, uns selbst treu zu bleiben. Autonomie bedeutet nicht, sich von anderen abzukapseln. Es geht darum, aus einer Position der inneren Stärke in Verbindung mit anderen zu treten.

So sehr wir Autonomie schätzen, genauso tief verwurzelt ist das Bedürfnis nach Nähe und Zugehörigkeit. Geborgenheit und das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, geben uns Halt. Wir möchten akzeptiert und wertgeschätzt werden, so wie wir sind. Anerkennung und Aufmerksamkeit zeigen uns, dass wir gesehen werden. Ehrlichkeit und Vertrauen schaffen die Basis für tiefgehende Verbindungen. Nähe kann uns tief erfüllen, aber auch verletzlich machen. Doch nur durch echte Verbindung erfahren wir Intimität und Gemeinschaft.
Neben äusseren Faktoren gibt es Bedürfnisse, die unser inneres Gleichgewicht betreffen. Entspannung, Ruhe und Stille helfen uns, in einer hektischen Welt wieder bei uns selbst anzukommen. Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Nähe und Distanz, Aktivität und Erholung, Tun und Sein ist der Schlüssel zu einem gesunden Leben. Schönheit in der Natur oder Kunst nährt unsere Seele und bringt Freude. Frieden und Gelassenheit ermöglichen uns, Konflikte hinter uns zu lassen. Innere Harmonie ist kein dauerhafter Zustand, sondern ein Prozess. Sie entsteht, wenn wir lernen, sowohl die Höhen als auch die Tiefen des Lebens anzunehmen.

Der Mensch ist von Natur aus neugierig und möchte sich weiterentwickeln. Lernen, Lehren und Inspiration erweitern unseren Horizont. Kreativität und das Eingehen von Abenteuern sind Motoren für Innovation und persönliches Wachstum. Erfolg und das Erleben von Kompetenz stärken unser Selbstbewusstsein. Sinnhaftigkeit gibt unserem Handeln Tiefe und Bedeutung. Wachstum bedeutet nicht, ständig «besser» zu werden. Es geht darum, sich selbst und die Welt immer wieder mit neuen Augen zu sehen.

Die folgende **Liste der Bedürfnisse** hat mich unterstützt, die Vielfalt in mir zu erforschen:

Basis

Atem
Nahrung
Ruhe / Erholung
Bewegung
Sexualität
Schutz
Gesundheit

Sicherheit

Klarheit
Ordnung
Struktur
Vertrauen
Orientierung
Verbindlichkeit
Verlässlichkeit
Privatsphäre
Diskretion
Beständigkeit
Intimität

Wachstum

Entwicklung
Lernen / Lehren
Abenteuer
Inspiration
Kreativität
Kompetenz
Erfolg
Sinnhaftigkeit
Abwechslung
Effizienz

Kontakt

Nähe
Geborgenheit
Verbindung
Zugehörigkeit
Unterstützung
Ermutigung
Austausch
Kommunikation
Gemeinschaft
Einbezogen sein
Akzeptanz
Aufmerksamkeit
Wertschätzung
Bestätigung
Anerkennung
Bewunderung
Einfühlung
Verständnis
Gemeinsamkeit
Gesehen werden
Gleichberechtigung
Respekt
Rückhalt
Fürsorge
Ehrlichkeit

Spiritualität

Achtsamkeit
Hingabe
Offenheit
Bewusstheit
Gewaltlosigkeit
Liebe

Leichtigkeit

Entspannung
Harmonie
Ruhe
Stille
Balance
Gleichgewicht
Gelassenheit
Frieden
Bequemlichkeit
Rückzug
Gemütlichkeit
Genuss
Geduld
Schönheit
Geselligkeit
Spiel
Spass
Natur
Unterhaltung
Lebendigkeit
Weite

Freiheit

Alleinsein
Selbstbestimmung
Individualität
Unabhängigkeit
Freiwilligkeit
Eigenständigkeit
Selbstwirksamkeit
Wahlfreiheit
Gerechtigkeit

Liste der Bedürfnisse (Quelle: Trigon Entwicklungsberatung 2024)

Unsere Bedürfnisse – von den grundlegenden bis zu den komplexeren – sind **Ausdruck unseres Lebens**.[24] Sie zeigen, was uns bewegt, was uns nährt und erfüllt. Bedürfnisse sind keine Schwächen, sondern Wegweiser. Je bewusster wir sie erkennen, desto besser gelingt es uns, in Balance zu leben – mit uns selbst und in unseren Beziehungen. So entwickelt sich ein lebendiges und erfülltes Leben.

Aus Alice im Wunderland von Lewis Carroll
Alice kommt an eine Weggabelung und entdeckt die Katze auf dem Baum.
«*Welchen Weg soll ich nehmen?*», fragt sie.
«*Wo willst du hin?*», lautet die Antwort.
«*Ich weiss es nicht*», sagt Alice.
«*Dann*», so die Katze, «*ist es egal, welchen Weg du nimmst.*»

Weisst du, was du willst? Oder fällt es dir leichter zu sagen, was du nicht willst?
Das Nicht-Wollen ist uns oft schneller bewusst. Doch für ein friedvolleres und erfüllteres Leben ist es entscheidend, klar benennen zu können, was du wirklich willst. Ansonsten kann es sein, dass wir uns im Leben verwirren oder das Leben uns wie ein Spielball verwendet.
Hier ein kleiner Übungstipp: Immer, wenn dir ein Gedanke kommt, wie «*Das will ich nicht!*», halte inne und frage dich: «*Und was will ich stattdessen?*»

---

[24] Rosenberg 2001

So stärkst du den Zugang zu deinen Bedürfnissen:

1. Gönn dir 2–3 Sekunden Ruhe.
2. Atme bewusst zweimal tief ein und aus.
3. Stelle dir die Frage: «*Was brauche ich jetzt? Was ist mir wichtig?*»
4. Wandere mit der Aufmerksamkeit in deinen Körper. Fühle in dich hinein. Achte darauf, ob Bilder, Worte oder Gefühle aufsteigen.
5. Nimm sie zur Kenntnis und bedanke dich bei dir selbst für diese Erkenntnis.

Mit dieser kleinen Übung kannst du Schritt für Schritt lernen, deine Bedürfnisse klarer wahrzunehmen. Je häufiger du sie praktizierst, desto leichter wirst du spüren, was dir wirklich wichtig ist – und es in deinem Leben verankern.

Auf meiner Website kannst du die Liste der Bedürfnisse beziehen: https://www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen



Von Innen nach Aussen: das Handeln

Stell dir vor, dein Verhalten ist wie das sichtbare Ergebnis eines komplexen inneren Zusammenspiels – ein bisschen wie die Spitze eines Eisbergs. Unter der Oberfläche arbeiten vier zentrale Ebenen[25] in dir: Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen. Diese Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und bilden zusammen die Grundlage dafür, wie du in der Welt auftrittst. Dein Verhalten ist kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat dieses inneren Dialogs. All diese inneren Prozesse münden in deinem Verhalten. Dieses Verhalten ist wie der sichtbare Ausdruck deiner inneren Welt – das, was andere Menschen von dir wahrnehmen können. Doch hier kommt ein entscheidender Punkt: Dein Verhalten kann stimmig oder weniger stimmig sein.
Mit stimmig meine ich ein Verhalten, das in zwei Richtungen im Einklang steht:

1. **Innere Stimmigkeit:** Dein Verhalten passt zu dem, was du wahrnimmst, denkst, fühlst und willst. Es gibt keine inneren Widersprüche.
2. **Äussere Stimmigkeit:** Dein Verhalten passt nicht nur zu dir selbst, sondern auch zur Situation und zur Beziehung mit deinem Gegenüber. Ein stimmiges Verhalten berücksichtigt, was in diesem Moment angemessen ist. Ein Beispiel: Dein Ärger ist berechtigt, aber vielleicht ist der Moment gerade ungünstig, um ihn direkt anzusprechen – etwa in einem grossen Teammeeting. Hier wäre es stimmig, deinen Ärger zu erkennen, aber das Gespräch in einen passenderen Rahmen zu verschieben.

---

[25] Glasl 2022

Stimmiges Verhalten schafft Klarheit, Verbindung und Authentizität. Wenn du dich selbst verstehst und im Einklang mit deinen inneren Ebenen handelst, wirkst du authentisch. Das stärkt dein Gegenüber in der Beziehung zu dir. Menschen spüren, wenn jemand «echt» ist. Gleichzeitig sorgt stimmiges Verhalten für Klarheit: Du kommunizierst, was in dir vorgeht, ohne dass dein Gegenüber rätseln muss, was du wirklich meinst. Das schafft Vertrauen.
In Konflikten ist diese Stimmigkeit besonders entscheidend. Wenn du verstehst, wie deine Wahrnehmung, dein Denken, Fühlen und Wollen dein Verhalten beeinflussen, kannst du bewusster steuern, wie du in schwierigen Situationen reagierst. Statt impulsiv zu handeln oder dich zurückzuziehen, kannst du klar und authentisch auftreten – eine Grundlage für einen leichteren Umgang mit Spannungen und Konflikten. Je besser du die Verbindungen zwischen deinen inneren Ebenen erkennst, desto leichter fällt es dir, das Ruder in die Hand zu nehmen. Du wirst nicht mehr von automatischen Reaktionen gesteuert, sondern kannst bewusst entscheiden, wie du handeln möchtest. Das eröffnet dir die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu agieren – in Konflikten, im Alltag und in deinen Beziehungen. Stimmiges Verhalten setzt keine Perfektion voraus. Es zeigt das ehrliche Bemühen, im Einklang mit dir selbst und deiner Umwelt zu handeln. Es gelingt manchmal besser, manchmal schlechter. Wichtig ist die Absicht, es bewusst in das Leben zu integrieren. Und genau darin liegt die Kraft für mehr Klarheit, Verbindung und Authentizität – die Basis für ein friedvolleres Miteinander.

Stell dir vor, du stehst in der Küche, vertieft ins Kochen. Das Fleisch brutzelt in der Pfanne, der Timer läuft, deine Gedanken sind beim perfekten Timing. Plötzlich stürmt dein Partner mit leuchtenden

Augen herein: «*Schatz, ich muss dir unbedingt erzählen, was mir heute passiert ist!*»
In diesem Moment passiert viel in dir: Du *siehst* seine aufgeregte Mimik, *hörst* den begeisterten Tonfall und *spürst* gleichzeitig den Dampf des Kochwassers auf deiner Haut. Ein Gedanke schiesst dir durch den Kopf: «*Nicht jetzt, ich bin doch am Kochen!*» Gleichzeitig zieht es im Hals – Anspannung mischt sich mit einem Hauch von Ärger, weil er so unvermittelt hereingeplatzt ist. Dein Wunsch? «*Schnell fertigkochen, damit wir später in Ruhe reden können.*»

Aus diesem Mix aus Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Wollen ergibt sich dein Verhalten. Hier hast du verschiedene Möglichkeiten:

- Pragmatisch:
  Du hebst kurz den Kopf und sagst: «*Klingt spannend! Lass mich das schnell fertig machen, dann hör ich dir in Ruhe zu.*» So bleibt das Essen unversehrt, und dein Partner weiss, dass du ihm später Aufmerksamkeit schenkst.

- Spontan:
  Du legst den Kochlöffel weg, drehst dich zu ihm um und sagst: «*Okay, erzähl!*» Das Essen könnte leicht anbrennen, aber ihr teilt den Moment der Freude sofort.

- Diplomatisch:
  Du lächelst und sagst: «*Erzähl mir kurz die Überschrift, während ich hier weitermache – ich bin gespannt!*» So fühlt er sich gehört, während du weiterkochst.

Keine Reaktion ist richtig oder falsch. Entscheidend ist, dass du dir deiner inneren Prozesse bewusstwirst. So kannst du flexibel und selbstbestimmt reagieren – im Alltag wie in Konfliktsituationen.

Selbstwahrnehmung führt zu Selbstregulierung

Hast du schon einmal bemerkt, wie untrennbar die fünf Ebenen deines inneren Erlebens – Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln – miteinander verwoben sind? Sie beeinflussen sich in jedem Moment deines Alltags gegenseitig, oft unbewusst. Doch sobald du beginnst, diese Ebenen wahrzunehmen, öffnest du die Tür zu einer kraftvollen Fähigkeit: Selbstregulierung.[26]
Selbstregulierung bedeutet nicht, deine Gedanken oder Gefühle zu kontrollieren oder zu unterdrücken. Es geht vielmehr darum, eine bewusste Beziehung zu deinem inneren Erleben aufzubauen. Wenn du erkennst, wie deine Wahrnehmung deine Gedanken beeinflusst, wie diese wiederum Gefühle auslösen und deine Handlungen prägen, gewinnst du an Klarheit und Selbstbestimmung.

Stell dir vor, du stehst nicht mehr wie ferngesteuert im Zentrum deines emotionalen Sturms, sondern nimmst eine beobachtende Position ein. Du bist nicht mehr deine Gedanken, deine Gefühle oder deine Wahrnehmungen – du *hast* sie.[27] Diese subtile, aber kraftvolle Unterscheidung schafft einen inneren Raum, in dem du nicht automatisch auf Reize reagieren musst. Stattdessen kannst du wählen, wie du handeln möchtest.
Diese Transformation zwischen «ich bin» zu «ich erlebe» ist der Schlüssel zu mehr innerem und äusserem Frieden. In ihm liegt dein Gestaltungsspielraum – die Freiheit, deine Reaktionen nicht von alten

---

[26] Glasl 2022

[27] Singer 2016

Mustern oder unbewussten Automatismen bestimmen zu lassen. Es geht nicht darum, dein Erleben zwanghaft zu verändern oder «besser» zu machen. Vielmehr lädt dich dieser Prozess dazu ein, eine neue, flexiblere Beziehung zu deinem Inneren aufzubauen. Eine Beziehung, die auf Leichtigkeit, Freiheit und Akzeptanz basiert.
Mit dieser Haltung wirst du merken: Du gewinnst die Fähigkeit, bewusst und gezielt zu handeln – sei es in herausfordernden Gesprächen, in Konfliktsituationen oder im ganz normalen Alltagsstress.

Aus meiner Erfahrung zeigt sich diese Entwicklung auch darin, dass mich alltägliche, Ärgernisse kaum noch aus der Ruhe bringen. Verpasse ich den Zug, ist das einfach so. Muss ich lange an der Kasse warten oder rempelt mich jemand an, reagiere ich gelassener auf solche Situationen. Durch die Fähigkeit zur Selbstregulierung hat sich meine innere Schwelle verschoben – es braucht deutlich mehr, bevor ich beginne, mich zu ärgern. Allein das empfinde ich als eine grosse Entlastung. Vieles, was mich früher aufgeheizt, verunsichert oder wütend gemacht hat, geht mir heute leichter von der Hand.

Am Ende dieses Weges steht nicht die perfekte Selbstkontrolle, sondern ein bewusster, achtsamer Umgang mit dir selbst.

Achtsamkeit bedeutet, seine Aufmerksamkeit mit Absicht und ohne Wertung auf den gegenwärtigen Moment zu richten.
Jon Kabat-Zinn

Genau darin liegt die wahre Stärke: In der Fähigkeit, mit dir selbst in Frieden zu sein – und dadurch gelassener, authentischer und klarer zu handeln.

Die Selbstwahrnehmung im Alltag stärken

Der nächste wichtige Schritt ist, dein Innenleben im Alltag kennenzulernen und bewusst wahrzunehmen. Spüre immer wieder in dich hinein, umzunehmend ein klareres Bild von deinem inneren Erleben zu entwickeln. Warum ist das so essenziell? Weil es die Grundlage dafür schafft, kraftvoll, ruhig und in echter Beziehung mit anderen Menschen zu sein. Dieses klare innere Bild kannst du dir wie im rechten Abbild der Seerosen vorstellen: geordnet, differenziert und harmonisch.





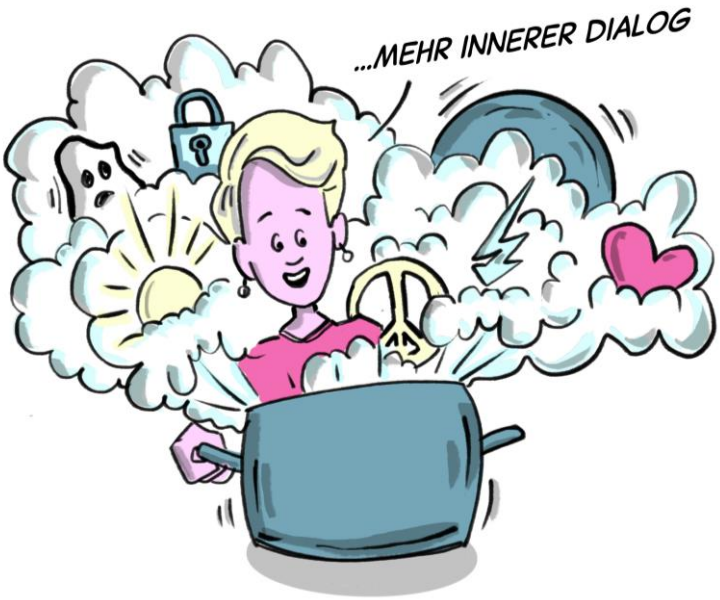
Klarheit der inneren Wahrnehmung (Quelle: F. Stebler)

Durch diese Selbstwahrnehmung schärfst du deine innere Klarheit. Du erkennst deine Vielfältigkeit und auch deine manchmal

widersprüchlichen Zustände – und kannst daraus bewusster dein Verhalten ableiten. Vielleicht siehst du heute noch ein Bild, das eher dem der linken Seerose entspricht: diffus und schemenhaft. Doch ich verspreche dir, mit der Zeit wirst du die innere Klarheit des rechten Bildes entwickeln können.



Das Dampfkochtopfgefühl – der innere Druck – kann durch einen klärenden inneren Dialog ersetzt werden. Diese Klarheit entsteht nicht über Nacht. Sie erfordert fortlaufendes, diszipliniertes Erforschen und Üben. Aber das Ergebnis lohnt sich: Du wirst stimmiger mit dir selbst, mit deinen Mitmenschen und deinem Umfeld in Beziehung treten können. Das ist pure Konfliktvorsorge!



Vor gut sieben Jahren begann ich, meine seelischen Vorgänge bewusster wahrzunehmen. Fünf Jahre lang probierte ich verschiedene Praktiken aus, um nicht nur meine Gedanken, sondern auch meine Gefühle und Bedürfnisse klarer zu erkennen und zu erleben.
Heute habe ich so etwas wie ein inneres Thermometer entwickelt – ein feines Messinstrument für meine seelische Verfassung. Wenn ich Spannungen, Unruhe, Verneblung oder extreme Kälte oder Wärme in mir spüre, halte ich inne und beobachtet aufmerksam: Was passiert gerade in ihr? Durch das Bewusstheitsrad und die daraus resultierenden, stimmigen Verhaltensweisen habe ich vieles in meinem Leben neugestaltet.
Mein heutiger Zustand ist geprägt von innerer Gelassenheit und oft auch von Frieden – nicht an jedem Tag und nicht in jedem Moment,

denn das ist nicht mein Ziel. Alle inneren Zustände sind Energie, die fliessen will. Unruhe, Spannungen und alles, was sich regt, darf da sein. Das zeigt mir, dass ich lebendig bin und in Verbindung mit mir selbst und dem Leben stehe.

Bewertungsfrei wahr- und annehmen

Ein zentraler Aspekt der Selbstwahrnehmung besteht darin, die Empfindungen und inneren Reaktionen nicht zu bewerten.[28] Das klingt im ersten Moment einfacher, als es tatsächlich ist. Stell dir vor, du spürst Trauer. Noch bevor du dich bewusst mit diesem Gefühl auseinandersetzen kannst, meldet sich deine innere Stimme und sagt vielleicht: «*Das darf doch nicht sein!*» oder «*Reiss dich zusammen!*» Solche Gedanken stammen aus dem Verstand, der gerne in Kategorien von «gut» und «schlecht» einordnet. Doch in Momenten der bewussten Selbstwahrnehmung sind diese Bewertungen weder hilfreich noch notwendig. Das Ziel der Selbstwahrnehmung ist nicht, Gefühle zu unterdrücken oder zu verändern, sondern sie *bewertungsfrei anzunehmen* – ganz gleich, ob es sich um Freude, Trauer, Wut oder Unsicherheit handelt. Alles, was du fühlst, darf einfach *da sein.*[29] Stell dir vor, du betrachtest deine Gefühle wie Wolken am Himmel. Sie ziehen vorbei, verändern sich, lösen sich auf – aber du bist nicht die Wolken. Du bist der Himmel, der Raum, in dem diese Gefühle existieren dürfen.
Um diese Haltung zu üben, kann es hilfreich sein, die Rolle einer inneren Beobachterin oder eines inneren Beobachters einzunehmen. Stell dir vor, du bist wie eine weise Eule, die auf einem Ast sitzt und ruhig und

---

[28] Singer 2016

[29] Diettmar 2023

aufmerksam auf das Geschehen in deinem Inneren blickt. Die Eule urteilt nicht über das, was sie sieht – sie nimmt einfach wahr. In dieser Haltung der Achtsamkeit wirst du feststellen, dass Gefühle ihre Energie freisetzen können, wenn du ihnen erlaubst, einfach *zu sein*. Wut kann sich so in Klarheit verwandeln oder Trauer in Ruhe und Akzeptanz. Vielleicht merkst du zu Beginn, dass es dir schwerfällt, in dieser wertfreien Beobachterrolle zu bleiben. Das ist völlig normal. Wenn du dich dabei ertappst, dass du doch wieder bewertest oder dich für ein Gefühl kritisierst, sei nachsichtig mit dir selbst. Das sind alte Muster, die sich nicht über Nacht verändern lassen. In solchen Momenten kannst du zu dir sagen: «*Ich nehme wahr, dass mir das bewertungsfreie Beobachten gerade schwerfällt. Trotzdem akzeptiere und liebe ich mich so, wie ich bin. Ich bin dankbar für diese Erkenntnis.*»

Diese Haltung der Selbstakzeptanz ist der Schlüssel. Versuche, die Dankbarkeit in deinem Körper zu spüren – vielleicht als warmes Gefühl in der Brust oder als ruhigen Atemzug. Selbst wenn sich dieses Gefühl nicht sofort einstellt, ist das kein Grund zur Sorge. Dein Körper kennt diesen Zustand der Dankbarkeit und Akzeptanz, auch wenn er dir im Moment nicht zugänglich scheint. Vertraue darauf, dass sich mit der Zeit eine neue Leichtigkeit einstellen wird.

Vom inneren Sturm zur Klarheit

Anna arbeitet als Teamleiterin in einem dynamischen Unternehmen. Eines Morgens erhält sie eine E-Mail von ihrem Vorgesetzten mit scharfer Kritik an einem Projekt, für das sie verantwortlich ist. Sie spürt, wie Wut und Ärger in ihr aufsteigen, das Dampfkochtopfgefühl.

In ihr tauchen Gedanken auf wie: «*Das ist so unfair! Ich gebe immer*

mein Bestes, und trotzdem werde ich kritisiert!» oder «*Mein Chef hat keine Ahnung, wie viel Aufwand in diesem Projekt steckt!*» Ihr Körper reagiert ebenfalls: Ihre Schultern verspannen sich, ihr Atem wird flacher und ihr Puls beschleunigt sich.

In der Vergangenheit hätte Anna wahrscheinlich direkt geantwortet – vielleicht mit einer verteidigenden oder sogar gereizten E-Mail. Doch sie erinnert sich an ihre Übung zur wertfreien Selbstwahrnehmung. Anstatt sofort zu handeln, lehnt sie sich zurück und nimmt einen tiefen Atemzug. Sie erinnert sich daran, dass es nicht ihr Ziel ist, die Wut zu unterdrücken, sondern sie bewusst wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten.

Sie schliesst für einen Moment die Augen und stellt sich vor, dass sie wie eine Beobachterin auf sich selbst schaut – wie eine weise Eule, die ruhig auf einem Ast sitzt. Sie fragt sich: *Was genau nehme ich in meinem Körper wahr*? Sie spürt die Anspannung in den Schultern, die Wärme in ihrem Gesicht und die Enge in der Brust. Dann fragt sie sich: *Welche Gedanken begleiten dieses Gefühl*? Sie bemerkt, dass ihr Verstand sofort in eine Verteidigungshaltung gegangen ist – mit Gedanken wie «unfair», «nicht wertgeschätzt» und «unverhältnismässig».

Anstatt diesen Gedanken blind zu folgen, sagt sie sich: «*Ich nehme wahr, dass Wut in mir aufsteigt. Ich nehme wahr, dass mein Verstand nach Schuldigen sucht. Das ist in Ordnung. Ich muss jetzt nicht sofort reagieren.*» Während sie diesen inneren Dialog führt, atmet sie tief ein und aus. Mit jedem Atemzug spürt sie, dass sich die erste Welle der Emotion abschwächt.

Nach ein paar Minuten ist Anna ruhiger. Sie kann nun klarer über die Situation nachdenken. Sie erkennt, dass ihre erste Reaktion eine Mischung aus Stress, Selbstschutz und ihrem Wunsch nach Anerkennung war. Statt impulsiv zu antworten, entscheidet sie sich dafür, die E-Mail später in Ruhe noch einmal zu lesen – mit dem Ziel,

die eigentliche Botschaft zu verstehen, ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen. Dank dieser kurzen Pause zwischen Reiz und Reaktion gelingt es Anna, nicht in den Automatismus der Bewertung zu verfallen. Sie gibt ihren Gefühlen Raum, ohne von ihnen überwältigt zu werden. Am Ende kann sie konstruktiver mit der Situation umgehen – und ihre innere Klarheit bewahren.

Je öfter du dich in dieser wertfreien Selbstbeobachtung übst, desto mehr wirst du merken, wie sich deine Haltung verändert. Konflikte, Spannungen oder schwierige Emotionen verlieren ihren Schrecken, weil du ihnen mit mehr Gelassenheit begegnest. Du wirst dich nicht mehr mit deinen Gefühlen *identifizieren*, sondern erkennen, dass sie nur ein Teil deines inneren Erlebens sind – nicht dein ganzes Wesen. So öffnet sich der Weg zu mehr Frieden und zu einem gesünderen Umgang mit Konflikten, sowohl im Innen als auch im Aussen.

Der Raum zwischen Reiz und Reaktion

In den vorangehenden Kapiteln haben wir die Selbstwahrnehmung sowie die Selbstregulierung betrachtet. Du hast erfahren, wie wichtig es ist, die eigenen Gedanken, Gefühle, Wahrnehmungen und Wünsche bewusst zu erkennen und anzunehmen. Doch wie gelingt es, aus dieser bewussten Wahrnehmung heraus aktiv Einfluss auf das eigene Verhalten zu nehmen? Die Brücke zwischen Wahrnehmung und bewusster Regulierung wird oft als der Raum zwischen Reiz und Reaktion beschrieben – ein kleiner, aber entscheidender Moment, in dem wir die Möglichkeit haben, nicht automatisch zu handeln, sondern innezuhalten und bewusst zu entscheiden.[30]

Schauen wir uns doch an, wie sich dieser Raum öffnet und gestalten lässt.

Dieser Raum beginnt sich zu entfalten, sobald du wahrnimmst, dass in dir Impulse entstehen – sei es in Form eines plötzlichen Gedankens, eines aufkommenden Gefühls, einer körperlichen Reaktion oder eines spontanen Wunsches. Normalerweise laufen diese Impulse blitzschnell ab und führen direkt zu einer Handlung: Ein kritischer Kommentar vom Kollegen und schon rollst du mit den Augen; ein unangenehmes Gefühl der Unsicherheit und du ziehst dich zurück. Doch was passiert, wenn du in diesem Moment innehältst?

Das bedeutet: Sobald in dir Impulse im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen generiert werden, integriere sie nicht automatisch in dein Handeln. Halte stattdessen kurz inne und frage dich: *Möchte ich so reagieren? Entspricht das meinem eigentlichen Wunsch oder Wert?* Diese bewusste Pause, so kurz sie auch sein mag, verschafft dir die Freiheit, dich aktiv für eine Antwort oder ein Verhalten zu entscheiden.

---

[30] Ballreich/Glasl 2022

Mit der Zeit wirst du feststellen, dass dieser Raum nicht nur grösser wird, sondern auch zu einem wertvollen Instrument, um in herausfordernden Situationen gelassener und souveräner zu agieren. So wird aus der Selbstwahrnehmung eine echte Selbststeuerung – der Schlüssel zu einem bewussteren und friedvolleren Leben.

Nach einem langen Arbeitstag legt Markus auf dem Heimweg noch einen kurzen Halt ein, um Lebensmittel zu kaufen. Schnell sammelt er das Nötigste zusammen und stellt sich an der Kasse an. Der Kassierer, offensichtlich müde, macht einen Fehler, und Markus zahlt 12 CHF zu viel.
Auch Markus ist erschöpft und sehnt sich nach Ruhe und Stille. Der Gedanke, sich jetzt mit diesem Fehler auseinanderzusetzen, ist das Letzte, worauf er Lust hat. Doch der Ärger über die falsche Abbuchung mischt sich mit seinem Bedürfnis nach Frieden.
Wie reagiert Markus in diesem Moment?

- Braust er auf, lässt seiner Ungeduld freien Lauf und macht seinem Ärger mit scharfen Worten Luft?
- Schafft er es, seinen ersten Impuls zu zügeln und den Fehler ruhig und besonnen anzusprechen?
- Oder entscheidet er sich, die 12 CHF innerlich abzuschreiben, die Situation hinter sich zu lassen und einfach zu gehen?

Dieser Moment lädt Markus ein, bewusst wahrzunehmen, wie er reagiert – und vielleicht neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken. Siehst du, unser Verhalten macht den entscheidenden Unterschied. Der Ärger, der sich in der Situation in Markus breitmacht, ist ein Ausdruck seines ungestillten Bedürfnisses nach Ruhe. Doch diesem

Ärger freien Lauf zu lassen und eine scharfe Ansage zu machen, hilft weder ihm noch dem Verkäufer.
Stattdessen könnte er das Missverständnis ruhig ansprechen und gemeinsam eine Lösung finden – eine Variante, die auf gegenseitigem Respekt basiert und in Richtung einer friedlichen Lösung führt.

Der Schlüssel liegt darin, nicht den ersten Impuls – den Ärger – handlungsleitend werden zu lassen, sondern innerlich einen Schritt zurückzutreten, ihn wahrzunehmen und mit etwas Abstand zu betrachten. So schafft man Raum zwischen Reiz (der Ärger) und Reaktion (eine ruhige, besonnene Antwort). Es öffnet sich ein Raum der Besinnung auf diese Qualitäten:[31]

- Besonnenheit
  Mit einem ruhigen Blick auf die Situation schauen.

- Vogelperspektive
  Von oben auf die Situation schauen und den Überblick behalten.

- Perspektivenwechsel
  Aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Situation schauen.

- Kontext-Bewusstsein
  Kulturelle, soziale, historische und andere Kontexte der Situation reflektieren.

- Emotionale Resonanz
  Spüren und fühlen, worum es geht – nicht nur denken.

---

[31] Ballreich/Glasl 2022

So kann der besonnene Teil in uns die Führung übernehmen, welcher mit Gelassenheit, Präsenz, Akzeptanz, Lebenserfahrung und Offenheit der aktuellen Situation begegnen kann. In diesem Raum liegt die Wahlfreiheit. Die Freiheit, bewusst zu entscheiden, die Selbststeuerung.

Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.

Viktor Frankl

Praxis für die bewusste Pause zwischen Reiz und Reaktion[32]

1. Stopp – Innehalten
   Was immer du gerade tust, stoppe deine Aktivität jetzt. Komm für ein paar Minuten zur Ruhe. Atme tief ein und aus. Spüre die Atembewegung in deinem Körper.

2. Wahrnehmen, was in mir da ist
   Lenke jetzt deine Aufmerksamkeit in deinen Körper. Welche

---

[32] Ballreich/Glasl 2022

Empfindungen spürst du jetzt? Nimm diese bewusst wahr und lasse sie wieder los
Lenke deine Aufmerksamkeit auf deine Gedanken.
Gibt es Gedanken, die dir durch den Kopf gehen? Nimm sie bewusst wahr und lasse sie wieder los.
Wie bist du gestimmt? Wie fühlst du dich jetzt?
Nimm deine Gefühle bewusst wahr und lasse sie wieder los
Was brauchst du jetzt? Was fehlt dir? Welche tieferen Bedürfnisse zeigen sich in dir?

3. Aufmerksamkeit sammeln
   Lenke jetzt deine Aufmerksamkeit auf deinen Atem. Nimm bewusst das Ein- und Ausströmen deiner Atembewegungen im Bauch wahr. Spüre das Heben und Senken deiner Bauchdecke, Atemzug für Atemzug.

4. Aufmerksamkeit ausdehnen
   Spüre jetzt deinen ganzen Körper und spüre, wie sich der Atem im Körper ausdehnt. Öffne jetzt deine Augen und nimm bewusst den Raum wahr, lass den Fokus offen und weit. Bleibe gleichzeitig im Kontakt mit deinem Körper und Atem. Beende die Übung, bewege dich und strecke dich.

5. Handlungsoptionen
   Was könntest du konkret tun, um deine Bedürfnisse zu erfüllen? Wie willst du handeln?

Diesen Raum aktiv zu gestalten, ist essenziell, um innere und äussere Freiheit zu entwickeln. Es ist ein unverzichtbarer Schritt auf dem Weg zu einem friedvolleren Leben. Was hier so einfach klingt, ist jedoch intensive innere Arbeit, die Zeit und Übung erfordert. Es braucht Jahre

der Praxis, bis dieser **Raum zur inneren Heimat** wird – ein **Ort des Friedens**, den du immer wieder aufsuchen kannst. Hier ein paar konkrete Ansätze, wie du diesen Raum verbreitern und vergrössern kannst:

- **Stille praktizieren:** Verbringe täglich mehrere Minuten in absoluter Ruhe. Kein Smartphone, keine Nachrichten, keine Gespräche, kein Fernseher – nur du und die Stille.

- **Innere Balance wiederherstellen:** Sobald du merkst, dass dein Ruhepegel aus dem Gleichgewicht geraten ist, unternimm aktiv etwas: Geh spazieren, meditiere, schreibe Tagebuch oder tue, was dir hilft, wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Bleibe dran, bis du dich wieder ruhig und ausgeglichen fühlst. Übernimm Verantwortung für dich selbst.

- **Dankbarkeit praktizieren:** Richte deinen Fokus regelmässig auf das, wofür du dankbar bist.

- **Bodyscans:** Scanne deinen Körper mehrmals täglich bewusst, um Anspannungen zu lösen und deinen inneren Zustand wahrzunehmen. Beispielsweise so: Schliesse die Augen und richte deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper, beginnend bei den Füssen. Wandere gedanklich langsam nach oben, spüre jede Körperregion und nimm wahr, wo sich Entspannung oder Anspannung zeigen – ohne zu bewerten. Atme ruhig weiter und bleibe mit deiner Aufmerksamkeit dort, wo du Spannung fühlst, bis sich eine sanfte Lösung oder ein inneres Ankommen einstellt.

- **Mantras verankern:** Finde Mantras – innere Leitsätze – die dich in einen Zustand der Ruhe versetzen, und wiederhole sie regelmässig innerlich.

- **Mentale Ruheoasen schaffen:** Stelle dir bewusst Orte oder Situationen vor, in denen du innere Ruhe und Frieden erlebt hast. Erzeuge diesen Zustand aktiv in deinem Körper. Keine Sorge – dein Körper und Geist wissen genau, wie das funktioniert. Vertraue ihnen.

Einige dieser Praktiken werden in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben. Mit diesen Übungen kannst du den Raum zwischen Reiz und Reaktion allmählich vergrössern und dir ein Leben in grösserer Gelassenheit und innerem Frieden ermöglichen.

Stell dir vor, du sitzt als Beifahrerin oder Beifahrer im Auto, und deine Partnerin fährt gerade noch bei Dunkelorange über die Kreuzung. Dein erster Impuls könnte Ärger oder Angst sein – vielleicht schiesst dir direkt ein «*Musst du so riskant fahren?!*» durch den Kopf. Doch bevor du diesen Gedanken laut aussprichst, hast du einen kurzen Moment, einen inneren Reaktionsraum.
Nutzt du ihn, um bewusst zu entscheiden, wie du reagieren möchtest? Vielleicht atmest du erst einmal tief durch, spürst nach, was dich gerade wirklich bewegt – ist es Sorge um Sicherheit, ein Bedürfnis nach Kontrolle oder einfach Überraschung? Anstatt impulsiv zu schimpfen, kannst du sagen: «*Das war knapp, das hat mich gerade echt erschreckt.*» Damit bleibt das Gespräch offen, ohne Vorwürfe – und dein Gegenüber hat die Möglichkeit, darauf zu reagieren, ohne in die Defensive zu gehen.
Genau dieser Moment zwischen Reiz und Reaktion ist entscheidend. Er ermöglicht es dir, nicht nur deine eigenen Emotionen bewusst zu steuern, sondern auch die Kommunikation in eine konstruktive Richtung zu lenken.

