

Zentrum für Sprache und Kommunikation  
Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung



# MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Speech Communication and Rhetoric

**Mit dem CALM-Modell aus der Konflikt-Vermeidungsspirale.  
Der Nutzen erweiterter Konfliktkompetenz für die Intervention von Burnout  
anhand eines theoretischen und praktischen Konfliktmodells.**

Vorgelegt von: Pia Sarah Zilcher  
Abgabedatum: 03.06.2022  
Erstgutachterin: Dr. Brigitte Teuchert  
Zweitgutachter: PD Dr. habil. Wieland Kranich



**Deutsch:** Burnout ist eine psychische Erkrankung, die mit hohem Stresserleben assoziiert wird. Aktuell ist die Erkrankung keine anerkannte Behandlungsdiagnose, wird aber im öffentlichen Diskurs intensiv thematisiert. In der vorliegenden Arbeit wird hermeneutisch ergründet, inwiefern individuelles Konfliktverhalten zu Burnout beiträgt. Dabei zeigte sich, dass Nachgeben und Vermeiden zum Entstehen einer Konflikt-Vermeidungsspirale führen können, die individuelles Stresserleben erhöht. Auf Basis dieses theoretischen Konfliktmodells wird ein anwendungsorientierter Leitfaden entwickelt. Dieser soll Betroffenen helfen über eine erweiterte Konfliktkompetenz die Spirale zu unterbrechen und Stress zu reduzieren. Seine Integration von kommunikationspädagogischen und therapie-entlehnten Methoden positioniert Sprechwissenschaft und Sprecherziehung als wertvolles Bindeglied einer interdisziplinären Burnout-Intervention. Die Wirksamkeit beider entwickelten Modelle kann im Rahmen dieser Arbeit nicht empirisch bewiesen werden. Dies wird Aufgabe weiterführender empirischer Studien sein.

**English:** Burnout is a mental illness associated with increased stress. It is not a treatment diagnosis yet, but nonetheless discussed extensively in public discourse. This paper examines hermeneutically in what ways conflict behavior contributes to Burnout. It concludes that conceding and avoiding conflict behavior can lead to the development of a conflict-avoidance-spiral that increases stress. Based on this theoretical conflict model, a practical guideline is developed. Its purpose is to help affected people expand their conflict behavior, thus exiting the spiral and decreasing individual stress. It integrates methods related to communication trainings and psychotherapy, thereby showing how the academic disciplines of Speech Training and Science can be a valuable part of an interdisciplinary approach to the intervention of Burnout. Within its scope, this thesis cannot prove the effectiveness of its proposed models. This further examination depends on future empirical research.

# INHALTSVERZEICHNIS

Hauptsache gesund .....	1
1 Das Phänomen Burnout .....	3
2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	12
3 Stress, Konflikt und Beziehung .....	14
3.1 Grundlagen zum Stressprozess .....	14
3.2 Gestörtes Coping bei Burnout.....	18
3.3 Konfliktvermeidung bei Burnout.....	22
Konfliktverhalten unter Stress: Der Einfluss der physiologischen Stressreaktion und kognitiver Denkmuster.....	22
Beziehungsarbeit unter Konflikt: Die Konsequenzen wiederkehrender Konfliktmuster und instabiler sozialer Netzwerke.....	33
3.4 Die Konflikt-Vermeidungsspirale.....	42
4 Das Potential der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung für die Intervention von Burnout.....	47
5 Das CALM-Modell .....	54
5.1 Connect .....	56
Bedürfnisanalyse und Wert-Ziel-Konflikt .....	56
Innerer Monolog und „The Work“.....	59
Inneres Team und Stuhlarbeit .....	61
5.2 Attend.....	66
Teamerstellung und Transaktionsanalyse .....	66
Gewaltfreie Kommunikation und A-B-C-Modell.....	69
Stress-Reaktions-Zyklus und Situationsmodell .....	73

5.3 Listen.....	76
Nachrichtenquadrat und Werte- und Entwicklungsquadrat .....	76
Non-direktive Gesprächsführung.....	78
Emotionales Management.....	80
5.4 Mediate.....	82
Thomas-Modell und Harvard-Konzept.....	82
Modell der Konfliktdynamik und Themenzentrierte Interaktion.....	84
Hauptsache verbunden.....	91
Literaturverzeichnis .....	95
Plagiatserklärung .....	102
Anhang.....	103
Interdisziplinäre Forschung.....	103
Der Einfluss von Gender bei Burnout.....	104
Externe Materialien zum CALM-Modell.....	107
Connect .....	107
Attend.....	113
Listen.....	121
Mediate.....	123

## HAUPTSACHE GESUND

Gesund zu sein ist ein essentielles menschliches Bedürfnis. Seit jeher ist einer der häufigsten Wünsche zu Geburtstagen, Hochzeiten oder bei Verabschiedungen, die andere Person möge gesund bleiben. Durch die Pandemie wird Gesundheit noch höher gewertet. Aber was genau bedeutet es gesund zu sein? Es gibt verschiedene Gesundheitsdefinitionen von denen einige darauf verweisen, dass Gesundheit mehr beinhaltet als die Abwesenheit von Krankheit.<sup>1</sup> Im alltäglichen Umgang miteinander scheint diese Perspektive häufig fortzubestehen. In Anekdoten ist gesund, wer etwa kein gebrochenes Bein oder kein Corona hat. Zieht man hier die Psyche eines Menschen hinzu wird es komplexer. Wenn eine Person äußerlich symptomfrei ist, aber sagt, *„Ich kann nicht mehr“* ist sie dann gesund? Einer Person mit gebrochenem Bein würde man kaum zum Weiterlaufen raten, bei Personen mit psychischen Problemen folgt die Empfehlung Weiterzumachen durchaus.

Möglicherweise, weil die Hilfestellung bei psychischen Erkrankungen nicht eindeutig ist und im Umfeld häufig Ratlosigkeit auslöst. Das wird bei Burnout besonders deutlich, einer psychischen Erkrankung, bei der Betroffene durch chronischen Stress bis zur totalen Erschöpfung ‚ausbrennen‘. Da Ruhigstellen bei vielen körperlichen Beschwerden funktioniert, wird für Burnout häufig der Schluss gezogen, Betroffene bräuchten nur mal eine Pause. Das ist zwar nicht falsch, hilft aber nur bedingt weiter, wenn nach der Pause weitergemacht wird wie zuvor. Veränderungen des Umfeldes und des individuellen Verhaltens sind notwendig, aber dafür gibt es keinen einheitlichen Fahrplan, wie etwa für ein verletztes Bein, das langsam wieder an Belastung gewöhnt wird.

Ein erschwerender Faktor ist dabei der enge Fokus auf das Berufsleben. Burnout bekomme, wer keinen gesunden Umgang mit beruflichen Stress habe. Die Lösung dazu: Teilzeit und einfach aufhören, ‚sich so zu stressen‘. Das ist ungefähr so, als würde man einer Person mit Stomatismus sagen, sie solle einfach mit dem Lispeln aufhören. Kurzum, es wird nicht fruchten, wenn man der Person nicht hilft, ihr Verhalten zu verändern. Hier kommen Sprechwissenschaft und Sprecherziehung ins Spiel. Wie im ersten Kapitel erläutert wird, argumentieren immer mehr Psychotherapeut:innen und Psycholog:innen, dass Burnout nicht nur durch ein Zuviel an beruflicher Überforderung, sondern ein Zuwenig an Kommunikations- und Beziehungsqualität entsteht, die dann in beruflicher oder privater Überforderung

---

<sup>1</sup> Vgl. Anonym. “Gesundheit”, in: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gesundheit> (15.04.2022).

---

enden können. Ziel dieser Masterarbeit ist zu ergründen, ob individuelles Kommunikationsverhalten tatsächlich zu einer signifikanten Erhöhung von Stress führen kann. Sie untersucht somit, ob Burnout die Folge einer soziokulturellen Kommunikationsstörung sein könnte. Daher ist es zunächst wichtig, Prozesse der Wahrnehmung, Verarbeitung und des Verhaltens zu verstehen, die hinter einer solchen Störung liegen könnten, um darauf aufbauend eine Verhaltensänderung zu initiieren. Die zentrale These dieser Arbeit ist, dass vor allem die individuelle Konfliktkompetenz bestehend aus Konfliktwahrnehmung und -verhalten bei Betroffenen eine kommunikative Prozessstörung bedingt, die über die Variablen Konflikt-dichte und Beziehungsqualität Stress auslöst.

Dafür wird im ersten Kapitel die aktuelle Diskussion um Burnout vorgestellt und das berufliche vom beziehungsorientierten Burnout-Konzept abgegrenzt. So wird definitorische Unschärfe vermieden und diese Arbeit genauer im psychologisch geprägten Forschungsfeld positioniert. Da die Spezifika des Burnout-Begriffs methodische Entscheidungen beeinflussen, wird die Methodik anschließend im zweiten Kapitel genauer ausgeführt. Im dritten Kapitel werden die Ursachen und Folgen eines gestörten Konfliktprozesses beleuchtet und ein theoretisches Konfliktmodell erarbeitet. Dieses dient als Begründung für eine interdisziplinäre Intervention von Burnout, dessen Potentiale und Risiken für die Sprechwissenschaft und Sprecherziehung im vierten Kapitel diskutiert werden. Abschließend erfolgt im fünften Kapitel eine Integration der theoretischen Erkenntnisse in einem anwendungsorientierten Modell. Dieses soll Betroffenen zu einer erweiterten Konfliktkompetenz und damit einer höheren Kommunikations- und Beziehungsqualität verhelfen.

Die grundlegende Motivation hinter dieser Arbeit ist dabei ebenso sehr eine humane wie eine wissenschaftliche. Es geht darum, kommunikative Einflussfaktoren bei Burnout durch eine sprechwissenschaftliche Perspektive besser zu verstehen, nicht rein um der Erkenntnis willen, sondern um damit Mittel und Wege zu finden, Betroffenen wieder zu mehr Lebensqualität und Lebenslust zu verhelfen. Daher geht es in dieser Arbeit auch um die essentiell menschliche Frage, was es bedeutet, ein gesundes Leben zu führen, angeleitet von der Neugierde, welche Rolle dabei Beziehungen und Gespräche als Ort des Austausches und der Begegnung führen.

# 1 DAS PHÄNOMEN BURNOUT

In diesem Kapitel wird die aktuelle Diskussion um den Burnout-Begriff kurz erläutert, um zu klären, mit welchem Verständnis der Burnout-Begriff in dieser Arbeit verwendet wird. Bis heute gibt es keine einheitliche Definition von Burnout. In der deutschen Fachliteratur werden unter dem Sammelbegriff *Burnout-Syndrom* (BOS) alle mit Burnout assoziierten Symptome umfasst. Bricht man Burnout auf seine medizinische Komponente herunter, handelt es sich um eine chronisch gewordene Hyperstressreaktion, also eine dauerhafte Systemerregung infolge von anhaltendem Stress. Als Folge nimmt die Fähigkeit zur psychophysischen Selbstregulation ab, welche alle unbewussten Regulationsvorgänge wie das vegetative Nervensystem steuert. Daraus resultieren psychosomatische Symptome wie Kopfschmerzen und emotionale Erschöpfung bis hin zur Depression.<sup>2</sup> Stark vereinfacht gesagt bezeichnet Burnout also einen Zustand emotionaler und körperlicher Erschöpfung infolge von chronischen Stress. Betroffene fühlen sich im wahrsten Sinne des Wortes ‚ausgebrannt‘. Damit endet aber auch schon der Konsens innerhalb der Burnout-Forschung, die von zahlreichen Meinungsverschiedenheiten geprägt ist.

Das Phänomen Burnout wurde das erste Mal im beruflichen Kontext beschrieben. Zwei Personen waren hier maßgeblich für die Prägung des Begriffs. Als inoffizieller Begründer der Burnout-Forschung gilt der New Yorker Psychoanalytiker Herbert Freudenberger. In seiner Publikation „Staff burn-out“ (1974) benannte er erstmals Burnout als einen Erschöpfungszustand, der eintritt, wenn Menschen in helfenden Berufen sich für andere aufopfern. Das Helfersyndrom war für ihn hauptverantwortlich für das Ausbrennen.<sup>3</sup> Freudenberger vertrat damit einen persönlichkeitszentrierten Ansatz und ging davon aus, dass Burnout-Betroffene bestimmte Charaktereigenschaften haben, die sie für Stress besonders anfällig machen. Diese Theorie wurde nach seiner Publikation fortgesetzt und das Bild einer Burnout-Persona entwickelt, die hohe Erwartungen hat, sich hohe bis unerreichbare Ziele setzt und dabei eigene Einflussmöglichkeiten überschätzt. Besonders fehlende Anerkennung für ihr unermüdliches Engagement führt dann zu Enttäuschung und chronischen Stress.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Nelting, Manfred (2014): *Burn-out. Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht.* München: Goldmann. S. 30.

<sup>3</sup> Vgl. Ebd., S. 27; Vgl. Nagoski, Emily; Nagoski, Amelia (2019): *Stress. Warum Frauen leichter ausbrennen und was sie für sich tun können.* Deutsche Erstausgabe. München: Kösel. S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Beschoner, Petra; Schönfeldt-Lecuona, Carlos; Braun, Maxi; Pajonk, Frank-Gerald (2009): Eine psychiatrisch-psychotherapeutische Perspektive. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 215–221, S. 217;

---

Die nächste bekannte Figur war die Sozialpsychologin Christina Maslach, die erste empirische Untersuchungen zu Burnout durchführte. Zusammen mit Wilmar B. Schaufeli, Susan E. Jackson und Michael P. Leiter stellte sie eine arbeitspsychologische Definition auf, die neben individuellen Persönlichkeitseigenschaften auch das Berufsumfeld berücksichtigte. Laut Maslach et al. entsteht Burnout, wenn berufliche Anforderungen die Ressourcen von Betroffenen langfristig strapazieren oder übersteigen. Bis heute gilt die Autorengruppe mit ihrem Ansatz als führend in der Burnout-Forschung in den USA und Europa.<sup>5</sup> Von ihnen stammt auch das bisher bekannteste Testverfahren für Burnout, das Maslach-Burnout-Inventar (MBI). Dieses erfasst in einem Fragebogen mit 22 Items berufliche Stresssymptome mit Aussagen wie „Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft“.<sup>6</sup> Der Großteil der Forschung, die auf Maslach folgte, nutzte das MBI als Studiengrundlage und grenzte Burnout teils noch weiter ein, beispielsweise auf die Arbeit im Gesundheitssektor und mit Klient:innen.<sup>7</sup>

Als Burnout gelten in der Maslach-Definition Beschwerdebilder von Personen, deren Stress aus einer beruflichen Tätigkeit mit anderen Menschen stammt und drei charakteristische Symptomdimensionen aufweist: emotionale Erschöpfung (Betroffene fühlen sich durch intensive Kontakte mit Klient:innen emotional ausgelaugt), Depersonalisierung/Zynismus (zunehmend distanzierte und abwertende Haltung der Betroffenen gegenüber Beruf und Klient:innen), subjektiv reduzierte Leistungsfähigkeit (Betroffene zweifeln an der eigenen Kompetenz; Engagement, Idealismus und Begeisterung nehmen ab).<sup>8</sup> Bis heute beziehen sich viele wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Veröffentlichungen auf diese drei Symptomdimensionen.

Die Beiträge von Freudenberg und Maslach et al. waren von großer Bedeutung für die Erforschung des Burnout-Phänomens, sind aber aktuell nicht unumstritten. Beide postulieren als Hauptursache für Burnout eine berufliche Überforderung. Damit wurde die Weiche

---

Vgl. Weimer, Stefanie; Pöll, Maureen (2014): Burnout - ein Behandlungsmanual. Baukastenmodul für Einzeltherapie und Gruppen, Klinik und Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 18f.

<sup>5</sup> Vgl. Beschoner et al., S. 215ff;

Vgl. Esser, Vera (2016): Gender und Burnout. Erlebte Gerechtigkeit bei Männern und Frauen im Berufs- und Privatleben. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 7;

Vgl. Geyerhofer, Stefan; Unterholzer, Carmen (2009): Die Behandlung von Burnout – Individuum und Kontext. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 222–229, S. 223.

<sup>6</sup> Vgl. Hillert, Andreas (2018): Was versteckt sich hinter Burnout? In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 15–22, S. 19;

Vgl. Spieler, Ines; Hauser, Alexandra (2018): Aus dem Gleichgewicht – die Vereinbarkeit von Lebensbereichen als Herausforderung. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 29–33, S. 30.

<sup>7</sup> Vgl. Esser, S. 7; Vgl. Spieler/Hauser, S. 30.

<sup>8</sup> Vgl. Beschoner et al., S. 216.

der Forschung von Anfang an auf den Berufskontext und individuelle Belastungsfaktoren gelegt. In ihrem kritischen Artikel „Is burnout solely job related? A critical comment“ argumentiert eine Gruppe von Schweizer Wissenschaftlern, dass das exklusive Vorkommen von Burnout im Arbeitskontext nicht bewiesen ist, sondern eine These darstellt, die kritischer Hinterfragung bedarf. Das MBI erfasse nur berufsspezifische Symptome und erwecke so den Eindruck, als sei die Frage, ob Burnout ausschließlich im Berufskontext vorkommt bereits empirisch belegt. Wer allerdings sämtliche Studien auf den Berufskontext auslege, so Bianchi et al., werde natürlich nur dort fündig.<sup>9</sup>

Weitet man das Suchgebiet aus, nimmt das Burnout-Feld schnell andere Ausmaße an. Zahlreiche Studien zeigen Zusammenhänge zwischen Burnout-Symptomen und außerberuflichen Faktoren, wie privaten Lebensereignissen (z. B. Krankheit), familiären Faktoren (z. B. Anzahl der Kinder) und Beschäftigungen außerhalb der klassischen Berufstätigkeit (z. B. Burnout bei Studierenden und Eltern).<sup>10</sup> Dabei spielen auch angepasste Testverfahren eine Rolle. Auf der Basis von Erfahrungsberichten ausgebrannter Eltern wurde mit der Entwicklung des Parental Burnout Assessment (PBA) begonnen. Dieses erfasst Burnout-Symptome von Elternteilen anhand der drei Symptomdimensionen von Maslach, welche um eine vierte Dimension erweitert wurden.<sup>11</sup> Burnout, so scheint es, ist weniger ein berufliches, als ein zwischenmenschliches Phänomen, dass nur aufgrund der intensiven Kontakte in Helferberufen dort erstmals entdeckt wurde.

Es ist sinnvoll, die berufsorientierte Definition zu überdenken. Das fordern auch systemische Therapeut:innen in einer Schwerpunkt-Ausgabe zu Burnout des Magazins Psychotherapie im Dialog (PiD). Sie argumentieren, dass Burnout durch ein Zusammenspiel vieler Faktoren entsteht und neben individuellen Persönlichkeitseigenschaften und Beruf, auch das private Umfeld und gesellschaftliche Einflüsse berücksichtigt werden sollten.<sup>12</sup> Auch das Privatleben kann sehr stressintensiv sein (z. B. bei einer Scheidung) oder zu einer Art Ersatzberuf werden (z. B. bei der Pflege Angehöriger).<sup>13</sup> Darüber hinaus sind private Beziehungen essentiell für Lebenszufriedenheit. Die Psychologinnen Ayala Malach Pines und Renato Nunes vertreten die These, dass berufliche und private Beziehungen die Hauptursache

---

<sup>9</sup> Vgl. Bianchi, Renzo; Truchot, Didier; Laurent, Eric; Brisson, Romain; Schonfeld, Irvin Sam (2014): Is burnout solely job-related? A critical comment. In: *Scandinavian journal of psychology* 55 (4), S. 357–361, S. 1.

<sup>10</sup> Ebd., S. 1f; Vgl. Nagoski, S. 11; Vgl. Beschoner et al., S. 215.

<sup>11</sup> Vgl. Roskam, Isabelle; Brianda, Maria-Elena; Mikolajczak, Moïra (2018): A Step Forward in the Conceptualization and Measurement of Parental Burnout: The Parental Burnout Assessment (PBA). In: *Frontiers in psychology* 9, S. 1/7ff.

<sup>12</sup> Vgl. Geyerhofer/Unterholzer, S. 225.

<sup>13</sup> Ebd. S. 224; Vgl. Wilms, Bettina (2009): Burnout zu Hause. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 236–239, S. 237.

---

von Burnout sind, weil Liebe und Arbeit die zwei wichtigsten „Sinnstifter“ im Leben eines Menschen sind. Scheitern sie, brennen Menschen über den Stress des erlebten Sinnverlustes aus. Grundsätzlich kann Burnout so in allen Lebensbereichen auftreten, die Menschen einen Sinn geben, wobei vor allem die Partnerschaft und der Beruf an oberster Stelle stehen.<sup>14</sup>

Es ist daher nicht verwunderlich, dass viele Menschen in ihrem Leben eine Symbiose aus Berufs- und Privatleben anstreben, was man an erhöhten Bemühungen um die berühmte Work-Life-Balance merkt. Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen wie beschleunigtes Arbeits- und Lebenstempo, Verantwortungsdruck und verschwimmende Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit erschweren diese Bemühungen allerdings. Diese Faktoren betreffen nicht nur Individuen, sondern die Gesellschaft als Ganzes und stellen ihr Sinnfundament in Frage. Burnout wird daher zunehmend als Symptom einer an die Grenzen geratenen Leistungsgesellschaft verstanden.<sup>15</sup> Diese Perspektive wird vor allem von den Sozialwissenschaften getragen, die Burnout als Anhaltspunkt nutzen, um aktuelle gesellschaftliche und politische Fehlentwicklungen zu diskutieren. Sie findet sich in philosophischen Abhandlungen wie beispielsweise „Müdigkeitsgesellschaft“ des koreanischen Philosophen Byung-Chul Han oder „Resonanz“ von Helmut Rosa wieder.<sup>16</sup>

Ob man sich Burnout nun von einer persönlichkeitszentrierten, arbeitspsychologischen oder sozialwissenschaftlichen Perspektive annähert, am Ende gibt es einen gemeinsamen Nenner: Menschen treffen auf Menschen. Burnout kann nicht entkoppelt vom Zwischenmenschlichen gesehen werden und ist in vielerlei Hinsicht ein Kontaktphänomen. Auch wenn sie sonst große Unterschiede aufweisen, enthalten so die meisten Modelle zu Burnout-Phasen einen unbefriedigenden Kontakt, dem ein Kontaktentzug folgt. Zuerst erhöhen Betroffene ihren Energieeinsatz, um beruflichen und privaten Anforderungen gerecht zu werden. Führt dies nicht zum gewünschten Ergebnis, folgen emotionale und körperliche Erschöpfungssymptome. Betroffene entwickeln eine zunehmend ablehnende und zynische Haltung, wodurch sich ihre zwischenmenschlichen Beziehungen verschlechtern. Tritt hier keine Besserung ein, folgt im Endstadium der soziale Rückzug, in dem Betroffene sich aus Beziehungen zurückziehen.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Pines, Ayala Malach; Nunes, Renato (2003): The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. In: *Journal of Employment Counseling* 40 (2), S. 50–64. S. 2ff.; Vgl. Roskam et al., S. 2.

<sup>15</sup> Vgl. Geyerhofer/Unterholzer, S. 224.

<sup>16</sup> Vgl. Hillert S. 16; Vgl. Fischer, Carolin (2018): Burnout – Bücher zum Thema. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 113–117, S. 16.

<sup>17</sup> Vgl. Esser S.10; Vgl. Hillert S. 16f.

Der Blick auf das Endstadium verdeutlicht, wie ernst Burnout ist. Für manche endet die soziale Isolation in einer manifesten schweren Depression und dem Suizidversuch.<sup>18</sup> Paradoxerweise führt gerade die Schwere der Erkrankung dazu, dass die Existenz von Burnout in psychiatrischen Fachkliniken angezweifelt wird. Hier wird die These aufgestellt, dass Burnout-Betroffene eigentlich an einer Depression leiden und es sich bei Burnout um ein „störungsbezogenes Selbstkonzept“ handelt. Betroffene, so die Argumentation, diagnostizieren sich selbst präferiert mit Burnout, da dieser Begriff positiv mit beruflicher Leistung assoziiert wird und weniger stigmatisiert ist als die Depression.<sup>19</sup> So nähert sich auch ein Ratgeber, verfasst von Fachärzt:innen der psychiatrischen Klinik Roseneck am Chiemsee, Burnout unter der Prämisse an, dass dahinter meist andere Erkrankungen liegen, wobei die Depression den größten Raum einnimmt.<sup>20</sup> Der Burnout-Spezialist Matthias Burisch argumentiert gegen diese These, dass in Kliniken nur Betroffene im depressiven Endstadium auftauchen und eine solche Assoziation daher nahe läge. Im Frühstadium sei Burnout noch klar von einer Depression abgrenzbar.<sup>21</sup>

Die These, Burnout gäbe es nicht, hält sich auch deswegen, weil Burnout keine Behandlungsdiagnose ist. Therapeutisches Fachpersonal orientiert sich bei der Diagnose von psychischen Erkrankungen an international geltenden Klassifikationssystemen, allen voran dem amerikanischen *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM) und der *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems* (ICD) der *World Health Organisation* (WHO). Burnout wird in den Ausgaben DSM-5 und ICD-10 nicht als Behandlungsdiagnose gelistet. In der ICD-10 wird es nur als „Zustand der totalen Erschöpfung“ (Z 73.0) in der undefinierten Z-Kategorie verschlüsselt, die gesundheitliche Begleiterscheinungen und Risikofaktoren umschreibt.<sup>22</sup> Auch in der neuen Version, der ICD-11, welche dieses Jahr (2022) in Kraft tritt, bleibt Burnout eine Zusatzdiagnose, wenn

---

<sup>18</sup> Vgl. Nelting, S. 30.

<sup>19</sup> Vgl. Hillert, S. 16-20; Vgl. Beschoner et al., S. 220.

<sup>20</sup> Vgl. Voderholzer, Ulrich; Hillert, Andreas; Hiller, Gabriele (2018): Burnout und Depression. Das Hilfebuch in der Lebenskrise. 1 Auflage. Stuttgart: TRIAS. S. 49-69.