Dieses Prinzip der bewussten Selbststeuerung macht den Unterschied – nicht nur im Strassenverkehr, sondern auch bei Konflikten. Es geht darum, erste Anzeichen von Spannungen wahrzunehmen und bewusst zu handeln:

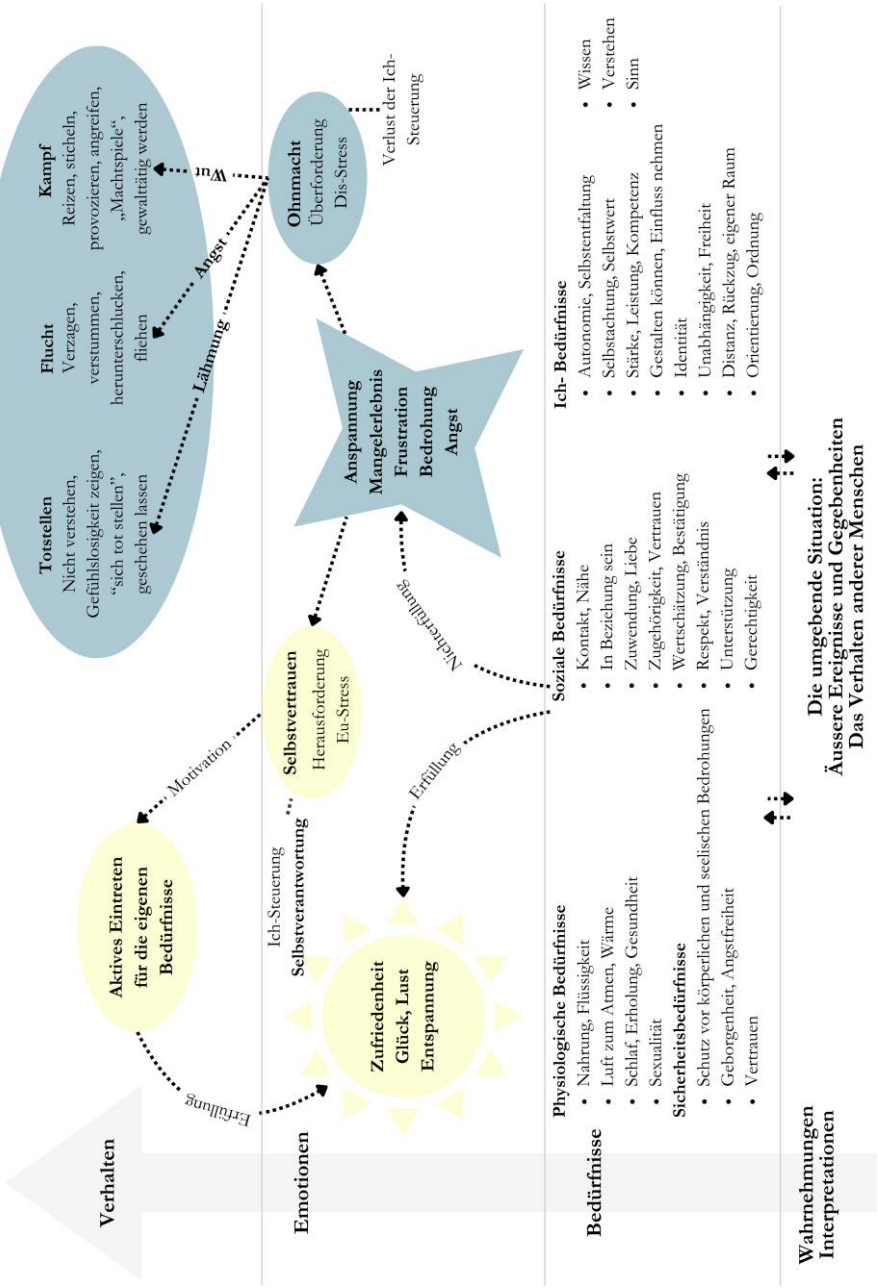
1. Kannst du deine unmittelbaren emotionalen Impulse regulieren? Wann gelingt es dir? Wann noch nicht?
2. Schaffst du es, einen Gang zurückzuschalten und innezuhalten?
3. Bist du bereit, etwas emotional Belastendes direkt anzusprechen – alternativ nach einer sorgfältigen inneren Inventur?
4. Kannst du deinem Gegenüber Zeit und Aufmerksamkeit schenken, damit ihr wieder ins gegenseitige Verstehen kommt?
5. In welchen Situationen gelingt dir diese Steuerung besser – und in welchen weniger gut?

Verstehen ist oft der Schlüssel, um die Hintergründe hinter verletzenden Handlungen zu erkennen. Es eröffnet die Möglichkeit, zu vergeben, gemeinsam neue Lösungen zu finden oder zumindest eine Klärung zu erreichen, die eure Beziehung stimmiger macht. Wie du siehst, liegt es an dir, die Verantwortung zu übernehmen. Bist du bereit? Wenn ja, dann wirst du in diesem Buch wertvolle Perspektiven und praktische Ansätze kennenlernen, die dir helfen können, aufkommende Konflikte rechtzeitig zu erkennen, bewusst zu steuern und so deine Beziehungen nachhaltig zu stärken.

Wie reagierst du in Stresssituationen?

Was passiert eigentlich mit dir, wenn deine Bedürfnisse über längere Zeit nicht erfüllt werden? Wenn sich dadurch Anspannung, Mangelerfahrungen, Frustration oder sogar Angst und Bedrohungsgefühle in dir aufbauen?

Die Landkarte der Bedürfnisse, Emotionen und des Verhaltens zeigt dir, wie diese drei Elemente zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen:



Die Landkarte der Bedürfnisse, Emotionen und des Verhaltens (Quelle: Ballreich, R./Glasl, F., 2022, S. 116)

Stell dir vor, du befindest dich bereits in einem angespannten Zustand, und dann tritt eine herausfordernde Situation ein.

- Schaffst du es, deine Kräfte zu mobilisieren? Spürst du Selbstvertrauen? Trittst aktiv für deine Bedürfnisse ein und kannst du die Herausforderung meistern?
  Wunderbar – das zeigt, dass du Zugang zu deinen inneren Ressourcen hast.

- Oder fühlst du dich überfordert, hilflos oder wie gelähmt?
  Wenn zur Anspannung Gefühle von Ohnmacht oder Überforderung kommen, drückt dein inneres System den «Notknopf». Dein Instinkt übernimmt, und du gelangst in den Überlebensmodus.

In diesem Zustand übernimmt dein emotionales Zentrum, die Amygdala, das Steuer. Deine besonnenen Fähigkeiten im rationalen Verstand, der präfrontale Kortex, weichen diesen uralten Instinkten. Drei typische Verhaltensweisen[33] treten in den Vordergrund:

- **Kampfreaktion**
  Wut steigt in dir auf. Du willst dich wehren, der Bedrohung ausweichen. Im sozialen Kontext zeigt sich dies durch Reizbarkeit, Sticheleien, Provokationen, Machtspiele oder sogar Aggression.

- **Fluchtreaktion**
  Angst übernimmt das Kommando. Du schweigst, schluckst deine

---

[33] Ballreich / Glasl 2022

Gefühle herunter und ziehst dich zurück – körperlich oder emotional.

- **Totstell-Reaktion**
  Lähmung übernimmt das Kommando. Du fühlst dich wie betäubt, unfähig zu handeln. Emotionale Starre macht sich breit. Du stellst dich «tot» und lässt Dinge einfach geschehen.

In diesem Notfallmodus fühlt es sich an, als ginge es um dein Überleben – emotional oder sozial. Deine bewusste Selbststeuerung verabschiedet sich, und Affektwellen übernehmen. Du reagierst impulsiv und oft weit unter deinem eigentlichen Entwicklungsniveau. Plötzlich verhältst du dich, als wärst du ein trotziges Kind: stur, egoistisch, engstirnig. Nach solchen Situationen fragst du dich womöglich: «*Wie konnte ich nur so reagieren? Das bin doch nicht ich!*» Dieser Modus hat uns einst vor Säbelzahntigern gerettet. Doch heute, in zwischenmenschlichen Beziehungen, ist er oft eine Überreaktion. Dein Körper meint, dich vor einer Bedrohung schützen zu müssen – auch wenn es sich «nur» um ein klärendes Gespräch oder eine Meinungsverschiedenheit handelt. Im Notfallmodus verlierst du essenzielle Fähigkeiten.[34] Dein Einfühlungsvermögen schwindet, sodass du dich nicht mehr in andere hineinversetzen kannst. Deine Wahrnehmung verengt sich immer mehr auf ein Schwarz-Weiss-Denken. Deine Handlungsflexibilität nimmt ab, und du verharrst stur in deiner Position, ohne Kompromisse einzugehen. Auch deine Kommunikationsfähigkeit leidet – statt zuzuhören und zu verstehen, reagierst du vermehrt mit Abwehr oder Angriff. Wir werden im nächsten Kapitel tiefer auf die inneren Vorgänge im Konflikt eingehen. Dieser Zustand ist schmerzhaft – für dich und dein Gegenüber. Doch das

---

[34] Ballreich/Glasl 2022

Bewusstsein darüber ist der erste Schritt, um künftig gezielter damit umgehen zu können. Im nächsten Kapitel schauen wir uns diese Verzerrungen im Konflikt genauer an.

- Kennst du diesen Notfallmodus bei dir? Wann hast du ihn zum letzten Mal erlebt?
- Welche der drei Varianten ist deine bevorzugte Tendenz?
- Woran erkennst du das?

Zum Glück gibt es einen Ausweg aus diesem Teufelskreis – er heisst emotionale Intelligenz und kann beispielweise mit dem bewussten Wahrnehmen des inneren Raumes gefördert werden. Je besser du mit deinem inneren Erleben, deinen Gefühlen und Bedürfnissen umgehen kannst, desto einfacher kannst du diesen Kreislauf durchbrechen. Mit mehr Achtsamkeit und Bewusstsein verschiebt sich dein Handlungsspielraum hin zu mehr Selbststeuerung.

Es ist zunehmend anerkannt, dass emotionale Intelligenz ein weitaus besserer Massstab für Erfolgswahrscheinlichkeit ist als der Intelligenzquotient.

Georg Kohlrieser

Vielleicht fragst du dich: «*Haben wir im Notfallmodus keine Verantwortung für unsere Worte und Taten?*» Doch, natürlich tragen wir Verantwortung. Aber während eines Konfliktes passiert viel Unbewusstes – sowohl auf der persönlichen als auch auf der kollektiven Ebene. Hier kann es helfen, die Dynamik eines Konfliktes mit etwas Abstand zu betrachten, fast so, als wäre er ein eigenständiges Wesen. Diese Perspektive schafft Distanz, die dir neue Handlungs- und Lösungsräume eröffnet.

Was mit dir im Konflikt passiert

Im Konflikt werden oft starke innere Prozesse ausgelöst.[35] Deine Gedanken überschlagen sich, Gefühle wie Wut, Angst oder Frustration steigen auf, und dein Körper geht in Alarmbereitschaft. Das kann dazu führen, dass du impulsiv reagierst oder dich zurückziehst. Konflikte fordern dich heraus, weil sie dein Sicherheitsgefühl und deine Überzeugungen berühren. Doch genau hier liegt die Chance: Wenn du verstehst, was in dir vorgeht, kannst du dies wahrnehmen, bewusster handeln und konstruktiver mit der Situation umgehen. Deine inneren Räume, dein Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen können durch Konflikte ganz schön in Beschlag genommen werden.[36] Je intensiver der Konflikt ist, desto grösser ist der Einfluss des Konfliktes in deinen inneren Räumen.

---

[35] Ballreich/Glasl 2022

[36] Glasl 2022

Dein Denken

Dein Denken ist deine innere Stimme, die ständig dein Leben kommentiert – wie die Sportmoderation deines Lebensspiels.[37] Hörst du sie gerade, in diesem Moment?
In konfliktbehafteten Situationen wird diese innere Stimme oft lauter. Sie erzählt dir Geschichten über die andere Konfliktpartei, erinnert dich an vergangene schwierige Momente und malt Szenarien zukünftiger Herausforderungen aus. Sorgen, Ängste und Nöte tauchen auf – bis hin zu inneren Dramen: «*Das nächste Mal, wenn sie mich so anfährt, werde ich es ihr frontal zurückgeben.*» oder «*Meine Meinung vor allen anderen so infrage zu stellen, das geht gar nicht!*» Diese Gedanken solltest du bewusst wahrnehmen und dich davon distanzieren. Nicht unterdrücken, sondern deine Aufmerksamkeit bewusst lenken. Denn je mehr du dich in diese destruktiven Szenarien hineinsteigerst, desto mehr heizt du den Konflikt innerlich an. Zusätzlich tendieren sie dazu, zu selbsterfüllenden Prophezeiungen zu werden. Tatsächlich beginnt Konfliktvorsorge genau hier: bei deinem inneren Dialog. Dies führt dich zur Erkenntnis, welche Bedürfnisnot, welche inneren Antreiber den Konflikt befeuern.

Sobald du Verantwortung für deine Bedürfnisse übernimmst, entziehst du dem inneren Drama den Treibstoff. Die Befriedigung deiner Bedürfnisse führt zu Entlastung und Ruhe. Statt weiter in der Spirale der Gedanken gefangen zu bleiben, schaffst du Raum für Klarheit und Gelassenheit. Genau das ist ein erster Schritt, um Differenzen, Spannungen und Konflikten konstruktiv und bewusst zu begegnen. Konflikte haben das Potenzial, unser Innenleben massiv in Unruhe zu versetzen. In friedvollen Lebensphasen ist es uns oft klar: Wir sind die

---

[37] Tolle 2014

Gestalter unserer inneren Welt und tragen selbst die Verantwortung für unsere Gedanken und Emotionen.

Nichts und niemand hat die Macht, den inneren Frieden zu stören - ausser wir lassen es zu.

Doch im Konflikt geraten wir leicht in die Falle, die Ursache für unseren inneren Sturm im Aussen zu suchen. Plötzlich fühlen wir uns machtlos, rutschen in den Opfermodus und werfen unseren Konfliktparteien vor: «*Du bist schuld, dass ich so wütend bin! Hättest du dich anders verhalten, müsste ich mich nicht so schlecht fühlen.*» Doch was passiert hier wirklich? Indem wir anderen die Schuld für unsere Emotionen geben, überlassen wir ihnen die Macht über unser Innenleben. Dabei liegt die Verantwortung für unser Erleben immer bei uns selbst.[38] Wir entscheiden – bewusst oder unbewusst – ob uns eine Situation aufregt oder nicht. Das klingt vielleicht ungewohnt oder sogar herausfordernd, doch erinnere dich an den Raum zwischen Reiz und Reaktion: Dort liegt unsere Freiheit. Genau das ist gemeint, wenn es heisst, dass wir unsere innere Welt selbst gestalten. Genau hier liegt die Chance, aus der Dynamik der Eskalation auszusteigen und unsere eigene Kraft zurückzugewinnen.

Unser Gehirn liebt schnelle Urteile. Sie helfen uns, uns in einer komplexen Welt zurechtzufinden, geben Orientierung und Sicherheit. Doch was im Alltag teilweise nützlich sein kann, kann sich in Konflikten als gefährliche Falle erweisen. Vorschnelle Urteile schränken unsere

---

[38] Singer 2016

Flexibilität ein. Sie machen uns starr in unserem Denken, reduzieren unsere Empathie und lassen uns die Perspektive des Gegenübers ausblenden. Sie verleiten uns dazu, andere ins Unrecht zu setzen und uns selbst im Recht zu fühlen – eine scheinbar bequeme Position, die unseren Selbstwert erhöht und das Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle kurzfristig stillt. Gerade in Konfliktsituationen, wenn unsere inneren Schmerzpunkte berührt werden, steigt unser Schutz- und Sicherheitsbedürfnis.[39] Unser Gehirn reagiert reflexartig. Wir greifen umso schneller zur Karte des Urteilens und Bewertens. Doch der Preis ist hoch. Anstatt den Konflikt zu entschärfen, heizen wir ihn damit weiter an.

Was, wenn wir innehalten, bevor wir urteilen? Was, wenn wir bewusst den Raum für andere Perspektiven öffnen? Für Zwischentöne und das, was wir noch nicht wissen? Genau hier liegt die Chance, den Konflikt nicht weiter eskalieren zu lassen, sondern Brücken zu bauen – zu mehr Verständnis, zu echtem Dialog, zu einer Lösung, die über Recht und Unrecht hinausgeht.

Deine Wahrnehmung

In Konfliktsituationen verändert sich deine Wahrnehmung.[40] Es ist, als würde ein Filter über alles gelegt: Du nimmst vermehrt nur noch das Schwierige, Herausfordernde oder Verletzende wahr, das von der anderen Konfliktpartei ausgeht. Das Positive, Wohlwollende und Konstruktive hingegen bleibt dir zunehmend verborgen. Ist das nicht

---

[39] Glasl 2022

[40] Glasl 2022

erstaunlich? Gerade als friedliebender Mensch würdest du dir genau das Gegenteil wünschen – mehr Verständnis, tieferen Kontakt, mehr Nähe. Doch dieser Filter sorgt dafür, dass das Gute immer mehr ausgeblendet wird. Es dringt schlicht nicht mehr bis zu dir durch. Das hat zur Folge, dass der Konflikt an Dynamik gewinnt und immer intensiver wird. Wenn du Konflikten vorbeugen möchtest, kannst du aktiv gegen diesen Wahrnehmungsfilter ansteuern. Sobald du erste Anzeichen von Unstimmigkeiten oder Missverständnissen wahrnimmst, erinnere dich an diesen Mechanismus. Richte deine Aufmerksamkeit bewusst auf die positiven Seiten der Beziehung.

Deine Wahrnehmung – deine Aufmerksamkeit – ist deine Superkraft. Wo du sie hinlenkst, das entscheidest du. Denn im Leben ist immer beides gleichzeitig vorhanden: das Herausfordernde und das Schöne. Es liegt an dir, was du sehen möchtest. Vielleicht hast du durch deinen Wahrnehmungsfilter sogar schon einmal eine Einladung zur Klärung übersehen? Warum also nicht mit einer offenen und neugierigen Haltung in den nächsten Austausch mit der anderen Person gehen? Du weisst jetzt: Deine Wahrnehmung im Konflikt zeigt dir oft nur einen Ausschnitt der Realität. Was für eine hilfreiche Erkenntnis! Nutze sie, um Konflikte bewusst zu entschärfen und einen Schritt in Richtung Frieden zu gehen.

Dein Fühlen

In Konfliktsituationen durchlebst du oft eine emotionale Achterbahnfahrt, in der deine Gefühle in alle Richtungen kippen können. Zuerst merkst du vielleicht, dass du viel empfindlicher wirst, dich schneller angegriffen oder verletzt fühlst. In diesem Moment wächst der Wunsch, dich zu schützen – vielleicht indem du eine Mauer aus

Gleichgültigkeit oder Abwehr aufbaust. Doch dieser Schutz geht auf Kosten deiner eigenen Empfindsamkeit und der Nähe zu anderen. Die Beziehung fühlt sich belastend an, Distanz schleicht sich ein. Mit zunehmendem Stress und Unsicherheit beginnt dein inneres Gleichgewicht zu kippen. Dein Vertrauen wird erschüttert, und Skepsis schleicht sich ein. Irgendwann macht sich das Gefühl der Bedrohung breit, das in Angst und letztlich in Panik umschlagen kann. Symptome könnten sein, dass du eine starke innere Spannung spürst, die sich oft als Mischung aus Wut, Angst, Hilflosigkeit und Ohnmacht zeigt.
Ein weiteres Zeichen dieser emotionalen Turbulenzen ist die Ambivalenz – du erlebst sowohl positive als auch negative Gefühle gegenüber der Situation oder einer anderen Person. Was in ruhigen Zeiten normal und gut selbst verhandelbar ist, wird jetzt problematisch. Je weiter die Eskalation voranschreitet, desto mehr verdichtet sich dieses Gefühlschaos. Du nimmst nur noch ablehnende Gefühle wahr, der andere wird immer mehr zur Bedrohung. Was anfangs noch eine Unterscheidung zwischen Nähe und Distanz, zwischen Sympathie und Antipathie war, wird immer mehr zugunsten einer einseitigen Haltung aufgegeben. Die Gegensätze, die du früher als sich gegenseitig befruchtend gesehen hast, erscheinen dir nun unvereinbar. Das führt oftmals zu einer Trennung in deiner Wahrnehmung. Möglicherweise teilst du die Welt jetzt vermehrt in Schwarz und Weiss,[41] bewertest vieles entweder als gut oder schlecht, als richtig oder falsch. Es entsteht eine Atmosphäre der Erstarrung und Einseitigkeit, die den Konflikt weiter anheizt und deine Perspektive immer mehr verengt. Die Lösung scheint immer ferner, je stärker diese polarisierenden Gefühle dein inneres Erleben dominieren.

---

[41] Glasl 2022

Diese intensiven Dynamiken führen dazu, dass du dich immer mehr von der Aussenwelt abkapselst. Du ziehst dich zurück, deine Aufmerksamkeit ist völlig auf dein eigenes Erleben fokussiert.[42] Während du dich in deinem Inneren verlierst, dreht sich die Welt draussen weiter – im Beruf, im Privatleben, überall bist du weiterhin gefragt. Aber da dein Blick so stark nach innen gerichtet ist, verlierst du zunehmend den Kontakt zu dem, was um dich herum geschieht. Und weil du innerlich so aufgewühlt bist, projizierst du alles, was dort passiert, nach aussen. Deine Wahrnehmung färbt sich durch die emotionalen Höhen und Tiefen, die du erlebst, und taucht deine Aussenwelt in die kräftigsten Farben ein.

Stell dir vor, ein Kollege gibt dir konstruktives Feedback. In einem ruhigen Moment könnte das eine wertvolle Gelegenheit für dich sein, zu lernen und dich weiterzuentwickeln. Doch aufgrund deiner inneren Unruhe und des ständigen Stresses empfindest du diese Rückmeldung als Angriff. Du siehst nicht mehr den Inhalt der Kritik, sondern nur die Bedrohung, die du in ihr vermutest. Vielleicht interpretierst du die Worte deines Kollegen als Angriff auf deine Kompetenz, auch wenn er das gar nicht so gemeint hat. Du fühlst dich verletzt und missverstanden, und dein innerer Konflikt verstärkt sich. Deine Wahrnehmung des Feedbacks ist durch die Angst und die Wut verzerrt – du siehst es nicht mehr als etwas Konstruktives, sondern als Bestätigung für deine Ängste und Unsicherheit.

---

[42] Glasl 2022

Dein Wollen

Konflikte hinterlassen nicht nur Spuren in unserem Denken, Fühlen und Wahrnehmen, sondern sie beeinflussen auch unser Wollen – unsere Ausrichtung, unsere Flexibilität und unsere Fähigkeit, mit der Welt in Einklang zu sein. Im normalen Alltag bist du vielleicht offen für neue Impulse, kannst auf andere zugehen und deine Bedürfnisse in Balance mit den Anforderungen deiner Umwelt bringen. Du triffst Entscheidungen mit Leichtigkeit, bist bereit für Austausch und findest kreative Wege, um unterschiedliche Interessen zu vereinen. Doch im Konflikt verändert sich dieses Gleichgewicht. Plötzlich spürst du eine Verhärtung:[43] Dein Denken wird engstirniger, deine Offenheit weicht immer mehr einer starren Haltung. Du merkst, dass du dich eher trotzig oder bockig verhältst, anstatt flexibel zu bleiben. Kompromisse, die sonst möglich wären, erscheinen plötzlich undenkbar. Die Varianz deiner Handlungsmöglichkeiten schrumpft, und du klammerst dich an eine bestimmte Sichtweise oder ein bestimmtes Ziel – oft auf Kosten des Miteinanders. Dieses Phänomen ist nicht ungewöhnlich. Konflikte aktivieren oft tiefsitzende seelische Verletzungen[44] und daraus resultierende Schutzmechanismen, die dich dazu bringen, dich zu verteidigen oder gegen Widerstände anzukämpfen.

Wenn du bemerkst, dass dein Wollen starrer und unnachgiebiger wird, kannst du innehalten und dich fragen:

- Wozu halte ich so fest?

---

[43] Glasl 2022

[44] Glasl 2022

- Was steht für mich wirklich auf dem Spiel?
- Was brauche ich eigentlich?
- Was sind im Moment meine tieferen unerfüllten Bedürfnisse?
- Und gibt es vielleicht doch noch eine andere Möglichkeit, die ich bislang nicht sehen konnte?
- Will ich gerade «gewinnen» oder suche ich eine echte Lösung?
- Wie kann ich meine Wünsche, Absichten und Bedürfnisse formulieren, ohne den anderen anzugreifen?
- Was könnte ich tun, um für meine Bedürfnisse einzutreten?

Indem du dir bewusst machst, wie dein Wollen im Konflikt beeinflusst wird, kannst du neue Handlungsräume eröffnen – für dich selbst und für das Miteinander.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass diese unerfüllten Bedürfnisse teilweise bereits gestillt werden, während sie wahrgenommen und angenommen werden. Sprich, indem ich meine wertfreie Aufmerksamkeit – meine Präsenz – auf diesen Ort in mir richte, der gesehen werden will. Bereits dadurch kann emotionale Entlastung und Erleichterung eintreten. Wie ein innerer Knoten, der sich löst.
Dies bedingt in meiner Erfahrung, dass die Selbstreflexion in Stille stattfindet. So kann die Präsenz in mir eine heilende Wirkung erzielen.

Fazit

In konfliktbeladenen Situationen verändern sich deine inneren Räume so stark, dass dein Verhalten oft maximal beeinträchtigt wird. Du findest dich plötzlich in Aussagen oder Handlungen wieder, bei denen du dich später – wenn die Emotionen abgekühlt sind – fragst: *Bin das wirklich noch ich?* Vielleicht erlebst du dich auf Persönlichkeitsstufen, die weit unter deinen heutigen Möglichkeiten liegen. Du reagierst wie in deiner Teenagerzeit oder sogar wie ein Kind. Genau das kann uns in Konflikten passieren: Unsere soziale Intelligenz schmilzt dahin wie Schnee in der Sonne. Es ist offensichtlich, dass Konflikte tiefgreifend auf unsere inneren Räume wirken. Aber muss das wirklich so sein? Bist du dem hilflos ausgeliefert? Zum Glück nicht! Das Gegenmittel liegt darin, Konflikte zu erkennen und zu verstehen. Genau hier setzt dieses Buch an. Es unterstützt dich dabei, deine emotionale Intelligenz und deine Dialogfähigkeiten zu stärken. Du findest hier zahlreiche Anregungen und Ideen. Der Schlüssel liegt in deinem bewussten Umgang mit Konflikten und deinem inneren Erleben. Du kannst das Ruder in die Hand nehmen, anstatt dich von der Dynamik treiben zu lassen.

Innere Dialoge führen für mehr Klarheit und Kraft

Wenn du bemerkst, dass deine innere Stimme dem Konfliktdrama frönt, nimm dir Zeit und Ruhe, damit du diesen inneren Dialog führen kannst:
Mache dir deine Gedanken bewusst:

- Was denke ich jetzt gerade? Welche Vorurteile und Bewertungen sind in meinem Denken da?

Lenke jetzt deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper und frage dich:

- Was nehme ich gerade wahr?
- Wie geht es mir? Was fühle ich gerade? Wo in meinem Körper?
- Was brauche ich eigentlich? Was sind im Moment meine tieferen unerfüllten Bedürfnisse? Was ist mir jetzt wichtig?

Vielleicht merkst du, dass dir etwas fehlt. Frage dich:

- Was könnte ich tun, um für meine Bedürfnisse einzustehen? Drei tiefe Atemzüge? Ein kurzer Spaziergang? Ein Gespräch mit einem vertrauten Menschen? Eine Reflexion zur belastenden Situation?

Indem du deine Aufmerksamkeit in deinen Körper lenkst, rückt die innere Stimme in den Hintergrund. Sie ist immer noch da, aber du entziehst ihr bewusst die Energie. Stattdessen richtest du deine Aufmerksamkeit auf die Wurzel der inneren Dramen - auf die Bedürfnisnot. Indem du Fürsorge und Verantwortung für die Erfüllung deiner Bedürfnisse übernimmst, wird sich die innere Stimme beruhigen und sich vom Konfliktdrama verabschieden.

Bist du konfliktscheu oder konfliktfreudig?

In Spannungen und Konflikten gibt es zwei Grundhaltungen: konfliktscheu oder konfliktfreudig.[45] Zugegeben, das klingt etwas extrem, doch die meisten von uns bewegen sich irgendwo zwischen diesen Polen – mit einer deutlichen Neigung zu einer Seite.
Konfliktscheue Menschen reagieren auf Konflikte, indem sie sich innerlich zurückziehen oder die Situation ganz verlassen. Andere zweifeln an sich selbst und stellen ihre eigenen Bedürfnisse schnell hintenan, um den Frieden zu wahren. Oft gehen damit Unsicherheiten und die Angst vor möglichen Konsequenzen einher. Emotionen wie Ärger werden unterdrückt, anstatt offen angesprochen zu werden. Nicht selten bleibt all das nach aussen unsichtbar – Spannungen und Differenzen werden verborgen, um den Schein zu wahren. Hinter diesem Verhalten steckt oft die Überzeugung, dass Konflikte nur Kraft rauben und es besser ist, sie zu vermeiden. Gleichzeitig spielt die Angst vor unangenehmen Emotionen eine Rolle. Wer sie nicht spürt, muss sich nicht damit auseinandersetzen. Viele glauben zudem, dass offene Auseinandersetzungen mehr Schaden anrichten, als sie nützen. Und dann gibt es die Haltung, dass Differenzen ohnehin unüberwindbar sind. Also warum sich überhaupt die Mühe machen?
Konfliktfreudige Menschen neigen dazu, direkt und offensiv aufzutreten. Sie scheuen die Konfrontation nicht – im Gegenteil, sie suchen sie manchmal sogar aktiv. Dabei kann es passieren, dass sie andere überrollen, verletzen oder provozieren. Ihr Auftreten wirkt oft egozentrisch oder überheblich, da sie stark auf ihre eigene Position

---

[45] Glasl 2022

fokussiert sind. Emotionen zeigen sie offen und tragen Differenzen oder Spannungen auch gerne vor Publikum aus, anstatt sie im kleinen Rahmen zu klären. Menschen mit einer konfliktfreudigen Haltung empfinden Auseinandersetzungen oft als belebend und energiefördernd. Sie sind überzeugt, dass wahre Innovation erst durch Chaos entsteht und dass Reibung notwendig ist, um Fortschritt zu ermöglichen. Für sie ist Konsens meist eine Illusion – in ihren Augen gibt es in Konflikten Gewinner und Verlierer, und sie sind entschlossen, auf der Siegerseite zu stehen.

Die meisten Menschen haben eine natürliche Grundtendenz, die sie in Konfliktsituationen prägt. Doch diese Tendenz kann je nach Rolle oder Situation variieren. Vielleicht bist du privat eher konfliktscheu, beruflich jedoch konfliktfreudig – oder umgekehrt.

Zwei Wege im Teamkonflikt

Monika – die Konfliktscheue
Monika arbeitet in einem kleinen Team und fühlt sich unwohl, wenn Spannungen aufkommen. Als eine Kollegin sie vor versammelter Runde für einen Fehler kritisiert, spürt sie sofort, wie ihr Herz schneller schlägt. Anstatt sich zu verteidigen oder ihre Sichtweise darzulegen, lächelt sie gequält und sagt nichts. Innerlich hadert sie mit sich: «*Hätte ich etwas sagen sollen? Habe ich wirklich einen Fehler gemacht?*» Später ärgert sie sich über sich selbst, spricht das Thema aber nicht mehr an. Stattdessen versucht sie, noch perfekter zu arbeiten, um zukünftige Kritik zu vermeiden. Doch das mulmige Gefühl bleibt – und mit der Zeit staut sich Frust an.

Markus – der Konfliktfreudige
Markus hingegen geht Konflikte frontal an. Als sein Chef in einer Besprechung eine neue Strategie präsentiert, die ihm nicht einleuchtet, meldet er sich sofort zu Wort. «*Das macht so keinen Sinn!*», sagt er laut und mit energischer Stimme. Er argumentiert scharf, lässt seinem Chef kaum Raum zur Erklärung und provoziert eine hitzige Diskussion. Zwar bringt er einige wichtige Punkte auf den Tisch, doch sein Ton sorgt für Widerstand im Team. Kollegen fühlen sich überrumpelt, und sein Chef reagiert gereizt. Markus verlässt die Besprechung mit dem Gefühl, dass er sich durchgesetzt hat – doch der Preis ist hoch: Das Team distanziert sich zunehmend von ihm.

Der Weg zur Balance
Beide Haltungen haben Vor- und Nachteile. Während Monika den Frieden wahrt, bleibt ihre Stimme ungehört. Markus spricht offen an, was ihn stört, doch seine Art hinterlässt verbrannte Erde. Eine gesunde Konfliktkultur bedeutet, Spannungen weder zu vermeiden noch mit voller Wucht auszutragen, sondern sie bewusst, respektvoll und lösungsorientiert anzugehen.

Konfliktfähigkeit stärken: Die Balance finden

Ob konfliktscheu oder streitlustig: Beide Pole haben Stärken und Schwächen. Was wäre, wenn du die Mitte suchst? Wenn du dich bewusst mit folgenden Haltungen und Fragen auseinandersetzt:

- Aggression als Energie: Wie kannst du sie in konstruktive Bahnen lenken?
- Konflikte als Chance: Sie helfen, Überholtes loszulassen, Beziehungen zu vertiefen und dich selbst besser zu verstehen.
- Unterschiede als Bereicherung: Differenzen sind notwendig für Wachstum und Entwicklung – das Arbeiten daran kann für alle bereichernd sein.

Die Balance zwischen Konfliktscheu und Konfliktfreude zu finden, bedeutet, Konflikte weder zu meiden noch zu provozieren – sondern sie als Chance zur Weiterentwicklung zu sehen. Und dank dieser Haltung kraftvoll, klar und empathisch für die eigenen Bedürfnisse einzustehen. Eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit zeigt sich darin, frühzeitig wahrzunehmen, wenn Spannungen entstehen – sowohl in dir selbst als auch in deinem Umfeld. Sie bedeutet, die Mechanismen zu verstehen, die Konflikte eskalieren lassen, und bewusst gegenzusteuern. Wer konfliktfähig ist, findet Wege, sein Anliegen klar zu formulieren, ohne die Situation unnötig zu verschärfen. Gleichzeitig kennt und nutzt er Methoden, um Standpunkte und Missverständnisse zu klären. Nicht zuletzt erkennt er die eigenen Grenzen und weiss, wann es sinnvoll ist, Unterstützung von anderen in Anspruch zu nehmen.

- Wo erkennst du dich wieder? Bist du eher konfliktscheu oder konfliktfreudig?
- In welchen Situationen erlebst du dich in diesen Ausprägungen?
- Was würde deine Familie zu diesen Ausprägungen sagen? Wo erlebt sie dich wie?
- Wie sieht es in deinem Berufsleben aus?
- Gibt es Unterschiede zwischen deinem privaten und beruflichen Verhalten? Weshalb?
- Welches Verhalten möchtest du zukünftig leben? Wie genau möchtest du dich verhalten? Spiele gedanklich eine Situation durch, in der du dich in dieser neuen, zukünftigen Art und Weise verhältst? Wie geht es dir dabei?

Welche Perspektiven kannst du einnehmen?

Deine Konfliktfähigkeit zu stärken bedingt, dass du dich selbst gut wahrnehmen kannst. Das Werkzeug dazu, ist deine Aufmerksamkeit, die du bewusst steuern kannst. So kannst du Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und deuten und dein Verhalten darauf ausrichten. Dank diesen vielseitigen Perspektiven kannst du stimmiger und besonnener reagieren, was sich 1:1 auf ein friedvolleres Leben einzahlt.
Die unterschiedlichen Perspektiven erleben wir unter anderem, wenn wir in PC Games mit unseren Charakteren wilde Abenteuer bestreiten. Wobei ich selbst keine Affinität für diesen Zeitvertreib haben, mich aber die Umsetzung der unterschiedlichen Perspektiven als Spielcharaktere faszinieren. Grundsätzlich stehen uns immer drei Einstellungen zur Verfügung, die sich wunderbar ergänzen. Warum nicht diese als Metapher und Eselsbrücke mitnehmen:

- **Ego-Perspektive**
  Die Ego-Perspektive oder Ich-Perspektive umfasst dein Denken, Wahrnehmen, Fühlen, Wollen und Handeln aus deiner unmittelbaren, persönlichen Sicht. In Games erlebst du diese direkt durch die Augen des Charakters, den du steuerst. Im echten Leben fordert sie dich auf, tief in deine eigene Welt einzutauchen, deine eigenen Emotionen, Gedanken und Bedürfnisse zu reflektieren und unmittelbar zu reagieren.

- **Dritte-Person-Perspektive**
  Die Dritte-Person-Perspektive nimmst du im realen Leben durch einen inneren, mentalen Schritt hinter dich ein. Du schaust dir quasi selbst über die Schulter. Hier siehst du den Akteur von

aussen, was dir erlaubt, Handlungen objektiver zu betrachten und die Reaktionen anderer besser zu verstehen. Dies ermöglicht es dir, eine gewisse Distanz zu wahren und dennoch mit den Ereignissen verbunden zu bleiben. Dasselbe gilt dann auch für dich. Die Distanz hilft dir, emotional abzukühlen und deine Selbststeuerung zu stärken. Du bist wieder mehr mit deiner sozialen Intelligenz verbunden.

- **Vogelperspektive**
  Die Vogelperspektive nimmst du ein, indem du deine Aufmerksamkeit über deinen Kopf hinausführst. Stell dir vor, du fährst mit dem Lift weit nach oben, sicher drei Meter oberhalb von dir. Dann stoppe den Lift und tritt auf diese Plattform, dort oben (ja, dort ist eine.) Hier bietet sich dir die Chance weit zu sehen, hoch zu sehen bis zum Horizont. Diese bietet dir einen weiten Blickwinkel, losgelöst von dir persönlich. Sie ermöglicht es dir, den Kontext, die Umwelt wahrzunehmen. Siehst du, wo du jetzt gerade bist, wo deine Gesprächspartner sich befinden? Siehst du sogar die räumlichen und zeitlichen Dimensionen, die sich hier ineinander verzahnen und euch genau zu diesem Punkt führen, wo ihr euch jetzt befindet?

Zoomst du weiter raus, gelingt es dir mit ein bisschen Übung, Zusammenhänge und Muster zu erkennen, die auf die Situation einwirken, aber aus anderen Perspektiven nicht sichtbar wären. Muster könnten sein:

- Aha, das passiert euch jetzt in dieser Woche bereits zum fünften Mal, dass ihr in diese Gesprächsdynamik geratet, die sich gegenseitig aufschaukelt. Was geschieht euch den da immer wieder?

- Immer wenn du müde vom Arbeitstag nach Hause kommst, gerätst du in diese Überforderungsmomente.
- Dein Verhalten in diesem Gespräch erinnert dich an die Situationen X, die du mit dem Exfreund immer wieder erlebt hast. So ohnmächtig und ausgeliefert hast du dich jeweils gefühlt. Das triggert dein Schutz- und Abwehrmechanismus. Was würde dir in diesen Situationen helfen, anders und neu darauf zu reagieren? Welchen Anteil in dir provoziert dies immer wieder?

- Ich erlebe die Vogelperspektive immer als sehr entlastend. Sie macht wir bewusst, dass ich als Mensch Anteil habe, aber mich auch in einem grösseren System befinde, welches mit grosser Kraft auf mich einwirkt.
- Nicht dass ich keine Verantwortung trage, aber in diesem grossen Ganzen bin ich ein kleiner Punkt, der zwar wichtig ist, aber nicht übermächtig.
- Oftmals überkommen mich in dieser Perspektive grosse Demut und Dankbarkeit, für die Möglichkeit, in diesem Spiel des Lebens überhaupt ein kleiner Punkt zu sein. Mit dieser Demut dann auf das unmittelbare Geschehen zu schauen, hilft, Abhängigkeiten und vieles andere mit einer grösseren Klarheit und Weisheit wahrzunehmen. Hilft, abzukühlen und dem bewussten Verstand wieder mehr die Führung zu übergeben.

Der bewusste Wechsel zwischen diesen Perspektiven lässt dich komplexe Situationen besser verstehen. In der Konfliktklärung ermöglicht dir die Ego-Perspektive, deine eigenen Gefühle und

Bedürfnisse zu erkennen. Die Dritte-Person-Perspektive hilft dir, die Sicht des Konfliktpartners nachzuvollziehen. Die Vogelperspektive schliesslich versetzt dich in die Lage, das gesamte Konfliktspielfeld und die zugrundeliegenden Dynamiken zu verstehen und eine umfassendere Lösung zu entwickeln. Wie mit einem Lift werden alle Stockwerke bzw. Perspektiven gemeinsam besucht und die geteilten Erkenntnisse fliessen in die Klärung ein.
Ein Perspektivenwechsel ist nicht nur ein technisches Manöver in PC Games, sondern ein mächtiges Werkzeug für dein persönliches Wachstum und für zwischenmenschliche Beziehungen. Indem du lernst, flexibel zwischen verschiedenen Sichtweisen zu wechseln, kannst du empathischer, verständnisvoller und effektiver in deiner Kommunikation und Problemlösung werden. Warum nicht mal bei der nächsten Auseinandersetzung bewusst den mentalen Schritt in die Dritte-Person-Perspektive wagen und dir selbst Distanz zum Geschehen gönnen?

- Erkennst du diese drei Perspektiven bei dir selbst?
- Kannst du jetzt gleich mal diese drei Perspektiven einnehmen?
- Welche Erfahrungen hast du mit den Perspektiven gemacht? Welche hilft dir in welcher Situation?
- Welche Perspektive gelingt dir noch nicht so gut? Hast du Lust, sie heute durch den Tag direkt mehrfach auszuprobieren?

Deine Aufmerksamkeit ist deine Superkraft!

Kennst du sie schon, die Superkraft, die dein Leben fest im Griff hat? Es wird täglich um sie gekämpft, Millionen werden investiert, um deine Superkraft dorthin zu lenken, wo «man» sie haben will. Das, worauf du deine Aufmerksamkeit richtest, wird zu deiner Realität – es steuert dein Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Wollen, Handeln, ja, dein Leben.

Besonders im Konflikt ist es entscheidend, wohin wir unsere Aufmerksamkeit lenken. Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf das Problem, malen wir uns Dramen aus. Die schmerzhafte Vergangenheit und unsere inneren Stimmen schüren das Feuer. Der Konflikt bläht sich auf, Feindbilder entstehen. Es wird immer schwerer, zuzuhören und zu verstehen. Richten wir sie auf die Lösung und die Zukunft, öffnen sich neue Möglichkeitsräume. Die Beteiligten werden zu Spiegeln unserer Ängste und zu Wachstumschancen. In diesen lichten Momenten können wir Konflikte als Entwicklungsmöglichkeiten annehmen.
Natürlich gibt es in Konflikten verletzende Verhaltensweisen – doch wir sollten uns darin nicht verlieren. Denn unsere Aufmerksamkeit schafft Wirklichkeit. Wer im Konflikt badet, wird auch mehr Konflikt ernten. Klärende Dialoge, die Gefühle und Bedürfnisse integrieren, Probleme würdigen und Lösungen schaffen, werden unser Leben versüssen. Oft sind es die kleinen Schritte, die uns aus Konflikten führen: Zeichen des Respekts, der Menschlichkeit und der Freundlichkeit. So kann die Liebe – oder ihre kleinen Geschwister wie das Lächeln, die Leichtigkeit und die Hilfsbereitschaft – in unser Leben zurückkehren und uns die wahre Süsse des Lebens geniessen lassen.

Die Geschichte von den zwei Wölfen

Es gibt eine alte indianische Legende, die die Geschichte von den zwei Wölfen erzählt. Diese Legende lehrt uns eine wichtige Lektion über den Kampf zwischen Gut und Böse in unseren Herzen. Ein alter Cherokee-Indianer teilt mit seinem Enkel:

«Mein Sohn, in jedem von uns gibt es einen Kampf zwischen zwei Wölfen. Der eine Wolf ist böse – er ist Wut, Neid, Eifersucht, Kummer, Gier, Arroganz, Selbstmitleid, Schuld, Groll, Lügen, Überheblichkeit, Egoismus und Missgunst. Der andere Wolf ist gut – er ist Freude, Frieden, Liebe, Hoffnung, Gelassenheit, Bescheidenheit, Güte, Wahrheit, Mitgefühl und Glaube.»
Der Enkel dachte einen Moment nach und fragte dann: *«Schön und gut, aber welcher Wolf gewinnt den nun von den beiden?»* Der alte Cherokee antwortete: *«Der, den du fütterst.»*

Diese einfache, aber tiefgründige Geschichte lehrt uns, dass wir die Macht haben, zu entscheiden, welchen Wolf wir in unserem Herzen füttern. Wir haben die Kontrolle darüber, welche Gedanken und Gefühle wir in unserem Leben nähren und stärken. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass wir nicht hilflos gegenüber den negativen Emotionen und Gedanken sind, die in uns aufkommen. Wir können bewusst wählen, positive und gute Gedanken zu kultivieren und die negativen zu überwinden. Die Geschichte von den zwei Wölfen erinnert uns daran, dass wir die Schöpfer unseres eigenen Glücks sind und dass wir die Macht haben, unsere Gedanken und Gefühle zu lenken. Indem wir den guten Wolf in uns füttern, können wir ein Leben von zunehmendem Frieden, Freude, Gelassenheit und Liebe führen.

- Was löst die Geschichte zu den zwei Wölfen bei dir aus?
- Blättere gedanklich die letzten Stunden durch.
    - Findest du Momente, in denen du den Wolf der Liebe gefüttert hast?
    - Und Momente, in denen du den Wolf des Zorns gefüttert hast?
- Woran erkennst du den Unterschied. Schaue dich in den Situationen um, siehst du den anderen Wolf dort auch? Wie könnte es dir das nächste Mal gelingen, den für dich stimmigen Wolf zu füttern?

Zur gezielten Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf einen positiven Fokus und zur Gestaltung des Dialogs aus dieser Haltung heraus, verwende ich oft die Analogie der Biene und der Fliege.

Bist du jetzt die Biene oder die Fliege?

Die Biene fliegt zu schönen Blumen und produziert süssen Honig. Sie steht sinnbildlich für einen respektvollen Austausch auf Augenhöhe. Sie richtet ihren Fokus auf Lösungen und formuliert ihre Anliegen so, dass auch Schwieriges ansprechbar bleibt – ohne das Gegenüber zu verletzen.
Sie weiss: Worte wirken. Und sie weiss auch, dass nicht zählt, wie etwas *gemeint* war – sondern wie es *ankommt*.

Die Fliege hingegen sucht den Unrat. In dieser Metapher steht sie für Aussagen, die wenig achtsam sind, für Kommunikation, die sich an Problemen festbeisst. Verständnis fällt ihr schwer, und sie ist sich der Wirkung ihrer Worte kaum bewusst. Statt zu klären, lässt sie den inneren Dampfkochtopf zischen – was die Spannung eher verstärkt als abbaut.

Natürlich haben beide Pole – Biene wie Fliege – ihre Daseinsberechtigung. Doch wenn es darum geht, angespannte Situationen friedvoller zu gestalten, ist bewusstes Steuern gefragt: von Worten, Verhalten, Gesten und Handlungen. Hier können Biene und Fliege kleine Wunder wirken.
In meinen Workshops und Mediationen sind sie als Stofftiere immer mit dabei. Sobald sie eingeführt sind, reicht oft ein kleiner Fingerzeig: «*Das war gerade sehr Fliege.*» Und oft folgt dann ein zweiter Versuch – diesmal mit der Haltung der Biene. Eine kleine Intervention mit grosser Wirkung. Und immer ein Meilenstein, wenn die Gesprächspartner beginnen, sich gegenseitig darauf aufmerksam zu machen.
Dies schafft Bewusstheit, macht Wirkung sichtbar – und Konflikte greifbar leichter.

Die Beziehung zu dir selbst

Die Beziehung, die du zu dir selbst pflegst, ist die Grundlage für all deine anderen Beziehungen. Je tiefer und bewusster dein Kontakt zu dir selbst, desto erfüllender können auch deine Verbindungen zu anderen Menschen sein. Wie liebevoll und achtsam gehst du mit dir selbst um? Genau das spiegelt sich in deinem Umgang mit anderen wider. Klingt das nach Egoismus? Vielleicht – doch in Wahrheit ist es gesunde Selbstfürsorge. Ich spreche lieber von Selbstbewusstsein: nicht das Ego füttern, sondern die Beziehung zu deinem Inneren, deinem Selbst, nähren. Diese bewusste Sorgsamkeit kann dein Leben auf eine völlig neue Ebene heben.
Warum ich das so sicher sagen kann? Weil ich es selbst erlebt habe. Jahrelang habe ich mich nach mehr Nähe, Echtheit und Verletzlichkeit gesehnt – ohne zu bemerken, dass all das bei mir selbst beginnen muss. Ein Teil von mir war verschlossen, verletzt, abgetrennt. Erst als ich meine inneren Wunden zu heilen begann, konnte ich diese Qualitäten wirklich leben. Nähe und Echtheit kamen nicht einfach zu mir – ich war plötzlich in der Lage, sie zu geben. Und alles, was wir geben, kehrt zu uns zurück. Ich persönlich glaube, dass dies eine universelle Wahrheit ist.

Reflexion zur inneren Stimme

Ein Schlüssel zu dieser Selbstbeziehung ist deine innere Stimme.

- Wie spricht sie zu dir?
- Ist sie fordernd, kritisch, entmutigend – oder liebevoll und unterstützend?

- Gibt sie dir Raum zum Atmen oder bombardiert sie dich mit unaufhörlichem Lärm?

Am einfachsten gelingt dir dies, wenn du es in der Stille übst. Nimm dir Zeit für dich, setze dich an einen ruhigen Ort oder mache einen Spaziergang.
Nimm die Beobachter-Position ein, tritt einen Schritt mental hinter dich und beobachte dich von dort aus. Siehst du wie deine innere Stimme fortlaufend alles dokumentiert? Genauso – jetzt höre ihr einfach mal zu. Damit deine innere Stimme sich beruhigt, kannst du dich mit Sätzen positiv manipulieren. Beispielsweise: *«Ich bin vollkommen»*, *«Ich liebe und akzeptiere mich»*, *«Ich bin ein wunderbarer Mensch»*. Du siehst, quasi Liebeserklärungen an dich selbst. Vielleicht denkst du jetzt, dass dir dies sehr fremd ist. In meiner Erfahrung manipulieren wir uns sehr oft mit negativen, abwertenden inneren Sätzen. Weshalb nicht diesen Mechanismus für positive Veränderung einsetzen?
Ich habe gelernt, meine innere Stimme als Gradmesser zu nutzen. Wenn sie mich antreibt oder ständig fordert, erkenne ich, dass es Zeit für Selbstfürsorge ist. Dann ziehe ich mich zurück, spüre in mich hinein und höre auf die Energien in meinem Körper.

Ich frage mich:

- Was brauche ich jetzt? Ruhe? Nähe? Distanz?
- Oder ein Gespräch mit jemandem, der mir wichtig ist?

Sobald ich mein Bedürfnis erkannt habe, handle ich – so gut es geht – entsprechend.

Genau hier liegt der Schlüssel: mit dir selbst in Kontakt gehen, zuhören und verstehen, was du brauchst. Und dann dafür sorgen, dass es sich für dich und dein Umfeld stimmig anfühlt. Selbstliebe ist keine Einbahnstrasse – sie ist der Ausgangspunkt für alles, was du in die Welt gibst und zurückerhältst.

Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Welt.

Die Illusionen von heute sind die Konflikte von morgen.

Wir haben in diesem Kapitel ausführlich das innere Erleben skizziert. Stell dir vor, du bist mit einem Menschen im Gespräch. Stell dir vor, bei deinem Gesprächspartner finden ebenfalls all diese inneren Prozesse statt – während ihr über eine Situation sprecht, die ihr gemeinsam erlebt habt. Mit all den persönlichen Filtern, Interpretationen, Illusionen und Erkenntnissen, von denen die meisten im unsichtbaren Raum bleiben, ergibt sich eine grundlegende Erkenntnis: Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Welt. Wenn du diese Erkenntnis in deinem Leben integrierst, wird sie dein Verhalten stark beeinflussen.
Was bedeutet das für dich? Dass wir uns so gut wie nie zu 100 Prozent verstehen. Dass wir die gleiche Situation so unterschiedlich erleben können, als wären wir auf unterschiedlichen Planeten zu Hause – das ist vollkommen normal! Was zuerst eine entlastende Erkenntnis sein kann, entpuppt sich als eine Herausforderung für unseren alltäglichen Umgang miteinander. Denn es bedeutet, dass Missverständnisse unseren Weg

säumen werden, wenn wir die Kommunikation schleifen lassen und nicht achtsam sind. Wir werden Spannungen und Konflikte ernten. Genau das passiert meiner Meinung nach an vielen Orten auf der Welt. Doch wir müssen nicht weit in die Ferne schweifen – auch direkt vor unserer Haustür und im eigenen Zuhause sind Missverständnisse an der Tagesordnung. Meine Haltung dazu ist heute die einer Forscherin: Wie spannend ist es, die Erlebnis- und Erkenntniswelten anderer Menschen zu erforschen! Das gelingt nur, wenn die Türen beim Gegenüber offen sind, wenn wir als Forschende willkommen geheissen werden. Und wenn auch unsere Türen in unser Innerstes offenbleiben. Exakt diese Haltung sowie die dazugehörigen Praktiken möchte ich dir in diesem Buch näherbringen.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel ging es darum, wie wir Menschen in Konflikten sowohl mit uns selbst als auch in der Beziehung zu anderen interagieren. Dabei sind folgende Aspekte besonders relevant:

- **Die Erforschung der eigenen inneren Räume** – also des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Wollens – ist elementar für eine souveräne Konfliktfähigkeit. Entscheidend ist dabei eine wertfreie, offene Haltung gegenüber dem eigenen Erleben.

- **Abweichungen in ruhigen und stressigen Zeiten wahrnehmen:** Durch die Beobachtung der inneren Räume lassen sich Unterschiede im Erleben zwischen entspannten und angespannten Situationen erkennen – oft der Ausgangspunkt für Konflikte. Wichtig ist, diese Selbstwahrnehmung in ruhigen Zeiten zu üben, damit sie in stressigen Momenten automatisch greift.

- **Im Notfallmodus rechtzeitig reagieren:** Gerät man in den Notfallmodus – sei es durch Flucht, Kampf oder Totstellen – ist es entscheidend, die Reissleine zu ziehen und sich bewusst aus der Situation zurückzunehmen, um wieder in die Selbstführung zu gelangen.

- **Gefühle als Signale für unerfüllte Bedürfnisse:** Gefühle zeigen uns, wo Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Gelingt es uns, diese Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu befriedigen, bevor sie unser Handeln bestimmen, führt das zu einem ruhigeren und stimmigeren Leben. Der Schlüssel liegt im kultivierten inneren Dialog.

- **Die Stärkung der Selbstbeziehung:** Übernehmen wir Verantwortung für unsere eigenen Bedürfnisse, wirkt sich das positiv auf all unsere zwischenmenschlichen Beziehungen aus.

- **Aufmerksamkeit als Superkraft:** Wohin wir unsere Aufmerksamkeit richten, beeinflusst massgeblich, was wir erleben. Fokussieren wir uns ständig auf Schwierigkeiten und Probleme, werden wir mehr davon wahrnehmen – denn unser Verstand neigt dazu, Herausforderungen zu suchen. Lenken wir den Blick hingegen bewusst auf Lösungen und wertschätzende Momente, kann bereits dieser kleine Schritt eine grosse Wirkung entfalten.

Mit diesen Themen haben wir die wichtigsten Aspekte rund um den Menschen im Konflikt beleuchtet. Im nächsten Kapitel wenden wir uns der Frage zu, wie diese persönliche, innere Welt in die Kommunikation und die Gestaltung von Beziehungen einfliesst.
Als soziale Wesen sind wir auf Kontakt und Austausch mit anderen Menschen angewiesen – ohne diese Verbindungen verkümmern wir. Das

Spannungsfeld zwischen *Ich lebe in meiner eigenen Welt* und *Ich bringe meine Gefühle und Bedürfnisse in die Beziehung ein und erlebe dadurch Nähe und Zugehörigkeit* gilt es, zu verstehen und mutig zu gestalten. Wie das konkret im Alltag gelingen kann, erfährst du im nächsten Kapitel.

In Beziehung sein

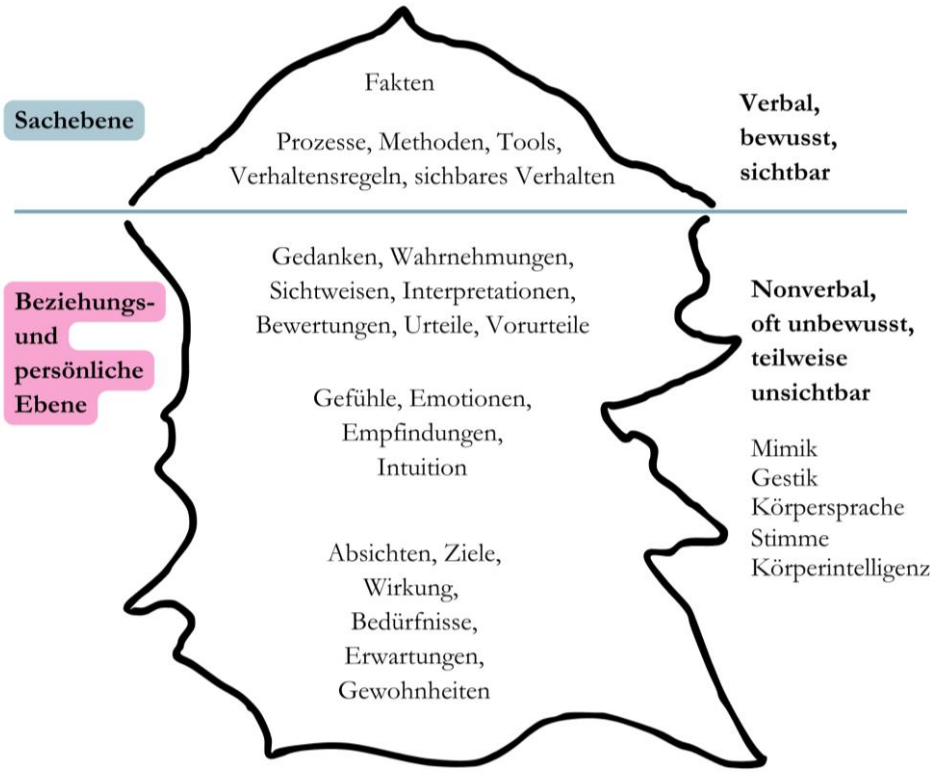
In diesem Kapitel widmen wir uns den zentralen Aspekten von Kommunikation und Beziehungsdynamiken – sowohl im direkten Austausch zwischen zwei Menschen als auch im komplexeren Geflecht von Gruppeninteraktionen. Genau an diesen Schnittstellen, wo unterschiedliche Persönlichkeiten, Bedürfnisse und Perspektiven aufeinandertreffen, entstehen Konflikte besonders häufig. Ob Missverständnisse, unausgesprochene Erwartungen oder emotionale Spannungen – Konflikte finden dort ihren Nährboden, wo Kommunikation und Beziehungsgestaltung nicht bewusst gelebt werden. Doch Konflikte sind nicht nur Störungen, die es zu vermeiden gilt. Vielmehr sind sie wertvolle Hinweise darauf, wo Entwicklungspotenzial in Beziehungen liegt. Ein bewusster Umgang mit ihnen kann das Miteinander nicht nur verbessern, sondern auch vertiefen. Hierbei spielt nicht nur dein inneres Erleben – also wie du mit deinen eigenen Gedanken, Gefühlen und Bedürfnissen umgehst – eine zentrale Rolle, sondern auch, wie du Beziehungen aktiv gestaltest. Die Fähigkeit, stabile und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, ist ein entscheidender Schlüssel für eine starke Konfliktfähigkeit.

Bevor wir uns den Dynamiken von Beziehungen in Konfliktsituationen widmen, ist es hilfreich, die grundlegenden Elemente der Kommunikation zu verstehen. Denn Kommunikation ist weit mehr als der Austausch von Worten – sie ist das Fundament, auf dem Beziehungen wachsen und Konflikte gelöst werden können. Schauen wir uns also zunächst an, wie Kommunikation funktioniert, wo Stolpersteine lauern und wie wir durch bewusste Gesprächsführung mehr Klarheit und Verständnis schaffen können.

Sach- und Beziehungsebene trennen

Jede Art von Kommunikation – sei sie mündlich oder schriftlich – enthält mehrere Botschaften. Während die Sachebene das Was einer Nachricht betrifft – also die Informationen und Fakten – geht es auf der Beziehungsebene um das Wie, Warum und Wozu. Wie stehen die Gesprächspartner zueinander? Welche unausgesprochenen Erwartungen schwingen mit? Welche Gefühle werden geweckt? Die Beziehungsebene ist der unsichtbare, aber kraftvolle Unterstrom jeder Kommunikation. Sie umfasst all das, was zwischen den Zeilen mitschwingt: Gefühle, Erwartungen, Wertschätzung (oder deren Fehlen), Vertrauen, Rollenverständnis und frühere Erfahrungen mit der anderen Person. Oft entscheidet nicht der Inhalt einer Aussage darüber, wie sie ankommt, sondern der Tonfall, die Körpersprache sowie der Beziehungsstatus zwischen den Gesprächspartnern.

Das **Eisbergmodell der Kommunikation** bildet diesen Sachverhalt ab. Du siehst, der weitaus grössere Teil der Kommunikation passiert unter der (Wasser-) Oberfläche, auf der Beziehungsebene sowie der persönlichen Ebene. Hier geht es um Gedanken, Bewertungen, Gefühle, Bedürfnisse und Absichten. Diese Ebene ist oft unbewusst. Ärger lässt unsere Stimme schärfer klingen, Trauer verlangsamt unser Sprechen, Wut macht uns laut und eindringlich. Gefühle legen sich wie ein Schleier über unsere Worte – es sei denn, wir sprechen sie direkt aus. Dieser Schleier wird von unserem Gegenüber wahrgenommen, und es versucht, ihn zu entschlüsseln. Du kannst dir vorstellen, dass dies eine Quelle vieler Missverständnisse sein kann.
Auch die Mimik, die Gestik und die Körpersprache sind Botschafter der Beziehungsebene oder der inneren Vorgänge. Wir steuern sie nicht bewusst, aber wer sie lesen kann, erfährt viel über uns.



Eisbergmodell der Kommunikation (Quelle: Küchler 2025 S. 341)

Je mehr du dich selbst einbringst, deine Wünsche, Gefühle und Bedürfnisse explizit ansprichst, desto mehr «taucht» dein Eisberg an die Oberfläche. So wird deine Kommunikation klarer und leichter verständlich. Auch mit gezielten Frage- und Dialogpraktiken kannst du die Beziehungsebene beleuchten und sichtbarer machen.
Und je besser du deine Mitmenschen kennst, desto einfacher wird es, sie zu verstehen. Doch Vorsicht: Erinnerst du dich an die Denkmuster und Schablonen, die ich zuvor erwähnt habe? Sie können auch in der Kommunikation wirksam werden und dich daran hindern, den echten

Menschen hinter diesen Mustern zu sehen. Wie so oft im Leben, ist auch dies Fluch und Segen zugleich. Der Schlüssel liegt darin, immer wieder bewusst mit einem frischen Blick auf dein Gegenüber zu schauen. Bleibe neugierig und interessiert, besonders bei den Menschen, die dir am nächsten stehen. Warum? Weil du dich ständig veränderst – und du möchtest ja, dass diese Veränderungen von anderen bemerkt werden. Zeige deshalb genau die Neugier, die du dir selbst wünschst, deinen Mitmenschen gegenüber. So entsteht ein Kreislauf des Verständnisses und der Verbundenheit, der auch dir zugutekommt.
Ist die Beziehungsebene belastet, können selbst neutrale Aussagen negativ interpretiert werden. Ist sie hingegen stabil und vertrauensvoll, lassen sich auch schwierige Themen konstruktiv besprechen. Genau diese Beziehungsebene haben wir bei den Eskalationsstufen der Konflikte angetroffen. Ab der Stufe 3 ist die Beziehungsebene, wie hier beschrieben, belastet. Doch bevor wir uns wieder den Konflikten widmen, wenden wir uns den Dynamiken einer gesunden Beziehung zu.

Dynamiken einer gesunden Beziehung

Gesunde Beziehungen sind wie ein gut eingespieltes Orchester: Jeder Beitrag zählt, jede Stimme ist wichtig, und nur im harmonischen Zusammenspiel entsteht etwas Grosses. Sie basieren auf einer feinen Balance aus gegenseitigem Verständnis, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und klarer Kommunikation. Dabei geht es nicht darum, Konflikte oder Unterschiede zu vermeiden, sondern darum, ihnen mit Offenheit und Respekt zu begegnen. Jede Beziehung entwickelt ihre eigene Dynamik – ein lebendiger Prozess, der Pflege und Aufmerksamkeit braucht. Die folgenden Aspekte beleuchten, wie wir diese Dynamiken bewusst gestalten und unsere Beziehungen stärken können.

Gefühle und Verstand ausbalancieren

Eine gesunde Beziehung erfordert, dass wir sowohl unsere Gefühle als auch unseren Verstand in Einklang bringen. Während Gefühle die emotionale Tiefe und Intimität einer Beziehung formen, gibt der Verstand Struktur und Klarheit. Beide Aspekte sind essenziell – sie wirken wie zwei Hände, die einander stützen und gemeinsam eine starke Verbindung schaffen. Gefühle sind der Motor einer Beziehung. Sie bringen Lebendigkeit, Leidenschaft und Empathie ins Spiel. Doch Gefühle sind auch flüchtig und können uns in intensiven Momenten überwältigen. Wenn wir uns ausschliesslich von unseren Emotionen leiten lassen, riskieren wir, impulsiv zu handeln oder in konfliktreichen Situationen den Überblick zu verlieren. Wut, Enttäuschung oder Angst können leicht eskalieren, wenn sie nicht durch einen klaren Blick relativiert werden. Der Verstand hingegen hilft uns, Abstand zu gewinnen und die Dinge mit einer gewissen Nüchternheit zu betrachten. Er analysiert, ordnet und ermöglicht es uns, in schwierigen Situationen rational zu reagieren. Doch wenn wir nur im Verstand verhaftet bleiben, riskieren wir, die emotionale Verbindung zu unserem Gegenüber zu verlieren. Unsere Handlungen wirken dann kühl, distanziert oder sogar abweisend.

Der Schlüssel ist es, bewusst beide Qualitäten auszugleichen und in die Beziehung einzubringen. Dies ist ein fortlaufender Prozess. Es erfordert Achtsamkeit, Übung und Bereitschaft, ans sich selbst zu arbeiten. Doch die Belohnung ist gross: eine Beziehung, die sowohl emotional erfüllend als auch stabil ist. Sie gibt uns die Freiheit, uns selbst und einander authentisch zu begegnen – mit einem offenen Herzen und einem klaren Kopf.

Rita gab lange Zeit in ihrem Leben dem Verstand den Vorrang vor den Gefühlen. Ihre Beziehungen waren stabil, doch eine gewisse Tiefe fehlte. Eine leise Sehnsucht begleitete sie – schwer zu benennen, aber deutlich spürbar.

Erst als sie begann, sich wieder bewusst mit ihren Gefühlen auseinanderzusetzen, erkannte sie, was ihr gefehlt hatte: echte Verbundenheit, Authentizität und emotionale Tiefe. Doch anfangs schlug das Pendel ins andere Extrem aus. Plötzlich liess sie ihre Gefühle intensiv in ihre Beziehungen einfliessen – manchmal so stark, dass es für ihr Umfeld ungewohnt war. Es war, als würde sie all die unterdrückten Emotionen auf einmal nachholen.

Mit der Zeit fand Rita ein neues Gleichgewicht zwischen Verstand und Gefühl. Heute erkennt sie früh, wenn diese Balance ins Wanken gerät, und kann durch bewusste Selbstwahrnehmung und innere Steuerung wieder zu sich finden.

Gegenseitiges Verständnis

Gegenseitiges Verständnis ist wie eine Brücke, die zwei Welten miteinander verbindet. Es schafft einen Raum, in dem unterschiedliche Perspektiven Platz finden und sich entfalten dürfen. Doch wahres Verständnis geht über das blosse Zuhören hinaus – es erfordert Empathie, Neugier und den Willen, sich auf den anderen einzulassen. Ein echter Forschergeist!
Oft sind wir versucht, im Gespräch sofort eine Antwort oder Lösung zu finden. Dabei verpassen wir den Moment, uns wirklich in die Lage des anderen hineinzuversetzen. Gegenseitiges Verständnis beginnt genau hier: bei dem aufrichtigen Wunsch, die Gedanken, Gefühle und

Beweggründe des Gegenübers zu erfassen, ohne gleich zu bewerten oder zu korrigieren. Ein Einfaches «*Erzähl mir mehr davon*» oder «*Wie hast du das erlebt*?» öffnet Türen, die sonst verschlossen bleiben.

Natürlich bedeutet Verständnis nicht automatisch, dass wir mit allem einverstanden sein müssen. Es geht nicht darum, die eigenen Ansichten aufzugeben, sondern darum, die Sichtweise des anderen anzuerkennen. Wenn wir uns bemühen, den Hintergrund einer Aussage oder Handlung zu verstehen, wird aus dem «*Warum macht er das*?» ein «*Ah, das macht Sinn für ihn, weil …*». Gegenseitiges Verständnis wächst vor allem durch Geduld und das Erlernen einer Sprache, die beide Seiten sprechen können – sei es durch Worte, Gesten oder einfaches Dasein. Es braucht die Bereitschaft, Meinungen zu hinterfragen, Klischees zu überwinden und auch einmal über den eigenen Schatten zu springen. Das Schöne daran: Verständnis ist ansteckend. Sobald wir uns bemühen, den anderen wirklich zu sehen, fühlen auch wir uns gesehen. Diese wechselseitige Anerkennung stärkt nicht nur die Verbindung, sondern schafft eine Basis für Respekt und Vertrauen – selbst in schwierigen Zeiten. Denn am Ende geht es nicht darum, immer einer Meinung zu sein. Es geht darum, sich trotz aller Unterschiede als Mensch wahrzunehmen und die Brücke des gegenseitigen Verständnisses zu betreten.

Gute Kommunikation

Gute Kommunikation ist das Herzstück jeder Beziehung – beruflich wie privat. Sie ist nicht nur der Austausch von Worten, sondern ein fein abgestimmter Tanz zwischen Zuhören, Verstehen und ehrlichem Ausdruck. Wenn sie gelingt, wird sie zur Brücke, die Missverständnisse überwindet, Vertrauen stärkt und Verbindung schafft. In diesem Buch

widmen wir uns ausführlich den Praktiken von guter Kommunikation wie aktives Zuhören, Klarheit sowie Ich-Botschaften. Gute Kommunikation wird uns nicht in die Wiege gelegt, sie erfordert Übung und Reflexion. Es ist eine Kunst, Gedanken und Gefühle so zu teilen, damit sie verstanden werden und gleichzeitig den anderen verstehen lassen. Sie beginnt bei uns selbst – beispielsweise mit der Frage: «*Wie klar und respektvoll kommuniziere ich*?» Wer diese Königsdisziplin von gesunden Beziehungen meistert, wird erkennen, dass Worte nicht nur Probleme lösen, sondern Verbindungen stärken, Brücken bauen und Räume für echte Begegnung schaffen können.

Zuverlässig und ehrlich sein

Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit sind die Grundpfeiler jeder vertrauensvollen Beziehung. Sie wirken wie ein sicherer Hafen, in dem sich beide Seiten geschützt und ernst genommen fühlen. Doch so einfach diese Werte klingen, so oft werden sie im Alltag auf die Probe gestellt.

Worte und Taten stimmen überein.

Zuverlässigkeit bedeutet mehr, als nur Termine einzuhalten. Es geht darum, Verantwortung für die eigenen Zusagen zu übernehmen. Wenn wir versprechen, etwas zu tun, und es dann verlässlich umsetzen, senden wir eine klare Botschaft: Du kannst dich auf mich verlassen. Das schafft Stabilität – im Beruf, in Freundschaften und in der Familie. Gleichzeitig sind es oft die kleinen Dinge, die diesen Wert festigen: das

pünktliche Erscheinen, das Einhalten von Abmachungen oder das ehrliche Eingestehen, wenn etwas nicht klappt. Doch Zuverlässigkeit funktioniert nur in Verbindung mit Ehrlichkeit. Es bringt wenig, etwas zuzusagen, das wir von vornherein nicht einhalten können. Ehrlich zu sein, bedeutet auch, den Mut zu haben, schwierige Wahrheiten auszusprechen, selbst wenn sie unangenehm sind. Es erfordert Klarheit und Respekt: «*Ich kann das gerade nicht übernehmen, weil ich zu viel auf dem Tisch habe.*» Solche Worte zeigen, dass wir die andere Person wertschätzen und sie nicht mit leeren Versprechen hinhalten. Natürlich birgt Ehrlichkeit auch Risiken – etwa die Angst vor Ablehnung oder Konflikten. Doch langfristig ist sie der einzige Weg, um Missverständnisse zu vermeiden und Vertrauen zu stärken. Eine Beziehung, in der beide wissen, dass sie einander die Wahrheit zumuten können, ist belastbar und authentisch. Wenn Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit Hand in Hand gehen, entsteht eine echte Verbindung, die auf Integrität und Respekt beruht. Sie sind das Fundament, auf dem sich gesunde Beziehungen entwickeln – stabil, belastbar und voller gegenseitigem Vertrauen.