<sup>21</sup> Vgl. Burisch, Matthias (2014): Das Burnout-Syndrom. Theorie der Inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. 5 Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 253ff;

Anm. d. Verf.: Eine gute Übersicht über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Depression und Burnout findet sich bei Weimer/Pöll, S. 39-42.

<sup>22</sup> Vgl. Hillert, S. 16;

Vgl. Dech, Heike (2009): Sozialmedizinische Aspekte von Burnout-Syndromen und psychosoziale Gesundheitsförderung als neuer Ansatz der Prävention. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 209–214, S. 210.

---

auch genauer definiert. Als Ursache wird „nicht erfolgreich bewältigter Stress“ am Arbeitsplatz angegeben, der zu Symptomen der emotionalen Erschöpfung, innerer Distanzierung und verringerter beruflicher Leistungsfähigkeit führt.<sup>23</sup>

An dem aktuellen Klassifikationsstatus sind mehrere Aspekte kritisch. Zum einen liegt der Fokus der ICD-Definition auf individuellen Bewältigungsmechanismen und beruflichem Stress. Privaten Belastungen und dem Einfluss von Politik und Unternehmen auf Arbeitsbedingungen wird keine Rechnung gezollt.<sup>24</sup> Zum anderen können Öffentlichkeit und therapeutisches Fachpersonal aufgrund der fehlenden Verschlüsselung argumentieren, dass es Burnout als Erkrankung gar nicht gäbe.<sup>25</sup> Das befeuert die Meinung, bei Burnout handle es sich um eine „Modediagnose“ und keine ernsthafte Erkrankung. Damit geht eine Kritik an allen nicht-ärztlichen Angeboten zur Intervention einher. So kritisieren Autorinnen im *PiD*, dass mit Burnout Selbstfindungsversuche legitimiert werden und fragen provokant, was von einem „Auftankseminar auf Mallorca“ wohl nach zwei Arbeitstagen noch übrig sei.<sup>26</sup>

Die schwerwiegende Konsequenz für Betroffene ist, dass aufgrund fehlender Anerkennung Burnout nicht als kassenfähige Erkrankung gilt. Solange Burnout in der ICD eine Zusatz- und keine Behandlungsdiagnose ist, werden von den Krankenkassen keine Behandlungskosten übernommen. In der Praxis wird Personen mit Burnout-Symptomatik daher oft eine Anpassungsstörung oder Depression als Ersatzdiagnose ausgestellt, um eine weiterführende Behandlung zu ermöglichen, was wiederum die tatsächlichen Fallzahlen von Burnout verzerrt.<sup>27</sup> Burisch hält an der Stelle fest, dass eine fehlende Diagnose nichts über die Existenz von Burnout aussagt. Ob eine Krankheit als kassenfähig anerkannt werde oder nicht, sei zu guter Letzt auch von politischen und finanziellen Überlegungen motiviert.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Anonym, „Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International Classification of Diseases“, in: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (18.03.2022).

<sup>24</sup> Vgl. Anonym, „ICD-11: Die neue Definition des Burnout-Syndroms“, in: <https://meinepsyche.de/icd-11-die-neue-definition-des-burnout-syndroms/> (18.03.2022);

Vgl. Anonym, „Definition des Burn-out im ICD 11 ist unzureichend“, in: <https://www.median-kliniken.de/de/newsroom/artikel/news/definition-des-burn-out-im-icd-11-ist-unzureichend/> (18.03.2022);

Vgl. Geyerhofer/Unterholzer, S. 222.

<sup>25</sup> Vgl. Prieß, Mirriam (2019): *Burn-out kommt nicht nur von Stress. Warum wir wirklich ausbrennen - und wie wir zu uns selbst zurückfinden.* München: Goldmann. S. 13f;

Vgl. Burisch, Matthias (2015): *Dr. Burischs Burnout-Kur – für alle Fälle. Anleitungen für ein gesundes Leben.* Berlin, Heidelberg: Springer. S. 10.

<sup>26</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 243; Vgl. Beschoner et al., S. 220;

Vgl. Wilms, Bettina; Borcsa, Maria (2009): *Mode, Macke oder?* In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 199–200, S. 199.

<sup>27</sup> Vgl. Nelting, S. 31; Vgl. Dech, S. 210; Vgl. Beschoner et al., S. 216.

<sup>28</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 254.

Fest steht, dass ein großer Teil des therapeutischen Fachpersonals in Deutschland der Meinung ist, dass Burnout eine eigenständige Behandlungsdiagnose sein müsste.<sup>29</sup> Bis dahin, ist es essentiell die Erkrankung ernst zu nehmen, damit Betroffene Zugang zu seriösen Therapieangeboten haben. Auch, wenn es erste Bemühungen gibt, den Begriff in die psychotherapeutische Praxis zu integrieren, wird ein größeres Umdenken stattfinden müssen. Eine Kritik an Auftankseminaren mutet nur dann fair an, wenn von Seiten psychotherapeutischer Verbände und Politik adäquate Alternativangebote realisiert werden.<sup>30</sup> Wo die Fachwelt keine Diagnosekriterien setzt, der Ausbau von Psychotherapiepraxen mit Kassenzulassung stockt, Wartezeiten auf Therapieplätze Monate betragen und globale Ereignisse Ängste schüren, sei es niemand übelgenommen, der am Ende versucht sich selbst zu helfen. Angesichts solcher Umstände die Verantwortung für die Organisation eines seriösen Therapieangebotes an Betroffene abzugeben scheint weder fair noch zielführend.<sup>31</sup>

Ganz abgesehen davon, gibt es bis jetzt keine einheitliche, seriöse Burnout-Therapie. Aktuelle Empfehlungen reichen von psychosomatisch-psychotherapeutischer Therapie, Zeitmanagement-Kursen, Selbstwahrnehmungs- und Entspannungsübungen, bis zum Entdecken neuer Hobbys.<sup>32</sup> Wirft man einen Blick in die Ratgeberliteratur, wird es nicht weniger bunt. Betroffene, die sich hier Unterstützung erhoffen finden einen breiten Pool, der Ernährungsberatung, Psychotherapie, Coaching, Achtsamkeitsübungen, Meditations- und Bewegungstherapie, sowie Kommunikationstraining umfasst. Was zunächst als unseriöses Durcheinander anmuten mag, beweist nur, wie komplex eine Burnout-Erkrankung ist und wie viele Faktoren bei Entstehung und Heilung mitspielen.<sup>33</sup>

Versucht man ein Fazit zum aktuellen Diskussionsstand zu ziehen, fallen zwei Dinge ins Auge: Es gibt noch keine einheitliche Meinung über die Ursache und Definition von Burnout und es gibt noch keine psychiatrische Behandlungsdiagnose von Burnout und daher ein breites Spektrum an Deutungsversuchen und Therapieangeboten. Trotz der Meinungsunterschiede innerhalb der Diskussion, gibt es klare Entwicklungstendenzen, auf denen das Begriffsverständnis dieser Arbeit aufbaut. Zum einen ist klar, dass chronischer Stress für

---

<sup>29</sup> Vgl. Hillert, S. 16; Vgl. Dech, S. 210.

<sup>30</sup> Vgl. Wilms/Borcsa, S. 199; Vgl. Hillert S. 20f; Vgl. Beschoner et al., S. 220;

Vgl. Köllner, Volker (2018): Der Begriff Burnout: Sinnvoller Einsatz in der Psychotherapie. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 23–27.

<sup>31</sup> Vgl. Anonym. „Es fehlen weiter psychotherapeutische Behandlungsplätze“, in: <https://www.bptk.de/es-fehlen-weiter-psychotherapeutische-behandlungsplaetze/> (18.03.2022).

Vgl. Töpfer, Katja. „Warten auf den Therapieplatz“, in: <https://www.apotheken-umschau.de/krankheiten-symptome/psychische-krankheiten/mangel-an-psychotherapieplaetzen-847951.html> (18.03.2022).

<sup>32</sup> Vgl. Beschoner et al., S. 219f.

<sup>33</sup> Siehe Ratgeberliteratur im Literaturverzeichnis.

---

Betroffene einen enormen Leidensdruck darstellt und der Bedarf besteht, für die Burnout-Symptomatik spezifische Interventionsmöglichkeiten zu entwickeln. Zum anderen hat die Burnout-Forschung gerade bei der Untersuchung außerberuflicher Faktoren den größten Zuwachs. Es wächst das Bewusstsein, dass Burnout nicht nur Personen mit Helfersyndrom und ehrgeizigen Karrieren betrifft, sondern überall da auftreten kann, wo Menschen in zwischenmenschlichen Beziehungen ausbrennen.<sup>34</sup>

Damit geht die lange unterschätzte Bedeutung von Beziehungsqualität für das Entstehen von Burnout einher. Dr. med. Mirriam Prieß hat mit dem Behandlungsschwerpunkt Burnout an einer psychosomatischen Fachklinik gearbeitet. In ihrem Ratgeber „Burn-out kommt nicht nur vom Stress“ stellt sie aufgrund ihrer Klinikerfahrung die These auf, dass nicht berufliche Überlastung die Hauptursache für Burnout ist, sondern konfliktbehaftete oder fehlende Beziehungen der Betroffenen zu ihrem Umfeld.<sup>35</sup>

Der meiste Stress tritt in Beziehungen auf – in der Beziehung zu sich selbst oder in der Beziehung zur Umwelt. Als soziales Wesen bewegt er [der Burnout-Betroffene] sich permanent in einem Spannungsfeld zwischen inneren Bedürfnissen und äußeren Anforderungen, zwischen Individualität und Prägung, dem Wunsch nach Zugehörigkeit und der Angst vor Ablehnung, und er befindet sich entsprechend in einem Zustand von Zufriedenheit, Entspannung, Anspannung oder Frustration. Leben ist Beziehung. Dieser fundamentalen Tatsache zollen die zahllosen Empfehlungen, Ratgebern und Behandlungsmethoden für Burn-out Patienten jedoch wenig Aufmerksamkeit.<sup>36</sup>

Prieß argumentiert, dass eine gelingende Beziehung zu sich selbst, zum Leben, zu anderen Menschen (beruflich und privat) und zu Systemen wie Arbeitsplatz und Gesellschaft, die Grundlage für Gesundheit ist. Ihr Ansatz entspricht damit dem Burnout-Verständnis der systemischen Therapie.<sup>37</sup>

Wenn man Burnout nicht als Berufserkrankung, sondern als Symptom scheiternder Beziehungen versteht, hat das Konsequenzen für die Therapie. Prieß argumentiert, dass neben dem Beruf noch die Lebensbereiche Familie und Partnerschaft, soziale Kontakte, Selbstverwirklichung, Gesundheit und Glaube essentiell sind. Je mehr Bereiche Konflikte enthalten, desto höher ist das Risiko auszubrennen. Wenn erfolgreiche Manager:innen scheinbar an der Karriere ausbrennen, dann nur, weil sie für diese bereits alle anderen Lebensbereiche geopfert haben. Um Burnout entgegenzuwirken, muss man daher nicht am Stressmanagement

---

<sup>34</sup> Vgl. Nagoski, S. 11; Vgl. Nelting, S. 27ff; Vgl. Prieß, S. 23f.

<sup>35</sup> Vgl. Prieß S. 17/22ff.

<sup>36</sup> Ebd., S. 21.

<sup>37</sup> Ebd., S. 25-28; Vgl. Ebd., „Leben ist gelingende Beziehung!“, in: <https://mirriampriess.de/philosophie/> (18.03.2022); Vgl. Geyerhofer/Unterholzer, S. 225.

von Betroffenen arbeiten, sondern an ihrer Beziehungs- und Dialogfähigkeit, damit sie Konflikte in ihren Lebensbereichen klären können.<sup>38</sup> Aus diesem systemischen Burnout-Verständnis, welches Beziehung und Dialog mit Gesundheit, und Isolation und Konflikt mit Krankheit assoziiert, leiten sich die Hypothesen dieser Arbeit ab:

**Hypothese 1:** Die Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen ist ein großer Faktor beim Entstehen von Stress und trägt so zu Burnout bei. Es wird vermutet, dass negative Beziehungsqualität mit Konflikt und Stress korreliert.

**Hypothese 2:** Die Anzahl von Konflikten in Beziehungen ist von der individuellen Dialogfähigkeit abhängig. Es wird vermutet, dass bestimmte kommunikative Verhaltensweisen dazu beitragen, dass Konflikte entstehen und dass Burnout-Betroffene vermehrt solche Verhaltensweisen zeigen.

An dieser Stelle sei ausdrücklich betont, dass diese Masterarbeit nicht die These unterstützt, dass alleine das Individuum durch mangelnde Bewältigungsmechanismen und Copingstrategien für das Entstehen von Burnout verantwortlich ist. Keine Person brennt nur aufgrund ihres individuellen Kommunikationsverhaltens aus. Diese Arbeit folgt der These, dass Burnout ein systemisches Phänomen ist und es äußere Einflussfaktoren gibt, die zur Erkrankung beitragen und die der individuellen Verantwortung und Kontrolle entzogen sind. Was diese äußeren Faktoren anbelangt, bleibt die Hoffnung, dass jene, die hier die Handlungsmacht besitzen, dieser Verantwortung nachkommen und ebenfalls Energie in ein verantwortungsbewusstes, gemeinsames Miteinander investieren. Der Fokus dieser Masterarbeit liegt deshalb auf dem Individuum und dessen Kommunikationsverhalten, da das Ziel ist, Betroffenen mehr Ressourcen aufzuzeigen mit denen sie eine Verbesserung in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich erreichen können.

Bevor die Hypothesen dieser Arbeit eingängig beleuchtet werden, wird im folgenden Kapitel herausgestellt, welchen Einfluss die Besonderheiten des Burnout-Begriffs auf die methodische Herangehensweise der Arbeit haben und welche Struktur sich daraus ergibt.

---

<sup>38</sup> Vgl. Prieß, S. 25-28/ 69/ 70-77.

---

## 2 METHODIK UND AUFBAU DER ARBEIT

Diese Masterarbeit verfolgt durchgängig eine hermeneutische Herangehensweise. Auf empirische Methoden wurde aus mehreren Gründen bewusst verzichtet. Zum einen ist es aufgrund der fehlenden Diagnosemöglichkeit unmöglich eine klar umrissene Probandengruppe von Burnout-Betroffenen für eine Fragebogenuntersuchung oder Interviews zu gewinnen. Aktuell müsste man sich auf die Selbstdiagnose von Betroffenen verlassen, oder sich an Betroffenen mit Burnout-assoziiertes Ersatzdiagnose orientieren (z. B. Anpassungsstörung, Depression). Beides verspricht keine seriöse wissenschaftliche Herangehensweise und macht den klaren Vergleich mit einer Kontrollgruppe aus nicht-betroffenen Probanden unmöglich. Aus einem ähnlichen Grund fallen Interviews mit therapeutischem Fachpersonal weg. Zwar geben manche Coaches, Psychotherapeut:innen und Fachärzt:innen Burnout als Behandlungsschwerpunkt an, hier steht aber stets die Frage im Raum, mit welchem Burnout-Verständnis solche Angebote gestellt werden. Verstehen sie Burnout als eigenständige Erkrankung, oder wird der Begriff lediglich dazu genutzt, Betroffene mit Selbstdiagnose anzusprechen, die anschließend nach der gängigen Methode einer anderen Diagnose therapiert werden. Zuguterletzt gibt es bereits zahlreiche hochqualitative empirische Studien zu Stressempfinden und Kommunikationsverhalten, auf die sich diese Arbeit beziehen kann.

Für die Zukunft wäre es trotzdem von großem Interesse, über eine Langzeitstudie den Zusammenhang zwischen individuellem Konfliktverhalten und chronischem Stressempfinden im Privat- und Berufsleben zu untersuchen. Dieses Unterfangen, sowie eine mögliche empirische Untersuchung der hier vorgestellten Modelle, obliegt zukünftigen wissenschaftlichen Arbeiten. Ebenso wäre es von Interesse, gerade Vernetzungen zu psychologischen und soziokulturellen Fragestellungen weiter zu verfolgen. Da dies eine sprechwissenschaftliche Arbeit ist, werden bestimmte Inhalte aus der Psychotherapie, Psychologie und den Sozialwissenschaften nicht näher beleuchtet, obwohl sie für ein ganzheitliches Verständnis von Burnout wichtig sind. Um mögliche Wege für zukünftige interdisziplinäre Untersuchungen aufzuzeigen, befindet sich im Anhang eine Übersicht dieser Punkte.

Die Methodik dieser Arbeit ist also eine interdisziplinäre, hermeneutisch-analytische Herangehensweise mit Fokus auf die Mündliche Kommunikation. Ziel ist zu ergründen, wie eine kommunikationsorientierte Perspektive in Kombination mit dem Wissen aus empirischen Studien und dem Erfahrungsschatz aus Psychotherapie und Coaching die Burnout-Intervention bereichern kann. Im dritten Kapitel wird dazu ergründet, ob es ein Burnout-

spezifisches Konfliktverhalten gibt, dass Beziehungskonflikte verstärkt und zu einem erhöhten Stressempfinden beiträgt. Empirische Studien der Psychologie bilden den Literaturschwerpunkt, um zentrale Begriffe und Prozesse der Stressforschung einzuführen. Danach wird untersucht, wie subjektive Wahrnehmung und Copingverhalten, sowie soziale Austauschprozesse und Beziehungsnetzwerke Stress- und Konfliktprozesse beeinflussen, beziehungsweise von diesen beeinflusst werden. Ergänzt wird die Literaturliste mit populärwissenschaftlichen Ratgebern von berufstätigen Coaches, Fachärzt:innen und Psychotherapeut:innen. Diese Ratgeber sollen eine Schnittstelle zum therapeutischen Praxisalltag ermöglichen, da aufgrund der fehlenden Diagnose langjährige Erfahrungswerte für eine Einschätzung von Burnout essentiell sind. Gleichzeitig geben sie Aufschluss darüber, mit welchem Vorwissen und Erwartungshaltungen Burnout-Betroffene nach möglichen Interventionsangeboten suchen. Erkenntnisse aus der psychologisch-psychotherapeutischen Literatur werden abschließend in ein theoretisches Konfliktmodell übertragen. Dabei werden unterstützend Theorien und Definitionen von Hellmut Geißner herangezogen, um eine explizit sprechwissenschaftliche Perspektive auf Dialogfähigkeit zu integrieren.

Anschließend wird ebenfalls unter Bezug auf Hellmut Geißner erarbeitet, welchen Beitrag Sprechwissenschaft und Sprecherziehung zur Intervention von Burnout leisten können. Hier geht es um die Frage, wie die Doppeldisziplin zusammen mit Psychotherapie und Coaching ein interdisziplinäres Netzwerk formen könnte, das Personen mit psychischer Erkrankung als Zielgruppe im Blick hat. Die Chancen einer derartigen Vernetzung werden mit Hinblick auf die individuellen Grenzen und Potentiale der Psychotherapie und der therapeutischen Kommunikation erörtert. Abschließend wird erläutert, unter welchen Bedingungen diese Arbeit für eine Ausweitung der therapeutischen Kommunikation plädiert.

Im fünften, praxisorientierten Kapitel werden die Rückschlüsse aus dem theoretischen Konfliktmodell auf ein Modell für die Praxis übertragen. Ziel des Modells ist, bereits bestehende Konzepte und Methoden mittels kritischer Reflektion zusammenzuschließen, um Impulse für die kommunikationsorientierte Intervention von Burnout zu geben. Die Ausrichtung des Modells ist bewusst interdisziplinär und berücksichtigt Methoden aus Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, Kommunikationspsychologie, Psychotherapie und Coaching. Der Fokus bleibt dabei stets auf der mündlichen Kommunikation und zielt auf eine primäre Anwendung der Inhalte im Rahmen rhetorischer Coachings und Seminare ab.

---

## 3 STRESS, KONFLIKT UND BEZIEHUNG

### 3.1 GRUNDLAGEN ZUM STRESSPROZESS

In der Stressforschung wird zwischen Stress und Stressor unterschieden. Stressoren sind Dinge und Situationen, die eine körperliche Stressreaktion auslösen. Es gibt rein physische Stressoren wie Lärm, Hitze oder Kälte, Schmerzen und physische Verletzungen. Darüber hinaus bestehen äußere Stressoren wie etwa Überforderung auf der Arbeit, Geldsorgen und Diskriminierung, sowie innere Stressoren wie Selbstkritik, Körperwahrnehmung und negative Erinnerungen.<sup>39</sup> Diese Stressoren lassen sich bestimmten Lebensbereichen zuordnen, beispielsweise der Familie (Paarbeziehung, Kinder, Haushalt, Verwandte), Arbeit (Arbeit, Bildung), soziale Beteiligung (Zeit mit Freunden, Freizeitaktivitäten, Ehrenamt, Religion), Selbst (Selbsterfüllung).<sup>40</sup> Darüber hinaus lassen sie sich gemäß ihrer Signifikanz in große einschneidende Lebensereignisse (z. B. der Tod eines Elternteils) und alltägliche Widernisse (z. B. ein Streit in der Familie) einordnen. Der Fokus der Stressforschung lag zunächst auf großen Lebensereignissen. Eine Studie von Kanner und Lazarus et al. konnte jedoch zeigen, dass der Zusammenhang zwischen psychologischen Symptomen und alltäglichen Stressoren signifikanter ist, als der zu großen Lebensereignissen. Alltägliche Stressoren sind also in der Regel Hauptursache von Stress.<sup>41</sup>

Stress im engeren Sinn beschreibt die physiologische Reaktion auf Stressoren, wenn diese als Gefahr wahrgenommen werden und äußert sich in einem Zustand der Anspannung und Belastung. Über neurologische und hormonale Aktivität wird die körpereigene Physiologie angepasst, um Leistungsfähigkeit zu steigern und so das eigene Überleben in Angesicht von Gefahren zu sichern. Hormone wie Adrenalin, Kortisol und Endorphine beeinflussen die Muskeldurchblutung, Herzkreislauffunktion, Schmerzempfindlichkeit, Wachsamkeit und Alarmbereitschaft. Parallel werden andere Organsysteme wie das Immunsystem, die Verdauung und die Fortpflanzungsfunktion runtergefahren.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Hofmann, Eberhardt (2015): Wo brennt es beim Burnout? Eine passungspräventive Sichtweise zur Analyse und Vermeidung von Burnout. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 31; Vgl. Nagoski, S. 24.

<sup>40</sup> Aeby, Gaëlle; Gauthier, Jacques-Antoine; Widmer, Eric D. (2021): Patterns of support and conflict relationships in personal networks and perceived stress. In: *Current Sociology* 69 (7), S. 981–1001, S. 987.

<sup>41</sup> Kanner, A. D.; Coyne, J. C.; Schaefer, C.; Lazarus, R. S. (1981): Comparison of two modes of stress measurement: daily hassles and uplifts versus major life events. In: *Journal of behavioral medicine* 4 (1), S. 1–39, S. 2-6/ 18ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hofmann, S. 31; Vgl. Nagoski, S. 24f.

Der Erschöpfungszustand beim Burnout entsteht dadurch, dass dieser körperliche Ausnahmezustand über längere Zeit in Form einer Hyperstressreaktion bestehen bleibt, da die Person chronischen Stressoren ausgesetzt ist (z. B. anhaltender Stress in Beruf oder Familie).<sup>43</sup>

Emily und Amelia Nagoski weisen in ihrem Burnout-Ratgeber daraufhin, dass solche chronischen Stressoren einen neuen Umgang mit Stress erfordern. Da es nicht länger möglich ist, alle Stressoren zu vermeiden, sollte das Ziel ein effektiver Umgang mit der physiologischen Stressreaktion sein. Diese kann man sich als einen Zyklus vorstellen, der abgeschlossen sein muss, bevor der Körper wieder in einen Entspannungszustand gerät. Am Anfang vom Zyklus steht der Stressor, welcher den Körper in Alarmbereitschaft versetzt. Früher kann das ein angreifender Löwe gewesen sein. In der Mitte des Zyklus erfolgt die individuelle Überlebensstrategie. Je nachdem, was am wahrscheinlichsten das Überleben sichert reagiert man mit Angriff, Flucht oder Erstarren (fight, flight, freeze). Im Fall des Löwen ergreift man die Flucht und rennt zurück ins Dorf. Der Zyklus endet erst, wenn die Bedrohung physisch und psychisch überwunden wurde. Man also nicht nur ins Dorf entkommen konnte, sondern mit Hilfe der anderen den Löwen erlegt und abends am Lagerfeuer das eigene Überleben gefeiert hat. Das moderne Gegenstück zur Flucht ins Dorf, so Nagoski, kann sportliche Aktivität sein. Jede Form von körperlicher Aktivität synchronisiert den inneren Impuls von Flucht oder Angriff mit tatsächlicher Bewegung und signalisiert dem Gehirn, dass die Bedrohung erfolgreich bewältigt wurde und man wieder in Sicherheit ist.<sup>44</sup> Andernfalls entstehen ein unangenehmes Körpergefühl und negative Emotionen wie Unzufriedenheit, Angst oder Aggression, da die vom Körper für eine Kampf- oder Fluchtreaktion bereitgestellte Energie nicht umgesetzt wurde.<sup>45</sup>

Ob etwas anfangs als Stressor wahrgenommen wird und diese physiologische Stressreaktion auslöst, ist stark individuell und lässt sich nicht objektiv oder allgemeinverbindlich festlegen. Richard Lazarus et al. gehen in ihrer „appraisal theory“ davon aus, dass Stress durch einen zweistufigen Bewertungsprozess entsteht. Zuerst wird eingeschätzt, inwiefern die äußere Situation mit der man konfrontiert wird eine Bedrohung darstellt, beispielsweise indem sie Gesundheit, Handlungsziele oder den eigenen Selbstwert gefährdet (primary appraisal). Danach wird beurteilt, ob die eigenen Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten ausreichen, um die Situation positiv zu beeinflussen und welche Strategie am meisten Erfolg

---

<sup>43</sup> Vgl. Nelting, S. 30; Vgl. Nagoski, S. 26ff.

<sup>44</sup> Vgl. Nagoski, S. 24-34/ 40-48.