Stell dir vor, du sitzt mit einer Freundin in einem kleinen Café. Ihr habt euch lange nicht gesehen, aber sie war fest entschlossen: «*Dieses Mal klappt's, versprochen.*»
Du hast dich gefreut, extra Zeit freigeräumt – doch nun ist sie wieder nicht da. Kein Anruf, keine Nachricht.
Am nächsten Tag meldet sie sich: «*Sorry, ich habe es einfach nicht geschafft. War alles zu viel.*»
Ehrlich? Ja. Zuverlässig? Nein. Und hier zeigt sich das Spannungsfeld: Ehrlichkeit allein reicht nicht. Zuverlässigkeit auch nicht. Erst zusammen entfalten sie ihre Kraft. Was du dir eigentlich gewünscht hast: Dass sie entweder kommt – oder frühzeitig sagt, dass es nicht geht. Dass du dich verlassen kannst auf das, was gesagt wurde.

Ein anderes Mal sagt dir dein Kollege: «*Ich übernehme das.*» Aber innerlich weisst du schon: *Der wird es wieder nicht machen.* Und plötzlich wird jede Zusage wertlos – wie Geschenke, die nach aussen glänzen, aber innen leer sind. Zuverlässigkeit bedeutet: Ich meine, was ich sage, und ich tue, was ich verspreche. Ehrlichkeit bedeutet: Ich sage dir, was wirklich bei mir los ist – auch wenn's schwierig ist. Beides braucht Mut. Und beides schenkt Vertrauen. Denn nichts ist so entlastend wie das Gefühl: «*Ich weiss, woran ich bin.*»

Überzeugen statt zwingen

In einer gesunden Beziehung – sei es im privaten oder beruflichen Umfeld – basiert Einflussnahme auf gegenseitigem Respekt und freier Entscheidung. Überzeugen ist eine Kunst, die auf Vertrauen, Transparenz und dem Verständnis für die Perspektive des anderen beruht. Zwingen hingegen, sei es durch Druck, Drohungen oder emotionale Manipulation, zerstört langfristig die Basis einer authentischen Verbindung.
Manipulation ist oft subtil und kann sich als gute Absicht tarnen. Doch sobald wir uns dieser Taktik bedienen, entziehen wir unserem Gegenüber die Möglichkeit, eigenständig zu entscheiden. Ein klassisches Beispiel: «*Wenn du mich wirklich lieben würdest, würdest du das für mich tun.*» Solche Aussagen appellieren an Schuldgefühle und nagen an der Autonomie des anderen. Sie mögen kurzfristig erfolgreich sein, führen aber langfristig zu Distanz und Unzufriedenheit.

Überzeugen hingegen bedeutet, die Bedürfnisse, Werte und Ziele des anderen zu respektieren und gleichzeitig die eigenen authentisch zu

kommunizieren. Es geht nicht darum, den anderen zu überreden, sondern ihn einzuladen, freiwillig mitzugehen. Ein konstruktiver Ansatz könnte so aussehen: «*Ich verstehe, dass du Bedenken hast, aber mir ist den ausfolgenden Gründen wichtig… Was denkst du dazu?*» Die Kunst des Überzeugens erfordert Geduld, Empathie und den Mut, die eigene Position klar zu vertreten, ohne sie aufzudrängen. Sie schafft Raum für Dialog und stärkt die Verbindung, weil sie auf Augenhöhe geschieht. Wenn wir Manipulation durch Überzeugung ersetzen, transformieren wir die Dynamik unserer Beziehungen. Aus Kontrolle wird Vertrauen, aus Widerstand entsteht Zusammenarbeit – und aus einer potenziellen Spaltung wächst eine echte Verbindung.

Die Projektleitung sagt: «*Ich brauche das bis morgen früh – du willst doch, dass das Team gut dasteht, oder?*» Was klingt wie ein harmloser Appell an den Teamgeist, ist in Wahrheit emotionale Erpressung. Wer hier Ja sagt, tut das oft nicht aus Überzeugung, sondern aus schlechtem Gewissen oder Gruppendruck. Und innerlich wächst der Frust.
Anders klingt es, wenn dieselbe Person sagt: «*Ich weiss, dass das kurzfristig ist. Mir ist es wichtig, weil wir die Präsentation intern sauber vorbereiten wollen. Was brauchst du, damit du das Schaffen kannst – oder sollen wir gemeinsam nach einer anderen Lösung suchen?*» Das ist Überzeugung mit Respekt: Die Situation wird offen benannt. Der Beitrag des anderen wird anerkannt. Es gibt Raum für Rückmeldung und Mitgestaltung. Solche Gespräche fördern Verantwortung – nicht Gehorsam. Und sie stärken das Miteinander, weil sie zeigen: «*Ich sehe dich nicht als Funktion, sondern als Mensch.*»

Gegenseitige Akzeptanz spüren

Gegenseitige Akzeptanz ist das Fundament, auf dem eine gesunde Beziehung wächst und gedeiht. Doch was bedeutet das, wenn es darum geht, Grenzen zu setzen? Dürfen wir auch einmal Nein sagen? Nicht alles, was wir in Beziehungen erleben, erfüllt uns mit Freude. Wünsche werden an uns herangetragen, die wir nicht erfüllen möchten. Es gibt Verhaltensweisen, die uns aufrütteln, emotional belasten oder sogar verletzen. Hier ist es essenziell, gesunde Grenzen zu ziehen. Ein klares «*Nein*» oder ein Hinweis wie «*In dieser Situation hat mich dein Verhalten gestört*» sollte jederzeit möglich sein. Doch das alles geschieht idealerweise auf dem Fundament gegenseitiger Akzeptanz. Auch wenn wir Verhalten kritisieren, können wir das respektvoll und in Liebe tun. Klärung und Verbundenheit sind kein Widerspruch. Es ist möglich, schwierige Themen anzusprechen und dabei die Verbindung zueinander zu wahren. Dies drückt sich in der Haltung «*ich bin ok – du bist ok*» aus. Wahre gegenseitige Akzeptanz basiert weniger auf Worten oder rationalem Verständnis, sondern vielmehr auf dem, was wir im Herzen spüren. Bleibt unser Herz im Gespräch offen, wird dies vom Gegenüber wahrgenommen – die Verbindung bleibt bestehen. Und mit offenem Herzen können wir gar nicht anders, als respektvoll und wertschätzend zu agieren.

- Wie erlebst du gesunde Beziehungen? Siehst du weitere Einflussgrössen?
- Auf einer Skala von 1 – 10, wobei eine 1 für «wenig» und 10 für «viel» steht, welche der Dynamiken sind dir wichtig? Auf welche legst du besonderen Wert?

- In welchen Beziehungen erlebst du dich so? Siehst du Unterschiede zwischen beruflichen und privaten Beziehungen? Welche? Mit welchen Auswirkungen?
- Welche der Qualitäten haben bei dir noch Potenzial?

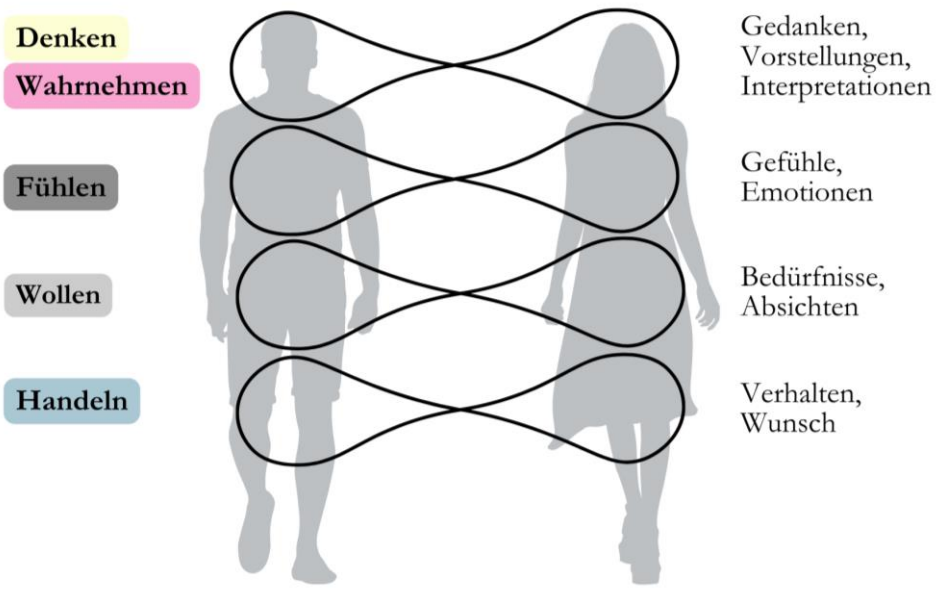
In Beziehung gehen

Im Prozess des «In Beziehung Gehens» gibt es verschiedene Ebenen der Verbindung zwischen Menschen, die miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Diese Ebenen reichen von den Gedanken über die Gefühle bis hin zu den Wünschen und Bedürfnissen.[46] Jede dieser Dimensionen trägt dazu bei, wie tief und erfüllend eine Beziehung wird.

Die **Gedankenebene** ist der erste Schritt, der oft den rationalen Austausch und das Verstehen von Informationen umfasst. Doch es sind vor allem die **Gefühle**, die das Herz berühren und uns eine tiefere Verbindung ermöglichen. Gefühle schaffen Nähe, sie erlauben es uns, die Welt des anderen zu betreten und mit Empathie zu reagieren. Das **Wollen**, also die Bedürfnisse und die Absichten, die wir in eine Beziehung einbringen, runden diese Ebenen ab. Es geht nicht nur darum, was wir denken und fühlen, sondern auch, was wir miteinander erreichen oder erleben möchten.

---

[46] Ballreich, Glasl 2022



Ebenen der Beziehung (Quelle: Trigon Entwicklungsberatung 2024)

Je mehr Ebenen du in eine Beziehung einbringst – sei es in Form von Gedanken, Gefühlen oder Wünschen – desto tiefer und erfüllender wird die Verbindung. Doch auch die Frage, wie viel du von dir in die Beziehung einbringst, ist entscheidend. Es braucht eine Balance. Du musst bereit sein, dich zu zeigen, aber gleichzeitig deine Grenzen wahren. Ebenso wichtig ist es, sich zu fragen, wie viel von dem, was der andere fühlt, denkt oder will, dich wirklich interessiert und berührt.
In Beziehungen ist es ein fortlaufender Prozess. Es geht nicht darum, einmal tief zu verbinden und dann stillzustehen, sondern immer wieder neu aufeinander zuzugehen. Dabei braucht es Selbstbewusstsein, Offenheit und Vertrauen – sowohl in sich selbst als auch in den anderen.

Der Mensch ist ein komplexes Wesen, dessen Gedanken, Gefühle und Wünsche nicht auf den ersten Blick erkennbar sind. Doch genau in der ständigen Rückmeldung und Resonanz zwischen den beiden Menschen wird die wahre Tiefe einer Beziehung spürbar. Feedback und gegenseitiges Verstehen sind essenziell, um die Verbindung weiter zu vertiefen und zu gestalten. Letztlich entstehen tiefe, erfüllende Beziehungen nicht durch das blosse Zusammensein, sondern durch das aktive, kontinuierliche und respektvolle In-Beziehung-Gehen. Indem wir unsere verschiedenen Ebenen miteinander teilen und immer wieder im Austausch bleiben, können wir wahre Nähe und Verbundenheit erleben.

Das emotionale Beziehungskonto

Kennst du das Gefühl, mit einem Menschen so richtig auf einer Wellenlänge zu sein? Wenn Vertrauen die Beziehung trägt und oft schon wenige Worte reichen, um ein tiefes Verständnis zu erreichen? Doch was macht eine solche Beziehung aus? Und wie könntest du auch andere Beziehungen so erfüllend gestalten? Hier kommt das Modell des emotionalen Beziehungskontos[47] ins Spiel. Stell dir ein Konto vor, wie bei einer Bank – mit Einzahlungen, Auszahlungen, Zinsen und gelegentlich auch Hypotheken.

Einzahlungen auf dieses Beziehungskonto können in unterschiedlichen «Währungen» erfolgen: Freude, Höflichkeit, ein Lächeln, Respekt, Anteilnahme, Fürsorge. Alles Ausdrucksformen der einen grossen Kraft: der Liebe. Wie hoch eine Einzahlung ist und wie sie vom Empfänger bewertet wird, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Das Schöne: Du kannst selbst entscheiden, wie oft und wie viel du auf deine

---

[47] Stephen R. Covey 2021

Beziehungskonten einzahlen möchtest. Aber bedenke, dass du auch mit den Konsequenzen leben musst.

Auszahlungen erfolgen, wenn du dich unhöflich, ignorant oder feindselig verhältst. Ehrliche, von Herzen kommende Entschuldigungen können den Schaden oft wieder ausgleichen. Natürlich läuft nicht immer alles perfekt. Jeder von uns hat Tage, an denen er anspruchsvoll, jammernd oder unglücklich ist – und das auch in Beziehungen auslebt. Genau deshalb ist es so wichtig, das Beziehungskonto regelmässig zu füllen, um in schwierigen Zeiten nicht direkt ins Minus zu rutschen.
Ein ausgeglichener Kontostand mit einer guten Reserve ist essenziell für jede Beziehung. Sobald das Konto leer oder gar im Minus ist, wird die Kommunikation schwieriger, die Beziehung leidet – oder endet sogar. Konflikte sind dann vorprogrammiert. Wie bei einem Komposthaufen, der sich mit der Zeit abbaut, erfordert auch das Beziehungskonto regelmässige Einzahlungen, um stabil zu bleiben.

Stephen R. Covey hat sechs zentrale **Einzahlungen** beschrieben, die helfen, Beziehungskonten zu füllen:

1. **Den anderen verstehen**
   Nimm dir die Zeit und die Achtsamkeit, dein Gegenüber wirklich zu verstehen. Wenn du das Grundbedürfnis nach «gesehen und verstanden werden» erfüllst, bekommst du eine riesige Gutschrift auf dem Beziehungskonto.
2. **Kleinigkeiten beachten**
   Kleine Gesten wie ein Lächeln, ein Dankeschön oder ein freundliches Nachfragen kosten dich kaum etwas, haben aber eine enorme Wirkung.

3. **Versprechen halten**
   Versprich nur, was du sicher einhalten kannst. Klarheit ist wertvoller als Gefälligkeiten. Und je mehr du deine Versprechen hältst, desto mehr Vertrauen entsteht.

4. **Erwartungen klären**
   Frag lieber einmal zu viel als zu wenig: «*Wie meinst du das*?», «*Was erwartest du von mir*?» oder «*Welches Ziel verfolgst du*?» Missverständnisse sind normal, aber durch Klärung kannst du Dramen vermeiden.

5. **Integer sein**
   Sei ehrlich – mit dir selbst und anderen. Lebe deine Werte wie Respekt, Zuverlässigkeit und Achtsamkeit, unabhängig davon, mit wem du sprichst. Vermeide es, schlecht über Abwesende zu reden. Solches Verhalten könnte später dein eigenes Konto belasten.

6. **Abhebungen entschuldigen**
   Fehler passieren. Eine aufrichtige Entschuldigung, die klar benennt, was falsch lief, kann viel bewirken. Sie zeigt deinem Gegenüber, dass du es siehst und ernst nimmst.

Das Modell des emotionalen Beziehungskontos kann dir helfen, deine Beziehungen bewusster zu gestalten. Es geht dabei nicht um Anpassung oder Verbiegen, sondern um die Übernahme von Verantwortung – für deine Einzahlungen und Auszahlungen. Vielleicht möchtest du das Bild des Beziehungskontos mit den Menschen teilen, die dir wichtig sind. So könnt ihr in guten wie in schwierigen Zeiten offen über den *Kontostand* sprechen und eure Beziehungen gemeinsam stärken.

- Spricht dich dieses Modell des emotionalen Beziehungskontos an oder stösst es dich eher ab?
- Wie schätzt du den Kontostand zu dir nahen Personen ein? Wo ist er hoch, wo eher niedrig?
- Wo wäre eine Einzahlung mal wieder fällig?
- Welche Arten von Einzahlungen pflegst du intensiv? Welche könntest du noch ausbauen?

Zusammenfassung

Die Dynamiken in zwischenmenschlichen Beziehungen haben wir in diesem Kapitel ausführlich beleuchtet. Hier die wichtigsten Erkenntnisse:

- **In der Kommunikation schwingt neben der Sachebene (das *Was*) immer auch die Beziehungsebene (das *Wie*) mit** – unsere Gefühle, Erwartungen und Ziele. Diese Ebene teilt dem Gegenüber mit, wie wir zur Person stehen und was wir uns vom Austausch erhoffen. Oft geschieht das unbewusst und nonverbal, etwa durch Mimik, Gestik und Körperhaltung.
- **Je bewusster wir die Beziehungsebene in den Dialog einbringen, desto einfacher wird Verstehen und Verstanden werden möglich**. Wenn wir nicht nur unser Denken, sondern auch Fühlen, Wahrnehmen und Wollen ins Gespräch einfliessen lassen, vertiefen wir die Verbindung zueinander.

- **Gesunde Beziehungen basieren auf Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und einer Balance zwischen Rationalität und Emotion.** Gegenseitige Akzeptanz ist dabei ein zentraler Baustein.
- **Ein hilfreiches Modell zur Beziehungsgestaltung ist das «emotionale Beziehungskonto».** Fragen wie: *Wie hoch ist der aktuelle Kontostand?* Oder *Welche Ein- und Auszahlungen habe ich in letzter Zeit vorgenommen?* Können helfen, Beziehungen bewusst zu reflektieren.

Im nächsten Kapitel werden wir den Beziehungen eine weitere Ebene hinzufügen, wenn mehrere Menschen gemeinsam in Interaktionen sind. Das Feld der Gruppen und Teams als Biotop für Spannungen und Konflikte. Lass uns eintauchen.

Konflikte in Gruppen

In diesem Kapitel möchte ich dir eine zusätzliche Perspektive auf Beziehungen in Gruppen und Teams eröffnen. Sobald wir nicht nur mit einer einzelnen Person im direkten Austausch stehen, sondern mit drei oder mehr Menschen gleichzeitig, fängt die Gruppendynamik an zu wirken. Diese Energie zu kennen und ansatzweise zu verstehen, kann dir dabei helfen, dich in Gruppen besser zurechtzufinden und den Austausch effektiver zu gestalten. Die Gruppe kann im privaten Bereich – in der Familie, im Freundeskreis oder im Verein – sowie im beruflichen Umfeld – sein.

Gruppenbeziehungswesen – was unter der Oberfläche passiert

In Gruppen werden Beziehungen komplexer. Es geht nicht mehr nur um die direkte Beziehung zwischen zwei Personen. Vielmehr hat jede Person mit jedem eine Beziehung, und die Gruppe als Ganzes entwickelt eine Art eigenes *Gruppenbeziehungswesen*. Das mag zunächst kompliziert klingen, ist jedoch unglaublich spannend, wenn wir genauer hinschauen. Das Verständnis der Gruppenbeziehungen verschafft dir einen entscheidenden Vorteil: Es hilft dir, Spannungen und Konflikte in Gruppen wie ein Detektiv zu erkennen – eine wirksame Grundlage für die Vorbeugung von Konflikten. Das Beziehungswesen von Gruppen wird als Gruppendynamik bezeichnet. Sie ist in allen Gruppen am Werk. Die

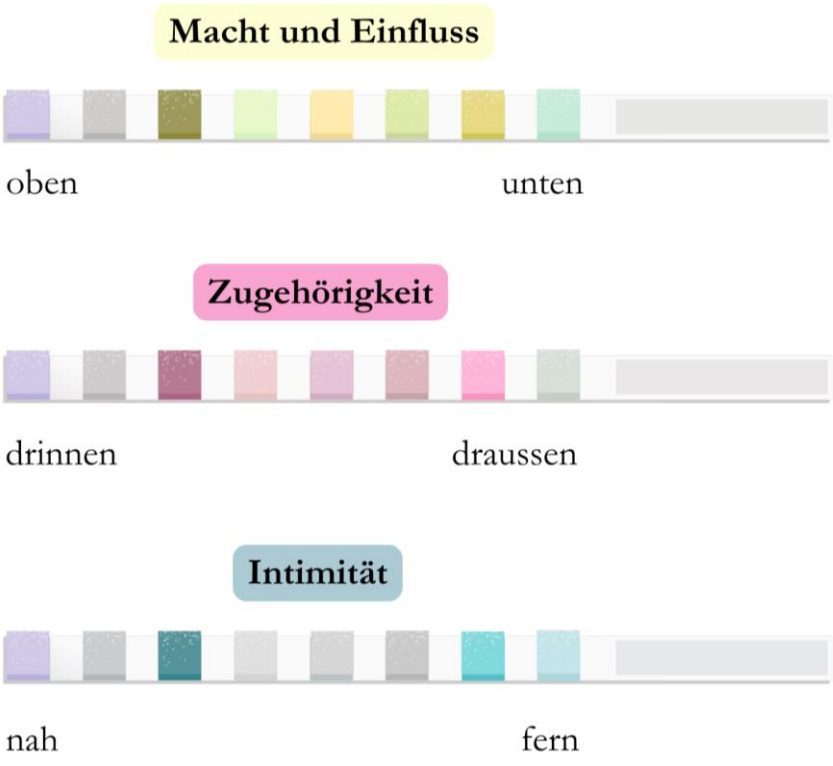
Gruppendynamik lässt sich anhand von drei zentralen sozialen Kräften[48] beschreiben: Soziale Einordnung bezüglich

1. Macht und Einfluss
2. Zugehörigkeit
3. Intimität

Diese soziale Einordnung hilft, Gruppen, ihr Verhalten und die Menschen in der Gruppe zu verstehen. Sie sollten nicht als fixe Zuschreibungen eingesetzt werden. Vielmehr sind es dynamische Kräfte, die jederzeit wirken. Wie als Teststreifen bei Urinproben. Jeder Streifen reagiert auf andere Gruppenprozesse – mal verfärbt es sich dezent, mal knallig. Und wie bei echten Teststreifen gilt auch hier: Die Reaktion sagt viel über den Zustand des Systems aus und bleibt immer eine Momentaufnahme.

---

[48] Geramanis 2017



Teststreifen für Gruppendynamik (Quelle: F. Stebler)

Kraft Nr. 1: Macht und Einfluss

Die Kraft von Macht und Einfluss beschreibt, in welchem Ausmass eine Person oder eine Teilgruppe die Prozesse in einer Gruppe steuern und kontrollieren kann. Mit Prozesse sind hier beispielsweise Diskussionen, Entscheidungsfindungen, Meetings oder auch Gespräche in familiären Kontexten gemeint. Es geht also immer um Interaktionen zwischen mehreren Menschen mit dem Ziel, sich auszutauschen und gemeinsam Wirkung zu erzielen. Das Spannungsfeld dieser Kraft lässt sich mit «oben – unten» beschreiben. Es geht um eine Art Hierarchie – allerdings nicht zwingend die formale Hierarchie einer Organisation, sondern eine natürliche, oft unbewusste Rangordnung innerhalb der Gruppe.

- Personen mit hoher Wirkkraft, deren Meinungen oder Vorschläge die Gruppe stark beeinflussen, werden in den oberen Rängen eingeordnet.
- Menschen mit geringerer Wirkkraft stehen in den unteren Rängen.

Mit diesen Fragen kannst du die Macht in Gruppen erforschen:

- Wer setzt sich oft durch?
- Auf wen wird gehört? Wessen Aussagen werden oft nicht aufgegriffen und verstanden?
- Wer hat die meisten Informationen?
- Wer wir eingeladen?

- Wer entscheidet und wer wird unterstützt?

Vielleicht klingt das zunächst streng und dogmatisch, wie in einer rigiden Organisation. Doch keine Sorge, dieser Prozess ist flexibel und dynamisch. Er findet ganz natürlich in jeder Gruppe statt und ist nicht festgeschrieben. Die Hierarchie innerhalb der Gruppe kann sich situativ ändern. Wer in einem Moment viel Einfluss hat, kann in einem anderen Moment in den Hintergrund treten. Diese flexible Reihung wird immer wieder neu verhandelt, abhängig von der Situation und den Fähigkeiten, die gerade gefragt sind.

In einem Arbeitsteam arbeiten acht Menschen zusammen, die gemeinsam für die Weiterentwicklung eines digitalen Produkts verantwortlich sind.
Im Teammeeting hört jeder aufmerksam zu, wenn Lorenz spricht. Obwohl es keine formelle Hierarchie gibt, ist er der inoffizielle Anführer der Gruppe. Seine langjährige Berufserfahrung und seine besonnene Art machen ihn zu einem akzeptierten Wortführer. Wenn Lorenz eine Entscheidung trifft, steht das Team in der Regel geschlossen hinter ihm und unterstützt diese.
Anders verhält es sich bei Anita. Trotz ihrer vergleichbaren Berufserfahrung wird sie von den Teammitgliedern weniger als Führungspersönlichkeit wahrgenommen. Häufig äussert sie ihre Meinung, doch ihre Beiträge bleiben oft unbeachtet. Es kommt vor, dass Lorenz später denselben Punkt anspricht und dieser dann vom Team positiv aufgenommen und weiterdiskutiert wird. Für Anita ist das frustrierend. Sie fühlt sich dadurch herabgesetzt und zu wenig wertgeschätzt.
In einem Bereich allerdings wird Anita als Expertin anerkannt. Wenn

es um das Thema Testen geht, hört das gesamte Team auf sie. In diesem Bereich kann sie Teamentscheidungen massgeblich beeinflussen und ihre Kompetenz voll einbringen.

An diesem Beispiel zeigt sich, wie diese Kraft «Macht und Einfluss» situativ Wirkung zeigt und wie sie Zündstoff für Spannungen und Konflikte sein kann:
Wie verhält sich Anita? Schluckt sie ihren Frust jeweils herunter, sodass er in ihr weiter gären kann? Oder gelingt es ihr, in einer ruhigen Minute, in einem klärenden Teammeeting oder unter vier Augen mit Lorenz die Spannung anzusprechen?

Zum Verdauen kannst du einen Blick auf dein Team oder deine Familie richten und diese Fragen klären:

- Fühle ich mich wertgeschätzt und wichtig? In welchen Situationen mehr, in welchen weniger?
- Kann ich persönlich genug Einfluss auf Gruppenprozesse und Entscheidungen ausüben, um die eigene Zukunft im Team in meinem Sinn mitzubestimmen?
- Gelingt es mir, dass andere mich innerhalb der Gruppe unterstützen?
- Kann ich genug Steuerung und Kontrolle loslassen, um mich auch von anderen unterstützen, beeinflussen und belehren zu lassen?
- Kann ich im Team auch delegieren? Kann ich mir ein Stück Verantwortung abnehmen lassen? Inwieweit muss ich mich für

alles selbst verantwortlich fühlen?

Kraft Nr. 2: Zugehörigkeit

Diese Kraft beschreibt die Qualität, in der wir uns einer Gruppe zugehörig fühlen und von ihr akzeptiert werden. Das Spannungsfeld dieser Kraft lässt sich mit den Begriffen «drinnen – draussen» umreissen.

Mit diesen Fragen kannst du die Zugehörigkeit in Gruppen erforschen:

- Wer ist im inneren Kreis der Gruppe, wer eher am Rand?
- Wer ist ausserhalb? Woran ist dies erkennbar?
- Wer muss sich immer wieder neu beweisen und wem wird die Zugehörigkeit vertrauensvoll gewährt?
- Wer innerhalb der Gruppe entscheidet über die Zugehörigkeit?
- Welches Verhalten fördert die Zugehörigkeit?
- Welches Verhalten vermindert die Zugehörigkeit?

Vielleicht kennst du das Gefühl, Teil eines Teams zu sein, in dem du dich wirklich zugehörig fühlst. Du bist ein echter Teil des Teams, siehst dich im inneren Kreis und wirst von den meisten Teammitgliedern vollständig akzeptiert. Auch wenn du eine Meinung äusserst, die nicht ganz der Mehrheitsmeinung entspricht, bist du zuversichtlich, dass dir zugehört

wird und du weiterhin als gleichwertiges Mitglied akzeptiert wirst. Das ist der Idealfall, den ich beschreibe. Doch viele Menschen sammeln in Teams ganz andere Erfahrungen. Sie fühlen sich oft am Rand und wünschen sich mehr Zugehörigkeit oder akzeptieren sogar diese Randposition als für sie stimmig. In diesen Fällen steht ihre Zugehörigkeit oft auf dem Spiel, wenn sie sich ausserhalb der Teamnormen äussern. Oder sie werden bei bestimmten Anlässen nicht eingeladen und sind nicht in die informellen Gespräche eingebunden. Manchmal wird eher über sie gesprochen als mit ihnen. Das muss nicht immer böswillig geschehen. Vielleicht trägt die Tatsache dazu bei, dass die betreffende Person nur zu 20 Prozent im Team aktiv ist, während die anderen Teammitglieder zu 60 Prozent oder mehr involviert sind. Unter solchen Umständen kann es völlig natürlich sein, dass die Zugehörigkeit unterschiedlich stark empfunden wird.

Besonders herausfordernd wird es, wenn eine Person sich eine starke Zugehörigkeit wünscht, das Team diese jedoch nicht gewähren kann oder will. In solchen Fällen stellt sich die Frage, wie sich die Person verhält. Wird sie sich überangepasst zeigen oder sich zurückziehen? Ein weiteres häufiges Phänomen in Teams ist, dass der Zusammenhalt nachlässt und sich das Team gegen aussen positioniert, um die innere Einheit zu stärken. Dabei werden oft Gegner ausserhalb der Gruppe gesucht, um das Wir-Gefühl zu fördern. Diese Dynamik lässt die «Gruppenhaut» dicker werden und verstärkt die Trennung zwischen innen und aussen. Der Preis, den das Team für diese Strategie zahlt, besteht darin, dass der Zusammenhalt zwar wächst, persönliche Positionen jedoch zugunsten des Teamzusammenhalts aufgegeben werden. Jeder schwört sich auf die Teammeinung ein. Individualität wird zunehmend eingeschränkt, während der Teamdruck wächst. Diese Dynamik ist in vielen Teams zu finden. Sie wird jedoch dann dysfunktional, wenn die Teammeinung nur noch von wenigen vertreten

wird und die kollektive Intelligenz der Gruppe nicht mehr richtig fliessen kann. Auch bei dieser Kraft gilt: Sie ist flexibel, situativ und jederzeit neu verhandelbar. Der Prozess, wie Zugehörigkeit erlebt wird, geschieht dabei fast immer unbewusst.

Zur Reflexion kannst du einen Blick auf dein Team, deine Familie oder eine andere Gruppenkonstellationen richten und diese Fragen klären:

- Bin ich in der Gruppe im inneren Kern oder eher als Satellit unterwegs?
- Was macht das mit mir? Wünsche ich es mir anders oder fühlt es sich stimmig an?
- Bin ich in dieser Gruppe (als ein vertrauenswürdiger Mensch) akzeptiert?
- Werde ich auch dann akzeptiert, wenn ich andere Meinungen oder Positionen vertrete als der Rest der Gruppe?
- Was ist der Preis des Zusammenhalts in dieser Gruppe?
- Steigen Motivation und Leistung durch das allmähliche Zusammenfinden und die Annäherung innerhalb der Gruppe?

Kraft Nr. 3: Intimität

Intimität bezieht sich auf die soziale Nähe bzw. Distanz zwischen den Mitgliedern einer Gruppe. Es geht darum, wie nahe wir anderen Menschen kommen wollen und wie viel Nähe wir zulassen. Sympathie,

Zuneigung, Wärme, Liebe und Sexualität spielen hier eine Rolle. Diese Kraft umfasst, wem wir was anvertrauen, wie bereit wir sind, persönliche oder intime Dinge zu teilen, und wie sehr wir andere als liebenswert oder anziehend empfinden. Das Spannungsfeld dieser Kraft lässt sich mit den Begriffen «nah – fern» beschreiben.

Mit diesen Fragen kannst du die Intimität in Gruppen erforschen:

- Wird in der Gruppe Privates wie Interna aus der Familie, Hobbies, Ferien, private Interessen oder politische Interessen geteilt?
- Wird in der Gruppe Persönliches wie Stimmungslage, Ärger, Wut, störendes Verhalten geteilt?
- Teilen alle gleich viel, oder gibt es Menschen, die sehr zurückhaltend mit diesen Informationen umgehen? Welche Wirkung hat dies in der Gruppe?
- Wird offen über Zuneigung oder Abneigung gesprochen?
- Wird Mitgefühl und Verständnis gefördert oder eher untergraben?

In Gruppen mit starkem Wir-Gefühl entsteht oft ein Bedürfnis nach Nähe und Übereinstimmung. Die Mitglieder betonen ihre Ähnlichkeiten und nehmen positiv aufeinander Bezug. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl kann entstehen, das den Austausch von persönlichen oder sogar intimen Informationen erleichtert. Die Gruppe entwickelt eine «Grundstimmung von wechselseitiger Anteilnahme und Fürsorge», die von allen Beteiligten geschätzt wird. In solchen Gruppen fühlen sich die Mitglieder sicher und

geborgen, was zu einer offenen Kommunikation und einem tiefen Vertrauen füreinander führen kann. Doch auch hier kann es zu Spannungen kommen, wenn diese Nähe zu erdrückend wirkt oder wenn das Bedürfnis nach Distanz übergangen wird.

Wirf einen Blick auf dein Team oder deine Familie und kläre diese Fragen:

- Sind sich alle in der Gruppe mehr oder weniger gleich nah oder gibt es Unterschiede? Gibt es Normen dafür bzw. darf es Unterschiede geben?
- Wie sieht die Rangordnung gegenseitiger Sympathie oder Attraktivität aus? Was bewirkt diese?
- Überwiegt das Bestreben nach Autonomie und Selbständigkeit (mit Distanz) oder der Wunsch nach Gemeinsamkeit und Hingabe an die Gruppe?
- Inwieweit entstehen Freundschafts- oder sogar Liebes-Beziehungen? Wie wirkt das auf die anderen? Inwieweit neigen diese zu Exklusivität?

Diese Kräfte in einer Gruppe zu verstehen, kann dir zu einem selbstbestimmteren Wirken in Gruppen verhelfen. Du erkennst, dass einiges, was in der Gruppe geschieht, nicht individuell, sondern kollektiv gesteuert wird. Und dies oftmals unbewusst. Wir gehen davon aus, dass diese Gruppenkräfte mindestens 50 Prozent deines Verhaltens in der Gruppe steuern – was unglaublich viel ist.
Durch diese Erkenntnis - die optimalerweise gemeinsam geteilt wird –

kann:

- Leichtigkeit in Gruppen entstehen, da wir die unterschiedlichen Gruppen-Bedürfnisse wahr- und annehmen können. Dieses Verständnis unterstützt uns, mit mehr Mitgefühl ins gemeinsame Arbeiten zu kommen.
- Es erleichtert, unstimmiges oder störendes Verhalten anzusprechen.

Kräfte in einer Gruppe

- Bei Durchlesen des Kapitels, zu welcher Kraft fühlst du dich spontan hingezogen? Welche Kraft stösst dich eher ab?
- Blättere mental die letzten Gruppenerlebnisse durch – in der Familie, im Verein oder im Beruf – kannst du bei mindestens zweien eine Einteilung in die drei Kräfte vornehmen?
- Welche Kraft ist bei dir sehr ausgeprägt? Welche möchtest du zukünftig bei dir selbst stärken?
- Male dir mental ein Zukunftsbild einer Gruppensituation, in der du dich in dieser neuen Kraft erlebst? Wie geht es dir dabei? Was erleben die anderen in der Gruppe da von dir? Was sagen sie zu dir? Wie fühlst du dich dabei?

Spannungen und Konflikte in Gruppen

Aus den drei Kräften – Macht, Zugehörigkeit und Intimität – ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Spannungen und Konflikte innerhalb einer Gruppe.

Spannungen und Konflikte in Gruppen

Stell dir vor, Macht und Wirkung sind dir in einer Gruppe besonders wichtig – du fühlst dich als „Alpha-Tier“. Heute trifft sich die Projektgruppe zum ersten Mal zum Kickoff, und dir wird Bernd vorgestellt, ebenfalls ein Alpha-Tier.

- Wie geht ihr beiden mit euren Bedürfnissen nach Macht um?
- Wie ordnet ihr euch ein?
- Welche Dynamik entsteht dabei, bewusst oder unbewusst?

Diese Spannung, die zwischen euch entsteht, ist spürbar im Raum.

- Wie reagieren die anderen Teammitglieder darauf?
- Wird sie angesprochen?
- Wirkt sie einschüchternd?
- Oder wird sie vielleicht belächelt?
- Und wie reagierst du?

- Lässt du dich von dieser Dynamik stressen oder bleibst du gelassen?

Dies sind genau die Situationen, die zu Spannungen oder sogar Konflikten führen können – aber auch zu einem kraftvollen Miteinander. Denn vielleicht habt ihr beide, Bernd und du, eure Positionen untereinander geklärt, und jetzt könnt ihr auf eure volle Wirkkraft zurückgreifen. So entsteht eine produktive Zusammenarbeit, bei der jeder seine Stärken einbringt.

Erfolgreiche Teams brauchen mehr als nur klare Ziele. Sie benötigen einen Raum für ehrliche Gespräche und eine Balance zwischen den individuellen Ich-Bedürfnissen und den Wir-Kräften (Macht, Zugehörigkeit und Nähe & Intimität) der Gruppe.[49] Doch wie lässt sich eine solche Kultur gezielt gestalten?
Eine entscheidende Grundlage dafür ist Vertrauen. Erst wenn sich alle sicher fühlen, ihre Gedanken und Meinungen offen auszusprechen, kann ein Klima entstehen, in dem echte Verbesserungen möglich sind. Probleme und Unstimmigkeiten werden nicht länger unter den Teppich gekehrt, sondern angesprochen. Spannungen können sich lösen, und Innovation wird möglich. Herausfordernde Verhaltensweisen kommen zur Sprache, ohne dass sie zu Konflikten eskalieren, und eine gesunde Feedbackkultur entsteht. Gleichzeitig wächst die Schwarmintelligenz der Gruppe, weil persönliche Einsichten und Erkenntnisse geteilt werden. Doch Vertrauen allein reicht nicht aus. In jedem Team wirken unbewusste Dynamiken, die das Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen des Einzelnen und den Erwartungen der Gruppe

---

[49] Geramanis 2017

beeinflussen.
Jedes Teammitglied bringt persönliche Wünsche und Anforderungen mit, die sich nicht immer mit den Bedürfnissen des Teams decken. Manche Menschen suchen nach Anerkennung und wollen ihre Wirkung spüren, andere legen grossen Wert darauf, sich als festen Bestandteil der Gruppe zu fühlen. Wieder andere brauchen eine gewisse Nähe zu ihren Kolleginnen und Kollegen, um sich sicher zu fühlen, während es für manche wichtig ist, ihre Unabhängigkeit zu wahren. Gleichzeitig hat jeder Mensch auch individuelle Bedürfnisse. Manche wünschen sich mehr Abgrenzung, andere brauchen Rückzugsmöglichkeiten oder die Möglichkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Auch das persönliche Wachstum spielt eine Rolle – niemand möchte stagnieren oder das Gefühl haben, sich nicht weiterentwickeln zu können.

Diese unterschiedlichen Bedürfnisse treffen in Teams aufeinander und erzeugen ein fruchtbares Spannungsfeld. Hier geht es nicht um ein «entweder – oder», sondern um ein feines Austarieren dieser Gegensätze. Darf ein Teammitglied «nein» sagen, ohne dass die Gruppe dadurch seine Zugehörigkeit infrage stellt? Ist es möglich, sich zurückzuziehen, ohne dass andere das als Desinteresse oder Ablehnung interpretieren? Wenn solche Fragen nicht bewusst geklärt werden, entstehen unausgesprochene Konflikte. Zu viel Harmonie kann dazu führen, dass Schwierigkeiten unterdrückt und notwendige Diskussionen vermieden werden. Das Team bleibt an der Oberfläche und verliert an Leistungsfähigkeit. Zu wenig Wir-Gefühl hingegen kann Unsicherheit und Stress auslösen, weil jeder nur für sich kämpft und die Gruppe als Schutzraum verloren geht.

Eine gesunde Streitkultur sorgt dafür, dass Konflikte nicht als Gefahr, sondern als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden. Wenn alle lernen, ihre eigenen Sichtweisen und Gefühle klar zu benennen,

entstehen Gespräche, in denen es nicht darum geht, wer Recht hat, sondern darum, einander zu verstehen. Es wird möglich, Differenzen zu klären, ohne sich gegenseitig zu verletzen, und gemeinsame Vereinbarungen zu treffen, die für alle tragfähig sind. So entsteht nicht nur mehr Sicherheit und Vertrauen im Team, sondern auch eine Umgebung, in der sowohl das Ich als auch das Wir ihren Platz haben. In einem Klima, das von gegenseitigem Respekt, Offenheit und psychologischer Sicherheit getragen wird, kann ein Team nicht nur leistungsfähig, sondern auch wirklich verbunden sein.

Dieses Austarieren zwischen Ich- und Wir-Bedürfnissen in einer Gruppe kann beispielweise durch die Rolle der Führungskraft beobachtet und gefördert werden. Bereits die Erkenntnis zu teilen, dass dieses Kräfte wirken, kann die Reflexionsfähigkeit in der Gruppe erhöhen. Wie so vieles im Leben ist die Kultivierung einer gesunden Streitkultur ein Prozess, der fortlaufend beobachtet, angesprochen und entwickelt werden will.

Zusammenfassung

Die Herausforderungen rund um Gruppen haben wir in diesem Kapitel beleuchtet. Hier die wichtigsten Erkenntnisse:

- **In Gruppen und Teams werden Beziehungsdynamiken komplexer.** Gemeinsame Bedürfnisse nach Kraft, Zugehörigkeit und Intimität zu benennen, bietet fundierte Ansatzpunkte, um Spannungen und Konflikte zu erkennen.

- Das Spannungsfeld zwischen **Harmonie** und einem **losen Gruppengefüge** erfordert eine **gesunde Streitkultur**, die es ermöglicht, Konflikte offen anzusprechen. Nur so kann in Teams Vertrauen wachsen und echte gemeinsame Stärke entstehen.

Im nächsten Kapitel beleuchten wir, wie Spannungen und Konflikte konstruktiv angesprochen und geklärt werden können. Denn alles Wissen nützt uns nichts, wenn wir nicht ins Handeln kommen. Klingt das spannend? Dann lass uns direkt weitermachen!

Konflikte ansprechen

Nachdem du einen Konflikt erkannt, sein Wesen verstanden und dich selbst darin reflektiert hast, ist es an der Zeit, die Früchte dieser Einsichten zu ernten. Denn nur, wenn du dein Verhalten auf Basis dieser Erkenntnisse veränderst, wirst du dem nächsten Konflikt mit einem Augenzwinkern begegnen können und sagen: «N*ein danke*!» In diesem Kapitel wird es konkret. Hier erwarten dich handlungsleitende Vorschläge, die du ab morgen direkt in deinem Alltag ausprobieren kannst. Ich persönlich experimentiere ständig mit diesen Praktiken und kann dir aus eigener Erfahrung sagen: Sie haben mein Leben grundlegend verändert. Genau das wünsche ich mir auch für dich!

Wann soll ich Konflikte ansprechen?

Das Beste ist, so früh wie möglich zu reagieren, deine Wahrnehmung zu äussern. Du musst nicht bei jedem Augenverdrehen sofort das Gespräch suchen, aber wenn es dir häufiger auffällt, solltest du es unbedingt ansprechen. Besonders dann, wenn mehrere Anzeichen kumuliert auftreten. Je früher du das Thema aufbringst, desto besser. Je länger du wartest, desto mehr lädt sich der Konflikt mit Emotionen auf. Das Verständnis und die Ansprechbarkeit werden zunehmend schwieriger. Die Vogel-Strauss-Methode funktioniert leider nicht, wenn es darum geht, Konflikte dauerhaft zu lösen. Auch *Abwarten und Tee trinken* erweist sich nur kurzfristig als Strategie. Konflikte haben eine eigene Dynamik: Sie wachsen und verstärken sich, wenn sie nicht aktiv angegangen werden. Wie genau sich diese Dynamik entfaltet und welche Ausmasse sie annehmen kann, haben wir bereits beleuchtet. In den folgenden Kapiteln lernst du verschiedene Gesprächstechniken und

Haltungen kennen, die dir helfen, deine Botschaft klar zu formulieren und klärende Gespräche erfolgreich zu führen.

Pay-First-Geschäft

Im Kern geht es bei der Konfliktklärung immer um zwei Dinge: **zu verstehen und verstanden zu werden**. Dies ermöglicht es, die eigenen Vorstellungen und Urteile über das Gegenüber loszulassen und die Realität anzuerkennen, so wie sie ist – auch wenn sie unangenehm sein mag. Denn letztlich hat die Wahrheit eine heilende Kraft.[50]

Wenn wir Konflikte frühzeitig ansprechen, können wir die Wogen glätten, bevor sich grössere Konfliktdynamiken entwickeln. Gleichzeitig ist die innere Hürde, die wir dafür überwinden müssen, in einer frühen Phase meist geringer. Selbst bei kleineren Spannungen kann das Ansprechen der eigenen Befindlichkeiten jedoch herausfordernd sein. Klärung erfordert oft eine Vorleistung – ein „Pay-First-Geschäft", bei dem wir zunächst etwas investieren, bevor wir einen ersten Schritt hin zur Klärung vom Gegenüber erwarten dürfen. Indem wir unsere inneren Spannungen ansprechen, machen wir uns sichtbar und damit auch verletzbar. Dieses Sichtbarmachen erfordert Mut. Doch es schafft zugleich die Möglichkeit, dass das Gegenüber ebenfalls etwas von sich preisgibt. Wenn dieser Austausch in gutem Kontakt geschieht, kann auf der Beziehungsebene eine Klärung stattfinden. Im besten Fall wird Vertrauen wiederhergestellt – und Vertrauen wächst genau in dem Mass, in dem wir es wagen, uns aufeinander einzulassen.

Natürlich gibt es keine Garantie für eine positive Reaktion. Ablehnung,

---

[50] Thomann 2022

Ausweichen oder Ignorieren sind ebenso mögliche Antworten. Wir wissen es erst, wenn wir es ausprobieren – das ist der Preis des „Pay-First-Geschäfts". Die Art und Weise, wie wir den Konflikt ansprechen, ist ausschlaggebend für die Reaktion des Gegenübers. Tun wir dies auf Augenhöhe, ohne uns oder das Gegenüber kleinzumachen, sind die Chancen gross, dass eine konstruktive Resonanz erfolgt. Unterstützend wirkt es, die eigenen Konfliktmuster zu kennen und sich selbst immer wieder bewusst zu beobachten. Je stärker wir mit uns selbst verbunden sind, desto freier können wir solche Pay-First-Deals eingehen.

Wir identifizieren uns weniger mit der Reaktion des Gegenübers und finden den Halt in uns selbst – unabhängig davon, wie das Gegenüber reagiert.

Monika und Reto sind Abteilungsleitende und arbeiten im Bereichsführungsteam zusammen. Jedes Mal, wenn Monika auf Reto trifft, spürt sie eine Spannung in ihrem Bauch – und das seit Monaten. Retos Verhalten, sei es in Meetings oder im direkten Austausch mit ihr, erträgt sie immer weniger. Mittlerweile geht sie ihm aus dem Weg.

Doch das hat Konsequenzen: Fachliche Absprachen zwischen ihnen bleiben aus, was die Zusammenarbeit erschwert und sich zunehmend auf die Lieferfähigkeit ihrer beiden Abteilungen auswirkt. Monika macht sich Sorgen. In der Reflexion erkennt sie, dass die Spannungen massiv zugenommen haben, seit Reto ihr eine wichtige Information vorenthalten hat – ein Vorfall, der in ihrer Abteilung grosse Probleme verursacht hat. Diesen Ärger trägt sie bis heute mit sich. Jedes weitere Erlebnis mit ihm verstärkt diesen Groll, sodass ein normales Gespräch mittlerweile unmöglich erscheint. Rückblickend wünscht sich Monika, sie hätte das ursprüngliche Problem direkt angesprochen – entweder

in der Situation selbst oder zumindest kurz danach. Sie erkennt, dass sie so viele der heutigen Spannungen hätte vermeiden können.

Mit diesem Anliegen sucht sie sich professionelle Unterstützung. Sie möchte lernen, solche ersten Spannungsmomente frühzeitig und konstruktiv anzusprechen, und gleichzeitig einen Ausweg aus der aktuellen Situation mit Reto finden. Im Coaching lernt sie, sich gezielt auf schwierige Gespräche vorzubereiten. Sie gewinnt innere Klarheit über die Situation, ihre Gefühle und ihre Absichten. Mit diesem roten Faden gelingt es ihr, in Kontakt mit Reto zu kommen und die Situation in drei Gesprächen zu klären. Heute ist die Beziehung zu Reto geklärt. Beste Freunde sind sie nicht geworden – aber ihre Arbeitsbeziehung ist stabil. Absprachen werden eingehalten und eingefordert, was für beide eine deutliche Entlastung bedeutet.

Besinne dich auf Konflikte, die du in der letzten Zeit erlebt hast. Wenn du zurückdenkst, quasi der Konfliktzeitlinie rückwärts folgst, und bis zur Quelle stösst.

- Was hast du dort erlebt?
- Wie hat es sich angefühlt?
- Hast du dich innerlich wie ein Dampfkochtopf gefühlt, bei dem die Luft nicht abweichen konnte?
- Oder hast du den Dampf entweichen lassen, mit lauten Worten und vielleicht verletzenden Taten?
- Wie hast du dich im Nachgang gefühlt?

- Wie hat sich aus dieser Situation der Konflikt entwickelt?

So gelingt es bei Spannungen

Spannungen sind die Vorboten von Konflikten – die ersten Anzeichen unvereinbarer Momente. Die beste Konfliktvorsorge, die du dir schenken kannst, besteht darin, Spannungen bewusst wahrzunehmen, achtsam mit ihnen umzugehen und somit die Verantwortung für die Bearbeitung der eigenen Spannungen zu übernehmen.
Ein achtsamer Umgang mit Spannungen kann so aussehen:

1. **Klarheit schaffen**
   Wiederhole das Gesagte deines Gegenübers in eigenen Worten. «*Ich habe verstanden…*» Es geht nicht darum, wortwörtlich zu wiederholen, sondern die Bedeutung zusammenzufassen. So stellst du sicher, dass du ihn oder sie korrekt verstanden hast und Missverständnisse vermieden werden. Dies ist quasi eine Qualitätssicherung in der Kommunikation. Diese Klarheit ist der erste Schritt zur Klärung.

2. **Verständnis zeigen**
   Zeige Empathie, indem du Sätze wie «*Ich verstehe dich…*» nutzt. Das signalisiert, dass du die Gefühle und Perspektive deines Gegenübers wahrnimmst. Empathie erzeugt Verbindung und lässt das Gespräch tiefer werden. Wichtig für dich: **Verständnis zu zeigen bedeutet nicht, mit den Aussagen einverstanden zu sein.**

3. **Bedenken ansprechen**
   Oft spüren wir die Spannungen im Körper und nehmen sie auch an den Körpersignalen des Gesprächspartners wahr. Falls dieser seine Bedenken und Spannungen nicht von sich aus offenbart,

kannst du hier in Vorleistung gehen, beispielsweise mit dieser Frage: «*Ich nehme wahr, dass du grosse Bedenken hast? Ist das so? Kannst du mir erklären, worin sie bestehen?*»

4. **Bedürfnis wahrnehmen**
   Hinter jedem Verhalten steckt ein Bedürfnis, ein innerstes Anliegen. Versuche, das Bedürfnis deines Gegenübers zu erkennen, und formuliere es, wenn es hilfreich ist, laut. Oft wird klar, dass es nicht um dich persönlich geht, sondern um das Bedürfnis des anderen. Der Satz «Was Hänschen über Paul sagt, hat mehr mit Hänschen zu tun als mit Paul» kann dir helfen, diese Distanz zu wahren.

5. **Eigenes Bedürfnis äussern**
   Jetzt bist du dran: Teile dein eigenes Bedürfnis mit. Zum Beispiel: «*Mir ist wichtig, dass wir eine Lösung finden.*» Das schafft Verbindung, weil du dich für dein Gegenüber sichtbar machst.

6. **Ich-Botschaften formulieren**
   Achte bei Spannungen besonders darauf, deine Aussagen in Ich-Botschaften zu formulieren. «*Ich beobachte*», «*Ich nehme wahr, dass …*», «*Ich habe erlebt …*». Eine Ich-Botschaft kann vom Gegenüber gut aufgenommen werden, da es die persönliche Perspektive repräsentiert. Wie ich mich fühle, wie ich die Situation erlebe, was mich bewegt. Jegliche Intention, die Eigenschaften oder das Verhalten des Gegenübers anzuprangern, zu verändern oder abzuwerten, bleibt aus.

7. **Verwandle Vorwürfe in Wünsche**
   Liegt dir ein Vorwurf auf den Lippen, wie «*Du solltest abends auch mal Zeit für mich einplanen*», forsche in dir nach der Bedürfnisnot, der Quelle des Vorwurfs. Und Teile dein Bedürfnis

mit: «*Ich wünsche mir mehr Nähe zu dir.*» So bleibst du in deiner Kraft, übernimmst für dich Verantwortung und wahrst die Augenhöhe.

8. **Geben und Nehmen**
   Überlege dir, was du anbieten kannst, um die Spannung zu lösen. Frage dich auch, worum du dein Gegenüber bitten kannst. Gemeinsam forscht ihr an einer Lösung. Ein Vorschlag wie «*Darf ich dir einen Vorschlag machen, der uns beiden helfen könnte?*» öffnet diese Türen.

9. **Mehrere Alternativen anbieten**
   Biete deinem Gesprächspartner mehrere Lösungsansätze an. Alternativen geben Raum zur Entscheidung und vermitteln ein Gefühl von Kontrolle und Wirksamkeit. Dieses Gefühl stärkt die Zusammenarbeit und das Vertrauen.

10. **Wahrnehmen, Annehmen und in Ruhe Beleuchten**
    Manchmal können Spannungen Geschenke sein, die dir Erkenntnisse für später bringen. Nimm sie an und *lagere* sie innerlich ein, wie einen Mantel in der Garderobe. Aber vergiss nicht, sie rechtzeitig zu reflektieren. Beispielweise mit diesen Fragen: «*Was in mir wurde hier aktiviert?*», «*Was ist mit dieser Konfliktsituation in Resonanz gegangen?*».
    Diese Reflexion und daraus resultierende Erkenntnisse können Spannungen lösen, ohne dass eine direkte Aktivität im Aussen erforderlich ist.

11. **Nimm den Faden wieder auf**
    Nach deiner inneren Inventur solltest du den Kontakt wieder aufnehmen und die Spannung ansprechen. Es ist okay, sich Zeit für Reflexion zu nehmen – doch Vorsicht: Lass den Moment der

Klärung nicht einfach verstreichen. Sprich die Spannung erneut an, denn du weisst, was ungeklärte Spannungen in deinem Inneren bewirken können. Gerne zeitnah, ein bis zwei Tage später, so staut sich in dir weniger Druck an. Und denk daran, die Praxis macht die Meisterin!

Ein bewusster Umgang mit Spannungen ist eine Übung in Präsenz und Selbstfürsorge. Jede bewältigte Spannung stärkt nicht nur die Beziehung zu anderen, sondern auch die zu dir selbst. Mache die ersten Schritte und erkenne, wie befreiend Klärung sein kann.

- Wie sieht dein Geheimrezept bei Spannungen aus?
- Welche dieser Praktiken wendest du bereits heute bewusst an?
- Hast du Lust, eine dieser Praktiken in den nächsten Tagen auszuprobieren? Welche Wirkung erhoffst du dir davon?

So gelingt es bei Konflikten

Es ist dir nicht gelungen, die Spannung konstruktiv anzusprechen, und der Konflikt bläht sich auf. Dank der Konfliktbrille erkennst du, da bahnt sich etwas an. Jetzt sei mutig, übernimmt Verantwortung und handle bewusst. Diese Praktiken können dich in der Klärung des Konfliktes unterstützen:

- **Gemeinsamkeiten und Unterschiede klar trennen**
  Oft landet im Gespräch alles in einem Topf – das hilft der Klärung nicht. Viel hilfreicher ist es, Klarheit über Gemeinsamkeiten und

Unterschiede zu schaffen. Du könntest zum Beispiel sagen: «*Wir sehen dieses Thema offensichtlich ganz unterschiedlich. Wollen wir unsere Sichtweisen einzeln aufführen und dann schauen, wo wir übereinstimmen und wo nicht?*» Schreibt es am besten auf – so wird es sicht- und greifbar. Und teilt es dann gemeinsam ein. Welche Themen sind zu klären und bei welchen ist das nicht notwendig? Besprecht jetzt jedes einzelne Klärungsthema gemeinsam durch. In welcher Art und Weise dies gut gelingt, findest du in den weiteren Kapiteln.

- **Metakommunikation: Über das Gespräch sprechen**
  Manchmal liegt etwas in der Luft – unausgesprochene Spannungen oder ein unterschwelliges Unwohlsein. Hier hilft Metakommunikation: Statt nur über den Inhalt zu reden, sprichst du auch über den Verlauf und die Art der Kommunikation. Das schafft Klarheit, gibt Distanz zum direkt Erlebten und wendet den Fokus auf das Zu- und Miteinander.

  - Die Atmosphäre oder das eigene Unwohlsein ansprechen:
    «*Ich nehme wahr, dass es zwischen uns Spannungen gibt. Nimmst du das auch so wahr?*»

  - Die Dynamik direkt im Gespräch ansprechen:
    «*Können wir kurz innehalten? Wie geht uns im Gespräch hier miteinander? Was nehmt ihr wahr? Wie hat sich für euch das Gespräch in den letzten zehn Minuten entwickelt? Wollen wir in dieser Art und Weise weiter miteinander reden?*»
    «*Was denkt ihr, würde uns guttun, damit wir wieder in einen lösungsorientierten, konstruktiven Dialog kommen?*», «*Was könnte der persönliche Beitrag von jedem von uns dazu sein?*»
    (hier eine Pause zum Nachdenken einlegen und die Impulse nach der Pause einsammeln)

Metakommunikation schafft Distanz zum unmittelbaren Erleben und ermöglicht es, die Gesprächsdynamik – möglichst ohne Bewertung – zu reflektieren, in dem Bewusstsein, dass alle Beteiligten Verantwortung für den Dialog tragen. Oft sind wir im Gespräch in uns selbst «gefangen» und nehmen deshalb an, dass unser subjektives Erleben nur etwas mit uns zu tun hat. Dem ist aber nicht so. Alle Gesprächspartner sind der Dynamik ausgesetzt und nehmen gemeinsam wahr, dass sich die Situation beispielsweise anheizt. Metakommunikation macht bewusst und sichtbar, dass jeder der Dynamik des Gesprächs ausgesetzt ist. Dieses gemeinsame Anerkennen dessen, was gerade geschieht, wirkt oft klärend und entlastend und kann den Gesprächsverlauf in eine konstruktive Richtung lenken.

- **Den Kampfmodus erkennen und spielerisch entschärfen**
  Erkenne, wenn du oder dein Gegenüber in den Kampfmodus schaltest, und finde spielerische Wege, ihn zu entschärfen. Ein gemeinsames Verständnis darüber, wie ihr mit Konkurrenz und Wettbewerb umgeht, kann helfen, Spannungen sichtbar zu machen und zu lösen. Fragen, die dir dabei helfen können: «*Hast du ebenfalls gerade das Gefühl, dass wir gegeneinander statt miteinander arbeiten?*», «*Worum geht es uns wirklich – ums Gewinnen oder um die beste Lösung?*», «*Wie könnten wir unsere unterschiedlichen Sichtweisen konstruktiv nutzen, statt sie als Gegensätze zu sehen?*»

- **Grauzonen benennen – Schwarz-Weiss-Denken auflösen**
  Sprich Grauzonen bewusst an, um starres Schwarz-Weiss-Denken aufzulösen. Wenn du deine Zweifel teilst und Nuancen ansprichst, kannst du verhärtete Gegensätze aufweichen und den Dialog öffnen. Fragen, die dir dabei helfen können: «*Könnte es sein, dass beide Perspektiven ein Stück weit richtig sind?*», «*Gibt es*

eine Möglichkeit, unsere Standpunkte zu verbinden, statt sie gegeneinanderzustellen?», «Was liegt zwischen den Extremen?», «Welche Aspekte haben wir noch nicht betrachtet?» Auch Skalierungsfragen sind sehr hilfreich: *«Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei die 1… ist und die 10 für… steht. Wo befindest du dich da? Wo befinde ich mich? Warum bist du bei einer X? Was brauchst du, damit du einen Punkt nach oben gehst?»*

- **Offene Fragen nutzen**
  Offene Fragen helfen, Verständnis aufzubauen. Sie signalisieren Interesse und Anteilnahme, was entschärfend wirken kann. Besonders hilfreich sind Fragen wie: *«Wie meinst du das?», «Was ist dir jetzt wichtig?» oder «Wie sind wir in diese Situation gekommen? Das tut uns beiden nicht gut.»*

- **Perspektivwechsel bewusst umsetzen**
  Wechsle bewusst die Perspektive, um mehr Verständnis für dein Gegenüber zu entwickeln und deinen eigenen Blickwinkel zu erweitern oder sogar deine Aufmerksamkeit, deinen Fokus, auf das Geschehen neu zu setzen.

  - **Die Seite wechseln**
    Wenn du dich in die Sichtweise der anderen Person hineinversetzt, kannst du neue Lösungsansätze erkennen und Missverständnisse reduzieren. Fragen, die dir dabei helfen können: *«Wie hast du die Situation erlebt?», «Was ist dein Anliegen?»*

  - **Aus neutraler Perspektive betrachten**
    Dies unterstützt dich dabei, dich aus deiner emotionalen Vernebelung zu lösen und den Verstand mehr zu integrieren. Dieses Fragen helfen dir dabei: *«Wie würde eine neutrale*

Person unser Gespräch wahrnehmen?», «Schau mal die Fliege an der Wand, was nimmt sie von uns wahr?», «Stell dich uns zwei auf der Theaterbühne vor, jetzt mit dieser Situation. Was nimmt das Publikum von uns wahr?»

- **Aus zeitlicher Perspektive betrachten**
  Dies unterstützt, den aktuell belastenden Moment aus der Ferne zu betrachten. Der aktuelle Konflikt, der gefühlt alles einnimmt, wird reduziert auf das, was es ist, eine aktuell herausfordernde Zeit, die vergänglich ist. Diese Frage leitet dich dabei: «*Wie wichtig wird mir/uns das in 30 Jahren noch sein?*»

- **Eigene Emotionen ansprechen**
  Benenne deine eigene Ungeduld oder Genervtheit. Wie du das Umsetzen kannst, damit es das Gegenüber gut annehmen kann, darauf gehen wir detaillierter in den nächsten Kapiteln ein.

- **Gewaltfreie Kommunikation einsetzen**
  Formuliere die eigene Sichtweise, die damit verbundenen Gefühle sowie die Bedürfnisnot wertfrei. Bringe darauf basierend einen konkreten Wunsch an, der diese Bedürfnisnot stillt. Gewaltfreie Kommunikation ist eine Zauberformel, die Augenhöhe ermöglicht und auch in emotional belastenden Konflikten Verständnis und Linderung ermöglicht.[51] Beispielsweise könnte so eine emotional belastende Situation angesprochen werden: «*Ich habe bemerkt, dass du mich diese Woche viermal unterbrochen hast. Das ärgert mich und macht mich traurig, weil mir wichtig ist, meine*

---

[51] Rosenberg 2001

Gedanken ausformulieren zu können und respektvoll behandelt zu werden. Ich wünsche mir, dass du mich in Zukunft ausreden lässt.»

- **Konkrete Situationen ansprechen**
  Es ist entscheidend, die belastende Situation spezifisch und klar anzusprechen. Vermeide Pauschalaussagen wie «nie» oder «immer», da sie das Problem für den Gesprächspartner grösser erscheinen lassen, als es tatsächlich ist, und die Gesprächssituation unnötig eskalieren können.
  Stattdessen solltest du dich auf eine konkrete Situation und dein persönliches Erleben beziehen. Anstelle von «*Nie unterstützt du mich im Haushalt*» könntest du sagen: «*Letzte Woche habe ich mich viermal um die Wäsche gekümmert.*» Im Anschluss ist es wichtig, dass du dein Bedürfnis oder deinen Wunsch klar formulierst, beispielsweise: «*Ich wünsche mir mehr Unterstützung bei den alltäglichen Arbeiten. Kannst du heute die Wäsche übernehmen?*» Gerne auch bei den Wünschen sehr konkret um etwas bitten.

- **Selbstreflexion und Selbstfürsorge in Konflikten fördern**
  Wie du mit dir vor, während und nach einer belastenden Situation umgehst, eröffnet viele Möglichkeiten für eine Deeskalation von Konflikten. Viele Praktiken dazu findest du in diesem Buch.

- **Hindernisse für eine Aussprache hinterfragen**
  Du hattest die Absicht, den Konflikt anzusprechen, konntest es aber nicht umsetzen? Dann frage dich: «*Was steht einer Klärung im Weg?*» In diesem Buch findest du sowohl Methoden für klärende Gespräche als auch Selbstreflexionspraktiken, die dich dabei unterstützen, deine Wahrnehmung und Standpunkte klarer auszudrücken – auch in emotional herausfordernden Situationen. Natürlich ist das nicht immer einfach. Es erfordert Übung und

bewusste Entscheidungen, damit dir solche Gespräche künftig leichter fallen. Oft braucht es einen mutigen Schritt, der neue Möglichkeiten in Kommunikation und Beziehungen eröffnet.

Und genau deshalb hältst du dieses Buch in den Händen, oder?

- **Wenn eine Klärung nicht mehr möglich ist, eine dritte, allparteiliche Person hinzuziehen**
  Eine neutrale Moderation kann helfen, verfahrene Situationen konstruktiv zu lösen. Sie sorgt dafür, dass alle Beteiligten genügend Raum haben, um sich zu äussern. Sie übersetzt und entschärft die Konfliktsprache und fördert dadurch das gegenseitige Zuhören. Das Ziel ist, die zu besprechenden Themen und Anliegen respektvoll miteinander zu verhandeln. Die Konfliktparteien agieren eigenverantwortlich und bringen die Fähigkeit zur Lösung des Konflikts mit. Die Moderatorin trägt nicht zur inhaltlichen Lösung bei, sondern ist einzig für den Gesprächsprozess verantwortlich. Die Lösung oder Klärung wird eigenverantwortlich von den Konfliktparteien erarbeitet und getragen.

Mit ruhigem Geist und Körper erscheinen dir sicherlich viele von diesen Vorschlägen als schlüssige Lösungen, damit Konflikte auf gesunde und kraftvolle Art geklärt werden. Die Herausforderung liegt darin, dieses Verhalten auch im Zustand von Unruhe, also im Konflikt, abrufen zu können. Eine Konfliktklärung ist ein Prozess, ein Weg, der nicht mit einem Schritt erledigt ist. Stelle dich darauf ein, dass sie Zeit, Ruhe und Stille beansprucht. Oftmals sind erste Dinge geklärt, du spürst aber, da will noch weiteres auf den Tisch. Dann vertraue dem Prozess. Vieles wirkt auch im Verborgenen, in der Ruhe, der Stille, dem Raum dazwischen. Achte auf diesem Weg auf kleine Fortschritte, lichte

Momente, in denen du der anderen Konfliktpartei wieder näherkommst, Verständnis aufbringen kannst, Menschlichkeit die Überhand gewinnt und ein Lächeln oder eine freundliche Geste dies ausdrücken. Nimm die Haltung eines **Fortschritts-Detektivs** ein. Werde achtsam auf die guten Momente, die klärenden Gesten und die Friedensangebote. Sie säumen den Weg der Klärung.

- Was ist deine Geheimzutat, um deinen Konflikten zu klären?
- Welche Praktik hat dein Interesse geweckt? Willst du sie gleich heute mal ausprobieren?
- Diese Fragen unterstützen dich zur Klärung des Konfliktes:
    - Bringt es dir Frieden oder hält es dich im Konflikt gefangen?
    - Willst du Teil der Lösung und Teil des Problems sein?
    - Willst du Recht haben oder die Wahrheit finden?

Zusammenfassung

Wie Spannungen und Konflikte auf konstruktive Weise angesprochen werden können, haben wir in diesem Kapitel ausführlich beleuchtet. Dabei haben sich folgende Schlüsselelemente herauskristallisiert:

- **Sprich Spannungen und Konflikte so früh wie möglich an.** Je schneller du eine Unstimmigkeit ansprichst, desto einfacher lässt sie sich klären, bevor sie sich verhärtet.

- **Spannungen können direkt in der Situation oder später mit Empathie und Klarheit entschärft werden.** Falls du bemerkst, dass ähnliche Spannungen immer wieder mit denselben Personen auftreten, ist das eine Einladung zur Selbstreflexion: Welche deiner inneren Anteile gehen hier immer wieder in Resonanz mit dem Gegenüber? Aus diesen Erkenntnissen kann emotionale Entlastung entstehen, die es dir ermöglicht, künftig gelassener auf Spannungen zu reagieren.

- **Wenn eine Spannung zu einem Konflikt geworden ist, braucht es Mut, Metakommunikation und Perspektivenwechsel**, um eine Klärung herbeizuführen. Dies sollte jedoch nicht übereilt geschehen, sondern nach einer gründlichen inneren Bestandsaufnahme. So behältst du auch in herausfordernden Gesprächen den Kontakt zu dir selbst.

- **Wenn der Konflikt weiter gärt und du dich überfordert fühlst,** kann die Unterstützung durch eine neutrale dritte Person helfen, die Situation zu klären.

In all diesen Begegnungen spielt unsere innere Gestimmtheit eine zentrale Rolle. Sind wir innerlich aufgewühlt, neigen wir dazu, Spannungen weniger besonnen anzusprechen. Daher werfen wir im nächsten Kapitel einen genaueren Blick darauf, wie es gelingen kann, eine innere Zufriedenheit zu entwickeln. Sie ist das beste Sprungbrett, um Spannungen und Konflikte klar und kraftvoll anzusprechen.
Also: Blicken wir wieder nach innen!

Zufriedenheit entwickeln

Wer wünscht sich nicht Zufriedenheit oder gar Glück im Leben? Für mich wird Glück oft überhöht dargestellt. Aus meiner Sicht trägt jedes Glücksmoment auch den Keim des Schmerzes in sich. Denn wenn das Glück vergeht, hinterlässt es oft Trauer, Verlust oder Schmerz. Deshalb strebe ich nicht nach dem grossen Glück, sondern nach seiner stilleren Schwester: der Zufriedenheit. Sie ist für mich ein Zustand, der beständiger ist – ein sanfter, langer Horizont ohne die tiefen Täler des Loslassens. Diese Zufriedenheit kultiviere ich aktiv, damit sie in meinem Leben eine Heimat findet. Doch Zufriedenheit ist kein Zustand, den man einmal erreicht und dann für immer behält. Sie ist ein fortlaufender Prozess, der bewusst gestaltet werden will. Tägliche Achtsamkeit und eine Praxis des friedvollen Denkens, Wahrnehmens, Sprechens und Handelns sind entscheidend, damit Zufriedenheit in deinem Leben dauerhaft Platz findet. Wie genau sieht diese Praxis aus? Was kannst du tun, damit die Zufriedenheit bei dir starke Wurzeln schlägt?

Der Weg der Selbsterkenntnis

Wir sind auf der stetigen Suche nach dieser Zufriedenheit, suchen sie oft in Dingen, Situationen und Menschen. Wie oft dachte ich, wenn ich das erreicht habe, dann bin ich glücklicher, wenn ich mir dies kaufe, dann bin ich erfüllter. Doch immer zeigte sich, dass mich das alles nicht langfristig erfüllen kann. Heute weiss ich, alles wonach gesucht habe, finde ich mir drinnen. Erst diese Hinwendung in das innere Erleben, die innere Welt haben mir eine tiefe Zufriedenheit offenbart.
Das Wort «Zufriedenheit» lädt uns zu einem Wortspiel ein: Im Zentrum steht der Friede. Dieser äussere Friede beginnt mit dem Inneren. Alles, was du im Aussen erlebst, spiegelt letztlich dein inneres Erleben wider – das Zusammenspiel von Körper, Geist und Seele. Es ist von absoluter Wichtigkeit, dass du deine inneren Räume gut pflegst. Wie bei einem Baum: Sind die Wurzeln gesund, finden sie Halt in der Erde und versorgen den Baum mit Wasser und Nährstoffen, kann er wachsen und gedeihen. Schwache, verkümmerte Wurzeln hingegen hindern den Baum daran, seine ganze Pracht zu entfalten. Wie pflegst du deine inneren Räume? Wie achtsam gehst du mit dir selbst um?
In diesem Kapitel möchte ich dich dazu einladen, Achtsamkeit zu kultivieren, dich darauf zu sensibilisieren, für dich etwas zu tun. Dazu teile ich meine liebsten Praktiken mit dir. Es gibt unzählige weitere Wege, die dich unterstützen können. Lass dich inspirieren, probiere dich aus und finde deine eigene Praxis, um in dir eine Heimat für den Frieden zu schaffen.

Der Friede muss nicht geschaffen werden, nur erkannt.

Wobei der Friede tief in dir bereits da ist, du darfst ihn wieder stärken, so dass er kraftvoll wirken kann.

Bewusstes Atmen

Die Atmung ist das Tor zwischen deinem Geist und deinem Körper. Zwei tiefe Atemzüge, bewusst wahrgenommen, können dich aus einer stressigen Situation zurück zu dir selbst, in deinen Körper, führen. Sie beruhigen, bringen dich ins Hier und Jetzt und schaffen durch den Perspektivenwechsel – von aussen nach innen – Raum für neue Erkenntnisse. Atmen ist einfach. Es geschieht von selbst. Doch hast du je darüber nachgedacht, welche Lebensenergie dahintersteckt? Dieses Wunder, das dir ganz selbstverständlich den nächsten Atemzug schenkt, sobald dein Körper ihn braucht?
Bewusstes Atmen erinnert dich an das Glück, einfach am Leben zu sein. Es kann ein Tor zur Zufriedenheit sein. Ich praktiziere diese bewusste Atmung immer wieder im Alltag – durch die Nase, nicht durch den Mund. Je öfter ich sie erlebe, desto intensiver spüre ich ihre beruhigende Wirkung.