<sup>45</sup> Vgl. Hofmann, S. 35f.

verspricht, etwa indem man die Situation verlässt oder verändert (secondary appraisal). Nur, wenn in der subjektiven Wertung der Eindruck entsteht, dass die äußeren Umstände die eigenen Handlungsmöglichkeiten übersteigen, kommt es zur Stressreaktion.<sup>46</sup> Mirriam Prieß gibt daher als vereinfachte Definition von Stress an, dass dieser eintritt, wenn eine Situation nicht so läuft, wie man es will, einem also die Ressourcen oder Kompetenzen fehlen, um sie im eigenen Sinne zu bewältigen. Stress ist damit Ausdruck der subjektiven Wertung, ‚Ich fühle mich dieser Situation nicht gewachsen‘.<sup>47</sup>

Jene Verhaltensweisen, die am Ende gewählt werden, um mit der Situation bestmöglich umzugehen, sind sogenannte Copingstrategien. Laut Folkman et al. umfasst Coping grundsätzlich alle kognitiven und handlungsorientierten Versuche einer Person, bestimmte innere oder äußere Anforderungen zu bewältigen. Die Person geht dabei davon aus, dass die Anforderungen anspruchsvoll sind oder die eigenen Ressourcen übersteigen.<sup>48</sup> Coping soll dabei zwei Zwecke erfüllen: stressige Emotionen regulieren (emotionales Coping) und die Person-Umwelt-Beziehung verändern, die den Stress verursacht hat (problemorientiertes Coping). Ob Coping gelungen ist oder nicht, hängt davon ab, ob die Person mit dem Ergebnis zufrieden ist. Zufriedenheit ist dabei variabel. Eine Person kann mit einem ungelösten Problem zufrieden sein, da das erreichte Ergebnis das bestmögliche war, oder mit einem gelösten Problem unzufrieden sein, wenn die Lösung eigenen Zielen und Werten widerspricht oder einen neuen Konflikt im sozialen Umfeld auslöst.<sup>49</sup>

Lazarus betont in einer späteren Publikation, dass problemorientiertes und emotionales Coping einander in den meisten Stresssituationen komplementieren und nicht getrennt voneinander oder gar gegeneinander arbeiten.<sup>50</sup> So können emotionale und problemorientierte Strategien auch als Elemente einer umfassenderen Verhaltenstendenz auftauchen. Hier unterscheidet man aktives und inaktives Coping als allgemeine Verhaltensmuster, die verschiedene einzelne Copingstrategien umfassen. Beim aktiven Coping versuchen Personen den

---

<sup>46</sup> Vgl. Folkman, Susan; Lazarus, Richard S.; Dunkel-Schetter, Christine; DeLongis, Anita; Gruen, Rand J. (1986): Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), S. 992–1003, S. 992f; Vgl. Hofmann, S. 46f;

Vgl. Schneglberger, Judith (2010): Burnout-Prävention unter psychodynamischem Aspekt. Eine Untersuchung von Möglichkeiten der nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH. S. 57ff.

<sup>47</sup> Vgl. Prieß, S. 18ff.

<sup>48</sup> Vgl. Folkman et al., S. 993; Originaldefinition: Coping „is defined as the person’s constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the person’s resources“

<sup>49</sup> Vgl. Ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Lazarus, Richard S. (2006): Emotions and interpersonal relationships: toward a person-centered conceptualization of emotions and coping. In: *Journal of personality* 74 (1), S. 9–46, S. 22f.

Stressor zu bewältigen, indem sie die stresshafte Situation verändern, bestimmte Stressfaktoren beeinflussen, eine positive Einstellung einnehmen oder über den Stress sprechen, an sich selbst arbeiten, und andere Tätigkeiten aufnehmen. Im Gegensatz dazu versuchen Personen beim inaktiven Coping dem Stressor auszuweichen, indem sie stresshafte Elemente der Situation vermeiden und ignorieren, oder die Situation ganz verlassen. Zu diesem Coping gehören beispielsweise der Konsum von Suchtmitteln, oder berufliche Abwesenheit aufgrund von psychosomatischen Krankheitssymptomen. Der Stressforscher Michael P. Leiter nennt diese zwei Grundrichtungen des Copings kontrollorientiertes und fluchtorientiertes Coping, da Handlungen und kognitive Einschätzungen entweder darauf ausgerichtet sind, die Situation zu kontrollieren oder sie zu vermeiden.<sup>51</sup>

Diese Aufteilungen des Stressprozesses und des Copingverhaltens sind relevant, da sie aufzeigen, an welchen Dreh- und Angelpunkten es zu einem persönlichkeitspezifisch erhöhten Stresserleben kommen kann. Die Terminologie von Niall Bolger und Adam Zuckerman veranschaulicht das gut. Sie haben untersucht, wie man den Einfluss der Persönlichkeit auf das individuelle Stresserleben am wirksamsten analysieren kann. Ihr Fazit ist, dass man zwei Faktoren berücksichtigen sollte. Zum einen, wie wahrscheinlich es ist, dass eine bestimmte Person potentiell stressauslösenden Situationen ausgesetzt ist (stressor exposure). Zum anderen, wie wahrscheinlich es ist, dass diese Person tatsächlich emotional und physisch reagiert (stressor reactivity). Das höchste Stresserleben haben Personen, die häufig Stressoren begegnen, oft auf diese reagieren und regelmäßig in ihrem Coping scheitern. Als weitere Dimension teilen Bolger und Zuckerman dazu die individuelle Stressreaktion (stressor reactivity) in zwei Variablen auf: welche Copingstrategie eine Person präferiert, um mit einem spezifischen Stressor umzugehen (coping choice) und wie wirksam die gewählte Strategie ist, um den Stressor tatsächlich zu bewältigen (coping effectiveness). Zur Wirksamkeit gehört dabei das Ergebnis und die von Folkman et al. erwähnte Zufriedenheit mit dem Ergebnis.<sup>52</sup> Für Burnout-Betroffene stellt sich somit die Frage, ob sie häufiger Stresssituationen ausgesetzt sind, öfter auf diese reagieren, und/oder schlechtere Copingstrategien wählen, beziehungsweise eher mit der erreichten Lösung unzufrieden sind, als Personen, die nicht von Burnout betroffen sind.

---

<sup>51</sup> Vgl. Leiter, Michael P. (1990): The Impact of Family Resources, Control Coping, and Skill Utilization on the Development of Burnout: A Longitudinal Study. In: *Human Relations* 43 (11), S. 1067–1083, S. 1070.

<sup>52</sup> Vgl. Bolger, Niall; Zuckerman, Adam (1995): A framework for studying personality in the stress process. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (5), S. 890–902, S. 890ff.  
Vgl. Friedman, Raymond A.; Tidd, Simon T.; Currall, Steven C.; Tsai, James C. (2000): What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress. In: *International Journal of Conflict Management* 11 (1), S. 32–55, S. 40.

## 3.2 GESTÖRTES COPING BEI BURNOUT

Matthias Burisch stellt die These auf, dass Burnout durch zahlreiche misslungene Copingversuche entsteht. In seinem „Modell der gestörten Handlungsepisode“ fasst er dazu seine Forschungsergebnisse zusammen. In einer gestörten Handlungsepisode kann ein Aktionsmotiv aufgrund eines Hindernisses nicht erfüllt werden. Dadurch entsteht „Stress erster Ordnung“ und die erste Copingstrategie greift. Unabhängig davon, ob dieses Coping gelingt, wird die Handlung als gestört betrachtet, da die ursprüngliche Erwartungshaltung nicht erfüllt wurde. Umso wichtiger ist der zweite Copingprozess, der dazu dient, nachzubessern, beziehungsweise das Scheitern und damit verbundene Emotionen zu verarbeiten. Mögliche Strategien sind etwa ein Perspektivwechsel, Lernen aus Fehlern oder direkte Interventionen. Wenn das zweite Coping gelingt, so Burisch, können Personen in den entspannten Ruhezustand zurückkehren und am Erlebnis wachsen, indem sie ihre Coping- und Handlungskompetenz erweitern. Scheitert das zweite Coping, kommt es zu „Stress zweiter Ordnung“. Personen verbleiben in einem Zustand andauernder Beunruhigung und weitere, meist erfolglose, Copingversuche finden statt (z. B. Meidung, Ersatzbefriedigung, Suchtverhalten). Auf Dauer kann es dazu kommen, dass vorherige Handlungsanreize ausbleiben, d. h. Handlungen nicht länger von der Person initiiert werden. Für Burisch liegt im „Stress zweiter Ordnung“ der mögliche Anfang eines Burnout-Prozesses. Er sieht bei Betroffenen Schwachstellen im Copingverhalten, die sie häufig an diesen Punkt bringen.<sup>53</sup>

Eine solche Schwachstelle ist, dass Burnout-Betroffene vermutlich ein persönlichkeitspezifisch geringeres Strategierepertoire aufweisen. Das kann an „einer geringeren Flexibilität beim Wechsel von Strategien [und] in der Bevorzugung mancher und Tabuisierung anderer Strategien“ liegen.<sup>54</sup> Betroffene zeigen in der Praxiserfahrung ein starres Copingverhalten. Es gilt als typisch, dass Personen im Frühstadium der Erkrankung immer wieder dieselbe problemorientierte Copingstrategie wählen. Funktioniert diese nicht, wird mehr Energie in sie investiert, anstatt die Strategie zu wechseln, bis schließlich alle Ressourcen erschöpft sind. Im späteren Stadium wird das Problem mit derselben Vehemenz vermieden und emotionsorientierte Copingstrategien dominieren. Diese bringen eine kurzfristige Linderung, indem das Problem und damit verbundene Emotionen geleugnet und verdrängt werden. Währenddessen geraten Betroffene zunehmend in soziale Isolation und schrecken vor der Inanspruchnahme von Hilfe oder einer gründlichen Problemanalyse zurück. Vermutlich,

---

<sup>53</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 145f; Vgl. Weimer/ Pöll, S. 20.

<sup>54</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 164.

so Burisch, da diese sie zur Veränderung mit weitreichenden Konsequenzen verpflichten würden. Um die Stressreaktion zu beenden, müsste allerdings eine Aufarbeitung der verdrängten Emotionen stattfinden.<sup>55</sup>

In der fehlenden Aufarbeitung sieht Burisch das zweite Problem von Burnout-Betroffenen. Dafür wäre ein erfolgreiches zweites Coping notwendig, welches Burisch als „ehrliche Manöverkritik“ beschreibt, die die Chance gibt „den einen Misserfolg oder die schon wiederholten Frustrationen durchzuarbeiten, eine Wiederholung unwahrscheinlicher zu machen, die emotionalen Folgen zu begrenzen, konstruktive Einstellungsänderungen zu vollziehen und neue (und realistische) Hoffnung zu schöpfen“. Genau diese Manöverkritik scheint laut aktuellen Forschungsstand bei Betroffenen auszubleiben oder zu scheitern.<sup>56</sup> Durch die verpasste Aufarbeitung können Betroffene den erlebten Autonomieverlust nicht ausgleichen, unerledigte Konflikte und Emotionen häufen sich an und lösen Burnout-Symptome aus. Kurzfristig folgen eine erhöhte Vigilanz und Gefühle der Angst, Wut und Trauer. Langfristig leiden Selbstvertrauen, Leistungsfähigkeit und soziale Beziehungen.<sup>57</sup>

Diese Thesen von Burisch decken sich mit Studienergebnissen von Häätinen et al., die den Einfluss von Copingstrategien auf die Rehabilitation von Burnout untersucht haben. Sie orientierten sich an den Symptomdimensionen von Maslach et al., von denen primär bei emotionaler Erschöpfung eine signifikante Änderung auftrat.<sup>58</sup> In der Studie zeigte sich, dass eine Zunahme von emotionalem und fluchtorientiertem Coping dazu führt, dass Burnout-Symptome bei Probanden konstant bleiben oder zunehmen. Emotionales Coping, so Häätinen et al, sei vermutlich kontraproduktiv, da es anstelle von problemorientierten Coping eingesetzt werde. Der negative Effekt von fluchtorientierten Coping sei bereits in anderen Studien nachgewiesen worden. Häätinen et al. schließen daraus, dass die Probanden wahrscheinlich davon profitiert hätten, proaktive Copingstrategien vermittelt zu bekommen. So zeigten Probanden, die keine oder nur milde Burnout-Symptome entwickelten eine Abnahme von emotions- und fluchtorientierten Coping.<sup>59</sup> Eine Besonderheit der Studie war, dass Häätinen et al.

---

<sup>55</sup> Ebd., S. 165.

<sup>56</sup> Ebd., S. 164.

<sup>57</sup> Ebd., S. 165ff.

<sup>58</sup> Vgl. Häätinen, Marja; Mäkikangas, Anne; Kinnunen, Ulla; Pekkonen, Mika (2013): Recovery from burnout during a one-year rehabilitation intervention with six-month follow-up: Associations with coping strategies. In: *International Journal of Stress Management* 20 (4), S. 364–390, S. 380-383.

<sup>59</sup> Vgl. Ebd., S. 384ff.

einen personenzentrierten Ansatz verfolgten und davon ausgingen, dass Personen in bestimmten Situationen persönlichkeitspezifisch copen und daher in ihrer Rehabilitation variieren.<sup>60</sup>

Burisch geht einen Schritt weiter und stellt die These auf, dass das Coping von Burnout-Betroffenen nicht nur persönlichkeits-, sondern auch situationsspezifisch ist. Er bezieht sich auf die Theorie der „behavioral signatures“ des Persönlichkeitspsychologen Walter Mischel. Mischel argumentiert, dass man Verhalten am besten analysieren kann, wenn man individuelle Reaktionen in bestimmten Situationsklassen betrachtet. In einer Studie mit aggressiven Jugendlichen fand Mischel heraus, dass deren Verhalten aus stabilen „Wenn-Dann-Verknüpfungen“ bestand, sogenannten „verhaltensmäßig[en] Markenzeichen (behavioral signatures)“. Jugendliche mit bestimmten Eigenschaften zeigten auf bestimmte Situationen vorhersehbare Reaktionen (z. B. Aggression nach Spott durch Altersgenossen, aber nicht nach einer Verwarnung durch Erwachsene). Für die Burnout-Forschung wäre es relevant zu untersuchen, so Burisch, ob es für Burnout spezifische Situationsklassen gibt, beispielsweise „Undank“ bei Menschen, die sich gewohnheitsmäßig Sympathie durch gute Taten erkaufen wollen oder „eigene Machtlosigkeit“ bei wenig Durchsetzungsfähigen.<sup>61</sup>

Betrachtet man vor diesem Hintergrund das Dialogmodell von Mirriam Prieß, wird klar, dass verbale Kommunikationssituationen eine solche Situationsklasse sein können. Prieß beschreibt denselben Prozess wie Burisch mit Fokus auf das Konfliktverhalten als spezifische Handlung. Wenn ein Konflikt auftritt, löst das bei den meisten Personen einen Klärungsimpuls aus. Personen mit Burnout hingegen, zeigen eher einen Impuls der Verdrängung und Kompensation. Mit ihrer Vermeidungstaktik, so Prieß, sprechen die Betroffenen sich die Kompetenz ab den Konflikt zu lösen und reduzieren so das Vertrauen in die eigene Dialog- und Konfliktfähigkeit. Je niedriger das Selbstwertgefühl dadurch sinkt, desto häufiger wird der Ursprungskonflikt vermieden und dadurch der Eindruck der eigenen Hilf- und Machtlosigkeit immer wieder bestätigt, woraufhin das Selbstwertgefühl weiter sinkt. Währenddessen verbraucht die Kompensation Energie in anderen Lebensbereichen und führt so zum Entstehen weiterer Konflikte, die noch mehr Stress hervorrufen. Prieß schlussfolgert, dass die gestörte Konflikt- und Dialogfähigkeit von Betroffenen ihre sozialen Netzwerke schädigt und der damit verbundene Stress Burnout auslöst.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Ebd., S. 364-368.

<sup>61</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 194f.

<sup>62</sup> Vgl. Prieß, S. 101-105/ 113.

Wenn man diesen Dialogansatz mit dem Modell der gestörten Handlungsepisode von Burisch kombiniert, ergibt sich ein potentiell Burnout-spezifisches Konfliktverhalten. Konfliktscheue Betroffene treffen auf einen Konflikt, welchen sie im ersten Coping vermeiden. Eine emotionale Aufarbeitung oder konstruktive Konfliktlösung findet im zweiten Coping nicht statt. Stattdessen vermeiden Betroffene den Ursprungskonflikt weiter und erleben Stress zweiter Ordnung, der schließlich in einem Dialogverlust, negativen sozialen Beziehungen und Burnout enden kann. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch in den erfahrungsba- sierten Fallbeispielen im Klinikratgeber von Voderholzer et al., in denen Betroffene immer wieder daran scheitern, eigene Bedürfnisse anzuerkennen und zu vertreten und stattdessen durch Harmoniebedürftigkeit und Konfliktvermeidung tief in den Stress rutschen.<sup>63</sup> Im wei- teren Kapitel werden die bisher genannten Beobachtungen hermeneutisch beleuchtet, um klarere Zusammenhänge aufzuzeigen und die hier aufgestellte These wissenschaftlich zu untermauern. Die erste Frage die sich stellt, ist, welche möglichen Ursachen es für ein ein- geschränktes Copingverhalten gibt, das laut Burisch und Priß die Situationsbewältigung erschwert.

---

<sup>63</sup> Vgl. Voderholzer et al., S. 21-32/ 100f.

### 3.3 KONFLIKTVERMEIDUNG BEI BURNOUT

#### **Konfliktverhalten unter Stress: Der Einfluss der physiologischen Stressreaktion und kognitiver Denkmuster.**

Der erste Einflussfaktor auf Copingstrategien ist die physiologische Stressreaktion selbst, durch welche Verhaltensmuster auf Flucht- und Angriffsstrategien eingeengt werden. Diesen Zusammenhang stellt der Arbeitspsychologe Eberhard Hofmann in seinem Buch „Wo brennt es beim Burnout?“ vor. Auch heute noch bereitet sich der Körper mithilfe der archaischen Stressreaktion des Stammhirns auf Flucht oder Angriff vor. Die erste Folge davon ist, wie im Zusammenhang mit dem Stressreaktionszyklus beschrieben, die Bereitstellung von Kampf- und Fluchtenergie. Diese äußert sich als Unzufriedenheit, Unruhe, Hilflosigkeit, Angst und Aggression, bis sie abgebaut wird. Die zweite Folge ist eine „verringerte Verhaltenseffektivität für Handlungen, die nicht zur Kampf-/Fluchtreaktion gehören“.<sup>64</sup> Eine Erklärung dafür ist das Yerkes-Dodson-Gesetz, welches den Zusammenhang zwischen Aktivierung (Anspannung) und Verhaltenseffektivität (Leistung) beschreibt. Am höchsten ist die Verhaltenseffektivität bei mittlerer Aktivierung, also moderater psychischer und körperlicher Anspannung. Steigt die Anspannung weiter, nimmt die Verhaltenseffektivität ab und weniger Handlungsalternativen können umgesetzt werden. Während man also bei mittlerer Anspannung Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten optimal einsetzen kann, sinkt die Leistung mit steigender Anspannung, weil Wahrnehmung und Denken auf die Bedrohung eingeengt werden. Im Fall von starkem Stress blockiert das Gehirn dann alle anderen Funktionen bis auf den Kampf- und Fluchtmechanismus so effektiv, dass sie nicht mehr zur Verfügung stehen.<sup>65</sup>

Dieser Zusammenhang wird in einer Konfliktsituation deutlich. Menschen sind seit jeher als soziale Wesen auf Gemeinschaft und Zugehörigkeit angewiesen. Ein Streit mit geliebten Menschen löst Angst vor Isolation aus und führt daher, als potenziell lebensbedrohliches Ereignis, zu einer intensiven Stressreaktion. Durch diese Stressreaktion geschieht im Gehirn eine Funktionsverengung auf Flucht und Angriff. Dadurch werden Gehirnareale, die sonst für eine objektive und empathische Kontaktaufnahme zuständig sind, kurzfristig blockiert. So ist gerade in Konfliktsituationen, wo man auf eine sachliche und lösungsorientierte Auseinandersetzung hofft, die wertschätzende Kontaktaufnahme erschwert. Stattdessen

---

<sup>64</sup> Vgl. Hofmann, S. 36.

<sup>65</sup> Ebd. S. 36ff.

kommt es zu Angriffsreaktionen, wie verbalen Ausschreitungen, oder Fluchtreaktionen, wie Schweigen. Die Kommunikationstrainerin und Therapeutin Daniela Bernhardt geht daher so weit zu sagen, dass aufgrund der archaischen Stressreaktion ein empathischer Streit unmöglich ist. Denn erst, wenn der Stress nachlässt, fallen einem die guten Argumente ein, die man während des Streits erfolglos gesucht hat.<sup>66</sup> Das Yerkes-Dodson-Gesetz erklärt hier, warum mit sinkendem Stress die Verhaltenseffektivität und damit die Fähigkeit zur Lösungssuche und Empathie wieder ansteigt.

Ein fehlendes Bewusstsein über diesen Einfluss von Stress auf die Kommunikation kann sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken. In der Studie "Stress, Communication, and Marital Quality in Couples" (2010) untersuchten Ledermann et al., wie sich das Stressempfinden von Ehepartner:innen auf ihr Kommunikationsverhalten in Konfliktsituationen auswirkte und darüber die Beziehungsqualität beeinflusste.<sup>67</sup> Ihre Studie ergab, dass externer Stress (z. B. Zeitdruck im Beruf) und interner Stress (z. B. Ärgernisse in der Beziehung) dazu führen, dass die gestresste Person vermehrt negatives Kommunikationsverhalten in Konfliktsituationen zeigt (z. B. Fluchtverhalten wie Abwehr). Beide Ehepartner:innen schließen dann von diesem negativen kommunikativen Umgangston auf eine verringerte Qualität ihrer Beziehung. Die Kommunikationsqualität hat damit einen großen Einfluss auf die empfundene Zufriedenheit in einer Beziehung. Lederman et al. argumentieren, dass es wichtig ist, diese vermittelnde Funktion der Kommunikation zwischen Stress und Beziehungsqualität zu kennen. Um eine gesunde Beziehung zu führen, sollten Paare nicht nur Beziehungsstress reduzieren, sondern auch an ihrer Kommunikation arbeiten, um eine Übertragung zu verhindern.<sup>68</sup> Diese Studie ist ein erster Hinweis darauf, dass individuelles Kommunikationsverhalten unter Stress darüber entscheidet, ob der Ausgang einer stressigen Situation als konstruktiv für das eigene soziale Netzwerk empfunden wird.

Ein wichtiger erster Schritt wäre somit das eigene Kommunikationsverhalten in Stresssituationen zu reflektieren. Laut Hofmann verfügen Personen in stressfreien Situationen über eine Bandbreite an Kommunikations- und Verhaltensstilen, die sie situationsgemäß einsetzen können. Neben diesen bewusst gewählten gibt es aber auch automatisierte Verhaltens-

---

<sup>66</sup> Ebd. S. 37;

Vgl. Bernhardt, Daniela (2019): Raus aus dem Beziehungs-Burnout. Erst ich, dann du, dann die Liebe - endlich wieder glücklich sein. München: Ariston. S. 12f/ 147f/ 151.

<sup>67</sup> Vgl. Ledermann, Thomas; Bodenmann, Guy; Rudaz, Myriam; Bradbury, Thomas N. (2010): Stress, Communication, and Marital Quality in Couples. In: *Family Relations* 59 (2), S. 195–206, S. 197f.

<sup>68</sup> Ebd., S. 203f.

stile, die auf emotionalen Lernprozessen basieren. Sie lassen sich schwer bis gar nicht verändern. Bei stressigen Situationen greift das Gehirn im Zweifelsfall auf solche automatisierten Muster zurück.<sup>69</sup> Unter Stress verfügen Personen daher nur noch über maximal zwei Stile und es treten eher die extremen, negativen Züge diese Stile auf. Der dominierende Stil einer Person kann so zu einer eigenständigen Stressquelle werden, wenn er nicht dem Verhalten entspricht, dass für die Bewältigung einer Situation notwendig wäre.<sup>70</sup> Hofmann stellt daher über den Zusammenhang von Burnout und Stil fest: „Je starrer ein Verhaltens- und Kommunikationsstil ist, desto gefährdeter [für Burnout] ist die Person“.<sup>71</sup>

Weitere Einblicke in diese Zusammenhänge gibt der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun. Schulz von Thun argumentiert, dass Personen grundsätzlich verschiedene Kommunikationsstile in sich tragen, aber ein präferiertes Kontaktmuster besitzen. Wenn jemand einem Stil zugeordnet werden kann, bedeutet es, dass dieser Mensch:

[...] von dieser Strömung (neben manchen anderen) auffällig häufig und heftig erfasst wird, sodass sie eines seiner typischen Grundmuster darstellt und dabei ganz bestimmte Vermeidungen und Einschränkungen enthält, deren Überwindung für ihn heilsam und förderlich wäre.<sup>72</sup>

Laut Schulz von Thun basieren präferierte Stile auf „seelische[n] Axiome[n]“, die sich in Kindheit und Jugend ausgebildet haben und im Erwachsenenalter nicht mehr überprüft werden. Sie führen zu selbsterfüllenden Prophezeiungen, da aus ihnen Strategien und Bewältigungsmuster abgeleitet werden, die dazu führen, dass das Axiom immer wieder bestätigt wird.<sup>73</sup> Hofmann beschreibt diesen Prozess als eine psychologische Abwägung. Die gewählte Verhaltensweise soll sicherstellen, dass ein zentrales Bedürfnis der jeweiligen Person erfüllt und ihr Selbstwertgefühl erhöht wird. Gleichzeitig sollen durch das Verhalten auch Situationen und Personen vermieden werden, die eine zentrale Angst der jeweiligen Person auslösen, oder ihren Selbstwert angreifen könnten. Kurzfristig erfüllt die Strategie ihren Zweck, kann aber langfristig dazu führen, dass das zentrale Bedürfnis blockiert und die zentrale Angst aktiviert wird. Was als Stressvermeidungsstrategie begann, wandelt sich in eine eigenständige Stressquelle um.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 68; Vgl. Hofmann, S. 111ff.

<sup>70</sup> Vgl. Hofmann, S. 117/ 168f.

<sup>71</sup> Ebd., S. 13.

<sup>72</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag. S. 66.

<sup>73</sup> Ebd., S. 71.

<sup>74</sup> Vgl. Hofmann, S. 118f.