Eine kleine Atemmeditation

1. Einatmen:

- Sammle deine Aufmerksamkeit an der Nasenhöhle, dem Eintrittsort des Atems.
- Begleite den Atem hinunter durch den Hals in deinen Brustbereich. Spüre, wie sich deine Brust und Schultern bewegen, um die frische Luft aufzunehmen.

- Lasse die Atemwelle weiter in deinen Bauch fliessen. Folge dieser Welle mit deiner Aufmerksamkeit, spüre, wie sie deinen Körper berührt und dabei die Muskeln entspannt.

2. Ausatmen:

- Fühle, wie der Bauch sich leicht bewegt, um den Atem nach oben zu drücken.
- Spüre den Luftstrom, wie er durch deine Nase wieder entweicht – vielleicht kitzelt er sogar leicht. Lass einfach los.

3. Nachspüren:

- Führe deine Aufmerksamkeit in deinen Körper. Wie fühlst du dich jetzt? Vielleicht wärmer, ruhiger, leichter?

Dieses Geschenk des Atmens trägt dich durch stressige Momente und schenkt dir Zugang zu mehr Achtsamkeit. Sei nicht enttäuscht, wenn du beim ersten Versuch noch keine grosse Veränderung spürst. Es braucht Zeit, Praxis und Geduld. Dein Körper und Geist lernen mit der Erfahrung, sich tiefer auf diese beruhigende Wirkung einzulassen.

Mantras als Unterstützung beim Atmen
Mantras können deinen Atem begleiten und vertiefen:

- Einatmen: «*Ich empfange Leben und Lebendigkeit.*»
- Ausatmen: «*Ich lasse alles los, was nicht mehr zu mir gehört.*»

Weitere Beispiele:

- Einatmen: «*Ich lächle meinem Herzen zu.*»
- Ausatmen: «*Ich öffne mein Herz und lasse los.*»

Finde eigene Mantras, die sich für dich stimmig anfühlen. Wichtig ist, beim Einatmen zu empfangen und beim Ausatmen loszulassen.

Beim tiefen Atmen rückt deine innere Stimme, dieses unermüdliche «Plappermaul», in den Hintergrund. Sie ist noch da, aber du hörst ihr nicht mehr zu. Ich nehme das als grosse Erleichterung wahr. Schon allein deshalb motiviert mich diese Atempraxis immer wieder aufs Neue. Nutze die Kraft deiner Atmung – sie ist ein einfacher und wirkungsvoller Weg, um Entspannung, Achtsamkeit und Zufriedenheit in dein Leben zu bringen.

Loslassen und Auftanken nach dem Arbeitstag

Nach einem herausfordernden Arbeitstag, sobald ich das Firmengelände verlasse, nehme ich mir einen Moment Zeit, um in mich hinein zu spüren:

- Wie geht es mir?
- Wie ist mein Energielevel?
- Spüre ich viel von meiner eigenen Energie oder dominiert Fremdenergie?

Wenn ich bemerke, dass viel Fremdenergie in mir ist, atme ich bewusst dreimal mit folgendem Mantra tief ein:

- Einatmen: «*Ich atme pures Leben ein.*»
- Ausatmen: «*Ich lasse los, was nicht mehr zu mir gehört.*»

Währenddessen entspanne ich gezielt meine Schultern und den Oberkörper – Bereiche, in denen ich oft Verspannungen fühle.
Schon nach kurzer Zeit spüre ich, wie ich loslassen kann. Eigene, neue Energie durchströmt mich, und ich fühle mich leichter und gleichzeitig kraftvoller.

Achtsames Spazieren

Jeden Abend nehme ich mir Zeit für einen achtsamen Spaziergang. Ohne Ziel, ohne Uhr und ohne Absicht lasse ich mich einfach treiben. Ich gehe so langsam oder schnell, wie es sich im Moment richtig anfühlt, ganz im Sein verbunden. Während des Gehens achte ich darauf, wie meine Füsse den Boden berühren und wie der schaukelnde Rhythmus meinen ganzen Körper in Schwingung bringt. Studien zeigen, dass dieser rhythmische Gang eine beruhigende Wirkung auf das Nervensystem und das Gehirn hat. Nach einer Weile, wenn mein Geist zur Ruhe kommt, versuche ich, mich ganz auf den jetzigen Moment einzulassen. Ich beobachte die Natur und meine Umgebung, ohne zu bewerten oder zu denken. Ich lausche den Geräuschen wie dem Rascheln der Blätter oder dem Zwitschern der Vögel. Ich spüre den Wind in den Haaren und beobachte den Himmel, die Wolken oder das Spiel der Schmetterlinge. Ich werde zur stillen Beobachterin, präsent wie eine Eule, die ruhig auf einem Ast sitzt. Diese

bewusste Wahrnehmung verbindet mich mit der Lebendigkeit um mich herum – einer Qualität, die mir im Alltag immer mal wieder verloren geht.

Durch die regelmässige Praxis hat sich mein Energiefeld spürbar erhöht. Ich fühle mich geerdeter und stärker verbunden mit dem Moment und dem Leben selbst. Manchmal nehme ich Musik, Meditations-Audios oder Podcasts mit. Doch ich rate dazu, einen Teil des Spaziergangs bewusst ohne Ablenkung zu gestalten, um den Geist wirklich zu beruhigen und zu klären. Das gelingt nur, wenn er nicht ständig gefüttert wird. Ein achtsamer Spaziergang sollte mindestens 30 Minuten dauern, idealerweise so lange, bis sich eine spürbare Zufriedenheit einstellt. Bei mir dauert es oft 1 bis 1,5 Stunden. An schwierigen Tagen können es auch mal zwei Stunden werden. Natürlich gibt es Tage, an denen ich mich müde oder ausgelaugt fühle. Regen, Schnee oder die Sehnsucht nach dem Sofa locken mich, drinnen zu bleiben. Doch die jahrelange Erfahrung lehrt mich: Der Spaziergang tut mir immer gut. Nach jeder Runde fühle ich mich entspannter, klarer im Kopf und wohltuend erschöpft. Dieses tiefe Wissen hilft mir, selbst an trüben Tagen loszugehen. Sobald ich draussen bin, erfüllt mich Dankbarkeit – dafür, dass ich meiner Müdigkeit nicht nachgegeben habe und stattdessen dem Ruf der Routine und der Weisheit gefolgt bin.

Achtsames Zuhören

Achtsames Zuhören bedeutet nicht nur, den gesprochenen Worten zu folgen, sondern mit allen Sinnen präsent zu sein. Die Praxis des Achtsamen Zuhören kann, zumindest in meinem Erleben, viel zur Zufriedenheit beitragen. Denn die tiefe Verbindung mit dem Gegenüber, die sich dank achtsamem Zuhören einstellt, trägt viel zur tiefen Zufriedenheit bei. Sie stillt das Bedürfnis nach Nähe, Verbindung,

Gesehen werden und Zugehörigkeit. Bei mir und beim Gegenüber.

Deine Ohren

Eine Katze, die auf der Jagd ist, erkennst du an ihrem mentalen Fokus und der Ausrichtung ihrer Ohren. Genauso kannst du deine Ohren im Gespräch gezielt auf deine Gesprächspartner ausrichten, sodass du keines ihrer Worte verpasst. Und höre auch die Stille zwischen den Worten, die Seufzer oder die Schluckmomente. Sie erzählen dir die Inhalte, die (noch) nicht über Worte mitgeteilt werden. Auch das Sprechtempo, die Tonlage sowie die Energiewolken, die mit den Worten mitschwingen, ergänzen das Gespräch. Manchmal lohnt es sich jedoch auch, kurz die Ohren zur Seite zu schwenken: Was hörst du rund um euch herum? Gibt es störende Geräusche, wie der Geräuschpegel in einem Grossraumbüro? Oder gibt es Geräusche, die eine beruhigende Wirkung auf das Gespräch haben, wie das sanfte Vogelgezwitscher? Sobald du Störgeräusche wahrnimmst, sprich sie an. Sie stören nicht nur dich, sondern behindern auch dein Gegenüber und verhindern, dass das Gespräch in seiner vollen Wirkkraft entfaltet wird. Nutze die Geräuschkulisse sowohl während des Gesprächs als auch in der Vorbereitung. Wähle für klärende Gespräche ruhige Orte, die eine konzentrierte und respektvolle Kommunikation fördern.

Deine Augen

Nimmst du deine Gesprächspartnerinnen auch mit den Augen wahr? Beobachtest du die Mimik, Gestik und Körperhaltung?

Gesten sind willkommene Botschaften der inneren Wahrheiten.
Christoph Thomann

Was erzählen dir diese Signale? Sind die Arme verschränkt, wirkt die Mimik verschlossen? Oder strahlt die andere Person, lächelt und imitiert vielleicht sogar deine Gestik und Mimik? Diese Hinweise sind entscheidend, um dein Zuhören zu vertiefen. Denn wenn du Spannungen wahrnimmst, warum nicht einmal ansprechen? «*Wie geht es dir jetzt mit uns? Wie fühlst du dich? Deine Körperhaltung signalisiert mir Spannung. Ist das so?*»

Falls du die Wahrnehmung nicht direkt ansprechen möchtest, kannst du sie dennoch in deine Kommunikation einfliessen lassen. Nimmst du Spannung wahr, tritt einen Schritt zurück – vom «Gaspedal». Nimmst du Freude wahr, drücke aufs «Gaspedal» – indem du den Kontakt suchst, dich physisch oder mental näherst oder, falls nötig, einen kleinen Schritt auf Distanz gehst, damit Entspannung entstehen kann. Schon diese einfache Praxis kann sowohl bei dir selbst als auch in deinen Gesprächspartnern eine Prise Zufriedenheit einstreuen. Denn nur weil du am Gras ziehst, wächst es nicht schneller. Übe dich in Gelassenheit und vertraue dem Prozess.

Deine Nase

Neben den Ohren, die die Worte aufnehmen, den Augen, die Mimik und Gestik erfassen, und dem Körpergefühl, das subtile Stimmungen

wahrnimmt, spielt auch die Nase eine bedeutende Rolle.
Vielleicht hast du es selbst schon erlebt: Manche Menschen riechen für dich angenehm und vertraut, andere lösen Unbehagen oder sogar Widerstand aus – oft, ohne dass du genau sagen kannst, warum. Unser Geruchssinn wirkt unbewusst, aber direkt auf unsere Emotionen. Gerüche werden im limbischen System verarbeitet, jenem Teil des Gehirns, der auch für Erinnerungen und Gefühle zuständig ist. Das bedeutet, dass der Duft eines Menschen sofort Assoziationen auslöst. Vielleicht erinnert dich ein Parfum an eine frühere Begegnung, oder du reagierst auf den Eigengeruch eines Menschen instinktiv mit Sympathie oder Distanz.

Diese Reaktionen können beeinflussen, wie offen oder reserviert du einem Gesprächspartner gegenüber bist. Wenn du dich dessen bewusstwirst, kannst du lernen, diese Sinneswahrnehmung in deine achtsame Kommunikation zu integrieren. Anstatt automatisch auf einen angenehmen oder unangenehmen Geruch zu reagieren, kannst du innehalten und reflektieren: Welche Empfindungen löst dieser Duft in mir aus? Hat es etwas mit meinem Gegenüber zu tun – oder mit meinen eigenen Erinnerungen und Erfahrungen? Ein bewusster Umgang mit dem Geruchssinn im Gespräch bedeutet nicht, dass du jemanden aufgrund seines Duftes bewerten sollst. Vielmehr kann es dir helfen, eine zusätzliche Wahrnehmungsebene zu nutzen, um dich selbst besser zu verstehen. Wenn du dich plötzlich unwohl fühlst oder intuitiv Nähe suchst, könnte es spannend sein nachzuspüren, ob dein Geruchssinn dabei eine Rolle spielt.

Doch die Nase kann noch mehr: Sie hilft dir, über die Atmung deine eigene Präsenz zu stärken. Tiefes, bewusstes Atmen hält dich im Hier und Jetzt und verhindert, dass du im Gespräch gedanklich abschweifst. Es kann dich auch dabei unterstützen, deine eigene emotionale Reaktion

besser zu regulieren – sei es, um dich zu beruhigen, wenn ein Gespräch hitzig wird, oder um präsenter zu sein, wenn du merkst, dass du innerlich abschweifst. Indem du deinen Geruchssinn als Teil des achtsamen Zuhörens wahrnimmst, eröffnest du dir eine weitere Möglichkeit, tiefere Verbindung zu deinem Gegenüber – und zu dir selbst – herzustellen.

Dein Geist

Ist dein Verstand bzw. dein Geist fokussiert auf das Gespräch und die Gesprächspartnerin oder bist du gedanklich irgendwo anders? Wieviel deiner Aufmerksamkeit bringst du in das Gespräch ein? 100 Prozent? Oder bist du gedanklich in der Vergangenheit, sei dies nur beim vorangegangen hektischen Austausch mit den Kindern, oder in der Zukunft? Oder bastelst du mental bereits an der optimalen Antwort und verpasst dadurch die Botschaft? Hörst du mehr zu, um zu antworten, als, um zu verstehen? So ist es mir sehr oft ergangen. Ich dachte, dass die Qualität meiner Antwort darunter leiden würde, wenn ich das nicht tue. Meine Hypothese war: «*Je länger ich über die Antwort nachdenken kann, desto besser wird sie.*» Sobald die ersten Worte gefallen waren, schaltete mein inneres System das Finde-die-super-Antwort-Programm ein. Das Resultat? 80 Prozent meiner Aufmerksamkeit war damit beschäftigt und nur 20 Prozent versuchte, dem Redefluss des Gegenübers weiterhin zu folgen. Kein Wunder, dass die Qualität sowohl meines Zuhörens als auch meiner Antworten beeinträchtigt war!

Deinen Geist kannst du trainieren wie deinen physischen Körper. So dass er ganz oft, optimalerweise immer, ganz im jetzigen Moment zu Hause ist. Ohne Streuverluste in die Vergangenheit oder Zukunft. Diese Streuverluste ziehen unglaublich viel Energie von dir ab und verhindern,

dass du die Zufriedenheit im Hier und Jetzt erfahren kannst. Und auch, dass achtsames und aktives Zuhören möglich wird. Also fokussiere deinen Geist immer wieder auf den jetzigen Moment. Erziehe ihn, wie wenn du einem kleinen Kind das Laufen beibringst. Gehe liebevoll mit deinem Geist um.

Dein Herz

Ich spreche hier vom inneren Zentrum, das unsere Empathie, unsere Verbindung zu anderen und unser tiefstes Verständnis steuert. Spüre einmal in dich hinein und lenke deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper. Konzentriere dich auf den Bereich in der Mitte deines Oberkörpers, direkt hinter dem Brustbein. Vielleicht bemerkst du, dass sich genau dort etwas verändert, wenn du starke Emotionen empfindest – sei es Freude, Mitgefühl oder auch Anspannung.

Dieser innere Raum in unserem Zentrum ist entscheidend für achtsames und aktives Zuhören. Denn wie offen wir für unser Gegenüber sind, spüren andere unmittelbar. Es zeigt sich in unserer Körpersprache, unserem Tonfall und in der Art, wie wir auf das Gesagte reagieren. Vielleicht hast du schon erlebt, wie wohltuend es ist, mit jemandem zu sprechen, der wirklich präsent ist, der nicht nur mit den Ohren, sondern mit vollem Interesse und ganzem Herzen zuhört. In solchen Momenten entsteht ein Gesprächsklima, dass es beiden ermöglicht, sich offen und ehrlich auszutauschen.

Bist du mit deiner vollen Aufmerksamkeit im Gespräch? Ist deine Haltung offen oder eher zurückhaltend? Die Fähigkeit, innerlich offen zu bleiben, kann Gespräche auf eine neue Ebene heben. Oft passiert es unbewusst: Dein Gegenüber nimmt wahr, wie sehr du dich einlässt –

nicht nur mit Worten, sondern mit deinem ganzen Herzen.
Tiefes Verstehen erfordert diese Offenheit. Es geht darum, echtes Interesse zu zeigen, sich in die Perspektive des anderen einzufühlen und nicht nur auf den nächsten eigenen Satz zu warten. Wenn wir mit einer offenen Haltung zuhören, geben wir dem anderen Raum, sich wirklich auszudrücken. Und oft geschieht dann etwas Spannendes: Auch unser Gegenüber öffnet sich mehr, fühlt sich sicherer, gehört und verstanden. Diese Art der Kommunikation schafft Verbindung – nicht durch grosse Gesten oder Worte, sondern durch aufrichtige Aufmerksamkeit. Warum also nicht im Alltag bewusst üben, Gespräche mit einer Haltung des offenen Herzens zu führen? Es kann Beziehungen vertiefen, Missverständnisse klären und uns helfen, unser Gegenüber wirklich zu verstehen. Und denke daran, auch dir gegenüber darfst du mit einem offenen Herzen, mit Mitgefühl begegnen.

Innere Klarheit gewinnen

Innere Klarheit bedeutet, in deine innere Welt – dein Körper, dein Geist und deine Seele – einzutauchen und elementarste Erkenntnisse daraus zu ziehen. Wie mit dem Konzept des inneren Raumes beschrieben, beleuchtest du deine inneren Räume mit liebevoller Aufmerksamkeit – wie eine Mutter ihr Kind umsorgt. Dieses ehrliche und achtsame Erkunden hilft dir, deine eigene Vielfalt besser zu verstehen.

Nimm dir bewusst Zeit, dich in Ruhe kennenzulernen. Gehe Schritt für Schritt vor:

1. Wahrnehmungen und Gedanken: Was nimmst du wahr? Welche Gedanken tauchen auf?
2. Gefühle: Welche Emotionen spürst du?

3. Bedürfnisse und Motive: Was steckt hinter diesen Gefühlen? Welche Bedürfnisse und Beweggründe lassen sich erkennen?

Diese Praxis hilft dir, deine inneren Anteile zu verstehen. Dieses Verstehen bringt Verständnis mit sich: Hier ein paar Beispiele:

- *«Ah, die Nachbarin ärgert mich, weil sie mein Bedürfnis nach Ruhe und Distanz missachtet.»*
- *«Die Unordnung meines Partners stört mich, weil Stille und Ordnung mir Geborgenheit geben.»*

Verständnis führt zur Entwicklung. Wenn du erkennst, was in dir vorgeht, kannst du diese Themen ansprechen und dabei deine Gefühle und Bedürfnisse klar kommunizieren.[52] Das schafft Verstehen beim Gegenüber. Innere Klarheit schenkt dir innere Ruhe. Dank dieser kannst du die Themen mit einer offenen Haltung ansprechen und mit Gelassenheit klären, was neue Lösungswege eröffnet – gelebte Konfliktvorsorge!

Dieses tiefe Eintauchen in die inneren Räume bringt oft alte Überzeugungen ans Licht. Gedankenmuster und Glaubenssätze, die sich über die Jahre im Unterbewusstsein festgesetzt haben. Es sind Sätze oder Annahmen, die wir so oft gehört oder selbst verinnerlicht haben, dass sie uns wie unumstössliche Wahrheiten erscheinen. Früher hatten sie oft eine schützende Funktion, halfen uns, mit bestimmten Situationen umzugehen oder seelische Verletzungen zu vermeiden. Aus dem Unterbewusstsein leiten sie heute noch unser Verhalten – unser

---

[52] Rosenberg 2001

Leben.
Durch das tiefe Eintauchen werden uns diese Glaubenssätze offenbar und wir können sie, sofern wir das möchten, durch neue ersetzen. Diese zwei Glaubenssätze haben mich beispielsweise lange begleitet:

- Du darfst keine Umstände machen.
- Du bist zu dick.

Sie sind mir offenbart worden, als ich das tiefe Erkennen monatelang praktiziert habe. Plötzlich sind diese Glaubenssätze wie Luftballone in mir drin aufgestiegen, aus meinem Unterbewusstsein, und meine innere Stimme hat sie laut ausgesprochen. Darauf hat mein ganzer Körper vibriert und einmal hatte ich auch Gänsehaut bekommen, weil ich erkannt habe, wie lebensbestimmend sie bis anhin gewesen sind. Die Glaubenssätze habe ich gesammelt und dann daran gearbeitet, sie durch neue, stimmigere Glaubenssätze abzulösen.

Ich selbst bin ein Fan davon, neue, stärkende Glaubenssätze sichtbar in meinen Alltag zu integrieren. Als Mantra zu formulieren und sie mir immer wieder vorzusagen. Oder ich nutze sie als Hintergrund auf meinem Smartphone, sodass sie immer präsent sind und sich tief in meinem Unterbewusstsein verankern.

Die zwei oberen Glaubenssätze habe ich beispielsweise mit diesen abgelöst:

- Das Leben liebt mich und ich liebe das Leben. (Mein Liebling!)
- Ich vertraue dem Prozess des Lebens. Ich bin in Sicherheit. In mir ist alles voller Frieden und Liebe.
- Ich liebe und akzeptiere mich so, wie ich bin.

- Ich stehe zu meiner Wahrheit. Ich ehre meine Wahrheit.
- Ich spreche aus, was sich in meinem Inneren zeigt.

Klingt das spannend? Mehr dazu findest du auf meiner Website https://www.franziskastebler.ch/innerboost

Bewusst sein

In dir gibt es einen Erlebnisraum, in dem all deine inneren Erlebnisse eingebettet sind: dein Bewusstsein. Dieser Raum in dir ist der Ort, an dem sich deine innere Stimme austobt, deine Gefühle wie Energiewellen hindurchfliessen und sich deine Wahrnehmungen manifestieren.[53] Hast du diesen inneren Raum schon einmal bewusst wahrgenommen?
In der Stille und in der Natur gelingt uns der Zugang zu diesem Bewusstsein am einfachsten. Es ist in meinem Erleben, wie wenn sich mein Inneres öffnet und weit wird wie der Himmel. Darin kann ich die Gedanken und Gefühle wie Wolken wahrnehmen. In diesem Moment bin ich nicht meine Gedanken und Gefühle, ich erlebe sie aus der Distanz als Beobachterin.

Dieser Zustand mag sich anfangs ungewohnt anfühlen. Doch lass dich von dieser Irritation nicht abschrecken. Den inneren Beobachter zu aktivieren ist vollkommen natürlich – ein Zugang, der dir immer offensteht.

---

[53] Singer 2022

Bewusst wahrnehmen als Beobachter

- Nimm zwei bewusste Atemzüge, lasse deine Augen offen oder geschlossen und sammle deine Aufmerksamkeit in deiner Körpermitte. Konzentriere und fokussiere dich intensiv darauf.
- Tritt jetzt mental einen Schritt zurück, hinter deinen Körper.
- Beobachte dich: Siehst du dich, wie du das Buch in den Händen hältst? Spürst du, wie sich dein Brustkorb hebt und senkt? Nimmst du wahr, wie deine innere Stimme dein Leben kommentiert?

Das ist der Moment, in dem du dein Bewusstsein aktivierst und den Zustand des tiefen Seins betrittst. Das tiefe Sein hilft dir, eine kleine, aber bedeutsame Distanz zu deinem inneren Erleben und den äusseren Geschehnissen herzustellen. Diese Distanz löst dich ein Stück weit von der Identifikation mit deinen Gedanken, Gefühlen und Bedürfnissen.

Genau diese Loslösung schafft Raum für neue Perspektiven:

- **Andere Blickwinkel einnehmen:** Was siehst du, wenn du durch die Augen deines Konfliktpartners schaust?
- **Neue Lösungsräume schaffen:** Der Abstand ermöglicht dir, dynamische Zusammenhänge zu erkennen und kreative Wege zu finden.

Bewusstes Sein hilft dir, metaphorisch gesehen, wie ein Adler über die

Baumspitzen aufzusteigen, den Wald und den Horizont zu überblicken und deine Situation im grösseren Kontext zu verstehen. Das tiefe Sein ist unverzichtbar, wenn du der inneren Zufriedenheit in deinem Leben ein Nest bauen möchtest. Es ermöglicht dir, dich von impulsiven Reaktionen zu lösen und weiser zu handeln – insbesondere in Konflikten oder angespannten Momenten. Anstatt dich im Dampfkochtopf-Gefühl oder den Dramen der inneren Stimme zu verlieren, findest du durch die Distanz Klarheit, Ruhe, Stille und Besonnenheit. Und was könnte wichtiger sein, um dir ein zufriedenes und erfülltes Leben zu gestalten?

Dankbar sein

Wie oft bist du dankbar in deinem Alltag? Ich meine nicht das oft beiläufige «Danke», dass wir im beruflichen oder privaten Umfeld sagen. Ich spreche von einer tief empfundenen Dankbarkeit, die dein Herz öffnet und deinen Körper mit einer warmen Welle der Liebe durchflutet. Dankbarkeit, die mehr ist als Worte – begleitet von einem starken Gefühl, dass du vielleicht mit einer Geste oder einem inneren Lächeln ausdrückst.

Dankbarkeit in vier Stufen
Dankbarkeit kann in unterschiedlichen Stufen praktiziert werden:

1. Dankbarkeit im Hier und Jetzt praktizieren.
2. Dankbarkeit für die schönen Erlebnisse des Lebens, die vergangen sind.
3. Dankbarkeit für herausfordernden und schwierigen Erlebnisse der Vergangenheit.

4. Dankbarkeit für zukünftige Erlebnisse, mit einem festen Glauben an die Erfüllung.

Beginne mit Stufe 1 und 2, indem du dich auf die positiven Momente deines aktuellen und bisherigen Lebens fokussierst. Wenn das zur Gewohnheit geworden ist, wage dich an Stufe 3 und schliesslich an die Visionen der vierten Stufe.

Dankbarkeit lenkt deinen Fokus auf das, was du bereits erfahren, erreicht und empfangen hast, und auf das, was jetzt unmittelbar da ist. Oft richten sich unsere Gedanken auf die Zukunft: Auf das, was wir noch wollen, was uns fehlt, um endlich glücklich, perfekt, vollkommen oder was auch immer zu sein. Doch wie oft halten wir inne, um wahrzunehmen, was wir schon haben? Es ist, als ob das Glas immer halb leer erscheint, obwohl es voller ist, als wir glauben. Tief gelebte Dankbarkeit zeigt dir die Fülle deines Lebens und bildet das Fundament für echte Zufriedenheit.



Wenn wir unser Glück ständig in einer besseren Zukunft suchen, verlieren wir die Verbindung zum Hier und Jetzt. Wir degradieren den aktuellen Moment zu einem Mittel zum Zweck – **Hinzu-Momente** nenne ich die verlorenen *Augenblicke im Hier und Jetzt* – und verpassen dabei das Leben selbst. Doch wahre Zufriedenheit beginnt im jetzigen Augenblick. Der Augenblick beinhaltet eine Lebendigkeit, die Energie des

Lebens, die uns tief erfüllt[54]. Das heisst nicht, dass Ziele schlecht sind. Sie motivieren uns, unser Leben aktiv zu gestalten. Aber wie sehr dominiert deine Vision der Zukunft dein Denken? Und wie viel Aufmerksamkeit schenkst du dem, was jetzt ist? Dem einzigen Moment, der wirklich zählt? Dankbarkeit ist ein Tor zum Hier und Jetzt.

Praktiken für tiefe Dankbarkeit

Hier sind einige meiner Lieblingsmethoden, um Dankbarkeit bewusst zu praktizieren:

1. **Dankbarkeit am Abend:**
   Kurz vor dem Einschlafen zähle ich mindestens zehn Dinge auf, für die ich an diesem Tag dankbar bin. Das können grosse oder kleine Momente sein: ein Lächeln, ein gelungener Termin, ein warmer Tee. An schwierigen Tagen erinnere ich mich an Grundlegendes: Gesundheit, ein Dach über dem Kopf, ein warmes Bett. Es gibt immer etwas, wofür ich dankbar sein kann.
2. **Dankbarkeit am Morgen:**
   Nach dem Aufwachen setze ich mich an die Bettkante, strecke meine Arme in die Luft und ziehe symbolisch Energie aus dem Universum, indem ich die Hände vor meinem Herzen zusammenbringe. Ich sage laut: «*Ich danke für die Nacht und für das Geschenk dieses Tages. Es wird ein wunderbarer Tag.*» Mit einem Lächeln fülle ich meinen Körper mit einer warmen, leichten Energie der Zufriedenheit.

---

[54] Tolle 2014

3. **Dankbarkeit im Alltag:**
   Sei achtsam für die kleinen Wunder des Tages: das Farbenspiel des Himmels, ein unerwarteter Moment der Freundlichkeit, der Duft des Regens. Bedanke dich für jeden dieser Momente – ja, auch für die Herausforderungen.

4. **Dankbarkeit im Umgang mit anderen Menschen:**
   Dankbarkeit entfaltet ihre Wirkung nicht nur im Inneren, sondern auch im direkten Austausch mit anderen. Warum also nicht bewusst für kleine Gesten und Aufmerksamkeiten danken, die uns im Alltag begegnen? Ein aufrichtiges *«Danke!»* oder ein warmes Lächeln, begleitet von positiver Energie, ist ein kleines Geschenk der Wertschätzung.
   Aus Erfahrung zeigt sich, dass ein solches Dankbarkeitsmoment eine Situation aufhellen kann – nicht nur für den anderen, sondern auch für uns selbst. Denn die ausgesandte Energie wirkt unmittelbar zurück und stärkt unsere eigene innere Haltung.

Natürlich gibt es in jedem Leben schwierige Momente. Doch es macht einen Unterschied, ob du deinen Fokus auf das legst, was fehlt, oder auf das, was dir geschenkt wird. Dieser positive Fokus gibt dir eine stabile Basis und das Vertrauen, auch schwierige Situationen mit Mut und Kreativität zu meistern. Nicht die Situationen sind das Problem, sondern unser Umgang mit ihnen. Dankbarkeit hilft dir, dein Leben bewusst zu gestalten.

Wenn du die ersten drei Stufen gemeistert hast, kannst du die vierte Stufe wagen: Dankbarkeit für das, was noch kommen wird. Mit festem Glauben an die Erfüllung kannst du beginnen, dir deine gewünschte

Zukunft zu visualisieren und sie durch Dankbarkeit in dein Leben zu manifestieren.

Klingt das ungewöhnlich? Vielleicht. Aber es ist ein mächtiger Schritt, der in meinem Leben viel bewirkt hat. Wenn dich diese Praktik anspricht, findest du zahlreiche Anleitungen online. Auf meinem YouTube-Kanal[55] teile ich meine liebsten Methoden dazu.
Dein Leben ist ein ständiger Strom von Momenten und jeder davon bietet dir die Gelegenheit zur Dankbarkeit. Je mehr du dich auf die Fülle konzentrierst, desto mehr wird Zufriedenheit dein Leben durchdringen. Worauf wartest du? Beginne jetzt, den Moment zu würdigen – denn das ist der Schlüssel zu einem erfüllten und zufriedenen Leben.

---

[55] https://youtube.com/@einfachklarsein9762?si=4SY5_lq6qmK8X1BV

Zusammenfassung

Die Praktiken rund um deine Zufriedenheit sind weit mehr als einfache Übungen. Sie helfen dir, in herausfordernden Lebenssituationen und schwierigen Gesprächen neue Verhaltensmuster zu entwickeln. Durch Präsenz und Achtsamkeit legst du deiner Persönlichkeit symbolisch kleine Scheuklappen an. Stell dir ein Pferd vor, das schreckhaft und unsicher ist. Wenn es etwas Bedrohliches wahrnimmt, steigt es auf die Hinterbeine und wiehert laut – ein Instinkt, den es nicht kontrollieren kann. Deine Persönlichkeit ist wie das Pferd und reagiert ähnlich, wenn es sich dem Leben schutzlos ausgeliefert fühlt. Dank deiner Achtsamkeit wird deine Persönlichkeit jedoch nicht mehr allein gelassen. Das Pferd spürt, dass es eine sichere, vertrauensvolle Reiterin an seiner Seite hat – dich. Mit dieser Führung gewinnt die Persönlichkeit Vertrauen in das Leben und baut Schritt für Schritt mehr Selbstvertrauen auf. Sie wird ruhiger, gelassener, und Zufriedenheit breitet sich aus – sowohl in dir selbst als auch in deinem Umfeld.

Die Praktiken rund um mehr Tiefgang können genau diese Transformation bewirken. Sie schaffen Raum für Gelassenheit, stärken deine innere Führung und vertiefen den Kontakt mit einer tieferen Lebenszufriedenheit.

Bist du neugierig geworden? Dann ist jetzt der Moment zu handeln! Theorie allein reicht nicht – nur durch das Anwenden und Erleben wirst du die tiefe Lebenszufriedenheit in deinem Leben stärken.

- Welche Praktiken setzt du heute erfolgreich ein, um deine Zufriedenheit zu entwickeln? Woran erkennst du, dass sie dich auf deinem Weg unterstützen? Wie erlebst du deine tiefe Zufriedenheit? Wie fühlst du dich da? Wie verhältst du dich dann?

- Beim Durchlesen des Kapitels: Zu welcher Praktik fühlst du dich spontan hingezogen? Welche Praktik stösst dich eher ab?

- Versetze dich gedanklich in eine Streitsituation oder einen Konflikt, der dich letzthin beschäftigt hat. Jetzt male dir aus, dieser Streit sei gelöst, einfach so.

    - Woran erkennst du es?

    - Wir verhältst du dich?

    - Wie verhalten sich die anderen Involvierten?

Genau, so ruhig könnte dein Leben sein. Welcher der friedvollen Praktiken hat das grösste Potenzial, dich ab heute an diesen Punkt zu begleiten? Hast du Lust, sie heute einmal auszuprobieren?

Im nächsten Kapitel findest du eine Sammlung leichter Praktiken, wie es dir gelingen kann, Spannungen und Konflikte anzusprechen. Sie sind eine Sammlung und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Meine Absicht ist eher, dass sie deinen Appetit anregen, neue Dialogtechniken und Haltungen auszuprobieren.

Konflikte regulieren

Kennst du das? Ein Hauch scharfer Beurteilung oder ein Funken Wut und Ärger – und plötzlich haben deine Worte eine ganz andere Wirkung. Jetzt liegt es an dir: Schaltest du auf den Autopiloten um und steigst ins Karussell der Empörung ein, oder nimmst du bewusst einen Gang zurück? In diesem Kapitel findest du einfache und alltagstaugliche Praktiken, die dir helfen, in Gesprächen ruhig und klar zu bleiben und dadurch Konflikte erfolgreich zu regulieren.

Liess die Praktiken in Ruhe durch. Manche werden sofort dein Interesse wecken, vielleicht sogar Begeisterung in dir auslösen, während andere weniger Anklang finden. Das ist völlig in Ordnung. Starte mit den Praktiken, die dich ansprechen, und führe sie mit Freude in deinen Alltag ein. Du kannst jederzeit zurückkommen und weitere Praktiken ausprobieren, wenn es sich für dich stimmig anfühlt. Nimm dir Zeit – Kommunikationsentwicklung ist kein Sprint, nicht einmal ein Marathon. Sie gleicht vielmehr einer langen Wanderung, die du bewusst Schritt für Schritt und achtsam in dein Leben integrieren kannst.

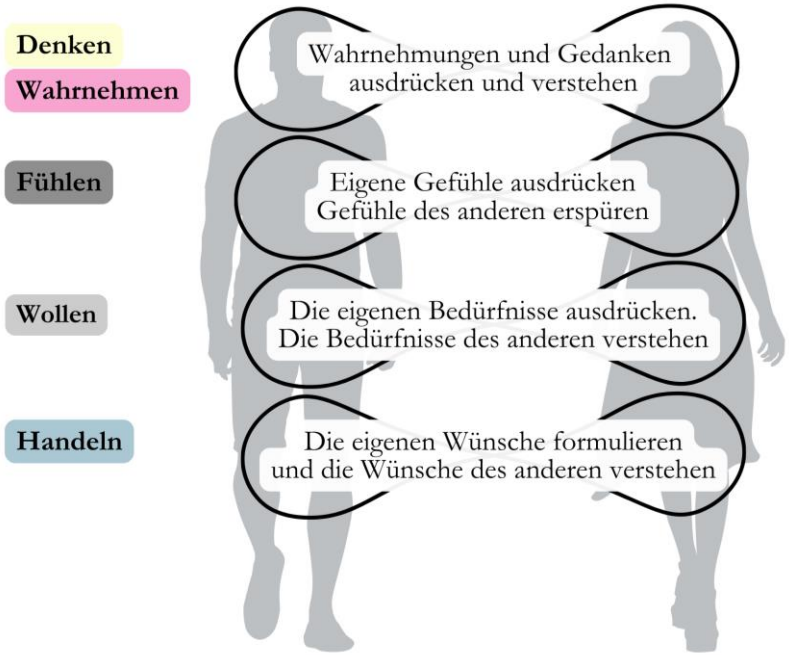
Dialoge kultivieren

Wir führen tagtäglich viele Gespräche mit anderen Menschen, sei dies im beruflichen oder privaten Kontext. Doch in welcher Art und Weise geben wir uns ein? In welcher Haltung nehmen wir teil? Welche Wirkung kann und darf der Austausch auf uns haben? Und welche Vorteile hat es, wenn wir weniger auf Gespräche, sondern mehr auf Dialoge setzen?

> In einer Welt von ständiger Veränderung und wachsender Komplexität, in der wir nicht mehr länger als selbstgenügsame Individuen handeln können, müssen wir die zunehmende gegenseitige Abhängigkeit berücksichtigen – der Dialog bringt uns dorthin.
>
> Georg Kohlrieser

In einer Welt von zunehmender Abhängigkeit untereinander, ist es unerlässlich, dass wir die Dialogkultur in unserem Leben pflegen. Doch schauen wir uns zuerst den Austausch in einem Gespräch an. In Gesprächen sind wir auf der Verstandesebene in Verbindung mit den Gesprächspartnern. Wir hören ihnen zu, jedoch nur mittels des Verstandes. Dabei wird unsere kognitive Intelligenz aktiviert. Es fehlt uns aber die emotionale Intelligenz. Unser Verstand tendiert dazu, Wahrnehmungen vorschnell zu interpretieren und zu bewerten. Dies führt dazu, dass wir Informationen verpassen und Aussagen missverstehen. Im Gespräch ist unser Fokus oft zu fest bei uns selbst und zu wenig beim Gegenüber. Wir sind auf unsere Anliegen und Interessen fokussiert. Oftmals ist es unser oberstes Ziel, unsere Anliegen durchzusetzen. Mit der Haltung, wir verträten die Wahrheit. Dabei lassen wir uns wenig auf das Gegenüber ein. Die Aussagen und

Botschaften des Gegenübers, sei dies in Worten, Körperhaltung, Mimik, Energie oder Gefühlen, berühren uns wenig und verändern uns oft gar nicht. Gespräche fühlen sich oft an wie Ping-Pong-Spielen. Hin und her, ohne wirklich in Verbindung zu sein.
Im Dialog sind wir in einer tieferen Verbindung mit den Gesprächspartnern. Nebst dem Verstand sind auch die Gefühle sowie die Absichten und Bedürfnisse sowie die Wünsche in den Austausch verwoben[56].



Ebenen des Dialoges (Quelle: Trigon Entwicklungsberatung 2024)

---

[56] Kohlrieser 2023

Im Dialog sind wir in der Entdeckerhaltung. Wir wollen mittels Fragen und Zuhören verstehen. Wir wissen um die subjektive Weltwahrnehmung jedes einzelnen und dass kein Mensch allein im Besitz der «Wahrheit» ist. Deshalb tauchen wir im Dialog in die Welt des Gesprächspartners ein, indem wir unseren Geist ganz auf diesen Dialog ausrichten. Wir wollen die «Wahrheit» des Gesprächspartners verstehen.
Ein Dialog fühlt sich an wie ein Fluss, der zwischen den Involvierten fliesst. Es ist ein Strom von Energie, der in Form von Worten und fokussiertem Zuhören in einer fortlaufenden Pendelbewegung ist. Die Verbindung wird aufgebaut und bricht optimalerweise während des Dialoges nicht mehr ab. Es fühlt sich an wie ein gemeinsamer Tanz, bei dem wir in konstanter Verbindung sind.
Das wichtigste Zeichen des Dialogs ist die gegenseitige Einflussnahme.[57] Wir lassen zu, dass die Worte und die Energie des anderen uns emotional berühren, beeinflussen und verändern. Dies ist wechselseitig, auch die Gesprächspartner öffnen sich in dieser Art und Weise. Dialoge ermöglichen, einander zu verstehen. Bestenfalls gelingt es, die gemeinsame, grössere Wahrheit zu finden. Dialoge sind Konfliktvorbeugung und Meetingbeschleuniger. Mit ihnen lassen sich Konflikte und Spannungen klären und für beide Seiten nachhaltige Lösungen erarbeiten.
Sind wir im Dialog gut verbunden, gilt es darauf zu achten, diese Verbundenheit aufrecht zu halten. Leider gibt es einige, oft unbewusste, Blockaden, die den Dialog ins Stocken bringen. Hier die vier häufigsten Blockaden:[58]

---

[57] Kohlrieser 2023

[58] Kohlrieser 2023

1. **Passivität**
   Eine Person zeigt im Gespräch die Tendenz, sich zurückzuziehen oder nicht zu reagieren, sei dies in Sprache oder im Verhalten. Diese Person möchte lieber unbeteiligt bleiben, anstatt ein lösungsorientiertes Verhalten an den Tag zu legen. Beispielsweise sagt Urs zu Katrin: «*Ich bin verärgert, dass du zu spät zu unserem Meeting kommst*». Katrin blickt erschrocken und antwortet nicht. Urs: «*Wo warst du nur, ich warte bereits seit 20 Minuten!*» Katrin bleibt passiv und antwortet: «*Ich weiss nicht.*»

2. **Abwertung**
   Wenn jemand etwas sagt, das eine andere Person klein macht, absichtlich überhöht, ihr den Respekt versagt oder sie erniedrigt, dann handelt es sich um Abwertung. Beispielsweise bietet Katrin an, die gemeinsame Steuererklärung auszufüllen. Und Urs erwidert: «*Nein, lass mal, das kannst du nicht. Du bist ja nicht mal fähig, deine Rechnungen rechtzeitig zu begleichen, wie willst du da unsere Steuererklärung korrekt ausfüllen können?*»
   Im beruflichen Kontext kommt es oft vor, dass Führungskräfte sowie Mitarbeitende unbewusst viele Abwertungen verwenden und so eine Chance auf einen Dialog vergeben.

3. **Ablenkung oder mangelnde Ehrlichkeit**
   Dies bedeutet, den Bezugsrahmen, den Fokus des Gespräches bewusst zu manipulieren und zu lenken, damit etwas Unangenehmes oder Emotionales nicht angesprochen werden muss. Beispielsweise die Frage «*Bist du böse auf mich?*» mit «*Was meinst du mit böse?*» zu beantworten, ist eine deutliche Ablenkung.

4. **Überausführlichkeit**
   Ein Sprecher lässt zu viele Details in seine Schilderungen einfliessen. Dies führt dazu, dass der Fokus des Gesprächs

verloren geht, der Zuhörende nervös oder gelangweilt wird und so das Interesse am Gegenüber verliert. Der Dialogfaden wird dünn und kann vollständig abreisen.

Diese Instrumente können helfen, Dialogblockaden zu beseitigen:

1. **Vermeidung von «Ja, aber»**
   Die Worte «*Ja, aber…*» sind eine Abwertung des zuvor Gesagten und unterbrechen den Dialog. Verwende da lieber «*Ja, und…*». Es verbindet die Aussagen und hat keine blockierende Wirkung.

2. **Rote Karten – Zeichen für die Blockaden einführen**
   In Sitzungen kann ein Zeichen vereinbart werden, welches jederzeit gezogen werden kann und sichtbar macht, dass der Dialogfaden am Reissen ist. Dies ist unter Moderationsfans unter ELMO «Enough, let's Move on» bekannt. Gemeinsam wird die Verantwortung für einen guten Dialogfluss übernommen.

3. **Die Rolle der Moderation in Sitzungen und Gesprächen einführen**
   Diese Rolle wacht über den Dialog und spricht an, wenn Störungen auftreten. Sie ist verantwortlich für das Ansprechen der Störung. Die Klärung der Störung darf sie dem Planum überlassen, also alle mit in die Verantwortung einbeziehen.

4. **Die Sprechzeit begrenzen**
   In Sitzungen ist es oft ratsam, die Sprechzeit einzelner zu begrenzen. Sei dies zeitlich mit einer Uhr «*jede Person hat zwei Minuten, um ihre Situation zu schildern*», sei dies Inhaltlich «*Bitte in vier Sätzen mitteilen*» oder generell zeitliche Einschränkungen vornehmen «*für diesen Teil, wie lange geben wir uns dafür Zeit?*» und diese sichtbar machen, beispielsweise mittels einer Uhr. Dies generiert Fokus bei allen Anwesenden.

5. **Ansprechen der eigenen Befindlichkeiten**, die mit den Dialogblockaden wie Abwertungen oder Überausführlichkeit auftreten. Dazu haben wir in diesem Buch einige Praktiken eingeflochten. Gerne direkt im Dialog oder nach einer inneren Inventur später kommunizieren.

Dialoge passieren nicht einfach so. Es ist eine bewusste Entscheidung nötig, sich in dieser intensiven Art und Weise mit den Mitmenschen auseinanderzusetzen. Es gilt, sein Herz zu öffnen, seine Persönlichkeit ein klitzekleines bisschen auf die Seite zu schieben und Platz im inneren Raum zu machen, Platz für die Energie und die Informationen des Gegenübers. Dieser leere Raum, dieses Nicht-Wissen, darf sich ohne die eigene persönliche Wertung füllen, mit allem, was da fliessen will. Wir probieren ein kleines Abbild der Welt des Gegenübers in uns selbst aufzubauen.

Dialoge ermöglichen Win-win-Lösungen. In der Konfliktklärung reden wir von Win-win, wenn in der gemeinsamen Lösung Bedürfnisse von beiden Parteien befriedigt werden. Es wird nicht auf das Problem fokussiert und keinem der Parteien eine Lösung aufgezwungen. Win-win-Lösungen entstehen, wenn im Dialog geklärt wird, welche Bedürfnisse der Parteien erfüllt werden sollten.

Ein Ehepaar will in den Ferien verreisen. Der Mann möchte in die Berge, die Frau ans Meer. Was zunächst vielleicht unvereinbar erscheint, wird zu einem lösbaren Puzzle, wenn die Bedürfnisse wie Wandern in den Bergen, Entspannung oder in den Wellen herumliegen auf dem Tisch liegen. So findet sich zum Beispiel ein Badeort auf Korsika, der dank seiner bergigen Umgebung auch ideal für längere Wanderungen ist. Eine echte Win-win-Lösung, da beide die Art von

Urlaub gemeinsam erleben werden, die sie sich wünschen.

Nebst der Win-win-Lösung sind Lösungen mit anderen Machtverteilungen denkbar, aber ungünstig. Wir sprechen hier von Win-lose, eine Partei verliert, oder Lose-Lose, beide Parteien verlieren. Eine Win-lose-Lösung wäre möglicherweise zustande gekommen, hätten sich die Parteien, ohne den Austausch über die Bedürfnisse, rein über mögliche Ferienorte unterhalten. Mit dem Resultat, eine Woche im Ferienresort am Meer zu verbringen, mit einem unglücklichen Mann an der Seite. Dialoge ermöglichen, nebst dem Verstand die Gefühle und Bedürfnisse in die Lösung zu integrieren, was Win-win-Lösungen erst ermöglicht. Dieses einfache Ferienbeispiel eines Paares skizziert auf eine zugängliche Art, was bei komplexeren Spannungen und Konflikten ein Schlüssel für eine nachhaltige Lösung ist.

In einer Welt, in der wirtschaftliche, soziale und globale Verflechtungen immer stärker werden, sind wir mehr denn je aufeinander angewiesen. Eine wertschätzende und offene Dialogkultur ist daher unerlässlich – sie ermöglicht Verständnis, Zusammenarbeit und gemeinsame Lösungen in einer zunehmend vernetzten Gesellschaft. Vielleicht hattest du beim Lesen das Gefühl: «*Wow, das tönt spannend. Aber was soll ich tun, wenn meine Gesprächspartner sich nicht darauf einlassen? Was, wenn sie den Unterschied zwischen einem Gespräch und einem Dialog nicht bewusst gestalten?*»

Die gute Nachricht: Du kannst in Vorleistung gehen. Denn, was du tust, wird zu dir zurückkommen. Also bring die Qualität des Dialoges ein und entdecke die Macht der Rückkopplung.

Die Lücke zwischen Absicht und Wirkung

Hast du das auch schon erlebt? Du sagst etwas, doch beim Gegenüber kommt etwas vollkommen anderes an. Oder du zeigst ein Verhalten, das total falsch verstanden wird. Diese Differenz zwischen deiner Absicht und der Wirkung beim Gegenüber kann riesig sein.
Gute Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, diese Lücke ganz bewusst zu kennen und zu gestalten. Denn in dieser Lücke versteckt sich unglaublich viel Potenzial für Missverständnisse und Spannungen, was ja die Grundzutat für jeden Konflikt ist. Und ehrlich, ist es nicht viel wichtiger, was beim Gegenüber angekommen ist, als was deine Absicht war? Denn das, was wirkt, sind die Informationen, die das Gegenüber erreichen.

Stell dir vor, in einem Teammeeting besprecht ihr die Ergebnisse eines aktuellen Projekts. Thomas, bekannt für seine direkte Art, will helfen, den Prozess zu verbessern. Er sagt: «*Karin, deine Arbeit von gestern hat heute bei mir lauter Probleme produziert. Ich musste sie in einigen Teilen neu schreiben.*»

Absicht: Thomas möchte mit seiner direkten Rückmeldung Effizienz schaffen. In seiner Vorstellung trägt er durch konstruktive Kritik zur Verbesserung bei und spart dem Team zukünftig Zeit.

Wirkung: Karin hingegen fühlt sich durch den Kommentar überrumpelt und persönlich angegriffen. Für sie klingt es, als würde Thomas ihre gesamte Arbeit abwerten. Sie denkt: «*Er sieht gar nicht, wie viel Mühe ich mir gegeben habe. Offenbar zählt meine Arbeit nichts.*» Die Stimmung kippt. Anstatt sich auf die Verbesserung des Prozesses

zu konzentrieren, fühlt sich Karin verletzt und zieht sich zurück. Das Vertrauen zwischen den beiden leidet.

Ein weiteres Beispiel aus dem Alltag:
Anna freut sich auf einen entspannten Abend mit ihrem Partner David. Als er nach Hause kommt, sagt sie in leicht vorwurfsvollem Ton: «*Du hast vergessen, den Müll rauszubringen.*»

Absicht: Anna möchte, dass David sich stärker an den Haushaltsaufgaben beteiligt. Sie denkt, dass ihn ein kleiner Hinweis daran erinnern wird.

Wirkung: David hört den Satz jedoch als Vorwurf und fühlt sich kritisiert. Er denkt: «*Egal, was ich mache, es ist nie gut genug.*» Anstatt den Müll rauszubringen, reagiert er genervt: «*Dann mach es doch selbst, wenn es dich so stört.*» Aus einer simplen Erinnerung entsteht möglicherweise ein unnötiger Streit.

Warum ist es so wichtig, diese Differenz zwischen Absicht und Wirkung zu verstehen?

- **Sie fördert Mitgefühl und Verständnis:** Wenn du dir bewusst bist, dass deine Absicht nicht immer mit der Wirkung übereinstimmt, kannst du verständnisvoller auf die Reaktionen deiner Mitmenschen eingehen.
- **Sie vermeidet Missverständnisse:** Indem du klar kommunizierst und nachfragst, wie deine Worte oder Taten wahrgenommen wurden, kannst du Missverständnisse frühzeitig klären.

Im Alltag gelingt dir dies umzusetzen, wenn du…

- **eine kurze Pause einlegst, bevor du handelst.** Mit der Frage: *«Wie könnten meine Worte oder Taten beim Gegenüber wirken?»*

- **immer und in jedem Fall rückfragst**, falls du etwas nicht verstanden hast. Getraue dich, Verständnis einzufordern. Das ist eine Stärke und keine Schwäche.

- **aktiv zuhörst:** Nimm dir Zeit, die Perspektive und die Gefühle deiner Mitmenschen zu verstehen. *«Wie hast du dich dabei gefühlt?», «Wozu hast du dich so verhalten?», «Was war deine Absicht?», «Was ist dir jetzt wichtig?»*

- **kurz zusammenfasst, was du verstanden hast.** Wobei du nicht wörtlich zusammenfassen musst, sondern die Bedeutung des Inhaltes wiedergibst. *«Habe ich das richtig verstanden? Du… Stimmt das so?»*

- **offen kommunizierst:** Teile deine Absichten klar und deutlich mit. Sei offen für Rückmeldungen zur Wirkung deiner Worte und Taten.

- **jede Rückmeldung als Geschenk annimmst.** Packe sie in aller Ruhe aus. Denke daran, es ist die Wahrnehmung des Gegenübers. Sie ist sehr wertvoll und hat möglicherweise wenig mit deinem Erleben zu tun. Vielleicht zeigt sie auf einen deiner blinden Flecke? Bedanke dich für den Mut, das Geschenk zu überbringen.

- **Mitgefühl zeigst:** Versetze dich in die Lage der anderen Person im Gespräch. Probiere, ihre Reaktion nachzuvollziehen, ohne sofort zu urteilen. Vorschnell Urteilen hat das Potenzial für Zündstoff in Beziehungen, wieder Futter für Konflikte. Nimm bewusst Abstand davon.

Bleib in deinem Kreis

Stell dir vor, du befindest dich in einem Gespräch mit einer anderen Person. Visualisiere einen Kreis, der dich umgibt – ein klarer, geschützter Raum, der deine persönlichen Grenzen markiert. Jetzt stelle dir vor, dass dein Gesprächspartner von einem eigenen Kreis umgeben ist. Diese beiden Kreise berühren sich leicht, überschneiden sich jedoch nicht. Nun lade ich dich ein, alles, was du sagst, so zu formulieren, dass du gedanklich in deinem eigenen Kreis bleibst. Deine Worte und Aussagen bleiben in deinem Raum, ohne in den Kreis des anderen einzudringen. Auf diese Weise sprichst du aus deiner eigenen Perspektive, respektierst die Grenzen des Gesprächspartners und vermeidest es, in seinen Raum oder seine Verantwortung einzugreifen. So kannst du konstruktiv, respektvoll und auf Augenhöhe kommunizieren.

Schauen wir uns ein paar Beispiele an:

Aussage konstruktiv und auf Augenhöhe formuliert	**Aussage (ab-)wertend formuliert**
Ich bin damit nicht einverstanden. Meine Wahrnehmung der Situation ist …	Das stimmt so nicht! Du erzählst nicht die Wahrheit!
Um 18.00 Uhr haben wir hier abgemacht. Jetzt ist es 18.20 Uhr. Mich ärgert es sehr, wenn du zu unserem Treffen zu spät kommst.	Du bist schon wieder zu spät. Das geht gar nicht!

Ich bin enttäuscht von diesem Gespräch. Ich habe das Gefühl, wir haben uns nicht verstanden. Kann es sein, dass du gedanklich abwesend bist? Was beschäftigt dich?	Du bist in Gedanken gar nicht da! Schon wieder, immer wenn ich etwas Wichtiges mit dir besprechen will, hörst du mir nicht zu!
Ich bin unsicher, warum du dich jetzt bei mir entschuldigst. Das löst bei mir eine Hilflosigkeit und Ohnmacht aus. Ich wünsche mir, besser zu verstehen, warum du dich so verhältst.	Das sagst du jetzt doch nur, weil du Angst hast, dass ich mit deinen Eltern darüber spreche!

Spürst du, wie die zwei Kreise ihre Wirkung entfalten? Gerade in hitzigen Gesprächen kann diese bewusste Sprache den entscheidenden Unterschied machen – und in entspannten Gesprächen ebenso. Die Vorstellung der zwei Kreise hat eine erstaunliche Wirkung:

- **Mehr Ich-Botschaften:** Du formulierst klarer deine eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Absichten und Wünsche.
- **Weniger Widerstand:** Forderungen, Bewertungen oder Verallgemeinerungen, die oft Abwehr auslösen, werden vermieden.
- **Austausch auf Augenhöhe:** Die Kommunikation bleibt respektvoll und partnerschaftlich.
- **Gefühle sichtbar machen:** Indem sie explizit benannt werden, bleiben sie nicht als diffuse Schleier über der Botschaft hängen.

Wie alles im Leben lässt sich diese Praktik der zwei Kreise in ruhigen Momenten üben. So kannst du sie in hitzigen Gesprächen sicher anwenden, wenn es darauf ankommt.

Zuhören als Akt der Rebellion

In einer Welt, die immer lauter und schneller wird, ist bewusstes aktives Zuhören fast schon ein Akt der Rebellion. Dabei kann aktives Zuhören ein mächtiger Weg sein, um tiefere Verbindungen zu schaffen und echtes Verständnis zu fördern. Aktives Zuhören geht in die Tiefe. Es bewegt sich vom Kopf in den Gefühlsbereich, zum Herzen und in den Bauch. Durch aktives Zuhören kannst du das Tempo eines Gesprächs regulieren, egal ob jemand überschäumend redet oder stockend und zäh. So gelingt dir aktives Zuhören:

1. **Kontakt herstellen:** Mit Ruhe und Präsenz trittst du in den Dialog ein. Deine Aufmerksamkeit, dein innerer Fokus, ist maximal auf dein Gegenüber gerichtet. Du bist ganz da und ganz bei der anderen Person.

2. **Wohlwollend einfühlen:** Das bedeutet, den Willen zu haben, zu akzeptieren, was auch immer kommt. Akzeptieren heisst nicht, einverstanden zu sein, sondern zu verstehen. Wenn du wirklich zuhörst, beginnst du, die Welt aus der Perspektive des anderen zu sehen. Du tauchst in die Welt des Gegenübers ein und erforschst sie mit seinen Sinnen. Einfach zuhören.

3. **Zusammenfassen in eigenen Worten:** Es geht nicht darum, die Worte deines Gesprächspartners wortwörtlich zu wiederholen, sondern das Wesentliche auf den Punkt zu bringen. So zeigst du,

dass du wirklich verstanden hast, was der andere gemeint hat. *«Ich habe von dir verstanden, dass du... Stimmt das so?»*

4. **Gefühle wahrnehmen:** Im Profimodus spürst du in deinen eigenen Körper hinein, um die Gefühle deines Gesprächspartners wahrzunehmen. Denn wir spiegeln einander die Gefühle, indem wir sie in unserem eigenen Körper wahrnehmen. Was für eine geniale Funktion der Evolution! Du kannst diese Wahrnehmungen deiner Körperintelligenz gern in einer fragenden Formulierung äussern. Dabei ist es nicht wichtig, dass der Gefühlszustand genau getroffen wird, vielmehr öffnet sich dadurch ein Raum, in dem sich die Gefühle entfalten dürfen. Beispielsweise: *«Das macht dich traurig?» – «Nein, das macht mich wütend!»*

Warum ist aktives Zuhören so wichtig?

- Aktives Zuhören schafft **Vertrauen** und baut Missverständnisse ab. Es zeigt Respekt und Wertschätzung für das, was dein Gegenüber sagt. In unserer schnelllebigen Zeit kann es wahre Wunder wirken!

- Was alle Menschen wirklich wollen, ist gesehen und angenommen zu werden, so wie sie sind. Mit aktivem Zuhören befriedigst du ein **Grundbedürfnis** deines Gegenübers und sammelst viele Bonuspunkte auf dem Beziehungskonto.

- Aktives Zuhören kann den Unterschied machen, ob eine spannungsgeladene Situation sich mehr entzündet oder eine **Abkühlung möglich** ist. In der Konfliktklärung wende ich die Praxis des aktiven Zuhörens intensiv an. Es öffnet Vertrauensräume, in denen die Konfliktklärung stattfinden kann.

Die Wolke zwischen uns

Hast du gewusst, dass Konflikte wie eigenständige Wesen wirken können? Stell sie dir wie eine Gewitterwolke vor: dunkel, bedrohlich, aber im Grunde doch durchschaubar. Diese Wolke hängt zwischen euch im Gespräch. Mit jeder hitzigen Aussage wird sie dichter und drückender. All das Ungesagte, Bedrückende und Schwere füttert die Gewitterwolke weiter, bis sie immer grösser und bedrohlicher wird. Doch wie jede Wolke kann sich auch diese auflösen, wenn der richtige Wind weht. Was wäre, wenn du jetzt eine andere Strategie ausprobierst – einfach mal zum Experimentieren mit der Gewitterwolke?
Bringe Klarheit und Licht in die Wolke, um sie aufzulösen. Sprich dabei ganz bewusst mit deinem Gesprächspartner – und nicht mit der Wolke. Zum Beispiel so:

- **Wertschätzend:**
  «*Obwohl wir jetzt diese Differenzen haben, schätze ich an dir deine Aufrichtigkeit und die Möglichkeit, uns hier darüber auszutauschen.*»

- **Feenhaft:**
  «*Kannst du dich noch erinnern, als wir das letzte Mal so richtig zusammen gelacht haben? Damals auf dem Schiff? Lass uns doch auch jetzt ein wenig von dieser Energie in unser Gespräch bringen.*»

- **Mitfühlend:**
  «*In meiner Wahrnehmung kommen wir gerade keinen Schritt weiter. Ich fühle mich blockiert. Wie geht es dir damit?*»

- **Lässig:**
  «*Ich liebe es, wenn du lächelst. Wie könnten wir das Gespräch so*

gestalten, dass wir beide am Ende mit einem Lächeln herausgehen?»

- **Lösungsorientiert:**
  «So, jetzt haben wir dem Problem genügend Raum gegeben. Hast du auch Lust, ein paar Lösungen zu beleuchten?»

- **Einladend:**
  «Siehst du die Gewitterwolke zwischen uns? Krass, die bläht sich ganz schön auf! Wollen wir ihr mal zeigen, wie gut wir ohne sie auskommen?»

Du wirst sehen: Die Gewitterwolke wird sich verändern. Und mit ihr auch dein Gesprächspartner. Vielleicht wird er überrascht sein, erfreut oder sogar hoffnungsvoll, dass doch noch eine gemeinsame Lösung möglich ist.
Lass dir diese Chance nicht entgehen. Die Vorstellung der Gewitterwolke schafft eine hilfreiche Distanz zu eurem Konflikt. Diese Distanz kann neue Lösungsräume eröffnen. Und warum nicht die Wolken-Metapher mit deinem Gesprächspartner teilen? Gemeinsam geht's vielleicht sogar noch einfacher.

Die Eule zu Rate ziehen

Spürst du es manchmal auch, wenn sich im Gespräch dein Magen langsam verkrampft, sich ein Gewicht auf deine Schultern legt, dein Hals eng wird und dein Druck im Körper spürbar steigt? Dies sind alles sichere Anzeichen, dass Spannung im Raum und im Gespräch ist. Was jetzt hilft, ist, aus der Haut zu fahren. Also nicht wie ein Vulkan zu explodieren, sondern deine Aufmerksamkeit in deiner Körpermitte zu fokussieren, wie mit dem inneren Lift hochzufahren und den Körper zu verlassen. Stell dir jetzt vor, du sitzt dir wie eine Eule auf deiner Schulter und beobachtest von oben das Geschehen. Schau mal hin:

- Siehst du die zwei Menschen, die da im Gespräch sind?
- Siehst du, wie die Dynamik des Gespräches sich beschleunigt?
- Wie bei einem Tennismatch werden die Bälle härter, das Stöhnen wir lauter und nur Trumpfen und Übertrumpfen führt zum Sieg!
- Siehst du, wie deine Gesprächspartnerin sich verhält? Die Körperhaltung? Angespannt? Die Mimik eher verschlossen?

Was jetzt helfen kann, ist eine weise, distanzierte Eule, die hier mal Klartext redet. Und genau diese Rolle kannst du aus deiner Position, auf deinen Schultern sitzend, einnehmen. Sprich einfach mal aus, was du da so siehst:

- **Die Normalo-Variante**
  «Stopp, lass uns kurz innehalten. (Pause machen) Was passiert uns jetzt gerade im Gespräch? Nimmst du auch wahr, wie wir uns auf den jeweiligen Positionen versteifen? (Pause machen) Was denkst du, würde unserem Gespräch guttun, damit wir wieder mehr

MITEINANDER und weniger GEGENEINANDER im Gespräch sind?»

- **Die sportliche Variante**
  «*Halt mal kurz an. (Pause machen) Sind wir hier in einem Wettkampf, indem nur eine siegen kann? Oder was passiert uns zwei Hübschen jetzt da? (Pause machen) Und was denkst du, würde unserem Gespräch jetzt guttun, damit wir wieder mehr ins Verstehen kommen können? Also mehr MITEINANDER spielen als GEGENEINANDER?*»

- Oder deine persönliche Variante?

Eh voilà, das war schon alles. Jetzt kannst du mit dem inneren Lift, deiner Aufmerksamkeit, wieder herunterfahren und du selbst sein. Höre jetzt gut zu, was deine Gesprächspartnerin zu sagen hat. Und nimm dir anschliessend Zeit, auch deine Sichtweise auf das Gespräch zu formulieren. Setzt eines der genannten Dinge gleich um! Beispielsweise einander ausreden zu lassen und aktiv nachzufragen, bis es beide verstanden haben? 10 Minuten Pause und lüften? Dies wirkt oft Wunder! So gelingt es dir, dank der gewonnenen Distanz als Eule, die Gesprächsdynamik auf einer Metaebene anzusprechen, das Gespräch zu entschleunigen, zu entladen und dank der Lösungsorientierung den Fokus neu auszurichten.

Den achtsamen Spaziergang gemeinsam wagen

Im Konflikt sind die Fronten oft verhärtet und jede Seite beharrt auf ihren Standpunkten, Erlebnissen und Wahrnehmungen. Kennst du das von dir? Dass du das Gefühl hast, die Wahrheit zu vertreten und genau zu wissen, was richtig und was falsch ist? Für dich und für die anderen? Die Erkenntnis, dass auch du im Konflikt durch ein getrübtes Fernglas auf das Geschehen schaust und nur einen kleinen Teil des grossen Ganzen siehst, kann ein entscheidender Wendepunkt sein. Aha, es gibt also etwa so viele Perspektiven auf den Konflikt wie Beteiligte. Oft hört sich die andere Geschichte an, als käme sie aus einem anderen Universum. Gefühlt hat das manchmal gar nichts mit deinem eigenen Erleben zu tun. Dies ist ein Quantensprung in der Klärung. Wenn es dir jetzt gelingt, das Konfliktgeschehen wie von einem Hügel aus in seiner Gesamtheit zu betrachten, ist schon viel gewonnen.

Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort. Dort treffen wir uns.

Rumi

Gemeinsame Reflexion – achtsamer Spaziergang

Gemeinsame Rundgänge auf diesem neutralen Hügel zu machen und immer wieder neue Blickwinkel mit Fragen zu erforschen, hilft ungemein:

- Wie hast du das erlebt?
- Was hast du dabei gefühlt?
- Was waren deine Absichten?
- Was hat dir in dieser Situation gefehlt?
- Wie hat sich das Verhalten der anderen auf dich ausgewirkt?

Sobald gegenseitiges Verständnis da ist, kommen diese Fragen auf:

- Wie wollen wir solche Situationen zukünftig handhaben?
- Was bist du bereit, dazu beizutragen? Was nicht?
- Was wollen wir konkret bis wann umsetzen?

Einander zuzuhören und zu verstehen, auch wenn es mal unangenehm wird, und nicht sofort die Bewertungsbrille aufzusetzen, trägt zur Klärung bei.
Je nachdem, wie hoch der Konflikt eskaliert ist, sind diese Rundgänge keine gemütlichen Spaziergänge, sondern intensive emotionale (innere) Arbeit, die oft durch eine Konfliktmoderation begleitet wird.

Die Konfliktklärung kann gelingen, wenn du bei diesen gemeinsamen Rundgängen…

- Distanz zu deinen Bewertungen, Interpretationen und Erlebnissen aufbaust,

- dich öffnest, in dich hineinschaust und aussprichst, was sichtbar wird,
- anerkennst, dass sowohl du als auch die anderen ihren Anteil am Konflikt haben,
- und ihr euch an diesem magischen Ort trefft, der jenseits von richtig und falsch liegt.

Was hier für einen akuten Konflikt skizziert ist, kannst du auch präventiv im privaten und beruflichen Zusammenleben anwenden. Dieser magische Ort ist dir jederzeit zugänglich. Es liegt ganz bei dir.

Klärendes Gespräch vorbereiten und führen

Diese Methode richtet sich an Menschen, die Struktur und Klarheit schätzen. Sie hilft dir dabei, klare und wertschätzende Kommunikation zu fördern, Missverständnisse zu vermeiden und gemeinsame Lösungen zu finden. Wichtig ist, dass du dich bereits vor dem Gespräch mit den Fragestellungen auseinandersetzt und dir Klarheit über dein eigenes Erleben verschaffst. So kannst du im Gespräch ruhig und besonnen agieren. Zur Vorbereitung überlege dir, in welchen Situationen du das Verhalten der anderen Person als schwierig, störend oder mühsam empfunden hast. Diese Themen werden sowohl für dich zur Vorbereitung wie dann im Gespräch beleuchtet:

1. **Situation und Sichtweise**
   Es ist wichtig, die konkreten Situationen mit dieser Person und in diesem Konflikt vor Augen zu führen und sie im Gespräch einzubringen.

- Wie hast du die Situation erlebt? Wie genau?
- Was hast du wahrgenommen, was beobachtet?
- Wie oft ist es aufgetreten?
- Wann das erste Mal?

Benenne Zahlen, Daten und Fakten, ohne zu bewerten oder die andere Person abzuwerten. Bleibe möglichst neutral und sachlich. Beispiel: «*In unserem letzten Meeting hast du gesagt, dass meine Ideen nicht praktikabel sind.*»
Durch diese sachliche Beschreibung der Situation vermeidest du, dass sich das Gegenüber angegriffen fühlt, und schaffst Raum für eine gemeinsame Reflexion.

- **Auswirkungen ansprechen**
  In diesem Schritt drückst du deine persönliche Perspektive oder Meinung über die Situation aus. Es ist wichtig, sich klar und ehrlich auszudrücken, ohne den anderen zu kritisieren. Eine Ich-Botschaft hilft, Missverständnisse zu vermeiden und das Gespräch konstruktiv zu gestalten. Beispiel: «*Ich habe den Eindruck, dass meine Ideen nicht geschätzt werden.*» Hier wird deutlich gemacht, wie die Situation auf dich wirkt, ohne die andere Person zu beschuldigen.

- **Gefühle benennen**
  Nun ist es an der Zeit, deine eigenen Emotionen zu benennen. Emotionen spielen in schwierigen Gesprächen oft eine zentrale Rolle und können, wenn sie unausgesprochen bleiben, zu

Eskalationen führen. Wichtig ist, offen zu sagen, wie du dich fühlst, ohne die Verantwortung dafür auf den Gesprächspartner zu schieben. Beispiel: «*Ich war enttäuscht und frustriert, weil mir meine Ideen wichtig sind.*» Das schafft emotionale Klarheit und bringt die eigene Gefühlswelt transparent ins Gespräch.

- **Bedürfnisse und Absichten teilen**
  Hintern den Emotionen liegen die unbefriedigten Bedürfnisse. Sie zeigen auf, dass in dieser Situation etwas nicht vereinbar mit unserer inneren Wahrheit war. Wenn es dir gelingt anzusprechen, was dir dieser Situation gefehlt hat, unterstützt dies den Verständnisprozess und somit die Lösungsfindung enorm. Beispiel: «*Mir fehlten in dieser Situation der Respekt und die Wertschätzung von dir.*»

- **Erforschen**
  In dieser Phase geht es darum, das Gegenüber zu Wort kommen zu lassen und dessen Sichtweise zu verstehen. Dies kann durch Fragen oder aktives Zuhören geschehen. Ziel ist es, die Gründe und Hintergründe für das Verhalten oder die Meinung der anderen Person zu erforschen. Beispiel: «*Kannst du mir erklären, warum du denkst, dass meine Ideen nicht praktikabel sind?*» Dieser Schritt fördert ein tieferes Verständnis und zeigt Respekt für die Perspektive der anderen Person.

- **Strategie: Schlussfolgerungen ziehen und Lösungen definieren**
  Es kann unterstützend sein, die gegenseitigen Wünsche zu formulieren, bevor die Lösungsfindung startet. Zum Abschluss des Gesprächs wird nach einer Lösung oder einer Strategie gesucht, um das Problem zu bewältigen. Beide Parteien sollten die Möglichkeit haben, Vorschläge zu machen und einen Weg zu finden, der für alle akzeptabel ist.

Dies in einer Haltung des Gebens und Nehmens:

- Was kann ich anbieten?
- Wie kann ich dich unterstützen?
- Was wünsche ich mir vom Gegenüber?

Beispiel: «*Wie könnten wir einen Weg finden, um meine Ideen in unser Projekt einzubeziehen oder weiterzuentwickeln*?» Der Fokus liegt darauf, eine konstruktive und zukunftsorientierte Lösung zu finden.

Diese Methode bietet dir eine strukturierte und wertschätzende Herangehensweise, um klärende Gespräche zu führen. Sie hilft dir, Gefühle und Fakten klar voneinander zu trennen, Verständnis aufzubauen und gemeinsame Lösungen zu finden. Durch aktives Zuhören und die Wertschätzung der Perspektiven beider Seiten schafft das Modell eine Basis für produktive und respektvolle Kommunikation selbst in herausfordernden Momenten. Falls du im Gespräch merkst, wie dein innerer Druck steigt, bitte um eine kurze Pause. Der innere Druck signalisiert, dass der besonnene Verstand in den Hintergrund tritt und die Gefühle die Steuerung übernehmen – ein Anzeichen für Stress. Achte darauf, wieder in deine Ruhe zu kommen, damit du im Gespräch die volle Kapazität deines besonnenen Verstandes einbringen kannst.