Untersucht man mögliche Kommunikationsstile genauer, fällt auf, dass in mehreren Stilen eine Tendenz besteht, die eigenen Bedürfnisse hintenanzustellen, um den Erhalt von Beziehungen zu sichern. Da die Anzahl und Bezeichnung von Kommunikationsstilen je nach Autor stark variiert, werden in dieser Arbeit keine bereits vorhandenen Bezeichnungen, sondern dazugehörige Persönlichkeitseigenschaften benannt, um eine terminologische Unschärfe zu vermeiden.<sup>75</sup> So ergeben sich zwei beziehungsorientierte Eigenschaftspaare: der eher aktiv agierende souverän-hilfsbereite Stil und der passiv agierende selbstlos-kooperative Stil. Sie werden im Folgenden vorgestellt, um den Zusammenhang zwischen den Ängsten und Bedürfnissen einer Person und ihren Copingstrategien zu verdeutlichen. Dabei versteht sich, dass Personen nie zu hundert Prozent einem dieser Paare zugeordnet werden können und diese Bezeichnungen der Veranschaulichung und nicht einer Form der Zuschreibung oder Diagnose dienen.

Dem selbstlos-kooperativen Stil liegt das Bedürfnis zugrunde akzeptiert, gemocht und beschützt zu werden. Zentrale Ängste solcher Personen sind, dass man sie ablehnt, kritisiert, zurückweist, verlässt oder nicht mag. Ausgelöst wird diese Angst durch Verlusterlebnisse, Trennungen und Streit. Ihr Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Kontakt mit anderen bedürftig, nachgiebig, zurückhaltend und rücksichtsvoll auftreten. Sie sind beziehungsorientiert und ordnen ihre eigenen Bedürfnisse denen anderer Personen unter, auf die sie stark ihre Aufmerksamkeit richten. Sie tun sich schwer ihre Meinungen oder Wünsche zu äußern. Sie nehmen die Forderungen anderer an, richten sich bei ihnen an Entscheidungen aus oder überlassen sie ihnen. Selbstlos-kooperative Personen vertreten meist die Einstellung, dass Konflikte in Beziehungen sehr belastend sind. Sie sind daher harmoniebedürftig und konfliktscheu. Dadurch, dass sie sich selbst zurücknehmen und ihre eigenen Bedürfnisse nicht äußern, wird Verantwortung auf die Personen in ihrem sozialen Umfeld verlagert. Diese fühlen sich verpflichtet die Initiative zu übernehmen und Unterstützungsarbeit zu leisten. Das kostet allerdings Energie und frustriert, sobald sie sich von der selbstlos-kooperativen Person mehr Selbstbewusstsein, Standhaftigkeit und Eigeninitiative wünschen. Die Aktiven ziehen sich daher langfristig aus der Beziehung zurück und bestätigen so die Angst der

---

<sup>75</sup> So benennt Hofmann insgesamt sieben Stile (S. 117), Schulz von Thun acht (Band MR 2) und andere Autoren im Fachgebiet der mündlichen Kommunikation wie beispielsweise Dieter Allhoff ebenfalls acht, aber mit anderen Namen und Eigenschaften (S. 225f).

selbstlos-kooperativen Person vor Ablehnung und Beziehungsverlust. Gerade der ausgeprägte Wunsch es anderen recht zu machen, führt also langfristig zu einem Beziehungskonflikt.<sup>76</sup>

Der souverän-hilfsbereite Stil ist dazu das scheinbare Gegenstück. Ihm liegt das Bedürfnis zugrunde stets die Fassung und die Kontrolle zu bewahren, stark zu sein und gebraucht zu werden. Zentrale Ängste sind, die Kontrolle zu verlieren und schwach, hilflos und bedürftig zu sein. Souverän-hilfsbereite Personen sind verantwortungsbewusst, selbstständig und vernünftig. Sie wirken stark, belastbar und fleißig und neigen in der Arbeit zu Gewissenhaftigkeit, Perfektionismus und Hingabe. Sie sind geduldige Zuhörer:innen, konzentrieren sich auf die Sorgen und Probleme anderer und äußern häufig Ratschläge und Empfehlungen. Ihre Rolle als starke, souveräne Person hilft ihnen Gefühle der eigenen Schwäche, Hilf- und Ratlosigkeit zu verdrängen. Eigene Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse äußern sie ebenfalls nicht. Die von ihnen unterstützte Person fühlt sich zunächst erleichtert und von der Last der Verantwortung befreit. Langfristig fühlt sie sich allerdings bevormundet und beginnt sich abzuwenden und die Regeln und Ratschläge der souverän-hilfsbereiten Person zu missachten, wodurch deren Angst ausgelöst wird, die Kontrolle über die Beziehung zu verlieren und nicht gebraucht zu werden. An diesem Punkt intensivieren souverän-hilfsbereite Personen meist ihre Bemühungen, bis psychosomatische Symptome sie bremsen oder sie sich ausgelaugt und ausgenutzt fühlen.

Trotz der Gegensätze liegt beiden Stilen die Unfähigkeit zugrunde, zu den eigenen Bedürfnissen zu stehen und diese trotz Angst vor Zurückweisung oder Schwäche zu äußern. Diese Unfähigkeit wurde im Fall des souverän-hilfsbereiten Stils bereits im Zusammenhang mit Burnout untersucht. Seit Herbert Freudenberger gelten Personen mit Helfersyndrom als prädestiniert für Burnout, daher liegt der Forschungsschwerpunkt auf Helferberufen wie Pflegekräften, Lehrkräften und Krankenhauspersonal. Dieser Zusammenhang wird auch bei Schulz von Thun deutlich, der als Fallbeispiel einer helfenden Persönlichkeit eine junge Frau anführt, deren Berufs- und Beziehungsgeschichte alle Eigenschaften einer Burnout-Erkrankung erfüllt.<sup>77</sup> Auf diesen Stil wird daher nicht weiter eingegangen, da er zum einen bereits

---

<sup>76</sup> Der selbstlos-kooperative Stil entspricht dem sensibel-vermeidenden und kooperativ-bedürftigen Stil bei Hofmann (S. 154-162), dem bedürftig-abhängigen und selbstlosen Stil bei Schulz von Thun (MR2, S. 69-87/108-123), dem Wünsche-verlagernden und indirekten Stil bei Allhoff (S. 225f), dem anhänglichen Persönlichkeitstyp bei Voderholzer et al. (S. 76f).

<sup>77</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR2, S. 88f.

gut erforscht wurde und zum anderen kein eindeutiger Zusammenhang zum Konfliktverhalten gegeben ist, wie beim selbstlos-kooperativen Stil.<sup>78</sup>

Grundsätzlich zeigen beide Stile, dass unbewusste Ängste zu kontraproduktivem, scheinbar irrationalen Verhalten führen können. Laut Richard Lazarus sind jedoch nicht Emotionen die Ursache für solch irrationales Verhalten, sondern dahinterliegende Gedanken. Lazarus argumentiert, dass Emotionen nicht, wie gängig angenommen, unlogisch sind, sondern, dass sie logische Reaktionen auf falsche Prämissen sind. Wenn man beispielsweise befürchtet, dass jemand einen verletzen will, sind Wut und Angst vollkommen vernünftige Reaktionen. Unvernünftig werden sie nur, wenn die dahinterliegende Prämisse („diese Person will mich verletzen“) nicht stimmt. Da falsche Prämissen häufig unerkannt bleiben, erscheint die darauf aufbauende emotionale Reaktion unlogisch. Für Lazarus zeigt dieses Phänomen die Logik von Gefühlen: durch die emotionale Reaktion einer Person auf ein Ereignis kann man auf dahinterliegende Gedanken und Prämissen schließen und bekannte Gedanken erlauben Rückschlüsse darauf, wie eine Person emotional auf eine Situation reagieren wird.<sup>79</sup> Wenn eine selbstlos-kooperative Person also denkt, dass Beziehungen irreversibel darunter leiden, wenn man sich streitet, wäre es aus Sicht dieses Gedankens nur logisch, Angst vor Konflikte zu haben und sie zu meiden. Diese Befürchtung kann für alle zwischenmenschlichen Beziehungen gelten, sei es zur Familie (z. B. Eltern, Kinder, Partner:innen), Arbeitskolleg:innen oder Freund:innen.

Wie stark sich Gedanken auf das individuelle Konfliktverhalten auswirken, haben Nathan A. Huebschmann und Erin S. Sheet in ihrer Studie „Don't Fear Conflict: Relationship Stress Beliefs in Friend, Familial, and Romantic Relationships“ (2021) untersucht. Ziel war zu ergründen, wie sich bei jungen Erwachsenen die Einstellung zu Konflikten auf die Beziehungsqualität auswirkt. Huebschmann und Steeth gehen dabei davon aus, dass es zwei Denkweisen zu Stress gibt. Wer eine Stress-positive Einstellung hat, glaubt, dass Stress auch zu Wachstum und verbesserter Leistung führen kann. Personen mit Stress-negativer Einstellung denken, dass Stress ausschließlich negative Konsequenzen hat. Aufbauend auf ihrem Stressverständnis, haben Personen dann unterschiedliche Haltungen zu Konflikten als potentielle Stressquelle. Konflikte werden je nach Einstellung fördernd (konstruktives Konfliktverständnis) oder schädigend (destruktives Konfliktverständnis) wahrgenommen. Im

---

<sup>78</sup> Der souverän-hilfsbereite Stil entspricht dem gewissenhaften Stil bei Hofmann (S. 140-145), dem helfenden Stil bei Schulz von Thun (MR 2, S. 88-103/ 109), dem aufopfernden Persönlichkeitstyp bei Voderholzer et al. (S. 77f).

<sup>79</sup> Vgl. Lazarus, S. 18f.

Rahmen ihrer Studie konnten Huebschmann und Steeth feststellen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Konfliktverständnis gibt. Probanden mit destruktiven Konfliktverständnis erlebten mehr Beziehungskonflikte, schätzten Unterstützung und Qualität von Beziehungen niedriger ein, und erlebten mehr depressive Symptome. Je konstruktiver Personen Konflikten gegenüber eingestellt waren, desto weniger Konflikte erlebten sie und desto höher schätzten sie soziale Unterstützung durch Familie und Freund:innen ein. Zusätzlich empfanden sie mehr Beziehungsqualität, Intimität und Vertrauen in romantischen Beziehungen.<sup>80</sup>

Dabei übernahm die Kommunikation eine Mittlerfunktion zwischen psychischem Erleben und Beziehungsqualität. Huebschmann und Steeth verweisen auf die Ergebnisse weiterer Studien. Simon et al. (2008) stellten fest, dass das Konfliktverständnis von Partner:innen die Wahl ihrer Konfliktstrategie in einer romantischen Beziehung beeinflusst. Proband:innen mit konstruktivem Konfliktverständnis wählten mehr lösungsorientiertes Verhalten und verhandelten viel, Proband:innen mit destruktivem Verständnis verhandelten wenig und gaben häufiger nach. Eine Studie von Canary et al. (1995) kam, wie Ledermann et al., wiederum zu dem Ergebnis, dass sich das Konfliktverhalten von Paaren auf ihre Beziehungsqualität auswirkt. In ihrer Studie zeigte sich, dass Paare zufriedener sind, wenn bei Konflikten lösungsorientierte Konfliktstrategien gezeigt werden. Diese Studien verdeutlichen den von Lazarus beschriebenen Zusammenhang zwischen Denkmuster, Emotion und Coping.<sup>81</sup> Das destruktive Konfliktverständnis baut auf der falschen Prämisse auf, dass Konflikte nur negative Konsequenzen haben. Wenn Konflikte immer negative Konsequenzen haben, ist es logisch, dass Personen sie als Situationen einschätzen, die sie nicht im positiven Sinne bewältigen können und dementsprechend keine oder nur wenig Energie in Lösungsversuche investieren.

Solche Gedanken über die eigenen Einflussmöglichkeiten verändern signifikant wie Personen sich Situationen annähern. Diese These haben Folkman et al. in einer Studie gestützt, in der sie den situationsspezifischen Einsatz von Copingstrategien untersucht haben. In der Studie wählten Proband:innen unterschiedliche Copingstrategien, je nachdem ob sie davon ausgegangen sind, dass sie eine Situation verändern können oder nicht. Bei Ereignissen, die sie als veränderbar wahrnahmen, wählten Proband:innen Copingstrategien, die auf eine Situationsbewältigung abzielten. Sie gingen auf Konfrontation, planten Problemlösestrategien, übernahmen Verantwortung oder konzentrierten sich auf positive Aspekte des

---

<sup>80</sup> Vgl. Huebschmann, Nathan A.; Sheets, Erin S. (2021): Don't Fear Conflict: Relationship Stress Beliefs in Friend, Familial, and Romantic Relationships. In: *PsiChiJournal* 26 (2), S. 252–261, S. 252f/ 256ff.

<sup>81</sup> Ebd., S. 253/ 259.

Ereignisses. Wenn Proband:innen ein Ereignis so einschätzten, dass sie es hinnehmen müssen, wählten sie Distanzierung, Flucht und Vermeidung, also Copingstrategien die es ihnen erlaubten der Situation vorerst zu entgehen.<sup>82</sup> Zuversicht in die eigenen Handlungsmöglichkeiten führte also zu aktiven, kontrollorientierten Coping und die Einschätzung, dass man keine Macht über die Situation hat, zu inaktiven, fluchtorientierten Coping.

Innere Gedankenmuster beeinflussen dementsprechend ob Personen ihren Fähigkeiten vertrauen und darüber die Auswahl ihrer Copingstrategie. Leiter argumentiert, dass erfolgreiches Coping unter Umständen nicht nur von individuellen Fähigkeiten, sondern auch von dem Vertrauen in diese abhängt. Er bezieht sich auf Stevan Hobfoll, der subjektive Gefühle in Bezug auf die eigene Kompetenz als eigenständige und wichtigste Copingstrategie bezeichnet. Das impliziert, dass Personen das nötige Selbstvertrauen brauchen, um bestimmte Copingstrategien einzusetzen und vielleicht sogar, um sie zu entwickeln.<sup>83</sup> Die Bedeutung von Selbstvertrauen betont auch Hofmann. Er vergleicht das individuelle Stressempfinden mit einem Wasserbehälter, in dem durch Stressoren Wasser hineinfließt. Einem Überlaufen kann man entgegenwirken, indem man Stressauslöser vermeidet, Stress durch Entspannung reduziert, oder Stress vor dem Behälter durch erfolgreiches Coping ableitet. Diese Stressableitung, so Hofmann, geht umso effizienter, je mehr Vertrauen Personen in ihre Selbstwirksamkeit und die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten haben.<sup>84</sup> Erst wenn eine Person „die eigenen Möglichkeiten als geeignet [ein]schätzt, um eine unangenehme Situation verändern zu können, wird sie in einen modifizierten Angriffsmodus übergehen und versuchen, die missliche Situation auch tatsächlich zu verändern.“<sup>85</sup>

Im Fall der Konfliktkompetenz wirken sich solche Selbsteinschätzungen auf den eigenen Mitteilungswillen aus. Hellmut Geißner beschreibt in seinem Buch „Sprechwissenschaft“, welche Vorgänge stattfinden müssen, damit ein Gespräch beginnt. Neben passenden äußeren Situationsfaktoren einer Gesprächssituation, wie Raum, Zeit und Sozialstrukturen, benötigt es auch den Mitteilungswillen der Beteiligten, damit eine potentielle „Handlungslage“ zur „Redelage“ wird. Dieser Mitteilungswille, so Geißner, ist abhängig von der „Befindlichkeit, Gefühlslage, Motivationslage, Interessenslage, Intentionalität“ der Subjekte. Zur äußeren gesellt sich also eine innere, subjektive Situation hinzu, die zwischen den Beteiligten stark variieren kann. Ob es tatsächlich zur Kommunikation kommt, ist dann vom

---

<sup>82</sup> Vgl. Folkman et al., S. 1000.

<sup>83</sup> Vgl. Leiter, S. 1081.

<sup>84</sup> Vgl. Hofmann, S. 47ff.

<sup>85</sup> Ebd., S. 47.

„Probearbeiten“ abhängig. In diesem schätzt eine Person die aktuelle Situation auf Basis ihres situativen Mitteilungswillens ein, d. h. sie spielt in einer „Phase des Überlegens“ Möglichkeiten durch, bedenkt Konsequenzen und wägt ab. Dieses Probearbeiten wird von einem „Handlungsentschluss“ abgeschlossen. Eine Redelage entsteht nur, wenn eine Person sich dazu entschließt, einen positiven Handlungsentschluss durch „Sprechhandeln“ zu verwirklichen. Dann entsteht ein Gespräch mit „dem Ziel ,etwas zur gemeinsamen Sache zu machen“. Alternativ kann eine Person sich entschließen nicht sprachliche Verhaltensweisen zu wählen, beispielsweise das Winken als Form des Grußes, oder sie entscheidet sich mit einem negativen Handlungsentschluss gegen jedes Handeln.<sup>86</sup>

Dieses Schema von Geißner hilft zu veranschaulichen, welche inneren Prozesse das Zustandekommen eines konstruktiven Konfliktgesprächs beeinflussen. Ein Konflikt kann hier als spezifisches Handlungsfeld verstanden werden, welches in seinen äußeren Umständen durch eine Handlungsstörung gekennzeichnet ist. Aktionsmotive werden in einem Konflikt gestört, da die beteiligten Personen unterschiedliche Handlungsabsichten verfolgen, aber grundsätzlich zusammen etwas erreichen wollen oder müssen. Der Rhetoriktrainer Dieter Allhoff schreibt so, dass eine Meinungsverschiedenheit erst dann einen Konflikt auslöst, „wenn die Handlungsabsicht des einen der Handlungsabsicht des anderen widerspricht oder massiv behindert oder gar unmöglich macht.“<sup>87</sup>

Durch den Konflikt eröffnet sich ein Handlungsfeld, das durch Stress erster Ordnung geprägt ist und in dem Beteiligte ihre jeweiligen Reaktionen für das erste Coping abwägen müssen. Diese Abwägung wird durch innere, subjektive Situationsfaktoren bestimmt. Wenn Beteiligte den Rat von Allhoff befolgen wollen, bald das Konfliktgespräch zu suchen und gemeinsam eine Lösung im Interesse beider zu erarbeiten, muss ihre innere Situation dieser Herangehensweise entsprechen.<sup>88</sup> Sie müssen das Interesse, die Motivation und die Intention haben den Konflikt baldmöglichst verbal zu klären, einen positiven Handlungsentschluss fassen und diesen über Sprechhandeln ausleben, um die Konfliktlösung gewissermaßen zu einer „gemeinsamen Sache zu machen“.

Bei selbstlos-kooperativen Personen spricht die innere Situation und damit die Abwägung im Probearbeiten aber nicht für eine derartige Herangehensweise. Eröffnet sich im Handlungsfeld die Möglichkeit, einen Konflikt zu klären, wird ihr Mitteilungswille davon

---

<sup>86</sup> Vgl. Geißner, Hellmut (1988): Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Scriptor-Verlag. S. 61f.

<sup>87</sup> Vgl. Allhoff, Dieter-W.; Allhoff, Waltraud (2014): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. 16. Auflage. München, Basel: Reinhardt. S. 210.

<sup>88</sup> Ebd., S. 212f.

beeinflusst, dass sie keine Intention haben den Konflikt anzugehen. Sie sind im Gegenteil daran interessiert ihn zu vermeiden, da Harmoniebedürfnis und Konfliktangst ihre Gefühlslage prägen. Aufgrund ihres destruktiven Konfliktverständnisses werden sie im innerlich durchgespielten Konfliktgespräch vermutlich die eigenen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten gering einschätzen und negative Konsequenzen für die Beziehung antizipieren. Angesichts dieser inneren Situation erscheint es logisch, wenn eine Person zu fluchtorientierten Copingstrategien greift, indem sie durch Nachgeben eine abgeschwächte Form des Sprechhandelns wählt oder durch Vermeiden einen negativen Handlungsentschluss fasst.<sup>89</sup>

Beim negativen Handlungsentschluss kommt die Kommunikation gänzlich zum Erliegen. Seine Konsequenzen beschreibt Geißner wie folgt:

Wenn der Probehandelnde zu dem Ergebnis kommt, daß [sic] es hier und jetzt klüger, angemessener, ratsamer ist, Nichthandeln vorzuziehen, dann kollabiert gleichsam der Mitteilungswille, die Redelage wird zurückgenommen zur Handlungslage, die Interaktionspotentialität wird nicht verwirklicht, folglich gehen ‚Aktionen‘, geht soziales Verhalten im Handlungsfeld weiter.<sup>90</sup>

Wenn eine Konfliktsituation negativ eingeschätzt wird und Vermeiden als ratsame Reaktion angesehen wird, erstirbt der Mitteilungswille. Das Interaktionspotential eines Konfliktgespräches bleibt unverwirklicht und die potentielle Redelage bleibt als Handlungslage bestehen, d. h. das Handlungsfeld bleibt offen, da der Konflikt nicht gelöst wurde. Die Konfliktlösung ist damit am „Nicht-Sprechhandeln“ gescheitert.<sup>91</sup>

Da die innere, subjektive Situation zwischen Personen variiert, kann es passieren, dass eine Person einen positiven und die andere einen negativen Handlungsentschluss fasst. Solch ein asymmetrisches Konfliktverhalten scheint beim selbstlos-kooperativen Stil wahrscheinlich, da dieser Stil Verantwortung und Initiative auf andere Personen überträgt. Eine ‚Konfliktlösung‘ kann für diesen Stil darin bestehen, einer anderen Person im Handlungsfeld die Handlungsmacht zu übertragen, indem keine eigenen Lösungsvorschläge angebracht werden, sondern denen der anderen Person widerspruchlos zugestimmt wird. Dieses Verhalten setzt die von Prietz beschriebene Konflikt-Vermeidung in Gang. Am Anfang fehlt eine positive Situations- und Selbsteinschätzung, um den Mitteilungswillen für eine konstruktive Konfliktlösung zu aktivieren. Daraufhin erfolgt eine als Konfliktlösung getarnte Konfliktvermeidung, die „stets auch eine erneute Kränkung [des] Selbstwertgefühles“ bedeutet, da

---

<sup>89</sup> Nachgeben wird hier als „abgeschwächte Form“ verstanden, da durch chronisches Nachgeben die Reziprozität der Gesprächsbeziehung negativ beeinflusst wird und so der von Geißner postulierte Sinn eines Gespräches „etwas zur gemeinsamen Sache zu machen, etwas gemeinsam zur Sache machen“ nicht erfüllt wird.

<sup>90</sup> Geißner, SW, S. 62.

<sup>91</sup> Ebd.

die vermeidende Person sich damit ihre Hilflosigkeit und Abhängigkeit von der anderen Person bestätigt.<sup>92</sup> Mit jedem vermiedenen Konflikt sinkt so das Vertrauen in die eigene Konfliktfähigkeit und damit die Wahrscheinlichkeit eines positiven Handlungsentschlusses und konstruktiven Sprechhandelns. Bleibt der Mitteilungswille schließlich komplett aus und Betroffene sinken in Sprachlosigkeit, wurde der Handlungsanreiz sich mitzuteilen gelöscht und der Weg in die soziale Isolation ist bereitet.

Zusammenfassend zeigen die bisher angeführten Studien, Erfahrungsberichte und Axiome, dass es persönlichkeitspezifische Faktoren gibt, die Coping in Konfliktsituationen beeinflussen. Personen zeigen aufgrund der eingeschränkten Verhaltenseffektivität in Stresssituationen ein reduziertes Spektrum an Kommunikations- und Verhaltensstilen, die in Konfliktsituationen in extremen Ausprägungen auftreten. Die dahinterliegende zentrale Angst (z. B. die Angst allein gelassen zu werden) ist dabei meist eine logische Reaktion auf eine falsche Prämisse (z. B. der Gedanke, dass Streit zum Ende einer Freundschaft führt). Dem destruktiven Konfliktverständnis selbstlos-kooperativer Personen liegt die Prämisse zugrunde, dass Konflikte nur negative Konsequenzen für Beziehungen haben.

Diese Einstellung reduziert in der subjektiven Wahrnehmung einer Person die eigenen Kontroll- und Handlungsmöglichkeiten und beeinflusst darüber das Copingverhalten. Wenn Personen davon ausgehen, dass eine Situation außerhalb ihrer Macht steht, wählen sie eher flucht- als kontrollorientierte Copingstrategien. In einer Konfliktsituation wirkt sich die damit einhergehende Intention (Konfliktvermeidung oder -lösung) auf den Mitteilungswillen aus. Konstruktives Konfliktverständnis führt eher zu einem positiven Handlungsentschluss, bei dem durch lösungsorientiertes Sprechhandeln die Konfliktlösung zu einer gemeinsamen Sache gemacht wird. Destruktives Konfliktverständnis führt eher zu einem negativen Handlungsentschluss, bei dem die Verantwortung für eine Konfliktlösung abgegeben wird. Durch dieses Verhalten ergibt sich ein Teufelskreis, in dem kontinuierlich das Selbstvertrauen in die eigenen kommunikativen Fähigkeiten herabgesetzt wird.

Darüber hinaus nimmt kommunikatives Verhalten eine vermittelnde Rolle zwischen dem psychischen Erleben einer Person (z. B. externer Stress durch Beruf) und der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen ein. Dabei korreliert konstruktives Konfliktverhalten unter Stress mit einer hohen Beziehungsqualität und destruktives mit einer niedrigen Beziehungsqualität. Die Frage die sich damit stellt, ist, wie sich dieses spezifische Copingverhalten langfristig auf das soziale Umfeld von Betroffenen auswirkt.

---

<sup>92</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR2, S. 78f.

#### **Beziehungsarbeit unter Konflikt: Die Konsequenzen wiederkehrender Konfliktmuster und instabiler sozialer Netzwerke.**

Es gibt empirische Daten, die darauf hinweisen, dass das Konfliktverhalten einer Person langfristig ihr soziales Umfeld prägt. In einer Studie untersuchten Friedmann et al., ob der individuelle Konfliktstil einer Person Konflikte an deren Arbeitsplatz verstärkt. Sie gingen davon aus, dass Persönlichkeitseigenschaften den Konfliktstil einer Person ebenso prägen wie äußere Situationsfaktoren (z. B. Konfliktart, -thema, -personen). Damit wäre das soziale Umfeld einer Person nicht nur von äußeren Faktoren abhängig, sondern auch Ergebnis ihres individuellen Handelns. Wenn eine Person wiederholt ein Konfliktverhalten nutzt, das eine Konfliktlösung erleichtert und bei anderen kooperatives Verhalten auslöst, müsste ihre Umgebung mit der Zeit konfliktärmer sein. Nutzt eine Person wiederum ein Konfliktverhalten, das eine Konfliktlösung erschwert und bei anderen eher antagonistisches Verhalten auslöst, müssten sich mit der Zeit Konflikte in ihrem Umfeld häufen.<sup>93</sup>

Bei der Auswahl der untersuchten Konfliktstrategien orientierten Friedman et al. sich am „Managerial Grid Modell“ von Blake und Mouton (1964), laut dem der Konfliktstil einer Person in variierender Ausprägung zwei Dimensionen enthält: die Orientierung an eigenen Anliegen und Interessen (concern for self) und die Orientierung an den Anliegen und Interessen anderer (concern for other). Die daraus resultierenden Stile sind Integrieren (hohe Sorge um sich selbst und andere), Dominieren (hohe Sorge um sich selbst, niedrige um andere), Nachgeben (niedrige Sorge um sich selbst, hohe um andere), Vermeiden (niedrige Sorge um sich selbst und andere). Ihre Studie zeigte, dass das individuelle Konfliktverhalten die Konfliktdichte und damit den Stresspegel auf der Arbeit beeinflusst. Personen mit integrierenden Konfliktverhalten erschufen eine stressarme Umgebung, durch eine Reduktion von Aufgaben- und Beziehungskonflikten. Beim vermeidenden oder dominierenden Stil erhöhten sich Aufgaben- und über diese auch Beziehungskonflikte, wodurch die Umgebung konfliktreicher wurde. Beim nachgebenden Stil wurden Konflikte zunächst beruhigt. Es ist aber davon auszugehen, dass dieser Stil trotzdem dauerhaft Stress erhöht, da wie beim vermeidenden Stil die Fähigkeit fehlt, die eigenen Interessen zu vertreten.<sup>94</sup>

Für Friedman et al. ist die Studie ein klarer Hinweis darauf, dass Personen über ihre individuellen Konfliktstile die Konfliktdichte auf der Arbeit und damit ihr Stresserleben prägen. Individuelles Konfliktverhalten beeinflusst langfristig also beide Variablen des Stress-

---

<sup>93</sup> Vgl. Friedman et al., S. 1/ 33ff.

<sup>94</sup> Ebd., S. 33/ 50f.

prozesses nach Bolger und Zuckermann. Dadurch, dass Personen ein präferiertes Konfliktverhalten zeigen, haben sie eine persönlichkeitspezifische Stressreaktion (stressor reactivity). Da die Konfliktstrategien unterschiedlich erfolgreich sind, erleben Personen wiederum stilspezifisch quantitativ mehr oder weniger Konflikte (stressor exposure).<sup>95</sup> Burnout-Betroffene, die fluchtorientierte Copingstrategien wie Nachgeben und Vermeiden präferieren, erschaffen sich mit der Zeit wahrscheinlich eine selbsterfüllende Prophezeiung. Je häufiger sie vermeiden oder nachgeben, desto mehr ungelöste Konflikte sammeln sich in ihrem sozialen Umfeld und bestätigen ihre Einstellung, dass Konflikte nicht gelöst werden können, woraufhin sie beim nächsten Konflikt mit erhöhter Wahrscheinlichkeit erneut ausweichen. Die Studie von Friedmann et al. weist aber auch daraufhin, dass dominierendes Konfliktverhalten ebenfalls negative Konsequenzen hat.

Dieses Ergebnis deckt sich mit dem Erfahrungsschatz von Fachärzt:innen der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Klinikum Nürnberg. Wolfgang Söllner und Christine Hertle beobachten in ihrem Praxisalltag, dass Burnout-Betroffene neben Selbstwertkonflikten vor allem unter andauernden Konfliktmustern auf der Arbeit leiden. Beim aktiven Konfliktverhalten (Kontrolle), zeigen Betroffene ein erhöhtes Bedürfnis Situationen und andere Menschen zu dominieren. Entgleitet ihnen ihre Kontrolle oder zeigt nicht den gewünschten Effekt, kommt es zur Selbstwertkrise und zu Ohnmachtsgefühlen. Auch aufgrund dieses Konfliktmusters können Betroffene „sich schlecht auf veränderte berufliche Situationen einlassen und Konflikte und Kränkungen selbstkritisch reflektieren und durchstehen“.<sup>96</sup> Dominieren ist demnach ebenfalls ein starres Copingverhalten unter dem Betroffene langfristig leiden und das sich negativ auf die Fähigkeit auswirkt Kränkungen und Konflikte selbstkritisch zu reflektieren.

Trotz des Hinweises auf die negativen Effekte von Dominieren ist eine Untersuchung von Vermeiden und Nachgeben für diese Arbeit interessanter, da diese Verhaltensweisen stärker von Bedürfnissen nach Harmonie und Beziehungserhalt geprägt sind. Die Bedeutung dieser Bedürfnisse wird in der aktuellen Burnout-Forschung und Therapie betont, die sich vermehrt dem Privatleben widmet. Ein Beispiel dafür ist Daniela Bernhardt, die in ihrem Buch „Raus aus dem Beziehungs-Burnout“ nachgebendes und vermeidendes Kommunikationsverhalten als Ursache für Paar-Burnout nennt. Sie schildert fünf Phasen, nach denen ein Beziehungsburnout verläuft. In den ersten beiden Phasen sind beide bereit nachzugeben und

---

<sup>95</sup> Ebd., S. 40f.

<sup>96</sup> Söllner, Wolfgang; Hertle, Christine (2018): Multimodale Behandlung von Burnout. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 38–43, S. 40.

ihre Bedürfnisse hintanzustellen, zuerst aus Verliebtheit heraus und später, um der ersten Ernüchterung entgegen zu wirken. In der dritten Phase folgt die Realisation, dass die eigenen Beziehungsideale trotz Aufopferung unerfüllt bleiben. Ein Gefühl der Hilflosigkeit entsteht, die gegenseitige Anerkennung nimmt ab, Toleranzschwelle, Kooperations- und Dialogbereitschaft sinken. In dieser Phase wird Kommunikation durch Vorwürfe, Widerworte und ergebnislose Diskussionen dominiert. Da die eigenen negativen Gefühle und Bedürfnisse aufgrund des vermeidenden Verhaltens lange unterdrückt wurden, fällt es schwer mit diesen noch freundlich zum:r Partner:in durchzudringen. Eine enthemmte Kommunikation droht, bei der beide Frust und Wut abladen wollen und sich dadurch gegenseitig verletzen.<sup>97</sup> Sie schreibt über diese Phase:

Zurückgehaltene Bedürfnisse, verdrängte Konflikte und die Ablehnung der eigenen Verantwortung machen eine Lösung unmöglich und behindern den ehrlichen Kontakt zu sich selbst und den anderen. Gefahr: Schwelende Konflikte, nicht enden wollende Diskussionen und gegenseitige Schuldzuweisungen verhärten die Fronten.<sup>98</sup>

Gelingt es nicht wieder in einen Dialog zu kommen, bedroht in der vierten und fünften Phase Erschöpfung die Arbeit an sich selbst und der Beziehung und es kann zur Trennung kommen.<sup>99</sup> Wie beim selbstlos-kooperativen Stil führt auch hier der Wunsch nach Harmonie und Zugehörigkeit zum:r Partner:in letztendlich zu Konflikt und Entfremdung.

Der Erfahrungsschatz von Bernhardt deckt sich mit Ergebnissen aus der Stressforschung. Nach einer Studie von Fry, Firestone, Williams (1983) tritt nachgebendes Konfliktverhalten gerade in romantischen Beziehungen gehäuft auf, um die Harmonie zu erhalten. In ihrem Experiment sollten zufällig generierte Paare und Paare, die am Anfang ihrer Beziehung standen, einen Verkauf aushandeln. Dabei erzielten die Zufallspaare insgesamt mehr Profit und gewinnbringende Ergebnisse für beide Seiten, da sie ihren Interessen und Verhandlungsansprüchen bis zum Ende treu blieben und eine integrative Lösung anstrebten. Die Proband:innen in Beziehungen hingegen schraubten ihre eigenen Ansprüche schnell herunter und verpassten durch nachgiebiges Verhandlungsverhalten die Chance auf eine bestmögliche Einigung. Das Nachgeben stand dabei in Relation zum emotionalen Investment in die Beziehung. Je höher das empfundene emotionale Investment war, desto nachgiebiger traten Proband:innen in der Verhandlung auf.<sup>100</sup> Das Risiko sich durch Konfliktvermeidung und

---

<sup>97</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 28ff/ 97f.

<sup>98</sup> Ebd., S. 30.

<sup>99</sup> Ebd.

<sup>100</sup> Vgl. Fry, William Rick; Firestone, Ira J.; Williams, David L. (1983): Negotiation Process and outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? In: *Basic and Applied Social Psychology* 4 (1), S. 1–16, S. 2ff/ 13ff.

Nachgeben zu entfremden, ist anscheinend umso höher, je wichtiger eine Beziehung gewertet wird und je mehr den Beteiligten an einem guten Zusammenleben gelegen ist.

Um langfristig gesunde und stressfreie Beziehungen aufzubauen, ist es allerdings essentiell, dass alle Beteiligten eine Chance haben ihre Bedürfnisse zu kommunizieren. Vera Esser hat dazu in einer Studie analysiert, inwiefern sich Gerechtigkeitsempfinden auf Burnout-Symptome auswirkt. Kern ihrer These bildet die Theorie der sozialen Austauschprozesse (Buun und Schaufeli), die postuliert, dass Menschen soziale Interaktionen dann als ungerecht bewerten, wenn sie weniger zurückerhalten, als sie investiert haben. Erleben Personen häufig ungerechte Prozesse, beispielsweise, wenn eine Pflegekraft sich für ihre Arbeit aufopfert ohne Anerkennung dafür zu erhalten, droht Burnout.<sup>101</sup> Interessant an Essers Studie ist, dass sie Entscheidungsprozesse als Basis nutzt, um Gerechtigkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen zu bestimmen. Proband:innen sollten sich an berufliche und private Entscheidungen zurückerinnern, angeben ob der Prozess gerecht war und anschließend ihre Haltung zu der damit verbundenen Lebensrolle angeben (z. B. als Mitarbeiter:in im Team). Proband:innen fühlten sich gerecht behandelt, wenn sie bei Entscheidungen ihre Meinung zu dem Thema äußern konnten, ihre Meinung geschätzt wurde, sie alle notwendigen Informationen erhielten und das Ergebnis ihre eigenen Redebeiträge widerspiegelte. Diese empfundene Gerechtigkeit erhöhte ihr Selbstwertgefühl was zu allgemein niedrigeren Burnout-Symptomen führte.<sup>102</sup>

Die von Esser beschriebene gerechte Entscheidungsfindung führt zu einer bestimmten Art von Gesprächsstil und -Beziehung. Der Stil entspricht dem integrierenden Konflikt- und Verhandlungsstil. Diesen definieren Friedman et al. mit Verweis auf Roger Fisher und William Ury als den Stil, bei dem die Interessen beider Seiten ausführlich betrachtet werden, um eine gewinnbringende Lösung für beide Seiten zu erarbeiten.<sup>103</sup> Wenn über diesen Stil beide Seiten gleichberechtigt im Gespräch vertreten sind, entsteht eine symmetrische Gesprächsbeziehung. In seinem Kapitel über kommunikative Beziehungen, verweist Friedemann Schulz von Thun auf die drei Grundkategorien symmetrisch, komplementär und metakomplementär nach Haley (1978). In einer symmetrischen Beziehung können beide dasselbe Verhalten zeigen und beispielsweise Vorschläge machen, Kritik äußern oder Rat erteilen. Sie können also emotional-direkt kommunizieren und offen sagen, was sie meinen, wie

---

<sup>101</sup> Vgl. Esser, Vera (2016): Gender und Burnout. Erlebte Gerechtigkeit bei Männern und Frauen im Berufs- und Privatleben. 1 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 11-14.

<sup>102</sup> Ebd., S. 64-67/ 76.

<sup>103</sup> Vgl. Friedmann et al., S. 33/ 36.

sie sich fühlen und was sie interessiert oder stört.<sup>104</sup> Dadurch entsteht ein Gespräch auf Augenhöhe, das erlaubt, dass in einer wertschätzenden Atmosphäre eine optimale Lösung für beide Seiten erzielt wird. Es verwundert nicht, dass in der Studie von Esser eine derartige verbale Gerechtigkeit mit einem erhöhten Selbstwertgefühl und gesenkten Burnout-Symptomen korrelierte.

Neben der symmetrischen Gesprächsbeziehung gibt es noch die komplementäre Beziehung, in der die Beteiligten unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen. Diese ergänzen sich, indem beispielsweise eine Person fragt, lehrt oder befiehlt und die andere antwortet, lernt oder gehorcht. Dadurch entstehen ungleiche Machtverhältnisse, da eine Person die Kontrolle besitzt. Hellmut Geißner nennt solche Gespräche, in denen eine „situationsmächtige Person das Thematisierungs-, Frage-, Bewertungs- und Entscheidungsrecht“ hat daher Scheingespräche. Diese Form ist oft strukturell bedingt, beispielsweise bei dem komplementären Verhältnis zwischen Lehrkraft und Schüler:innen. Darüber hinaus gibt es die metakomplementäre Beziehung, in der eine Person ihr Gegenüber dazu bringt, in ihrem Sinne zu handeln oder ihr zu helfen. Der aktive Part hat dabei nur scheinbar die Kontrolle, da er:sie von der anderen Person dazu gebracht wurde, diese Form von komplementärer Beziehung einzunehmen.<sup>105</sup>

Dieser Form entsprechen die Verhaltensweisen des selbstlos-kooperativen Stils. Personen, die ihre eigenen Bedürfnisse nicht äußern und anderen Entscheidungen überlassen, zwingen ihr Gegenüber in eine dominante Rolle, in der sie den aktiven Part der Beziehung übernehmen müssen. In einer solchen Gesprächsbeziehung herrscht keine wahre Reziprozität. Für beide Personen ist nicht der Raum da, ihre Anliegen zu vertreten. Die selbstlose Person hält ihre Position zurück und die aktive Person wird in eine dominante Position gedrängt. Dementsprechend erleben beide Personen die Beziehung als ungerecht. Aus Sicht der selbstlosen Person ist die Beziehung ungerecht, da sie durch ihre antrainierte Zurückhaltung gefühlt mehr investiert, als sie zurückerhält. Schulz von Thun argumentiert, dass das Selbstbewusstsein der untergeordneten Person leidet, da sie ihre Position als eine der Schwäche und Hilflosigkeit erlebt.<sup>106</sup> Für die aktive Person ist die Beziehung ungerecht, weil von ihr verlangt wird Initiative zu übernehmen. Matthias Burisch empfiehlt aktiven Personen in

---

<sup>104</sup> Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2014): *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag. S. 209ff; Vgl. Allhoff, S. 226.

<sup>105</sup> Vgl. Geißner, Hellmut (2000): *Kommunikationspädagogik. Transformationen der 'Sprech'-Erziehung. Sprechen und Verstehen (17)*. St. Ingbert: Röhrig. S. 129; Vgl. Schulz von Thun, MR 1, S. 209ff.

<sup>106</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 2, S. 2/ 78f.

solchen „asymmetrischen Helfer-Empfänger-Beziehungen“ ein Beziehungsende in Erwägung zu ziehen. Die empfangende Person, so Burisch, wird sich durch ihre Hilfsbedürftigkeit in ihrem Selbstwert gekränkt fühlen, einen dafür verantwortlich machen und sich womöglich gegen einen wenden.<sup>107</sup> Wenn es in diesem Sinn an Gerechtigkeit mangelt und Helfen und Empfangen aus dem Gleichgewicht geraten, leiden also alle Beteiligten.

Wie eine solche fehlende Balance mit Konflikten und Stress korreliert, zeigt sich an Studien zu sozialen Netzwerken. In der Studie „Patterns of support and conflict relationships in personal networks and perceived stress“ (2021) untersuchten Aeby et al., wie sich die Faktoren soziale Unterstützung und Konfliktdichte im sozialen Netzwerk einer Person auf deren Stresserleben auswirken. Dafür stellten sie verschiedene Netzwerkarten und deren Einfluss auf das individuelle Stresserleben vor. Auffallend ist dabei der Faktor der Reziprozität. Das verbindende (bonding social capital) und brückenschlagende Netzwerk (bridging social capital) zeichnen sich dadurch aus, dass keine Konflikte bestehen und ein Gleichgewicht im Geben und Nehmen von Unterstützung herrscht. Für sie sind symmetrische Helfen-Empfangen-Beziehungen charakteristisch und aufgrund der niedrigen Konfliktszahl vermutlich auch konstruktives Konfliktverhalten. Diese beiden Netzwerktypen werden mit niedrigem Stresserleben in Familie, Partnerschaft und bei der Selbstverwirklichung assoziiert.

Im ambivalenten (ambivalent) und egozentrischen Netzwerk (ego-centered), führt die gleichzeitige Anwesenheit von Unterstützung und Konflikt zu einem mittleren bis hohen Stressempfinden. Im überlasteten Netzwerk (overload) ist die Reziprozität zwischenmenschlicher Beziehungen aus dem Gleichgewicht und das Stressempfinden am höchsten. Hier herrschen ein oder mehrere Konflikte und ein Ungleichgewicht im Geben und Nehmen von Unterstützung. Es gibt asymmetrische Helfen-Empfangen-Beziehungen und aufgrund der erhöhten Konfliktdichte vermutlich destruktives Konfliktverhalten.<sup>108</sup> Burnout-Betroffene, die ein vermeidendes und nachgebendes Konfliktverhalten zeigen, befinden sich wahrscheinlich in einem überlasteten Netzwerk. Ein solches Fallbeispiel stellen Voderholzer et al. in ihrem Ratgeber vor. In diesem versucht ein Bankmanager mithilfe vermeidenden Konfliktverhaltens der Freund aller zu sein und gerät durch einen Arbeitskonflikt zunehmend unter Druck, bis das gesamte soziale Netzwerk von Kolleg:innen, Freund:innen, Stammtisch und Familie unter seinem aufopfernden Verhalten implodiert.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 94-98.

<sup>108</sup> Vgl. Aeby et al., S. 982ff/ 991/ 995.

<sup>109</sup> Vgl. Voderholzer et al., S. 27-30/ 100f/ 139.

Fällt das soziale Netzwerk auf derart drastische Weise weg, fehlt dessen stützender Effekt. Zahlreiche Studien zeigen, dass stabile persönliche Netzwerke die psychologische Gesundheit fördern, Stress abfedern und Personen dabei unterstützen ihre alltäglichen Angelegenheiten zu managen und kritische Lebensereignisse zu überwinden.<sup>110</sup> Diesen Zusammenhang konnte Michael Leiter in einer sechsmonatigen Studie zu dem Einfluss familiärer Unterstützung auf berufliche Burnout Symptome bestätigen. Wenn Probanden von ihrer Familie unterstützt wurden, konnten sie die emotionale Erschöpfung durch den Beruf abfedern. Das liegt daran, dass stabile Familien zusätzliche Ressourcen mobilisieren können, um dem betroffenen Familienmitglied zu helfen. Darüber hinaus haben sie genug Ressourcen, um ihre eigenen Probleme konstruktiv zu lösen, wodurch kein zusätzlicher Stress produziert wird. Leiter kommt zu dem Schluss, dass familiäre Ressourcen vermutlich ebenso wichtig sind wie berufliche.<sup>111</sup>

Ein Stichwort, das hier häufig fällt, ist das der Ressource. Stevan Hobfoll argumentiert in seiner „Conservation of Resources“ (COR) Theorie, dass Individuen innerhalb sozialer Netzwerke danach streben, die Dinge zu bekommen, zu behalten, zu schützen und zu pflegen, die sie als wertvoll erachten. Stress entsteht, wenn der Verlust solcher Ressourcen droht, sie tatsächlich verloren gehen, oder wenn trotz hohem Investment nicht die gewünschten Ressourcen erreicht werden. Ressourcen können dabei Objekte sein (z. B. ein eigenes Auto), Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Optimismus), Zustände (z. B. eine zufriedene Familie) oder Energien (z. B. das Gefühl, dass das Leben einen Sinn hat).<sup>112</sup> Die Ressourcenkapazität einer Person hängt von ihren Lebensumständen, sowie von chronischen und akuten Ressourcenverlusten ab. Wenn Verluste passieren, nutzen Individuen noch vorhandene „adaptive“ Ressourcen, um sich bestmöglich daran anzupassen, wie bestimmte Copingstrategien. Ist das Coping erfolgreich, werden die Ressourcenvorräte erneuert und weitere Verluste abgewendet. Scheitert das Coping, bleibt der Ursprungsverlust unkompensiert und die Ressourcen, die zur Anpassung investiert wurden, sind ebenfalls verloren. Um diesen zweiten Verlust auszugleichen werden wieder neue Ressourcen benötigt, die bei einem erneuten Scheitern den Verlust weiter erhöhen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Aeby et al., S. 982.

<sup>111</sup> Vgl. Leiter, S. 1080f.

<sup>112</sup> Vgl. Hobfoll, Stevan E. (2001): The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. In: *Applied Psychology* 50 (3), S. 337–421, S. 338–342.

So entstehen Verlustspiralen, die laut Hobfoll ursächlich für Burnout sind. Betroffene haben über eine lange Zeit mehr Ressourcen investiert als gewonnen und dadurch eine niedrige Ressourcen-Kapazität. Im Fall des Bankmanagers, weitet sich der Ressourcenverlust von der Arbeit auf das Privatleben aus. Er bekommt einen neuen Vorgesetzten, mit dessen Leistungsdruck er nicht umgehen kann. Anstatt seine Bedürfnisse zu vertreten, zeigt er freundlich-angepasstes Verhalten, um einen offenen Konflikt nicht zu riskieren. Es folgen Überstunden, die er nur dadurch kompensieren kann, dass er Zeit für Hobbys, Freund:innen und Familie zurückschraubt. Durch sein fehlendes Engagement in der Familie muss seine Frau mehr investieren und es entstehen Konflikte über ihre jeweilige Verantwortung. Die Familie ist damit nicht länger Ressource zum Krafttanken, sondern eine neue Konflikt- und Stressquelle. Genauso fallen mit der Zeit Freundschaften unter Kolleg:innen weg, die mit seiner an den Chef angepassten Art nicht leben können. Dadurch, dass eine initiale Ressource verloren ging (ein ruhiger Arbeitsplatz) und eine zentrale Ressource zur Bewältigung fehlte (Konfliktfähigkeit), kam es in diesem Fallbeispiel zum anhaltenden Ressourcenverlust, bis das soziale Netzwerk instabil und konfliktbehaftet war.<sup>113</sup>

Wie sich Verlustprozesse dabei gegenseitig verstärken halten Stefanie Weimar und Maureen Pöll in ihrem Behandlungsmanual zu Burnout fest. Die im Beruf erlebte Überlastung weitet sich zuerst auf Beziehungen im sozialen Umfeld aus. Diese werden zunehmend als belastend, konfliktreich und schwierig empfunden. Wenn das soziale Umfeld auf diese Art irgendwann überbelastet ist, kann der Arbeitsplatz dazu dienen, entstandenen privaten „Ansprüchen und Erwartungen auszuweichen“. Der Beruf wird paradoxerweise zu einer Kompensationsstrategie für jene freundschaftlichen, familiären und romantischen Beziehungsprobleme, die erst durch ihn entstanden sind. Dadurch leidet die Beziehungsqualität natürlich weiter.<sup>114</sup> Prieß weist daraufhin, dass eine Kompensation von privaten Problemen daher hinter einem beruflichen Burnout stehen kann. Der Beruf wird nur meist als Hauptursache vermutet, da er noch aufrechterhalten wird, wenn zwischenmenschliche Beziehungen bereits verloren gegangen sind.<sup>115</sup>

Aus der COR-Theorie lassen sich in diesem Sinne zwei Erkenntnisse für Burnout festhalten. Zum einen kann ein Ressourcenverlust ein soziales Netzwerk destabilisieren. Zum

---

<sup>113</sup> Vgl. Voderholzer et al., S. 100f/ 139; Vgl. Hobfoll, S. 358/ 347-350/ 355.

Hobfoll verwendet in seinem Artikel den Begriff „adapt“ welcher ebenso wie „adaptive resources“ in der Regel Synonym für Bewältigungsmechanismen und Coping verwendet wird.

<sup>114</sup> Vgl. Weimar/ Pöll, S. 45.

<sup>115</sup> Vgl. Prieß, S. 70ff.

anderen sind Personen in instabilen Netzwerken anfälliger für Verluste, da sie weniger Ressourcen besitzen, um sie abzuwenden. Eine besonders wichtige Ressource ist die soziale Unterstützung. Wie in den obigen Praxisbeispielen stellte auch Leiter in seiner Studie fest, dass bei Proband:innen, die zusätzlich zu beruflichen noch familiäre Anforderungen erleben, das Leitsymptom der emotionalen Erschöpfung stetig anstieg.<sup>116</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine niedrige Beziehungsqualität in Kernbeziehungen mit negativen Gesundheitsfolgen korreliert. Weiterführende Studien zeigen, dass das Risiko an einer Depression oder Angststörung zu erkranken steigt, wenn Personen hier wenig Unterstützung erhalten, Konflikte bestehen oder ihre Bedürfnisse nicht erfüllt werden.<sup>117</sup>

Zusammenfassend zeigt die Ressourcentheorie auf, wie durch mangelnde Konfliktfähigkeit in einem sozialen Netzwerk eine Verlustspirale entstehen kann. Die Fähigkeit Konflikte konstruktiv zu lösen ist die initiale Ressource, die fehlt, um sich an eine Konfliktsituation anzupassen. Durch nachgebendes und vermeidendes Konfliktverhalten bleibt der Konflikt bestehen, die Konfliktdichte erhöht sich und Beziehungen wandeln sich von symmetrischen in metakomplementäre um. Diese asymmetrische Dynamik reduziert die reziproke Gerechtigkeit sozialer Beziehungen und erhöht Stress. Langfristig kann so, ein durch Überlastung (overload) geprägtes, instabiles soziales Netzwerk entstehen. In diesem fehlen Betroffenen weitere Ressourcen, um Konflikte bewältigen zu können, was eine erneute Konfliktvermeidung wahrscheinlicher macht. Durch diese sinkt das Vertrauen in die eigene Konflikt- und Dialogfähigkeit weiter, das heißt genau jene Ressource, die zur Bewältigung der Situation und Stabilisierung des sozialen Netzwerkes notwendig wäre, wird mit der Zeit immer schwächer. Diese Erkenntnis fließt zusammen mit der aus dem vorherigen Teilkapitel in die Entwicklung des Modells der Konflikt-Vermeidungsspirale.