Die Methode steht dir als Arbeitsblatt unter https://www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen zur Verfügung. Das Arbeitsblatt kannst du sowohl zur Vorbereitung als auch aktiv im Gespräch nutzen. Im Gespräch beginnst du erneut mit der Ausgangslage. Warum nicht auch der

anderen Partei die Gelegenheit geben, sich auf diese Weise auf das Gespräch vorzubereiten?

Klärende Selbstreflexion zu belastenden Situationen

Im Konflikt kann es vorkommen, dass die andere Partei den Konflikt gar nicht wahrnimmt oder sich nicht auf ein Gespräch einlassen möchte. Auf den ersten Blick mag das wie ein Zeichen von Unvereinbarkeit wirken. Doch bei näherer Betrachtung kann genau diese Situation eine wertvolle Einladung sein, den Blick nach innen zu richten und die eigene Perspektive zu reflektieren.

Eine klärende Selbstreflexion über die eigenen Anteile an der belastenden Situation hat das Potenzial, den Konflikt aufzulösen, vielleicht sogar ohne das klärende Gespräch – auch wenn das zunächst ungewohnt klingt. Meine Erfahrung zeigt, dass dies möglich ist. Zumindest bietet dir diese Reflexion die Gelegenheit, deine inneren Vorgänge zu erforschen, Licht auf verborgene Aspekte zu werfen und neue Räume zu eröffnen. In diesen Räumen können andere Perspektiven entstehen, die dir künftig einen neuen Umgang mit der Situation ermöglichen. Schon allein dieser Prozess kann für dich emotional entlastend sein. Wie ein innerer Knoten, der sich löst.
Die klärende Selbstreflexion, welche nachdem Muster der gewaltfreien Kommunikation aufgebaut ist,[59] umfasst folgende Schritte:

---

[59] Rosenberg 2011

1. **Meine Beobachtung**
   Beschreibe die auslösende Situation möglichst wertfrei. Frage dich: «*Was habe ich konkret gehört, gesehen oder gelesen?*»

2. **Meine innere(n) Stimmung(en)**
   Wie fühlst du dich in Bezug auf das, was du beobachtet hast? Beispiele könnten sein: angestrengt, enttäuscht, wütend, traurig, hilflos oder ratlos.

3. **Mein(e) Bedürfnis(se)**
   Was hat dir in diesem Moment gefehlt? Was hast du dir gewünscht? Zum Beispiel: Raum haben, gehört werden, Klarheit, Vertrauen, Autonomie, Sicherheit, Kontakt oder Verständnis.

4. **Meine konkrete und erfüllbare Bitte (in positiver Formulierung)**
   Überlege, was du dir von der anderen Person gewünscht hättest, um deine Bedürfnisse zu erfüllen. Zum Beispiel: «*Wärst du bereit …?*» *oder* «*Ich wünsche mir in diesem Moment…*»

5. **Mein Beitrag dazu**
   Welche Beitrag kannst du dazu leisten? Zum Beispiel: «*Ich kann dir anbieten…*», «*Ich unterstütze gerne bei…*» *oder* «*Ich achte auf mein Verhalten in diesen Situationen…*»

Für Mutige

Magst du diese Schritte auch aus der Perspektive der anderen Konfliktpartei durchgehen? Das ist eine spannende Übung, um den Perspektivenwechsel zu trainieren!
Ein Arbeitsblatt mit dieser Methode findest du unter:
www.franziskastebler.ch/arbeitsunterlagen

Innerer Dialog

Konflikte, innere Spannungszustände und Streit sind wertvolle Botschaften, an denen wir wachsen und reifen dürfen. Auch, um uns selbst oder die andere Person besser kennenzulernen. Hier findest du eine Ansammlung von Praktiken, die dich bei diesen Tiefenbohrungen unterstützen können:

Dialog mit dir selbst

Hier findest du eine Ansammlung von Fragen, die dich bei diesen inneren Dialogen unterstützen können:
Fragen, die helfen, irritierendes Verhalten des anderen besser zu verstehen:

- Was hat sie Gutes beabsichtigt, als sie das sagte oder tat?
- Was könnten gute Gründe für ihr befremdliches Verhalten sein?
- Worum geht es ihr eigentlich?
- Was könnte sein innerstes Anliegen sein?
- Welche Wirkung hat mein Verhalten bei ihr möglicherweise ausgelöst?

Fragen, die helfen, die Aufmerksamkeit auf das Positive zu lenken

(ohne das Schwierige abzuwerten):

- Was schätze ich an der anderen Person, obwohl wir jetzt einen Konflikt zusammen haben?
- Welche Situationen haben wir gemeinsam erlebt, die positiv waren? Früher? Jetzt?
- Was kann ich der anderen Person anbieten, als Zeichen meines Willens, den Konflikt zu klären?
- Was wünsche ich mir im Gegenzug vom anderen? Welches Zeichen hilft mir? Unter der Annahme, dass wir gemeinsam verantwortlich für den Konflikt sowie für die Klärung sind.
- Wie, durch welche Handlung, welches Zeichen, kann ich Teil der Lösung und Klärung werden?

Fragen, die helfen, dich selbst im Konflikt besser zu verstehen:

- Wie fühle ich mich in diesen Situationen? Was sagt mein Bauch dazu?
- Will ich Recht haben oder die Wahrheit finden?
- Was in mir wird in dieser belastenden Situation aktiviert?
- Was fehlt mir in diesen Situationen? Welches Bedürfnis ist nicht erfüllt?
- Was sind meine Gründe für mein Verhalten? Was will ich? Was ist mir wichtig?

- Was gibt mir der Konflikt? Selbstmitleid? Aufmerksamkeit?
- Vor was schützt mich der Konflikt? Wo will ich nicht hinsehen? Was ist meine grösste Angst?
- Habe ich ähnliche Situationen und belastende Konflikte in meinem Leben bereits erlebt? Wann? Wo? Mit wem? Was hat mir / uns damals geholfen?

Fragen, die dich dabei unterstützen, den Konflikt aus der Distanz wahrzunehmen:

- Wie würdest du den Konflikt nennen, der dir so zu schaffen macht?
- Wenn der Konflikt eine Wettersituation, ein Tier oder ein Ding repräsentiert, welches wäre das?
- Wie sieht es oder er aus? Male ihn gerne auf ein Blatt Papier.
- Was stärkt ihn? Was lässt ihn schrumpfen?
- Wann ist dieses Ding besonders präsent zwischen dir und der Konfliktpartei?
- In welchen Situationen verliert er an Wirkkraft? Was zeichnet diese Situationen aus? Was in dir ist dann aktiv?

Die erwünschte Zukunft

Antizipiere die Klärung des Konfliktes und schau aus dieser Perspektive auf das heutige Geschehen. Stell dir vor, der Konflikt ist geklärt. Mal es dir aus, wie du mit der Konfliktpartei wieder in gutem Kontakt sein kannst. Lass deinem Kopfkino mal richtig viel Spielraum! Jetzt schau von diesem Ort in der Zukunft aus auf den heutigen Konflikt und frage dich:

- Was hat uns geholfen, den Konflikt zu klären?
- Wie habe ich mich verhalten?
- Welche Schritte haben wir hin zur Klärung unternommen?

Notiere dir alles, was dir in den Sinn kommt. Lass es fliessen!
Reise mental wieder ins Hier und Jetzt. Schau dir deine Notizen an. Was weckt bei dir die Lust, es mal auszuprobieren?
Und ja, es braucht Mut, neue Wege zu gehen oder mal über den eigenen Schatten zu springen. Deine Angst will dich vielleicht davor zurückhalten, doch denke daran: *Tue es mit Angst, aber tue es!*

Alle diese Fragen kannst du in einem Dialog mit dir selbst, einer vertrauten Person oder einer Fachkraft reflektieren. Sie helfen dir dabei, Distanz zu deinem eigenen Erleben einzulegen und neue Erkenntnisse zu gewinnen, die dir einen eigenverantwortlichen und lösungsorientierten Umgang mit dem Konflikt ermöglichen.

Zusammenfassung

Sicherlich ist dir aufgefallen, dass all diese Tipps rund um Gespräche auf einige zentrale Punkte hinauslaufen:

- Sie unterstützen dich dabei, sowohl in der Vorbereitung als auch während des Gesprächs gut mit dir selbst und deinem inneren Erleben verbunden zu bleiben.
- Sie helfen dir, im Gespräch die Ebenen des Wahrnehmens, Fühlens und Wollens einzubeziehen, während das Denken – insbesondere Beweissuche und Schuldzuweisungen – bewusst in den Hintergrund tritt.
- Sie fördern ein bewussteres Wahrnehmen belastender Situationen durch die Analyse der Sachebene, der Beziehungsebene und deiner eigenen Anteile.
- Sie ermöglichen dir, diese Erkenntnisse durch Ich-Botschaften und Selbstoffenbarungen ins Gespräch einzubringen, sodass dein Gegenüber deine Perspektive nachvollziehen kann – auch ohne sie zu teilen.
- Sie stärken eine Haltung des aktiven Zuhörens und echten Verstehens, die das Gespräch auf eine konstruktive Ebene hebt.

All dies verfolgt ein klares Ziel:

- Vorurteile und Beurteilungen, die oft Ursache von Missverständnissen sind, werden durch echte, gegenseitige Erkenntnisse ersetzt.

- Die Schuldfrage tritt in den Hintergrund, während die gemeinsame Klärung von Missverständnissen in den Fokus rückt.
- Es geht nicht darum, eine persönliche Wahrheit durchzusetzen oder «*die eine Wahrheit*» zu finden, sondern ein klareres Bild der Situation zu gewinnen – dank der Vielfalt der Perspektiven. Denn: *Wahrheit beginnt zu zweit.*
- So kann eine Klärung gelingen, die im besten Fall zu nachhaltigen Lösungen führt. Denn wir alle sind bereit, etwas für andere zu tun – solange es freiwillig geschieht und im Einklang mit unseren eigenen Bedürfnissen steht.[60]

- Beim Durchlesen des Kapitels: Zu welcher Praktik fühlst du dich spontan hingezogen? Welche Praktik stösst dich eher ab?
- Nimm die Praktik, zu der du dich hingezogen fühlst, und probiere sie gerne einmal aus. Am besten in einem Gespräch, das nicht emotional aufgeladen ist, also nicht direkt in einer belastenden Konfliktsituation. Starte mit kleinen Schritten und lerne im Tun. Kommunikationskompetenzen auszubauen ist ein Prozess und keine einmalige Geschichte. Es ist nicht wichtig, wie schnell du unterwegs bist, es ist relevant, dass du unterwegs bist.
- Nach dem Gespräch kannst du mit diesen Fragen die Wirkung deines Verhaltens und der Gesprächsdynamik betrachten:

---

[60] Rosenberg 2001

- Wie hat mich die Praktik unterstützt? Was hat sie ermöglicht? Was verhindert?
- Was wurde mir über mich selbst klar?
- Was habe ich über den Gesprächspartner entdeckt oder verstanden?
- Was ist mir gelungen? Wo sehe ich noch Verbesserungspotenzial?

Worte sind Geschenke

Achte auf deine Worte, denn sie werden zu deinem Verhalten. Achte auf dein Verhalten, denn es prägt deine Beziehungen. Achte auf deine Beziehungen, denn sie sind das Salz für ein friedvolles Leben.

Worte sind mächtig und voller Energie. Sie bündeln die Kraft unseres Verstandes, unserer Gefühle und Bedürfnisse und tragen diese nach aussen. Gleichzeitig hinterlassen sie einen Eindruck beim Empfänger, dringen in dessen Innerstes vor und können dort etwas bewegen. Warum also nicht diese Energie bewusst für sich selbst nutzen? Kennst du das auch? Stehen wir vor einer Herausforderung und sagen uns innerlich: «*Das klappt bestimmt wieder nicht*» oder «*Das geht sicher schief*», wirken diese Worte wie Botschafter. Oft erfüllen sie genau diese selbstprophezeite Mission – und es gelingt tatsächlich nicht. Ich selbst bin oft in diese Falle getappt. Die Erkenntnis, dass ich mit Worten – sei es durch meine innere Stimme oder laut ausgesprochener Sätze – meine Zukunft mitgestalten kann, war für mich ein Wendepunkt. Heute nutze ich die Kraft der Worte bewusst, um meine Zukunft positiv und konstruktiv zu beeinflussen. Und was soll ich sagen? Es wirkt – so viel kann ich dir verraten. In meiner Erfahrung sind es oft Wortgeschenke – *Mantras* – die mir helfen, den Schritt ins Unbekannte zu wagen. Sie sind mutige Transportgefässe für ein friedlicheres Leben – zumindest in meinem Erleben. In diesem Kapitel wirst du die Wortgeschenke kennenlernen, die für mich die grösste Wirkkraft haben.

Den weissen Hengst zähmen

In Erzählungen gilt der weisse Hengst als Symbol für Freiheit, Mut, Stärke und Reinheit und auch als Zeichen der Hoffnung in schwierigen Zeiten. Diese Legende ist seit Jahrhunderten Teil der Menschheitsgeschichte. Das weisse Pferd taucht in Mythologie, Folklore und Literatur weltweit auf.

«Diesen weissen Hengst zähme ich jetzt.»

Der weisse Hengst kann ein Sinnbild für die Frage sein: Willst du Verantwortung übernehmen oder Opfer sein? Eine der wichtigsten Lektionen, die das Leben für uns bereithält, ist, Verantwortung zu übernehmen – Verantwortung für uns selbst und unser Leben. Vieles will uns davon ablenken. Oft erscheint es uns unmöglich, es wirkt anstrengend und manchmal unerreichbar. Doch wenn du genau hinschaust, wirst du feststellen, dass es Bereiche in deinem Leben gibt, in denen du Verantwortung bereits gut übernehmen kannst – und andere, in denen es schwerer fällt.
Verantwortung zu übernehmen bedeutet:

- Ins Handeln zu kommen. Nichts auf die lange Bank schieben, nichts verleugnen, nicht den Kopf in den Sand stecken.
- Fehler zu machen und zu diesen Fehlern zu stehen. Dabei zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.
- Deine Bedürfnisse auf eine gesunde Weise zu stillen – für dich und dein Umfeld.
- Die Opferhaltung wie alte Kleider abzulegen.

- Deinen Handlungsspielraum weise zu nutzen, ihn bewusst zu pflegen und idealerweise auszubauen.
- Die Vergangenheit und ihre leidvollen Erlebnisse zu verarbeiten – sei es mit dir selbst, im Gespräch mit vertrauten Menschen oder mit professioneller Unterstützung.
- Dich auf eine Zukunft auszurichten, die sich für dich stimmig anfühlt. Fokussiere deinen Geist darauf, denn er ist ein mächtiges Werkzeug und hat die Kraft, dich dorthin zu führen.

Vielleicht unterstützt dich ja das Mantra *«den weissen Hengst zähmen»*, wenn du vor der nächsten Herausforderung stehst und den Schritt ins Unbekannte wagen möchtest. Denn dort draussen, hinter der Schutzmauer von Sicherheit und Kontrolle, wo die Angst fliesst und der Mut seine Heimat hat, dort findet wahre Entwicklung statt.

- In welchen Bereichen übernimmst du heute bereits Verantwortung? Stellst dich dem Leben – sei es im Beruf, in der Familie oder in der Freizeit?
- Woran erkennst du das? Bist du dort friedvoller, ruhiger, gelassener? Packst du auch Unangenehmes an, statt es aufzuschieben?
- Was macht es aus, dass dir das gelingt? Wie verhältst du dich in diesen Situationen? Wie erlebst du dich dabei?
- Wie könntest du diese lösungsorientierte, handelnde Haltung auch in andere Lebensbereiche ausstrahlen lassen?

Es könnte auch ganz anders sein…

Jeder Mensch, ja jedes Wesen, lebt in seiner eigenen Welt. Durch unsere Wahrnehmungsorgane verarbeiten wir die Eindrücke der Welt in unserem Geist, Körper und unserer Seele. Was wir in uns selbst integrieren, bleibt von aussen grösstenteils unsichtbar. Spannend ist, dass wir tagtäglich durch die Welt gehen, als hätten wir alles verstanden. Als wüssten wir genau, wie der andere Mensch die Welt sieht, was er uns mitteilen möchte und wie er sich fühlt. In den meisten Fällen gehen wir einfach davon aus, dass sein Erleben (fast) identisch mit unserem eigenen ist.

Es liegt auf der Hand, dass sich in diesem Spannungsfeld zwischen «alle sind wie ich» und «niemand ist wie ich» viele Möglichkeiten und Räume für Missverständnisse auftun. Ein grosser Teil der Magie eines erfüllten Lebens, so empfinde ich es, steckt genau in dieser Erkenntnis. Stellen wir uns doch einmal vor, wir hätten keine Ahnung, wie sich unser Gegenüber fühlt, wie er die Situation erlebt hat, welche Gefühle in ihm schwelen, welche Bedürfnisse gerade unerfüllt sind. Mit dieser Haltung, diesem Blickwinkel, eröffnen sich uns Fenster, Türen und Räume, die es zu erforschen gilt. Ja, wie wäre das für dich?

Als Wegweiser zu dieser forschenden, neugierigen Haltung gibt es einen wertvollen Satz: Sage dir innerlich immer wieder:

«Es könnte auch ganz anders sein…»

Dieser Satz öffnet dich in so mancher Lebenslage. Er öffnet dein Denken, dein Wahrnehmen, dein Fühlen und dein Wollen.

Fragen tauchen jetzt auf: «*Ja, wie denn, wie anders?*» In Beziehung mit einem Menschen fragst du dich jetzt:

- Wie siehst du die Situation?
- Wie hast du das erlebt?
- Wie hast du dich dabei gefühlt?
- Was willst du?
- Wie hast du das gemeint? Was war deine Absicht?
- Was hat dir in dieser Situation gefehlt?

Warum nicht heute einmal mit dieser Haltung durch den Tag gehen? Warum nicht morgens im Bett diesen Satz wie ein Mantra in den fliessenden Tag lassen: «*Alles könnte auch ganz anders sein…*» Und warum nur heute?

Diese Haltung ermöglicht dir in Beziehungen und Situationen, Differenzen und Spannungen proaktiv zu erkennen und ansprechbar zu machen. Das ist gelebte Konfliktvorsorge.

Denn wie du jetzt weisst, ernähren sich Konflikte aus Spannungen und der Haltung, *alle sind wie ich* bzw. *ich vertrete die Wahrheit*. Legst du diese Haltung wie eine Ritterrüstung ab, werden Konflikte in deinem Leben spürbar weniger. Ich nenne das gerne einen wichtigen Schritt hin zum Abschied aus dem Dramamodus. Denn es könnte auch ganz anders sein. Oder nicht?

Der Mensch ist nie das Problem

Zum Abschluss von diesem Kapitel möchte ich dir meine Geheimzutat für mein friedvolleres Leben verraten. Mal schauen, welche Wirkung sie in deinem Leben entfalten kann. Dieser einfache Satz hat meinen Umgang mit Differenzen und Konflikten massiv verbessert:

«Der Mensch ist nie das Problem.»

Ich habe gelernt, das Problem von der Person zu trennen und meinen Fokus auf die zu lösenden Themen zu richten.[61] Dabei thematisiere ich das Verhalten, ohne die Persönlichkeit zu kritisieren. Aussagen wie «*Du bist dumm*», «*Du bist blöd*» sind tabu. Meine Grundhaltung ist:
«Ich bin ok – du bist ok.»

Dies ist ein grundlegendes Prinzip zur Vermeidung von Eskalationen in Konflikten. Denn wenn wir die Haltung von «*Ich bin ok – du bist ok*» verlassen, ist das, wie Öl ins Feuer zu giessen. Der Brand gewinnt massiv an Qualität. Doch es kann immer schlimmer kommen. Wenn wir einander die Menschlichkeit absprechen, also dämonisieren, wird es richtig gefährlich – wie wir an vielen Orten auf der Welt live miterleben können. Und wie immer beginnt alles bei uns selbst. Wie gehst du mit anderen um? Wie schaffst du es, trotz Differenzen und Konflikten den Respekt und die Menschlichkeit zu bewahren?

Viele Praktiken aus dem Buch geben uns hier Antworten:

---

[61] Kohlrieser 2023

- Sprich für dich schwieriges Verhalten möglichst rasch an. In einer Form, wie es das Gegenüber annehmen kann. Mein Learning: Etwas Kleines, Störendes kann sonst in mir richtig gross werden. Besonders, wenn die innere Stimme die entsprechenden Kommentare dazu gibt.

- Probiere zu verstehen, warum sich die andere Person so verhalten hat. Frage nach, erforsche ihre Gefühle und Absichten.

- Pflege viel Selbstfürsorge, damit innere Konflikte gelöst sind und sich nicht im Aussen manifestieren können.

- Rutschst du doch mal in alte Fahrwasser, hilft eine Entschuldigung von Herzen und die spannende Selbstreflexion: «*Was ist mir da passiert? Was in mir ist da in Resonanz gegangen? Warum? Wie will ich mich das nächste Mal verhalten?*»

Das sind tägliche Übungen, die nicht immer leichtfallen, sich aber immer lohnen. Damit sich Zufriedenheit rundum ausbreiten kann.

Welche Resonanz erzeugt diese Haltung in dir? Freude, Skepsis, Wärme, Kälte, Wut, Trauer?

- Erlebst du dich ab und zu auch in der Über- oder Unterordnung? Sprich, du fühlst dich besser als die andere Person oder du unterwirfst dich ihr? Beides sind klare Abweichungen von «*ich bin ok – du bist ok*».

- Wann erlebst du dich so? Wie fühlt sich das für dich an?

- Wie würde das Verhalten mit der Haltung «*ich bin ok – du bist ok*» aussehen? Wie fühlt sich das für dich an?
- Wechsle jetzt die Perspektive, schau die Situation aus den Augen deines Gesprächspartners an. Was erlebt er? Wie fühlt sie sich dabei?

Die Weisheit des Spiegels

Dein Leben ist ein Strom unzähliger Augenblicke, die an dir vorüberziehen. Viele davon nimmst du gar nicht bewusst wahr oder registrierst sie, ohne dass sie eine Reaktion in dir auslösen.[62] Tagtäglich begegnest du zahlreichen Menschen – in der Arbeit, im privaten Umfeld oder auf der Strasse – mit denen du harmonisch interagieren kannst. Und dann gibt es diesen einen Moment: Ein Mensch tritt in dein Blickfeld und löst etwas in dir aus – positiv oder negativ.

Stell dir folgende Situation vor: Du hältst mit dem Auto an, damit jemand die Strasse überqueren kann. Eine alltägliche Geste, über die du nicht weiter nachdenkst. Unzählige Male hast du das schon getan. Doch dann steht da diese eine Frau am Strassenrand – selbstbewusst, bestimmt, fast fordernd. Sie nimmt sich den Vortritt, als sei es ihr gutes Recht. Plötzlich ärgerst du dich: «*Was für eine selbstherrliche Egoistin!*» Aber Moment mal! All die anderen Passanten, die du zuvor über die Strasse gelassen hast, haben dich nicht weiter interessiert. Warum also jetzt dieser Ärger? Vielleicht hat das viel mehr mit dir als mit dieser Frau zu tun? Was in dir

---

[62] Singer 2016

hat da reagiert? Was genau ist in Resonanz gegangen?
Genau hier setzt die Weisheit des Spiegels[63] an. Denn in Wahrheit hat nichts im Aussen die Macht, deinen inneren Frieden zu stören – ausser du lässt es zu. Die Spiegelgesetze helfen dir, deine inneren Spannungen, Konflikte und unbewussten Themen zu erkennen:

Die vier Spiegelgesetze

- Alles, was dich am anderen stört, ärgert, aufregt oder wütend macht – alles, was du anders haben willst – trägst du auch in dir.
- Alles, was der andere an dir kritisiert, bekämpft oder verändern will – und was dich verletzt – trifft auf etwas in dir, das noch nicht gelöst ist.
- Alles, was der andere an dir kritisiert, dir vorwirft oder bekämpft, dich aber nicht berührt, hat nichts mit dir zu tun – es ist sein eigenes Bild, seine eigene Unsicherheit, die er auf dich projiziert.
- Alles, was dir am anderen gefällt, was du an ihm liebst, bist du selbst, hast du selbst in dir und erkennst dich darin wieder. Ihr seid in diesem Punkt eins.

Lass diese Gedanken in dir wirken, denn sie können dein Verständnis von Konflikten und zwischenmenschlichen Begegnungen nachhaltig verändern.
Hast du Lust, mit diesen Gesetzen in deinem Leben zu begegnen? Dann verankere diesen Satz in dir:

---

[63] Thomann 2022

«Was in mir wird hier aktiviert?»

Erinnere dich immer wieder an diese Frage – besonders in Momenten, die dich stark berühren, sei es durch Ärger, Frustration oder Verletzung. Spüre der Antwort nach, während die Emotion noch präsent ist – oder auch später, wenn du wieder zur Ruhe gekommen bist. Dort, wo dich etwas am tiefsten trifft, liegen deine grössten Chancen für ein friedvolleres, klareres und kraftvolleres Leben.

- Welche Resonanz erzeugt diese Haltung in dir? Skepsis, Staunen, nichts Neues?
- Hast du Lust auf eine Rundreise zu deinen vertrauten Menschen?
- Was bewunderst du an ihnen? Was liebst du an ihnen? Wenn du die Perspektive umdrehst, kannst du diese Eigenschaften auch in dir erkennen?
- Was ärgert dich immer wieder an deinen Mitmenschen? Schau hier gerne in deinen Familienkontext, denn dort sind oft die grössten Chancen für persönliche Erkenntnisse verborgen. Was ärgert dich an deiner Mutter, deinen Kindern, deinem Mann, deiner Frau? Immer und immer wieder? Was in dir wird hier immer wieder aktiviert?

Verantwortung übernehmen

Die Weisheit der Sprache führt uns zur tieferen Bedeutung des Wortes *Verantwortung*. Nach langem Nachdenken und Nachspüren habe ich für mich entschieden: Verantwortung zu übernehmen bedeutet, *dem Leben im jetzigen Augenblick eine Antwort zu geben* – nicht vorher, nicht nachher, sondern genau jetzt. Die Antwort liegt in der Präsenz, im Sein mit diesem einen Moment. Denn genau dort zeigt sie sich, die Antwort.[64] Doch allzu oft verpassen wir diesen Augenblick. Statt ganz da zu sein, wandert unser Geist in andere Räume – in Sorgen über die Zukunft oder in Scham und Schuld über die Vergangenheit. Doch wenn wir wirklich präsent sind, wenn unser inneres Sein mit dem Aussen, mit dem Lebensprozess verbunden ist, dann steigt aus dieser Tiefe empor, was *jetzt* werden will. Vielleicht eine Handlung, vielleicht Stille. Auch das *Nicht-Handeln* kann eine Form der Verantwortung sein – wenn es bewusst geschieht und nicht aus Überforderung, Ablenkung oder innerer Abwesenheit.

Wenn ich Verantwortung so deute, spüre ich einen starken Sog dorthin. Es zieht mich in genau diese Form der Verantwortung. Manchmal gelingt es mir, manchmal nicht – und das ist in Ordnung. Alles ist ein Fluss. Was zählt, ist das bewusste Unterwegssein.

Wie deutest du Verantwortung? Welche Wirkung hat sie in deinem Leben?

---

[64] Singer 2022

Denn Verantwortung kann man lernen. *Wie* genau, ist vielleicht gar nicht so wichtig. Entscheidend ist, dass wir unterwegs sind. Oder nicht? Ein Satz hat mir auf diesem Weg oft geholfen:

«Das mache ich jetzt!»

Die Kraft dieser Worte hat mich über manche Hürde getragen. In Momenten des Zögerns, des Rückzugs, des *Schotten-dicht-Machens* wurde er zu meinem Mutmacher, meinem Mantra. Ein Seil, das mich auf die andere Seite geschwungen hat. Absichtsvoll hat es mich gelenkt und Rückenwind erzeugt – mein Wille ist ein kraftvolles Werkzeug.

Wie motivierst du dich, den einen Schritt ins Unbekannte zu tun?

Der scheinbaren Sicherheit und Kontrolle ein Schnippchen zu schlagen und das Leben als das zu nehmen, was es ist?

Ein Abenteuer, welches erlebt werden will.

Konflikt, ledig, sucht … Nein, danke!

Ein klarer, kraftvoller und friedvoller Umgang mit Differenzen, Spannungen und Konflikten beginnt in deinem Inneren – mit einem ruhigen Geist und einem klaren Blick auf deine Emotionen, Gedanken und Bedürfnisse. Sobald diese Basis geschaffen ist, wirst du ganz natürlich zur Meisterin und zum Meister deines Lebens. Du verabschiedest dich aus dem Dramamodus und findest dich stattdessen in einem friedvollen Garten wieder. Doch Frieden fällt auch hier nicht einfach vom Himmel. Er ist das Ergebnis deiner bewussten Entscheidung, jeden Tag und in jedem Moment friedvolle Praktiken zu kultivieren. Mit dieser inneren Stärke wirst du dem nächsten Konflikt mit einem schelmischen Augenzwinkern begegnen und sagen können: «*Konflikt, ledig, sucht … – Nein, danke!*»

Diese Freiheit, diese Wahl und diese Klarheit wünsche ich dir von Herzen! Denn nichts braucht die Welt dringender als Menschen, die den inneren Frieden kultivieren, damit er auch im Aussen wirken kann. So können wir uns auf Augenhöhe begegnen, Mitgefühl in unser Umfeld bringen und Verbindungen stärken. Am Ende aller Konflikte, Kriege und Spannungen bleibt die Wahrheit: Wir sind alle miteinander verbunden und voneinander abhängig – in allem, was wir tun.

Natürlich werden dir auf diesem Weg auch Herausforderungen begegnen – und immer mal wieder dem Dampfkochtopf-Gefühl. Doch sieh es als wertvollen Hinweis, in diesem Moment achtsam dein inneres Erleben wahrzunehmen und dein Verhalten bewusst zu steuern. Deine

Emotionen verlieren ihre Vorherrschaft, und du bleibst die Kapitänin, der Kapitän deines Lebens. Selbst in stürmischen Situationen führst du dein Schiff mit Weitblick sicher in den nächsten Hafen. Ich bin überzeugt, dass du das lernen und umsetzen kannst, denn ich habe es selbst erfahren.

Ich freue mich auf dein Feedback zum Buch und vielen erkenntnisreichen Geschichten.

In Liebe



Ein augenzwinkernder Nachsatz: Falls dir auffällt, dass manche Themen und Aussagen im Buch mehrfach vorkommen, lass dir gesagt sein: Das ist Absicht. Ich folge hier der Weisheit eines Indianerhäuptlings: «*Wertvolle Informationen müssen mindestens dreimal wiederholt werden, bevor sie verstanden werden.*»

Literatur

- Ballreich, Ruedi/Glasl, Friedrich (2022): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen
- Bauer Joachim (2016): Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen
- Covey Stephen R. (2021): Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für ein glückliches und erfülltes Leben
- Ditmar Vivian (2023): Gefühle und Emotionen – eine Gebrauchsanweisung
- Geramanis Olaf (2017): Mini-Handbuch Gruppendynamik
- Glasl Friedrich (2022): Selbsthilfe in Konflikten
- Kohlrieser Georg (2023): Gefangen am runden Tisch, Klarheit schaffen, entschlossen verhandeln, Leistung freisetzen
- Köstler Anja (2024): Mediation
- Küchler Barbara (2025): Weil es so nicht weitergeht. Innere Entwicklung und Führungskultur der Zukunft
- Rosenberg Marshall B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens
- Schulz von Thun Friedemann (2022): Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen

- Singer Michael A. (2016): Die Seele will frei sein: Eine Reise zu sich selbst
- Singer Michael A. (2022): Lebe unbeschwert: Wie wir die Welt akzeptieren, ohne uns von ihr abhängig zu machen
- Thomann Christoph (2022): Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf, Methoden und Modelle klärender Gespräche
- Tolle Eckhart (2014): Leben im Jetzt

Danke!

Konflikte begleiten mich, solange ich denken kann. Im Beruflichen wie im Privaten. Auf meinem Weg durch die Digitalisierung – zuerst als Lehrerin, als Software-Architektin, als Agile Coach, als Führungskraft und später als Team- und Organisationsbegleiterin sowie Mediatorin – habe ich erkannt: Unterschiedlichkeiten und die Klärung der daraus entstehenden Spannungen bergen grosses Potenzial für Entwicklung und Veränderung. Genau dort liegt der Schatz, der Vertrauen, Teamgeist und Lieferfähigkeit stärkt.

Mein Antrieb, mich so intensiv mit Konflikten auseinanderzusetzen, ist einfach: Ich will verstehen. Was passiert da immer wieder? Und vor allem: Wie kann ich diese Dynamik durchbrechen? Ich will ihr nicht länger dienen – weder in meinem privaten Leben noch in meinem Umfeld noch bei meinen Kunden.
Nach intensiven Jahren, in denen ich mich tief in die Welt der Konflikte und der Achtsamkeit eingearbeitet und eingefühlt habe, sehe ich klarer. Ich erkenne die wiederkehrenden Muster und wie Konflikte oft nur oberflächlich gelöst werden, während sie im Verborgenen weiterbrodeln. Für diese Einsicht bin ich unendlich dankbar, denn sie erlaubt es mir, mich in Konfliktdynamiken neu zu positionieren – bewusst und selbstbestimmt.

Diese Erkenntnisse und die daraus resultierenden Ansätze möchte ich mit diesem Buch teilen. Wenn es auch nur einem Menschen hilft, inneren und äusseren Konflikten klarer und gelassener zu begegnen und im Alltag gesunde Konfliktvorsorge zu leben, dann erfüllt mich das mit tiefer Dankbarkeit. Vielleicht bist du dieser eine Mensch? Danke, dass du

dir die Zeit genommen hast, dieses Buch zu lesen. Es bedeutet mir viel.

Die Qualität des Buches wurde massgeblich durch meine Testlesenden, die Lektorin Cordelia Eule sowie die Zeichnungen von Michael Günter mitgestaltet. Danke für eure Unterstützung, eure Ehrlichkeit und eure liebevollen Fingerzeige.

Auf meinem Weg durfte ich vielen Menschen begegnen, die mich geprägt haben. Allen voran danke ich meiner Schwester Daniela von Herzen. Dass wir unseren Lebensweg so eng und verwoben gemeinsam gehen dürfen, ist mein grösster Segen. Du bist mein Licht in jeder Lebenssituation.

Meiner Familie danke ich für die reichen Erkenntnisse, die verwobenen Dynamiken und die Herausforderungen, denen wir uns immer wieder miteinander stellen. Was für ein wildes Lebensgeschenk!

Mein tiefster Dank gilt auch Dorothea Varlam, Asiye Balikci-Schmidt, Anja Köstler, Tobias Lang, Michael Klenk, Martina Scheinecker, Friedrich Glasl, Barbara Küchler, Rudolf Gysi, Olaf Geramanis, Stefanie Husi-Giessmann – und allen anderen, die hier nicht namentlich erwähnt sind, die jedoch ein Stück dieses Weges mit mir gegangen sind. Es war und ist mir ein Fest und eine Freude!

Über die Autorin



Franziska Stebler ist Mediatorin, Team- und Organisationsbegleiterin, Enterprise Agile Coach, Software-Architektin und Lehrerin. Sie begleitet seit zehn Jahren Organisationen, Teams und Einzelpersonen durch herausfordernde Situationen mit einem unverwechselbaren Gespür für Dynamiken und Muster in komplexen Zusammenhängen.

Ihr beruflicher Weg begann in der Welt der Digitalisierung, wo sie über 28 Jahre hinweg in diversen Rollen agierte – von der Software-Architektin bis zur Beraterin für agile Transformationen. Ihre Leidenschaft liegt heute im Verstehen und Gestalten von Konflikten und Krisen: Wie entstehen sie? Wie wirken sie auf Menschen, Teams und

Organisationen? Und vor allem – wie können wir sie konstruktiv nutzen? Franziska Stebler hat sich der Aufgabe verschrieben, Vielfalt als Ressource zu sehen und Widerstände als Chance für Wachstum zu begreifen. Ihre Haltung ist geprägt von Mut und Vertrauen, der Bereitschaft, ihre eigene Lernzone stetig zu erweitern, und einer tiefen Verbundenheit mit den Menschen, die sie begleitet.

Die Autorin ist überzeugt: Der Schlüssel für eine gesunde Konfliktkultur liegt tief im Inneren eines jeden Menschen. Ihr eigenes Leben ist ein Zeugnis dafür, wie entlastend und klärend der Weg hin zu einer konfliktfreudigen Haltung sein kann. Sie weiss aus eigener Erfahrung, dass es Mut erfordert, die Komfortzone zu verlassen – und dass genau dort Wachstum und Veränderung geschieht.
Mit diesem Buch möchte Franziska Stebler Leserinnen und Leser inspirieren, ihren inneren Frieden zu kultivieren und dadurch Konflikte weniger als Bedrohung, sondern mehr als wertvolle Entwicklungschance zu sehen.

Weiterführende Informationen findest du auf der Website:
www.franziskastebler.ch