---

<sup>116</sup> Vgl. Leiter, S. 1080f.

<sup>117</sup> Vgl. Huebschmann/ Steeth, S. 253.

### 3.4 DIE KONFLIKT-VERMEIDUNGSSPIRALE

Ausgehend von den bisherigen Ergebnissen des dritten Kapitels ergibt sich das Bild eines spezifischen motivationalen Schemas. Weimer und Pöll stellen motivationale Schemata in ihren Empfehlungen zur kognitiven Behandlung von Burnout vor. Motivationale Schemata, so Weimer und Pöll, „entwickeln sich bei der Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt und bestimmen [sein] Erleben und Verhalten“. Sie dienen als Mittel, um menschliche Grundbedürfnisse entweder zu befriedigen (Annäherung) oder zu schützen (Vermeidung). In einem Annäherungssystem herrscht ein positives Umfeld, in dem essentielle Grundbedürfnisse befriedigt werden können. Dadurch haben Personen eine positive Erwartungshaltung und trauen sich zu, diverse Verhaltensweisen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse auszuprobieren. Mit der Zeit eignen sie sich so ein differenziertes Verhaltensrepertoire an, welches eine zukünftige Befriedigung noch wahrscheinlicher macht.<sup>118</sup> Im Gegensatz zu diesem sich positiv selbstregulierenden System steht das Vermeidungssystem:

In einem ‚negativen‘ Umfeld, in dem Grundbedürfnisse regelmäßig verletzt und nicht befriedigt werden, kommt es zur Entwicklung von vermeidenden motivationalen Zielen, bei denen es nicht darum geht, ein Bedürfnis zu befriedigen, sondern darum, Verletzungen zu vermeiden (Vermeidungsschemata). Es bildet sich eine negative Erwartungshaltung („ich schaffe es sowieso nicht“, „es wird wieder schief herauskommen“, „da kann man nichts machen“ etc.). Die Herausbildung eines differenzierten Verhaltensrepertoires in Bezug auf Annäherungsverhalten zur Bedürfnisbefriedigung ist so nicht möglich, denn im Vordergrund steht das Vermeiden von negativen Erlebnissen und Emotionen. Je häufiger die Vermeidungsziele und die damit verbundenen Verhaltensweisen, Emotionen und Kognitionen aktiviert werden, desto leichter aktivierbar sind sie.<sup>119</sup>

Die Konfliktvermeidung von Burnout-Betroffenen, wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wurde, beschreibt ein solches Vermeidungsschema. Dieses kann über eine Akkumulation von Konflikten und Stress ursächlich für Burnout bei selbstlos-kooperativen Personen sein. Der Fortlauf dieses Prozesses wird in dem Modell der Konflikt-Vermeidungsspirale festgehalten (s. Abbildung 1). Dabei sei betont, dass dieses, von der Verfasserin entwickelte Modell, nur ein Deutungsversuch der spezifischen kommunikativen Problematik mancher Burnout-Betroffenen ist. Es soll keinesfalls als allgemeines Erklärungsmodell für die Ursachen und Hintergründe dieser komplexen Erkrankung verstanden werden.

<sup>118</sup> Vgl. Weimer/ Pöll, S. 52f.

<sup>119</sup> Ebd., S. 53.

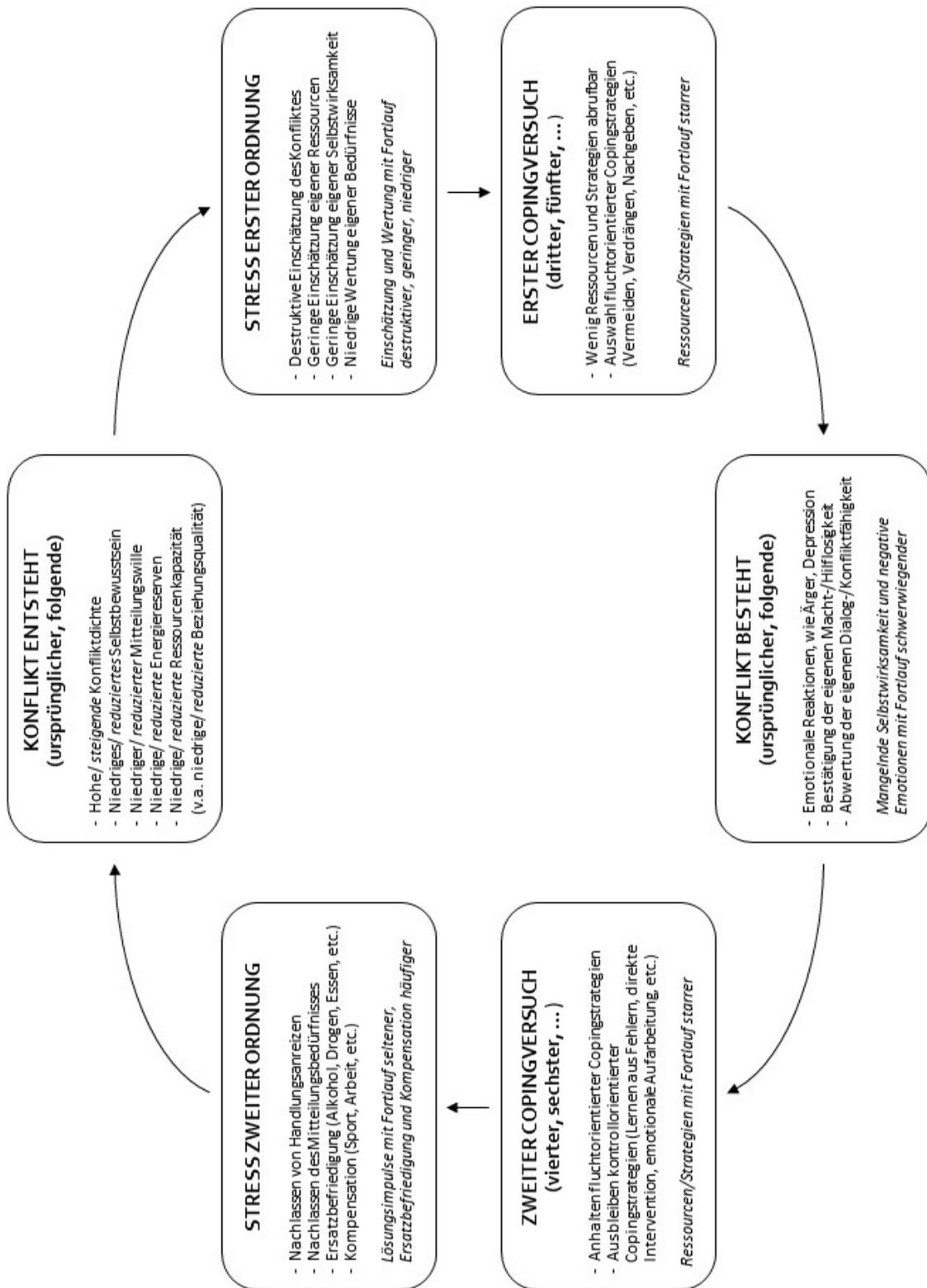


Abbildung 1: Modell der Konflikt-Vermeidungsspirale

Das Modell zeigt, dass es mehrere Stellen gibt, an denen die Konflikt-Vermeidungsspirale theoretisch unterbrochen werden kann. Klar ist, dass das nur über eine Kompetenzerweiterung geschehen kann. Hobfoll argumentiert, dass Personen neue Ressourcen gewinnen müssen, um die Lücke zwischen Ressourcenkapazität und Ansprüchen zu schließen, wenn sie einen Ressourcenverlust aufhalten wollen. Beispielsweise, indem sie eine Therapie beginnen, um ihre sozialen Fähigkeiten zu verbessern.<sup>120</sup> Die fehlende Ressource in der Konflikt-Vermeidungsspirale ist die Konfliktfähigkeit. Diese besteht aus einer inneren Komponente (Konfliktverständnis und Mitteilungswillen) und einer äußeren (konkrete kommunikative Fähigkeiten). Nur wenn beides erweitert wird, kann die Konfliktlösung gelingen und Stress reduziert werden.

Das spiegelt sich auch in den Plädoyers der folgenden Autoren wieder. Huebschmann und Steeth plädieren dafür, dass die zukünftige Stressforschung sich auf die Entwicklung von Interventionen konzentrieren sollte, die einer destruktiven Konflikteinstellung in Beziehungen entgegenwirken. Es sollte ein ausgewogenes Mindset gefördert werden, indem Konflikte als konstruktiv für Intimität und Wachstum betrachtet werden. Wie ihre Studie suggeriert, könne so über ein verbessertes Konfliktverständnis Beziehungsqualität erhöht und mentale Gesundheit verbessert werden.<sup>121</sup> Auch Friedmann et al. argumentieren, dass Trainings zu Konfliktkompetenz Personen helfen können, über konstruktives Konfliktverhalten ihr Arbeitsumfeld zu verbessern und damit beruflichen Stress zu reduzieren. Es gebe schließlich Hinweise darauf, dass Personen persönliche Prägungen mit ausreichend Training und Unterstützung überwinden können.<sup>122</sup>

Trainings, die Fähigkeiten im Bereich der Konfliktkompetenz erweitern, können eine wertvolle Exit-Ressource aus der Konflikt-Vermeidungsspirale sein und Betroffenen helfen diese zu durchbrechen, Konflikte zu lösen und langfristig positive soziale Netzwerke aufzubauen. Aus sprechwissenschaftlicher Perspektive steht hier die Entwicklung zu der von Hellmut Geißner postulierten Gesprächsfähigkeit. Diese bezeichnet die Fähigkeit in einem zielgerichteten, reziproken Prozess durch Sprechen und Hören einen gemeinsamen Sinn zu erschaffen, den alle Beteiligten verantworten können, wobei der gemeinschaftliche Aspekt der Handlung vordergründig ist.<sup>123</sup> Da wo Intentionalität oder Teilhabe und Teilnahme auf der

---

<sup>120</sup> Vgl. Hobfoll, S. 351.

<sup>121</sup> Vgl. Huebschmann/ Steeth, S. 259.

<sup>122</sup> Vgl. Friedmann et al., S. 49ff.

<sup>123</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 72; Vgl. SW, S. 129.

Strecke bleiben, ist keine Gesprächsfähigkeit gegeben, selbst wenn nach außen hin kommuniziert wird.<sup>124</sup> Das passiert beispielsweise beim „schweigen, meiden bestimmter Menschen und Situationen, vermeiden von Gesprächen, verstummen im Gespräch, (...) gesprächig Konflikten aus dem Weg gehen, bereitwillig antworten, ohne sich zu verantworten.“<sup>125</sup> Innerhalb der Konflikt-Vermeidungsspirale zeigen Betroffene demnach kommunikatives Verhalten, das keiner Gesprächsfähigkeit entspricht.

Laut Geißner kann es keine Gesprächsfähigkeit ohne Konflikt- und Verantwortungsfähigkeit geben. Im Miteinander werden ständig Bedürfnisse und Grenzen ausgehandelt und das gelingt nicht ohne Verantwortungsübernahme. Wer Gesprächsfähigkeit erlangen will, muss lernen Verantwortung zu übernehmen, Konflikte auszuhalten und anderen nicht das Sagen zu überlassen.<sup>126</sup> Das trifft für den selbstlos-kooperativen Stil sicher mehr zu als für andere, weswegen auch Schulz von Thun betont, dass Personen mit diesem Kommunikationsstil sich in Richtung Selbstbehauptung, Autonomie und Selbstverantwortung entwickeln sollten.<sup>127</sup> Nur, wer für seine Ansichten und Bedürfnisse Verantwortung übernehmen möchte und dasselbe von seinem Gegenüber erwartet, hat eine Chance auf Dialog auf Augenhöhe.

Bei Geißner kommen diese Qualitäten im Klärungsgespräch zusammen, das für ihn einen essentiellen Baustein der Gesprächsfähigkeit konstituiert. Dieses zielt nicht darauf ab, um jeden Preis eine Klärung herbeizuführen. Es geht vielmehr darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass individuelle Erfahrungen, Erlebnisse und Geschichten zu verschiedenen Perspektiven, Problemverständnissen und Lösungsansätzen führen. Wenn diese Perspektiven im gemeinsamen Gespräch Raum bekommen, kann über „problemorientiertes Kooperationsverhalten“ eine zielführende Lösung entwickelt werden.<sup>128</sup> Grundsätzlich können klärende Gespräche allerdings nur dort stattfinden, wo ein Klärungswille vorhanden ist. In dem folgenden Zitat von Geißner wird deutlich, dass dieser Klärungswille von negativen Konflikterfahrungen abhängig ist, genauso wie der eingeschränkte Mitteilungswille in der Konflikt-Vermeidungsspirale:

Voraussetzung ist, dass Menschen ein gemeinsames Interesse daran haben, etwas gemeinsam zu klären (...). Dieses handlungsleitende Interesse können sie jedoch nur haben, wenn

---

<sup>124</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 72f; Vgl. SW, S. 48.

<sup>125</sup> Geißner, KP, S. 79.

<sup>126</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 77/ 128.

<sup>127</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 2, S. 82f/ 122.

<sup>128</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 130.

sie bis dahin überhaupt erfahren konnten, dass es nicht nur verordnete Koordination, Konfliktvermeidung oder Konfliktmanagement gibt, sondern selbstbestimmte Konsenssuche, Kompromisslösung oder begründeten Dissens durch und mit Kommunikation.<sup>129</sup>

Wenn Personen bisher keine freie und inspirierende Konfliktlösung erfahren konnten, sondern fremdbestimmte oder negative Erfahrungen gesammelt haben, besitzen sie im Bereich von Konfliktgesprächen das, was Geißner eine „Kommunikationsnarbe“ nennt. Diese sind Teil der individuellen biografischen Kommunikationserfahrungen, der „Kommunikationsbiografie“. Kommunikationsnarben prägen die Fähigkeit mit anderen zu kommunizieren, da sie ebenso wie physische Narben an Verletzungen erinnern und so zur Vorsicht mahnen. Sie führen dazu, dass die betroffene Person bestimmte Gespräche vermeidet, umpolt oder abbricht, beziehungsweise über manche Dinge oder mit manchen Personen nicht sprechen möchte.<sup>130</sup> Hiermit stellt sich die Frage, welchen Beitrag Sprechwissenschaft und Sprecherziehung leisten können, um solche Kommunikationsnarben abzumildern und Betroffene aus der Konflikt-Vermeidungsspirale hinein in ein bereicherndes Miteinander zu führen.

---

<sup>129</sup> Ebd. S. 131f.

<sup>130</sup> Ebd. S. 77/ 99f; Vgl. SW, S. 12.

## 4 DAS POTENTIAL DER SPRECHWISSENSCHAFT UND SPRECHERZIEHUNG FÜR DIE INTERVENTION VON BURNOUT

Der Erwerb von Konfliktkompetenz durch den handlungsorientierten Lernansatz der Sprecherziehung kann eine wertvolle Ressource sein, um Betroffenen aus ihrer Konflikt-Vermeidungsspirale zu helfen. Seriöse Kommunikationstrainings von ausgebildeten Sprecherzieher:innen können in einem wertschätzenden Lernumfeld jene Kompetenzen vermitteln, die Betroffenen als Ressource in ihrem Alltag fehlen. Damit es Sprechwissenschaft und Sprecherziehung gelingen kann, sich selbstbewusst als wertvolles Fachgebiet für die Erforschung, Prävention und Intervention einer psychischen Krankheit zu positionieren, wäre es allerdings nötig, Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche neu auszuhandeln.

Zum einen müssten Fachvertreter:innen aus der Psychotherapie dazu bereit sein, die Grenzen ihrer eigenen Methode anzuerkennen und Betroffene gegebenenfalls an andere Disziplinen zu verweisen. Eine Schwachstelle der Psychotherapie ist ihre isolierte Herangehensweise. In *Burnout 2.0 von Psychotherapie im Dialog* (2018) kritisiert Arnd Albrecht die fehlende interdisziplinäre Vernetzung der Psychotherapie bei der Behandlung Burnout-Betroffener. Seiner Meinung nach wird deren Leiden in der Psychotherapie zu oft auf jene Aspekte runtergebrochen, die für die psychotherapeutische Perspektive und deren Methoden relevant sind. Anstatt soziale und berufliche Zusammenhänge näher zu beleuchten, werden individuelle Problemursachen in der Vergangenheit analysiert. Sind diese therapiert, so die Illusion, müssten Betroffene problemlos zurück in ein beschwerdefreies Leben finden. In der Realität scheitern vermeintlich Geheilte jedoch häufig, sobald sie wieder mit ihrem Alltag konfrontiert werden. Hohe Rückfallquoten zeigen, dass Werkzeuge für den Alltagstransfer fehlen.<sup>131</sup>

Diese konsequente Verankerung in der eigenen Methodik merkt man auch bei Mirriam Prieß. Der therapeutische Ansatz ihres Burnout-Ratgebers beruft sich zwar auf das Ziel Dialog wiederherzustellen, praktische Anweisungen dafür liefert sie jedoch keine. Prieß schreibt, dass Teilnehmende in ihren Seminaren sich von ihr häufig Übungen und Techniken erhoffen, mit denen man in den Dialog kommen kann. In ihrem Ratgeber beantwortet sie

---

<sup>131</sup> Vgl. Albrecht, Arnd; Hillert, Andreas; Albrecht, Evelyn (2018): Burnout: Coaching versus Psychotherapie. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 80–84, S. 82f.

---

dieses Anliegen mit folgenden Gegenfragen: „Es muss doch eine Technik für den Dialog geben ... muss es das? Kann es das? Kann man durch Technik Beziehung lernen? Ist es möglich, durch Technik das Wesen Mensch zu erfassen?“. <sup>132</sup> Die intuitive Antwort auf diese Fragen lautet bei den meisten Leser:innen wohl „Nein“ und so geht Prieß im Rest des Buches zwar darauf ein, wie ein Dialogverlust entsteht, welche Konsequenzen er hat und wie er zu Burnout beiträgt, konkrete Übungen, wie man wieder in den mündlichen Dialog kommt, nennt sie aber keine. Legitimiert wird das durch ihre rhetorischen Fragen, die den Eindruck erwecken, Dialogtechniken zur Beziehungsförderung würden dem Wesen Mensch widersprechen. Anstatt alltagspraktische Übungen an die Hand zu geben listet sie klassische psychotherapeutische Baustellen auf, wie beispielsweise eine schwierige Beziehung zu den Eltern in der Kindheit und empfiehlt diese eingängiger zu beleuchten. <sup>133</sup>

Ein weiteres Risiko der Psychotherapie ist, dass sie das soziale Umfeld von Patient:innen negativ beeinflussen kann. In dem SPIEGEL Artikel „Die Nebenwirkungen von Psychotherapien“ zeichnet die Autorin Julia Koch das Bild einer Disziplin, die sich zunehmend ihren Schwachstellen widmen muss. Aktuelle Statistiken zeigen, dass Psychotherapien für etwa 10 % der Patient:innen negative Folgen haben. Um Patient:innen und deren Angehörige in Zukunft besser über solche Risiken aufklären zu können, werden diese vermehrt erforscht. In Deutschland wurde dafür unter anderem das RINEPS-Netzwerk gegründet (Risiken und Nebenwirkungen der Psychotherapie). Eine mögliche Nebenwirkung ist, dass Psychotherapien einen Bruch mit dem sozialen Umfeld herbeiführen. Letzteres passiert, wenn Betroffene in der Psychotherapie lernen ihre eigenen Bedürfnisse klarer zu sehen und dann ihr Umfeld „freundlich dominant“ mit unerwarteten Ansprüchen konfrontieren. So ein „Egotrip“ kann für Patient:innen nötig sein, um sich von Menschen loszusagen, die ihnen nicht guttun, kann aber auch zu gravierenden Konflikten im Berufs- und Privatleben führen. <sup>134</sup>

Burnout-Betroffene mit selbstlos-kooperativen Verhaltensstil sind vermutlich für solche Zerwürfnisse anfällig, da sie jahrelang ihre eigenen Bedürfnisse hintangestellt haben. Hier besteht das Risiko, dass sie von ihrem Umfeld dasselbe Entgegenkommen einfordern, das sie selbst gezeigt hatten. Die verlorenen Bedürfnisse mehrerer Lebensjahre von heute auf

---

<sup>132</sup> Vgl. Prieß, S. 29; Anmerkung d. Verf.: Damit soll keinesfalls der Nutzen einer solchen psychotherapeutischen Behandlung in Frage gestellt werden. Es soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass die Psychotherapie eine fachspezifische Herangehensweise befolgt, die u.U. nicht bei allen Betroffenen zu einem optimalen Genesungsprozess führt. Nichtsdestotrotz bleibt die Psychotherapie eine wertvolle Ressource und ein Ausbau von Therapieplätzen in Deutschland wäre mehr als wünschenswert.

<sup>133</sup> Ebd., S. 187ff.

<sup>134</sup> Koch, Julia. „Die Nebenwirkungen von Psychotherapien“ SPIEGEL, Nr. 08 (19.02.2022), Print. S. 100-102.

morgen nachzuholen, ist jedoch ein aussichtsloses Unterfangen, von dem das soziale Umfeld sich zu Recht unverhältnismäßig unter Druck gesetzt fühlt. Zudem verhindert ein solcher Anspruch, dass Betroffene die Verantwortung dafür übernehmen, dass ihr eigenes Verhalten maßgeblich zu diesen Versäumnissen beigetragen hat. Prieß argumentiert, dass Betroffene sich daher bemühen sollten, vergangene Altlasten ruhen zu lassen und sich auf die zukünftige Beziehung zu sich selbst und ihrem Umfeld zu konzentrieren.<sup>135</sup> Gelingt das nicht, drohen weitere Konflikte. Im schlimmsten Fall, kann sich die Konflikt-Vermeidungsspirale trotz Psychotherapie weiterdrehen, wenn wiederentdeckte Bedürfnisse auf eine Art und Weise kommuniziert werden, die noch mehr Konflikte schürt und das ohnehin angeschlagene soziale Netzwerk weiter schwächt. Das zeigt, dass die Übergangsphase zwischen Erkenntnis und neuem Alltag sehr sensibel und anfällig für Rückfälle ist. Umso wichtiger wäre eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, um diesen Transfer zu gewährleisten.

Albrecht empfiehlt dazu eine Verzahnung zwischen Psychotherapie und Coaching. Beispielsweise, indem Psychotherapeut:innen sich betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse aneignen und psychotherapeutisches Basiswissen in Coaching-Ausbildungen integriert wird. Angesichts mangelnder Therapieplätze könnte sich für Burnout-Betroffene so ein größeres Unterstützungsfeld auftun.<sup>136</sup> Das Coaching hier als Wunschpartner zur Burnout-Intervention genannt wird, ist angesichts des vorherrschenden Bildes von Burnout als Berufserkrankung nicht verwunderlich. Schließlich ist Coaching für viele das Mittel der Wahl, wenn es um berufliche Weiterentwicklung geht. Aber auch nach einem abgeschlossenen Coaching stellt sich die Frage nach dem Alltagstransfer. Selbst, wenn geklärt ist, in welche Richtung man sich entwickeln möchte, bleibt die Frage offen, wie man das dem Umfeld mitteilt. Hier kann sich die Sprecherziehung in dieses interdisziplinäre Netzwerk einreihen.

Das würde allerdings erfordern, dass Fachvertreter:innen von Sprechwissenschaft und Sprecherziehung die Scheu davor verlieren, Betroffene mit psychischen Leiden als Zielgruppe anzusehen. Dazu müssten bis dato gezogene Grenzen zwischen den Disziplinen fließender gestaltet werden, ohne das Risiko einzugehen, sich mehr zuzumuten, als die eigene Ausbildung ermöglicht. Wie schwierig ein solches Unterfangen ist, zeigen Überlegungen von Hellmut Geißner zur therapeutischen Kommunikation. Seine Ansichten werden daher im Folgenden exemplarisch reflektiert. Zur terminologischen Eingrenzung des Begriffs „the-

---

<sup>135</sup> Vgl. Prieß, S. 173-179.

<sup>136</sup> Vgl. Albrecht et al., S. 83.

---

rapeutische Kommunikation“ verweist Geißner in seinem Buch „Kommunikationspädagogik“ auf die drei Phasen des kommunikationstherapeutischen Prozesses nach Norbert Gutenberg. Diese bestehen aus: zu therapierender Kommunikation, die physiologische Kommunikationsstörungen wie Lispeln und sozial-kommunikative Störungen wie Sprach- und Sprechbarrieren umfasst; therapierende Kommunikation, welche die kommunikative Haltung und die Behandlungsmethoden des Therapierenden umfasst; und die therapierte Kommunikation, die auf eine Wiederherstellung der Gesprächsfähigkeit abzielt. Bei der therapeutischen Kommunikation werden somit physiologische und sozial-kommunikative Störungen behandelt, um Kommunikationsfähigkeit zu entwickeln und zu stabilisieren.<sup>137</sup>

Diese beiden Arten der Kommunikationsstörung bauen auf verschiedenen Paradigmen auf. Die Therapie physiologischer Störungen orientiert sich am medizinischen, dass Abwesenheit von Krankheit mit Gesundheit gleichsetzt. Geißner kritisiert, dass der Fokus der therapeutischen Kommunikation daher oft auf physiologischen Aspekten des Sprechens liegt und die Therapie dann Übungen im Bereich der Elementarprozesse entspricht. Dort wo Atmung, Stimme und Sprechen untersucht werden, so Geißner, finden aber nur „Detailtherapien“ statt. Eine ganzheitliche Kommunikationstherapie hätte nicht Störungsfreiheit als Ziel, sondern Gesprächsfähigkeit. Sie müsste situative und partnerschaftliche Kontexte berücksichtigen, sowie psychische Einstellungen hinter Kommunikationsstörungen. Eine Person könne schließlich perfekt sprechen aber in bestimmten Situationen dennoch verstummen.<sup>138</sup> Solche Schwierigkeiten können während der sozial geprägten Entwicklung der eigenen Gesprächsfähigkeit entstanden sein. Die individuelle Lebensgeschichte sollte daher bei einer Betrachtung der Kommunikation nicht ausgeblendet werden.<sup>139</sup>

Wenn man solche sozial-kommunikativen Störungen betrachtet, verlässt man das negative, medizinische Paradigma und kommt zum positiven, psychologischen. Dieses sieht in Gesundheit nicht die Abwesenheit von Krankheit, sondern die Anwesenheit von Lebensfähigkeit. So gilt psychologisch als gesund, wer „arbeits-, liebes, und beziehungsfähig ist, wer imstande ist, sein Leben in erfüllten Beziehungen zu leben“. Mit diesem Ansatz betritt man den Bereich psychotherapeutischer Verfahren.<sup>140</sup> Denn bei sozial-kommunikativen Störungen reicht eine physiologische Übungsbehandlung nicht aus. Stattdessen ist es notwendig, in Gruppenprozessen aufzudecken, wodurch die Gesprächsfähigkeit einer Person in ihrer

---

<sup>137</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 153f.

<sup>138</sup> Ebd., S. 150-153.

<sup>139</sup> Vgl. Geißner, Hellmut: Therapeutische Kommunikation zwischen Reparaturgesinnung und Allmachtsphantasie. In: Sprache und Sprechen. Mündliche Kommunikation: Störungen und Therapie, Bd. 10, S. 9–20, S. 9.

<sup>140</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 153.

individuellen Entwicklung beeinflusst wurde. Das verlangt wiederum andere Theorien, Methoden und Herangehensweisen von Therapierenden. Laut Geißner haben sich hier Gruppenübungen in rhetorischer und phatischer Kommunikation bewährt, bei denen gruppenpädagogische, sozialpädagogische, gruppenspezifische oder „therapieentlehnte“ Methoden zum Einsatz kommen.<sup>141</sup>

Die Sprecherziehung befindet sich bei der Verfolgung dieses psychologischen Gesundheitsparadigmas in einem Grenzbereich, den sie laut Geißner nicht verlassen sollte. Er zieht eine klare Grenze, wenn es um die Vermittlung von nicht formalisierbaren Gesprächen geht. Damit dies gelänge, müssten psychologische Verfahren eingesetzt werden und diese seien keine pädagogischen, sondern therapeutische Interventionen und gingen über das „Standardrepertoire der traditionellen Sprech-Erziehung“ hinaus. Diese Bereiche seien kommunikationspädagogisch laut Geißner nicht „zu beherrschen“, daher müsse man hier über eine zusätzliche Ausbildung verfügen, da sonst „unverantwortliche Scharlatanerie“ drohe. Für Geißner bleibt das klassische Aufbereiten von Gesprächssituationen die „verantwortbare Möglichkeit“ das kommunikative Verhalten von Personen zu verändern.<sup>142</sup> Diese klare Abgrenzung von Pädagogik und Therapie zieht er auch früher in Verweis auf Kommunikationsnarben und fragt, wie diese „in pädagogisches Handeln (...) d. h. in nicht-therapeutisches Handeln“ einbezogen werden können.<sup>143</sup>

Geißner sieht die Sprecherziehung demnach zwischen zwei Polen: dem reduktionistischen medizinischen Störungsansatz und dem ausufernden psychologischen Heilungsansatz. Er plädiert dafür, die therapeutische Kommunikation zwischen beiden Polen anzusiedeln. Denn wenn sie sich nur medizinisch den Narben widmet, verkommt sie zur „Reparaturgesinnung“ und wenn sie sich einbildet, die dahinterliegenden Lebensgeschichten rückgängig machen zu können, wird sie zur „Allmachtsphantasie“.<sup>144</sup> Darauf aufbauend plädiert er dafür, den Fokus nicht auf Störungen, sondern auf den individuellen Leidensdruck zu legen. Das individuell erlebte Leid, hier als Einschränkung der Kommunikationsfähigkeit, würde dann über die Notwendigkeit einer Behandlung entscheiden und von Therapierenden eine klare Positionierung erfordern. Wo ist Hilfe nötig und wie weit kann man selbst helfen?<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Ebd., S. 154ff.

<sup>142</sup> Ebd., S. 155f.

<sup>143</sup> Ebd., S. 100.

<sup>144</sup> Vgl. Geißner, TK, S. 12.

<sup>145</sup> Ebd., S. 13-16.

---

Interessant ist, dass anschließende Fallbeispiele aus Geißners Praxiserfahrung durchaus psychotherapeutische Züge haben. So hat er in beratenden Gesprächen zunächst eine Vertrauensbasis aufgebaut und dann mit Klient:innen den Zusammenhang zwischen einer Stimm- und einer Selbstwertproblematik herausgearbeitet. Beispielsweise, indem die schwierige Beziehung einer Klientin zu ihrer Mutter thematisiert wurde oder die beruflichen Probleme eines Klienten. Geißner führt diese Situationen als exemplarisch für therapeutische Kommunikation an, da sie sich nicht alleine auf die physiologische Problematik konzentrieren. Stattdessen wird ein Zusammenhang zur ursprünglichen emotionalen Verletzung hergestellt, um deren Folgen auf das Kommunikationsverhalten zu reflektieren. Entscheidend ist dabei, dass die Verletzung nur thematisiert, aber nicht therapiert wird.<sup>146</sup>

Dieses Verständnis therapeutischer Kommunikation bildet die Basis für den anwendungsorientierten Teil dieser Masterarbeit. Es ist unbestreitbar, dass ein Kommunikationstraining keine Psychotherapie ersetzen kann, ebenso kann eine Psychotherapie aber auch kein Kommunikationstraining ersetzen. Gerade weil sie aufgrund ihrer Spezifika einander nicht ersetzen können, befindet sich zwischen ihnen ein fruchtbarer Raum. Dieser kann aber nicht genutzt werden, wenn zu klare disziplinäre Grenzen gesetzt werden. Wenn die Psychotherapie nur emotionale Narben (z. B. aus der Kindheit) behandelt, kann der Alltagstransfer scheitern, da kommunikatives Verhalten nicht verändert wurde. Wenn die Sprecherziehung wiederum nur verallgemeinerte Verhaltensempfehlungen ausspricht (z. B. zum idealtypischen Ablauf eines Konfliktgesprächs), werden mögliche Kommunikationsnarben nicht beachtet, die eine Umsetzung der Seminarinhalte im Alltag blockieren. Hier öffnet sich ein interdisziplinärer Raum, in dem nicht das eine durch das andere ersetzt werden soll, sondern die Frage gestellt wird, wie ein erweitertes Bewusstsein in beide Richtungen den Alltagstransfer gewährleisten kann.

Wenn das die Ausgangsprämisse für sprechwissenschaftliche und sprecherzieherische Bemühungen ist, droht weder „Scharlatanerie“ noch „Allmachtsphantasie“, da kein Anspruch besteht psychische Verletzungen zu therapieren. Es geht vielmehr darum, einen Zusammenhang zwischen solchen Verletzungen und dem individuellen Kommunikationsverhalten herauszuarbeiten, um darauf aufbauend das Bewusstsein der Betroffenen zu schärfen und so eine Verhaltensänderung zu ermöglichen. Das einzige wirkliche Novum an einem rhetorischen Seminar oder Coaching für Personen mit aktueller oder vergangener psychi-

---

<sup>146</sup> Ebd., S. 16f.

scher Erkrankung wäre also, diesen Zusammenhang klar zu benennen. Ein klärendes Gespräch über den Einfluss psychischer Faktoren auf die individuelle Gesprächsfähigkeit wäre fest eingeplant und kein Nebenprodukt wie in Geißners Fallbeispielen.

Dafür ist eine stabile Vertrauensbasis zwischen Trainer:in und Teilnehmer:innen, Klient:innen essentiell. Trainer:innen müssen in der Lage sein, einen sicheren Raum zu schaffen und sensibel mit dem Thema umzugehen. In einem solchen Setting fühlt sich womöglich nicht jede:r Sprechzieher:in beheimatet. Man könnte argumentieren, dass es daher einfacher wäre diesen Umstand auszuklammern und Betroffene zu einem regulären Seminar zu Kritik- und Konfliktgesprächen zu schicken. Damit wäre aber eine große Chance vertan. Für Betroffene erhöht eine Seminarstruktur, die auf ihre Bedürfnisse ausgelegt ist, signifikant die Chance, dass der Alltagstransfer gelingt und so ein Rückfall vermieden wird. Darüber hinaus öffnet sich für das Fachgebiet der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung durch die Inklusion solcher Zielgruppen ein interessantes interdisziplinäres Feld, in dem es als Doppeldisziplin seine aktuelle Relevanz betonen kann.

Eine derartige Inklusion lässt sich auch mit den Werten der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung begründen. Geißner verweist auf die selbstreflexive und sozialpragmatische Natur der Sprechwissenschaft. Zu dieser Selbstreflexion sollte, neben der methodischen Komponente, auch eine kritische und kontinuierliche Hinterfragung der eigens gesetzten Grenzen gehören. Vor diesem Hintergrund klingt es nicht zeitgemäß, die eigenen Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten durch die Grenzen eines „traditionellen Standardrepertoires“ zu limitieren. Noch dazu das erklärte „handlungsleitende“ Interesse der Sprechwissenschaft „die Veränderung der Praxis des Miteinandersprechenden [ist] als einer Bedingung der Möglichkeit der Veränderung von gesellschaftlicher Praxis.“<sup>147</sup> Wie die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit gezeigt haben, kann eine Kommunikationsnarbe im Konfliktverhalten einer einzelnen Person ganze soziale Netzwerke beeinflussen. Nimmt man Burnout als gesellschaftliches Phänomen ernst, stellt sich die Frage, welche Entwicklungs- und Emanzipationsmöglichkeiten wohl auf gesamtgesellschaftlicher Ebene möglich wären, wenn man sich dieses Themas und seiner Manifestation in der individuellen Kommunikationsontogenese annehmen würde. Es wäre bedauerlich als Fachgebiet eine solche Herausforderung nicht wahrzunehmen.

---

<sup>147</sup> Vgl. Geißner, SW, S. 13.

---

## 5 DAS CALM-MODELL

In diesem Kapitel wird vorgestellt, wie eine integrative Herangehensweise von traditionell-sprecherzieherischen und therapie-entlehnten Methoden aussehen könnte. Die Methodenauswahl erfolgt nach ihrem Nutzen als Ressource aus der Konflikt-Vermeidungsspirale. Das Modell ist damit an Burnout-Betroffenen mit fluchtorientierten Konfliktverhalten ausgerichtet und ist nicht allgemeingültig auf alle Konfliktstile, beziehungsweise Burnout-Betroffenen übertragbar. Dadurch, dass das Modell flexibel gestalt- und modifizierbar ist, kann es aber sicherlich über diese umschriebene Zielgruppe hinaus Anwendung finden.

Grundsätzlich liegt dem CALM-Modell (s. Abbildung 2) die Idee zugrunde, dass der gute Kontakt zu sich selbst, dem Gegenüber und den gemeinsamen Interessen die Basis für eine konstruktive Konfliktkultur ist. Ähnlich zu gängigen Coaching-Modellen, wie etwa dem GROW-Modell von John Whitmore, umfasst das CALM-Modell in einem Akronym verschiedene Phasen eines grundlegenden Wachstumsprozesses (Connect, Attend, Listen, Mediate). Dieser Prozess soll Betroffenen ermöglichen, die Konflikt-Vermeidungsspirale zu verlassen und eine positive Konfliktkultur in ihrem Leben aufzubauen. In dieser Hinsicht fungiert das Modell als Leitfaden und die Reihenfolge der Module steht fest. Ihre Sequenz ist am Entstehungsprozess der Konflikt-Vermeidungsspirale angelegt und soll so ermöglichen, diese frühestmöglich zu unterbrechen. Im Fokus steht daher zunächst die betroffene Person mit ihren eigenen Interessen und Bedürfnissen, dann das Gegenüber und am Ende die gemeinsame Beziehung. Innerhalb der Module kann das Modell dann wie ein Baukastensystem verwendet werden. Dazu werden die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden, sowie ihre mögliche Anwendung in einem Seminarkontext diskutiert. Zusätzlich werden inhaltliche Konzepte erwähnt, die erläuterte Methoden sinnvoll ergänzen, aber keiner kritischen Reflektion bedürfen (z. B. Übersicht über Gesprächsphasen, Fragen zur Reflektion). Auf diese wird daher lediglich verwiesen.

Auch wenn theoretische Überlegungen zur therapeutischen Kommunikation die Ausrichtung des Modells bestimmen, ist sein handlungsleitendes Ziel die Anwendung im Bereich rhetorischer Praxis. Lehrziel des Modells ist, die Konfliktfähigkeit der Teilnehmenden und damit einen Teil ihrer Gesprächsfähigkeit auszuweiten. Je nach individueller Ausbildung und Präferenz kann die Seminarleitung mehr oder weniger therapie-entlehnte Methoden integrieren. Auf einen konkreten Seminarentwurf wird daher verzichtet, da dieser von der individuellen interdisziplinären Ausrichtung der Seminarleitung abhängig wäre.

<h1>CALM</h1> <p>(engl. für <i>ruhig, besonnen, gelassen</i>)</p> <p>Positive Konfliktkultur durch authentischen Kontakt</p>		
<p><b>C</b></p>	<p><b>Was brauche ich?</b> to connect (engl.) <i>verbinden</i></p>	<p>Den Kontakt zu sich selbst vertiefen: Eigene Bedürfnisse wahrnehmen, den inneren Dialog herstellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse, Werte und Ziele entdecken <i>Bedürfnisanalyse, Wert-Ziel-Konflikt</i></li> <li>• Inneren Monolog und Glaubenssätze hinterfragen <i>Innerer Monolog, The Work</i></li> <li>• Innere Anteile erkennen und in den Dialog bringen <i>Das innere Team, Stuhlarbeit</i></li> </ul>
<p><b>A</b></p>	<p><b>Wie bleibe ich bei mir?</b> to attend (engl.) <i>an etwas teilnehmen</i></p>	<p>Im Kontakt authentisch bleiben: Eigene Bedürfnisse und Interessen klar kommunizieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volle Verantwortung übernehmen <i>Teamaufstellung, Transaktionsanalyse</i></li> <li>• Die eigenen Bedürfnisse klar kommunizieren <i>Gewaltfreie Kommunikation, A-B-C-Modell</i></li> <li>• Grenzen der Kommunikation erkennen <i>Stress-Reaktions-Zyklus, Situationsmodell</i></li> </ul>
<p><b>L</b></p>	<p><b>Wie bleibe ich bei dir?</b> to listen (engl.) <i>zuhören</i></p>	<p>Im Kontakt offen sein: Den Bedürfnissen und Interessen des Gegenübers Raum geben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Filter- und Wertungsprozesse erkennen <i>Vier-Ohren-Modell, Werte- und Entwicklungsquadrat</i></li> <li>• Aufmerksam und wertfrei zuhören <i>Non-Direktive Gesprächsführung</i></li> <li>• Emotionales Management</li> </ul>
<p><b>M</b></p>	<p><b>Was brauchen wir?</b> to mediate (engl.) <i>vermitteln</i></p>	<p>Den Kontakt zu anderen erhalten: Eine positive Konflikt-, Gesprächs- und Beziehungskultur aufbauen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierend und sachbezogen verhandeln <i>Thomas-Modell, Harvard-Konzept</i></li> <li>• Konfliktgespräche planen und durchführen <i>Modell der Konfliktdynamik, Themenzentrierte Interaktion</i></li> </ul>

Abbildung 2: CALM-Modell.

Bevor im CALM-Modell die praktische Arbeit beginnen kann, benötigen Teilnehmende grundlegende Kenntnisse zum Stressprozess und der Konflikt-Vermeidungsspirale. Da diese in der vorliegenden Arbeit bereits ausführlich thematisiert wurden, wird auf eine erneute Darstellung verzichtet. Interessierten sei an dieser Stelle das Kapitel zu Stress im Trainer-Kit von Stefanie Große Boes und Tanja Kaseric empfohlen, in dem die Autorinnen anschaulich darlegen, wie Stresstheorien im Seminarkontext eingeführt werden können.<sup>148</sup>

## 5.1 CONNECT

Die Connect-Phase des CALM-Modells unterscheidet sich am meisten von gängigen Seminarinhalten zu Konfliktgesprächen. Die Anwendung therapie-entlehnter Methoden verlangt hier von der Seminarleitung ein erhöhtes Bewusstsein über ihren Kompetenzbereich. Gleichzeitig ist die Phase besonders für interdisziplinäre Überlegungen geeignet, weswegen exemplarisch die Verbindung zur Gestalttherapie näher beleuchtet wird. Ziel der Phase ist, dass Teilnehmende ihre Bedürfnisse bewusster wahrnehmen und lernen negative Gedankenmuster aufzudecken und zu hinterfragen, die ein destruktives Konfliktverständnis befeuern.

### Bedürfnisanalyse und Wert-Ziel-Konflikt

Am Anfang der Konflikt-Vermeidungsspirale werten Betroffene ihre eigenen Bedürfnisse als gering oder ignorieren diese, was sich später in fluchtorientierten Coping äußert. Wer seine eigenen Bedürfnisse auf wiederholte Art unterdrückt und missachtet, so Prieß, verliert den Kontakt zu dem was er will und braucht.<sup>149</sup> Personen mit niedriger Selbstsorge (concern for self) können so ihre eigenen Interessen nicht vertreten, Probleme nicht klar benennen und keine gezielte Handlung ergreifen. Dadurch fehlen ihnen Lösungsideen, Probleme erscheinen kritischer und lösen mehr Stress aus.<sup>150</sup> Um ganz am Anfang der Konflikt-Vermeidungsspirale anzusetzen, benötigen Teilnehmende also eine erhöhte Selbstsorge-Fähigkeit. Der erste Schritt besteht darin, sich wieder bewusst zu werden, welche Bedürfnisse, Werte und Ziele die eigene Person auszeichnen. Nur wer mit der eigenen Identität vertraut ist, kann sein Handeln an dieser ausrichten. Erst, wenn hier eine Übereinstimmung stattfindet, so

---

<sup>148</sup> Vgl. Große Boes, Stefanie; Kaseric, Tanja (2014): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. 6. Auflage. Bonn: Manager-Seminare Verlags GmbH. S. 167-197.

<sup>149</sup> Vgl. Prieß, S. 85–91.

<sup>150</sup> Vgl. Friedmann et al., S. 42; Anm. d. Verf.: Der Begriff „Selbstsorge“, bzw. „Sorge um sich selbst“ umfasst wie viel Aufmerksamkeit Personen ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen zukommen lassen und wie sie diese im Vergleich zu den Bedürfnissen und Interessen anderer gewichten. Der Begriff ist in dieser Verwendung nicht mit Selbstfürsorge oder Selbstliebe gleichzusetzen.

Prieß, befindet man sich im inneren Dialog und kann sich sicher sein, dass die Positionen und Bedürfnisse, die man nach außen vertritt, auch wirklich authentisch die eigenen sind und nicht den Erwartungshaltungen anderer entsprechen.<sup>151</sup> Wer das Gespür für die eigene Identität verloren hat, findet diese natürlich nicht über Nacht in einem Seminar wieder. Allerdings kann man Teilnehmenden Inspirationen und Methoden an die Hand geben, um einen Einstieg in diesen Annäherungsprozess zu erleichtern.

Als erste Orientierung kann es hilfreich sein mit Teilnehmenden Bedürfniskataloge anzusehen, um sie mit dem Begriff vertraut zu machen. Hier empfiehlt sich die Auflistung von Marshall B. Rosenberg in seinem Buch „Gewaltfreie Kommunikation“. Zum einen, da es sich hier um eine ausführliche Liste handelt und zum anderen, weil er in seinem Buch viele nützliche Beispiele listet, in denen Bedürfnisse in der Kommunikation explizit benannt werden (s. Anhang).<sup>152</sup> Die Reflektion einer solchen Liste ist natürlich nur eine Groborientierung und primär hilfreich für Teilnehmende, die noch ein Gespür für ihre Bedürfnisse haben, aber sich in der bewussten Wahrnehmung und Benennung dieser schwertun.

Haben Teilnehmende eine Vorstellung von potentiellen Bedürfnissen lohnt sich eine Bestandsaufnahme des aktuellen Lebens. Einen guten Leitfaden dazu gibt die Stresstrainerin Ulrike Pilz-Kusch. In ihrem Burnout-Ratgeber gibt sie einige Fragen an die Hand, mit denen Leser:innen erkunden können, wie sie aktuell in ihrem Leben dastehen (s. Anhang). Der Fokus liegt dabei auf der „Balance zwischen Belastungen und Bewältigungskompetenz“.<sup>153</sup> Diese Fragen können in Kombination mit dem Käfermodell von Mirriam Prieß eingeführt werden. Das Käfermodell ist die methodische Visualisierung ihrer These, dass Burnout durch Konflikte in mehreren Lebensbereichen entsteht (Beruf, Familie/Partnerschaft, Gesundheit, soziale Kontakte, Individualität/Hobbys und Glaube/Spiritualität). Ein Käfer ist nur dann voll lebensfähig, wenn alle Beine (Lebensbereiche) tragfähig sind.<sup>154</sup> Die von Prieß benannten Lebensbereiche decken sich zum Großteil mit denen von Pilz-Kusch und können in Bezug zu Bedürfnissen nach Rosenberg gesetzt werden. Diese Kombination erlaubt eine detaillierte Bestandsaufnahme, ob und wenn ja in welchen Lebensbereichen Belastungen und unerfüllte Bedürfnisse vorliegen.

---

<sup>151</sup> Vgl. Prieß, S. 56-64.

<sup>152</sup> Vgl. Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12 Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.

<sup>153</sup> Vgl. Pilz-Kusch, Ulrike (2012): Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen. Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene 8 Focusing-Schlüssel, die wirklich helfen. Weinheim: Beltz. S. 30.

<sup>154</sup> Vgl. Prieß, S. 69-73.

Nach dieser Bestandsaufnahme können Teilnehmende ergründen, welche ihrer Verhaltensweisen diesen Zustand herbeigeführt haben. Hier kann der Wert-Ziel-Konflikt, der Therapeut:innen Klaus und Daniela Bernhardt Aufschlüsse liefern. Sie fordern Leser:innen in ihren Burnout-Ratgebern dazu auf, zunächst zehn Werte aufzuschreiben und diese nach Wichtigkeit zu ranken. Anschließend sollen sie mit ihren zehn wichtigsten Zielen ebenso verfahren. Sie gehen dabei davon aus, dass individuelle Werte sich im alltäglichen Verhalten widerspiegeln. Wenn das alltägliche, von Werten bestimmte Verhalten, der Erfüllung eines Ziels im Weg steht, kommt es dann zum Wert-Ziel-Konflikt (s. Anhang). Eine Person, die etwa Karriere machen möchte, wird wahrscheinlich ihre Ziele der Gesundheit und inneren Ruhe nicht erreichen. Anstatt sich zu erholen, wird sie eher Überstunden machen, da ihr Verhalten am Wert des Erfolges ausgerichtet ist. Visualisierte Wert-Ziel-Konflikte können so helfen, Teilnehmenden mehr Klarheit über ihr Motivationskonzept zu verschaffen.<sup>155</sup>

Dadurch können Teilnehmende ihre Ziele auf mehrere Aspekte hin untersuchen. Erstens, können sie die Priorisierung prüfen, die zu ihrer aktuellen Bestandsaufnahme geführt hat. Eine Überbelastung im Lebensbereich Familie/Partnerschaft kann beispielsweise entstehen, wenn Erfolg und finanzielle Sicherheit die höchsten Werte sind, aber mehr Zeit in der Familie und Partnerschaft das wichtigste Ziel darstellt. Zweitens können sie mithilfe der Analyse die Authentizität ihrer Ziele hinterfragen. Der Burnout-Spezialist Matthias Burisch betont, dass Ziele eine wichtige Orientierungshilfe durch Krisen sind, vorausgesetzt, sie entsprechen einem selbst und sind nicht durch andere Personen, Umstände oder die Jagd nach Anerkennung, Dankbarkeit, usw. fremdbestimmt. Burisch gibt daher Leitfragen an die Hand, die bei dem Formulieren authentischer Ziele helfen können (s. Anhang).<sup>156</sup> Drittens können Teilnehmende das motivationale Schema hinter ihren Zielen hinterfragen (s. Anhang). Weimer und Pöll empfehlen Betroffenen einzuschätzen, welche Annäherungsziele (z. B. Streben nach Bindung) und Vermeidungsziele (z. B. Vermeiden von Trennung) sie haben.<sup>157</sup> Da es sich bei der Konflikt-Vermeidungsspirale um ein Vermeidungsschema handelt, kann diese Perspektive für Teilnehmende sehr hilfreich sein. Wie sehr ist die Priorisierung ihres Verhaltens aktuell an dem Erreichen oder dem Vermeiden von etwas ausgerichtet?

Grundsätzlich können diese Reflektionsmethoden nach individueller Präferenz der Seminarleitung unterschiedlich gestaltet werden. Von stiller Einzelarbeit zu Partnerarbeit oder

---

<sup>155</sup> Vgl. Bernhardt, Klaus (2019): Depression und Burnout loswerden. Wie seelische Tiefs wirklich entstehen, und was Sie dagegen tun können. München: Ariston. S. 82-84; Vgl. D. Bernhardt, S. 110-120.

<sup>156</sup> Vgl. Burisch, BO-Kur, S. 58-62.

<sup>157</sup> Vgl. Weimer/ Pöll, S. 111f.

Diskussionen in Kleingruppen sind verschiedene Varianten möglich. Am Ende des Seminarbausteins sollte jedoch ein klarer Bezug zur Kommunikation stattfinden, damit die Zusammenhänge zwischen Kommunikationsverhalten und aktueller Lebenslage bewusst bleiben. In einer Diskussion im Plenum können Teilnehmende hinterfragen, wie sie bisher mit ihren Zielen und Bedürfnissen nach außen getreten sind. Haben sie beispielsweise ihre Ziele schon mit Personen besprochen, die ebenfalls davon betroffen wären? Teilen sie die Werte, die ihr Verhalten motivieren, anderen als Begründung für ihr Verhalten mit? Wie häufig geben sie in Konfliktsituationen nach, um Werte oder Ziele anderer nicht zu gefährden? Wie häufig bleiben sie ihnen treu, usw.

### Innerer Monolog und „The Work“

Vermutlich haben Teilnehmende der Zielgruppe aufgrund ihrer Konfliktangst einige ihrer Ziele bis dato nicht angesprochen oder umgesetzt, da diese (scheinbar) im Konflikt mit den Bedürfnissen und Interessen anderer stehen. Daher sind im nächsten Schritt Methoden wichtig, die ihnen helfen destruktive Konfliktgedanken zu regulieren. Das kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Teilnehmende sich trauen ihre Ziele zu vertreten, selbst wenn es dadurch zu einem Interessenkonflikt kommen sollte.

Am Anfang steht zunächst das Wissen, dass der eigene innere Dialog einen Einfluss auf die mentale Gesundheit und das Verhalten haben kann. Negative Selbstgespräche, sowie zwanghafte, ängstliche oder depressive Gedanken sind häufiger Grund für Depression und Burnout.<sup>158</sup> Klaus Bernhardt empfiehlt daher zu hinterfragen, welche Gedanken auftreten, bevor oder während man eine negative Emotion erlebt hat (z. B. Angst, Trauer). Je schneller man weiß, welche Gedanken emotional belasten, desto schneller kann man lernen sie zu kontrollieren.<sup>159</sup> Beim destruktiven Konfliktverständnis sind das vermutlich falsche Prämissen, die auftauchen, sobald eine potentielle Konfliktsituation droht, wie etwa *„Wenn ich jetzt sage, dass ich eigentlich etwas anderes will, werden wir streiten“*. Hintergrund eines solchen Gedankens können Glaubenssätze sein, wie etwa *„Ich bin nicht gut genug“*, oder *„Es ist meine Aufgabe, dich glücklich zu machen.“*<sup>160</sup>

Eine gute Methode, um solche Glaubenssätze zu hinterfragen ist „The Work“ von Katie Byron, welche auf ihrer Erfahrung mit Depression beruht. Byron entdeckte, dass ihr Leiden

---

<sup>158</sup> Vgl. K. Bernhardt, S. 114/ 216f/ 241.

<sup>159</sup> Vgl. Ebd., S. 144.

<sup>160</sup> Vgl. Byron Katie International „Weit verbreitete Überzeugungen“ PDF, Download in: <https://the-work.com/sites/de/> (20.04.2022).

maßgeblich davon abhängig war, ob sie ihren destruktiven Gedanken Glauben schenkte oder nicht. Ziel der Methode ist daher, Gedanken zu identifizieren und zu hinterfragen, die Leid verursachen.<sup>161</sup> Das geschieht durch eine schriftliche Meditation, die über Fragen anleitet, den jeweiligen Glaubenssatz und seine Konsequenzen genau zu betrachten. Die Methode ist für Teilnehmende hilfreich, da sie destruktive Glaubenssätze über Konflikte begreifbar machen kann und einen Bezug zwischen Glaubenssatz und fluchtorientiertem Copingverhalten herstellt. So ist in einer älteren Version die Frage enthalten, welches kompensatorische Verhalten naheliegt, wenn man diesen Gedanken denkt (z. B. Wunsch nach Alkohol, Essen).<sup>162</sup> Ein weiterer Vorteil der Methode ist, dass sie vielseitig eingesetzt werden kann. Sie kann daheim als Vorbereitung auf ein Seminar, Coaching oder als stille Einzelarbeit vor Ort erledigt werden. Genauso gut können gängige Glaubenssätze in Kleingruppen oder im Plenum diskutiert werden. Um den Nutzen der Methode genauer herauszustellen, befindet sich im Anhang eine exemplarische Meditation nach „The Work“ (s. Anhang).

Zusätzlich gibt es allgemeine Ratschläge zum Hinterfragen von Gedanken, die im Seminar vorgestellt werden können. Beispielsweise das Vermeiden von Generalisierungen beim Denken durch Wörter wie *immer, ständig, dauernd, alle, jeder, niemals, niemand, keiner, keine, nie*. Hier könnte man in Kleingruppen oder im Plenum Beispiele diskutieren, wie etwa *Immer wenn ich sage, was ich will, bricht ein Streit aus*, *Alle sagen, dass Streiten schlecht für eine Beziehung ist*. Ebenso wichtig ist ein Bewusstsein für die Generalisierung durch das Wort *man*. Durch dieses Wort, so Klaus Bernhardt, übertragen Personen die eigenen limitierenden Glaubenssätze auf die Allgemeinheit und machen sie so zu allgemeingültigen Regeln, die von ihnen verlangen in der Situation auszuharren. Der Austausch von *man* durch *ich* kann in diesen Fällen aufzeigen, wo Teilnehmende sich selbst blockieren.<sup>163</sup> Dadurch kann eine Verantwortungsübernahme stattfinden, die von *Da kann man nichts machen* zu *Da kann ich nichts machen* zu *Da will ich nichts machen* führt.<sup>164</sup> Diese Umformulierung ist gerade bei Sätzen sinnvoll, die eine Verantwortungsverlagerung bei Konflikten beinhalten. Etwa, indem Teilnehmende Sätze wie *Man kann nicht einfach sagen, was man will* umformulieren zu *Ich will nicht sagen, was ich brauche*. Daniela

<sup>161</sup> Vgl. Anonym. „Wer wärst du ohne deine Geschichte“, in: <https://thework.com/sites/de/> (20.04.2022); Vgl. Byron Katie International „Arbeitsblatt: Untersuche eine Überzeugung“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (20.04.2022).

Vgl. K. Bernhardt, S. 139-142.

<sup>162</sup> Vgl. Byron Katie International „Arbeitsblatt: Untersuche eine Überzeugung“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (10.05.2018).

<sup>163</sup> Vgl. K. Bernhardt, S. 141/ 145f/ 241-244.

<sup>164</sup> Vgl. Ebd., S. 243.

Bernhardt hält fest, dass dies ebenso für positive Vorsätze gilt. Anstelle der vagen Vorsätze *„Das müsste man mal machen“* und *„Das könnte man ändern“*, stünde hier etwa das Bekenntnis *„Ja, ich werde in Zukunft sagen, wenn ich mir etwas wünsche“*.<sup>165</sup>

Zuguterletzt kann es hilfreich sein, die eigene Denkatmosphäre lösungsorientierter zu gestalten. Klaus und Daniela Bernhardt empfehlen dafür Warum-Fragen zu vermeiden. Sie argumentieren, dass Warum-Fragen häufig den Denkfokus auf negative Aspekte legen, nicht zufriedenstellend beantwortet werden können und so zum Grübeln verleiten. Eine konstruktive Alternative sind Wer-/Wie-/Was-Fragen, da diese zielgerichtet und lösungsorientiert sind und Raum für Erklärung sowie Kooperation geben. Anstatt sich zu fragen *„Warum schaffe ich nicht zu sagen, was ich brauche?“*, *„Warum nimmt keiner auf mich Rücksicht?“*, wären lösungsorientiertere Fragen *„Wer schafft es in meinem Umfeld, klar die eigene Meinung zu sagen? Wie hat diese Person das geschafft? Wie könnte ich das schaffen?“*, *„Was können wir tun, um unsere gemeinsame Zeit fair zu gestalten?“*. Diese Form der Fragetechnik kann im inneren Zwiegespräch und in Gesprächen mit anderen zu mehr Ziel- und Lösungsorientierung führen und verhindern, dass Teilnehmende in Gedankenmustern verhaften.<sup>166</sup>

### **Inneres Team und Stuhlarbeit**

Wurden negative Gedankenmuster identifiziert, können sie auf innere Anteile zurückgeführt und aufgelöst werden. Hier liefert Friedemann Schulz von Thun mit dem Inneren Team eine wertvolle Methode, die zudem den inneren Dialog über eine verbesserte Passung zwischen Identität und Handlung vertiefen kann. Als theoretische Basis der Methode, dient Schulz von Thuns Überlegung, dass eine ideale, „stimmige“ Kommunikation zwei Kontexte enthält, die in sich und in der Beziehung zueinander stimmig sein müssen. Beim inneren, seelischen Kontext geht es darum, authentisch und identitätsgemäß zu kommunizieren, d. h. dem treu zu bleiben, was einen ausmacht. Das Ziel des äußeren, systemischen Kontextes ist wiederum, situationsgerecht zu kommunizieren, indem man Forderungen und Geboten der äußeren Situation Rechnung zollt.<sup>167</sup> Um eine innere Übereinstimmung zu erreichen, hat Schulz von Thun das Innere Team entwickelt. Es bildet das methodische Pendant zu dem Nachrichten-Quadrat, welches an einer Analyse und Klärung im Außen ausgerichtet ist.

---

<sup>165</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 94.

<sup>166</sup> Vgl. Ebd., S. 143-145; Vgl. K. Bernhardt, S. 235-239.

<sup>167</sup> Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2014): *Miteinander reden: 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Sonderausgabe*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag. S. 16ff.

Grundlage des Teams ist die Annahme, dass Menschen keine eindimensionale, geschlossene Persönlichkeit besitzen, sondern aus verschiedenen Anteilen (Teammitgliedern) bestehen, die zusammen eine multidimensionale Persönlichkeit bilden. Diese Anteile kommunizieren und wirken auf zwei Ebenen: nach außen, da sie Worte und Handlungen einer Person im situativen Kontext und gegenüber anderen Personen prägen; nach innen, da sie die innere Stimmung und Gruppendynamik zwischen Anteilen prägen, meist erkenntlich am Selbstgespräch.<sup>168</sup> Personen können durch Selbstbeobachtung ihre Teammitglieder an ihrer spezifischen Botschaft erkennen. Diese enthält Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse, sowie Werthaltungen, Normen und Befehle an einen selbst. Wurde ein Teammitglied identifiziert, kann man es für Prozesse passend benennend, z. B. „der:die Hilfsbereite“.<sup>169</sup> Manche Teammitglieder sind dabei einfacher zu finden als andere, da nicht alle gleich aktiv sind, sondern sich in dominante und untergeordnete aufteilen. Schulz von Thun benutzt das Bild eines Theaters als Analogie für die innere Organisation des Teams. Teammitglieder, die oft erfolgreich waren, werden Stammspieler:in/Hauptdarsteller:in und dominieren das Theaterstück. Der Erfolg findet einerseits im Außen statt, z. B. indem „der:die Hilfsbereite“ von allen Teammitgliedern am meisten Unterstützung erhält. Andererseits auch im Innen, z. B. wenn „der:die Hilfsbereite“ besonders gut andere Teammitglieder abwehren kann, die für Angst, Unbehagen oder Schmerz sorgen.

Diese Abwehr dient auch dem Schutz vermeintlich schwacher Anteile vor den Konsequenzen ihres Handelns.<sup>170</sup> Sie ist in der Regel aus biographischen und alltäglichen Notwendigkeiten heraus entstanden und erfüllt eine wertvolle Funktion in der Lebensorganisation. Kritisch wird es, wenn Stammspieler:innen das Innenleben einer Person so dominieren, dass der Rest des Teams handlungsunfähig wird. Dann prägt alleine dieser Anteil die zugewandte Kontaktseite einer Person nach außen und andere Anteile werden verdrängt. Bei einer milden Verdrängung sind sie noch auf der Rückseite aktiv, bei einer starken Verdrängung spalten sie sich von der bewussten Persönlichkeit ins Unbewusste ab. Beide Formen der Spaltung führen zu großen Spannungen und Konflikten zwischen den polarisierenden Seiten, die der mentalen Gesundheit einer Person schaden. Als langfristige Konsequenz drohen psychosomatische Beschwerden, Erschöpfung, Depression und Burnout.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Ebd., S. 19f/ 37/ 41/ 46.

<sup>169</sup> Vgl. Ebd., S. 29/ 40.

<sup>170</sup> Vgl. Ebd., S. 214-219.

<sup>171</sup> Vgl. Ebd., S. 225-235/ 264; Vgl. Schneglberger, S. 45f.

Für Teilnehmende ist diese Perspektive interessant, da das Verhalten von Stammspieler:innen meist dem dominanten Kommunikationsstil einer Person entspricht. Personen mit selbstlos-kooperativen Stil haben wahrscheinlich Stammspieler:innen, die auf Konfliktvermeidung und Harmonie aus sind.<sup>172</sup> Ihre Analyse kann Teilnehmenden helfen, destruktive Gedankenmuster auf einzelne Teammitglieder zurückzuführen und sich darüber bewusst zu machen, dass diese nur einen Teil ihrer Persönlichkeit ausmachen. Dazu kann man ihre Botschaft nach dem Nachrichten-Quadrat aufschlüsseln und darüber auch potentielle Gegenspieler:innen im Team identifizieren (s. Anhang). So wird der innere Konflikt zwischen Anteilen sichtbar und kann im nächsten Schritt durch inneres Konfliktmanagement aufgelöst werden. Dieses geschieht unter Aufsicht der Teamleitung, dem sogenannten Oberhaupt, welches die Interessen der Gesamtperson vertritt.<sup>173</sup> Das Oberhaupt ist notwendig, da es auch beim inneren Konfliktmanagement dazu kommen kann, dass aufgrund von Konfliktangst innere Konflikte lange vermieden werden. Daher ist die Stärkung des Oberhauptes wichtig, damit es die Konfliktbearbeitung wenn nötig gegen den Widerstand bestimmter Teammitglieder durchsetzen kann.<sup>174</sup> Wenn Teilnehmende ihre Konfliktkompetenz ausbauen wird ihr Oberhaupt geschult, was der inneren Konfliktlösung ebenso zugutekommt wie der äußeren.

Bei der Konfliktbearbeitung selbst (genaue Phasenbeschreibung s. Anhang) kommen zwei verfeindete Teammitglieder unter Aufsicht des Oberhauptes in einem Konfliktgespräch zusammen. Dazu werden diese zunächst identifiziert, benannt und danach einem von zwei im Raum stehenden Stühlen zugewiesen. Die Gesamtperson wechselt dann im räumlich visualisierten Konfliktdialog zwischen beiden Stühlen/Positionen hin und her. Ziel ist, dass dadurch beide Anteile die Chance bekommen ihr Anliegen in Ruhe vorzutragen, um sich am Ende der Gesamtperson zuliebe zu versöhnen oder zumindest zu akzeptieren. Den Abschluss des Konfliktprozesses macht das Oberhaupt/die Gesamtperson und entscheidet wie beide Anteile in Zukunft agieren sollen, u.a. wer in Zukunft mehr Raum einnehmen und wer sich mehr zurücknehmen soll.<sup>175</sup>

Aus einer didaktischen Perspektive kann das Innere Team den Kompetenzen und Vorlieben der Seminarleitung angepasst werden. Eine Reflektion über innere Anteile und deren

---

<sup>172</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 219; Anm. d. Verf.: Die Theorie der Teammitglieder und Kommunikationsstile funktioniert ähnlich, da Schulz von Thun bei beiden davon ausgeht, dass eine Person aus einer Mehrheit besteht (d. h. mehrere Teammitglieder in sich trägt und über mehrere Kommunikationsstile verfügt), innerhalb dieser Vielfalt aber ein präferiertes, dominantes Verhalten zeigt (d. h. wenige Stammspieler, ein dominanter Kommunikationsstil).

<sup>173</sup> Vgl. Ebd., S. 83.

<sup>174</sup> Vgl. Ebd., S. 169.

<sup>175</sup> Vgl. Ebd., S. 180.

Dynamik kann in Einzelarbeit, Partnerarbeit oder Kleingruppen geschehen, ohne, dass vor der Gruppe ausagiert wird. Die Stuhlarbeit, wie Schulz von Thun sie beschreibt, müsste bei unerfahrenen Teilnehmenden zunächst im Einzelcoaching erfolgen, könnte bei solider Vertrauensbasis und Bekanntheit mit der Methode aber auch in Partnerarbeit oder Kleingruppen geschehen. Grundsätzlich gilt es dabei eine gewisse Vorsicht zu wahren. Die Methode bietet sich nur an, wenn Teilnehmende Interesse an einer experimentellen Methode und Zugang zu verdrängten Anteilen haben. Sind Anteile vollständig abgespalten, gehört das, wie Schulz von Thun bemerkt, in den Zuständigkeitsbereich der Psychotherapie.<sup>176</sup>

Aus der Teilnehmenden-Perspektive bietet die Methode viele Vorteile, die auch mit ihrem Ursprung zusammenhängen. Die Stuhlarbeit kommt ursprünglich aus dem Psychodrama und erlangte Bekanntheit durch ihren Einsatz in der Gestalttherapie. Friedemann Schulz von Thun lernte sie in einem gestalttherapeutischen Seminar kennen und entwickelte inspiriert von seinen Erfahrungen das Innere Team. Ziel der Gestalttherapie ist, Personen zu einem authentischen Leben zu verhelfen, indem sie lernen jene Impulse, Dinge und Emotionen in sich zu finden, die sie für Veränderung und Heilung benötigen. Gestalttherapeut:innen agieren daher nur als Begleiter:innen, damit die volle Verantwortung bei der erlebenden Person bleibt.<sup>177</sup> Ein wichtiger Begriff in der Gestalttherapie ist dabei die Vermeidung, die dazu dienen soll etwa unangenehme Gefühle nicht ausagieren zu müssen. Um das Bewusstsein für ihre Vermeidung zu schärfen, werden Klient:innen in der Gestalttherapie dazu aufgefordert die Verantwortung dafür zu übernehmen, wer sie jetzt sind und was sie gerade wollen. Fritz Perls, der Begründer der Gestalttherapie, ist bekannt dafür, die Aussage ‚*Ich kann nicht*‘ einer Person stets mit einem ‚*Ich will nicht*‘ ersetzt zu haben.<sup>178</sup>

Gestalttherapeutisch geprägte Methoden sind deshalb besonders für Personen geeignet, die zu Unterdrückung eigener Antriebe und Konfliktvermeidung neigen. Mehr als in anderen Therapieformen wird die Selbstwirksamkeit des Individuums geschult. Die Stuhlarbeit ist dabei eine nahbare Methode, die Teilnehmenden erlaubt die Intensität ihrer Prozesse zu steuern und das Thema ihrer Interaktion zu wählen. Neben der klassischen Ausführung (zwei Stühle, um zwei Anteile zu versöhnen) gibt es weitere Formen. Der Dialog kann zwischen

<sup>176</sup> Vgl. Ebd., S. 266.

<sup>177</sup> Vgl. Kellogg, Scott (2004): Dialogical Encounters: Contemporary Perspectives on "Chairwork" in Psychotherapy. In: *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training* 41 (3), S. 310–320, S. 310ff; Vgl. Roeck, Bruno-Paul de (1985): *Gras unter meinen Füßen*. Eine ungewöhnliche Einführung in die Gestalttherapie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag. S. 13. Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 57ff.

<sup>178</sup> Vgl. Cohn, Ruth C. (1975): *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Ernst Klett Verlag. S. 70-73.

mehreren Anteilen (z. B. drei auf drei Stühlen), anderen Instanzen (z. B. der eigenen Krankheit), oder anderen Intentionen (z. B. der Zukunftsplanung) stattfinden.<sup>179</sup> Teilnehmende können Bedürfnisse, Werte und Ziele einzelnen Anteilen zuordnen und darüber in den Dialog kommen. Auch ein Glaubenssatz oder eine Haltung (z. B. Selbstaufopferung) können auf einem Stuhl Platz nehmen, wie es in der Schematherapie passiert. Eine solche Dialogarbeit kann Teilnehmenden helfen Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und innerlich mehr Stimmigkeit zu erlangen, indem sie eine neue Hierarchie gestalten, in der bestärkende Anteile gegenüber dysfunktionalen an Gewicht gewinnen. Dadurch können sie ihre Kontaktseite diversifizieren und ihr Verhaltensrepertoire erweitern.<sup>180</sup>

Dabei spielt das Entdecken von aggressiven und starken Anteilen eine besondere Rolle. Fehlen diese, kann die daran gebundene Verwundbarkeit und Angst womöglich dysfunktionale Haltungen verschlimmern.<sup>181</sup> Für die Arbeit mit selbstlos-kooperativen Stammspieler:innen ist die Entdeckung aggressiver Teammitglieder essentiell, egal ob durch Reflektion oder Stuhlarbeit. Dabei geht es selbstverständlich um konstruktive Aspekte der Aggression, um ihre „bejahende, draufzugehende, anpackende“ und ihre „verneinende, ablehnende, Grenzen setzende“ Funktion.<sup>182</sup> Wie davon initiiert die Konflikt-Vermeidungsspirale durchbrochen werden kann, zeigt Friedemann Schulz von Thun in einem Werte- und Entwicklungsquadrat zur positiven Konfliktkultur. Als positive Entwicklungsrichtung zu der entarteten „fried-höfliche[n] Pseudo-Harmonie“ positioniert er dort die Tugend „Mut zur Auseinandersetzung“, inklusive „Kampfgeist“ und „Deutlichkeit in der Ablehnung“.<sup>183</sup>

Dieser Bogen zurück zur Kommunikationspsychologie zeigt die inspirierende Wechselwirkung zwischen psychotherapeutischen und rhetorischen Feldern. Die in der Connect-Phase vorgestellten Methoden zeigen, dass eine interdisziplinäre Vernetzung Teilnehmenden helfen kann den Zugang zu sich selbst zu vertiefen, damit im nächsten Schritt eine authentische Kontaktaufnahme zu anderen Personen möglich ist.

---

<sup>179</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 175; Vgl. Kellogg, S. 312-316.

<sup>180</sup> Vgl. Kellogg, S. 316-319.

<sup>181</sup> Vgl. Ebd, S. 319.

<sup>182</sup> Vgl. Dreitzel, Hans Peter (2018): Die Rolle der Emotionen in der Gestalttherapie Die Arbeit an der Ausdrucksfähigkeit unserer Gefühle. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (01), S. 93–98. S. 97.

<sup>183</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 138.

## 5.2 ATTEND

Das Ziel der Attend-Phase ist, dass Teilnehmende ein erhöhtes Bewusstsein dafür haben, wie sie sich in Interaktionen mit anderen verhalten. Darauf aufbauend sollen sie lernen situationsgemäß und wertschätzend ihre Interessen zu kommunizieren. Abschließend werden sie über die Grenzen verbaler Konfliktlösungen informiert, um alternative Bewältigungsmöglichkeiten an die Hand zu bekommen.

### Teamerstellung und Transaktionsanalyse

Wenn Teilnehmende es geschafft haben mehr Zugang zu ihren Bedürfnissen, Werten und Zielen aufzubauen, geht es im nächsten Schritt darum diese zu vertreten. Um sich zunehmend auf äußere Faktoren einzustimmen, bietet sich weiterhin die Methode des Inneren Teams an. Für eine stimmige Kommunikation, ist es laut Schulz von Thun notwendig, ein Team aufzustellen, das einem selbst und der Situation gerecht wird. Daraus ergeben sich vier potentielle Situationen: bei „stimmig“ herrscht eine Übereinstimmung mit einem selbst und der Situation; bei „daneben“ eine Übereinstimmung mit einem selbst, die aber nicht situationsgemäß ist; bei „angepasst“ stimmt man nicht mit sich selbst, aber mit der Situation überein; bei „verquer“ passt keine der Dimensionen.<sup>184</sup> Gemäß der Konflikt-Vermeidungsspirale ist für selbstlos-kooperative Personen eine Anpassung die wahrscheinlichste Form.

Grundsätzlich, argumentiert Schulz von Thun, ist angepasstes Verhalten nicht per se schlecht, da es im systemischen Kontext manchmal notwendig ist, dass Personen ihre eigene Psychodynamik zurücknehmen, um sich rollen-, situations-, und zielgerecht zu verhalten. Gefährlich wird es, wenn eine solche Anpassung von Dauer ist und zur inneren Spaltung führt.<sup>185</sup> Vor allem wenn „die situative Korrektheit auf Kontexte und Beziehungen übertragen wird, die eher den ganzen Menschen verlangen und nicht nur seine Profi-Fassade, zum Beispiel in Teams, in Familien, in der Partnerschaft“. Dann verkümmern die eigene Meinung, Selbstbewusstsein und der Antrieb durch eigene Gefühle und Motive.<sup>186</sup>

Es lohnt sich daher mit Teilnehmenden ihre Teamaufstellung für Konflikte zu reflektieren. Schulz von Thun stellt fest, dass es bei Teamaufstellungen zu zwei Problemen kommen kann: eine innere Vakanz, bei der ein Teammitglied in einem fehlt, das für die Situation

---

<sup>184</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 337/ 352f.

<sup>185</sup> Vgl. Ebd., S. 364.

<sup>186</sup> Vgl. Ebd., S. 365.

angebracht und nötig wäre, oder eine Fehlbesetzung, bei der ein Teammitglied in der Situation dazwischenfunkt und für diese unangebracht ist.<sup>187</sup> Im Fall selbstlos-kooperativer Personen kann beides passieren: eine Vakanz, wenn beispielsweise in einem Konfliktgespräch ein starker Anteil fehlt, der selbstbewusst eigenen Interessen treu bleibt; eine Fehlbesetzung, wenn beispielsweise in einem Alltagsgespräch ein konfliktscheuer Anteil anspringt und auf Nachfragen zur Urlaubsplanung ausweichend reagiert. Mit dem Wissen aus vorherigen Übungen können Teilnehmende solche Teamprobleme reflektieren und ihre eigene Konfliktmannschaft erarbeiten. Beispielsweise indem sie bisher entdeckte Teammitglieder mit Namen, Zeichnung und Eigenschaften auf farbige Karteikarten übertragen. In Partnerarbeit können Teilnehmende mithilfe der Karten überlegen, welche Teamaufstellung wohl konstruktiv, welche destruktiv für ein Konfliktgespräch wäre. Anschließend kann im Plenum eine gemeinsame Diskussion erfolgen, welche Eigenschaften Teilnehmende als förderlich und welche sie als hinderlich für Konflikte wahrgenommen haben.

Der Nutzen einer solchen Planungssitzung wäre, dass Teilnehmende sich in der Rolle des organisierenden Oberhauptes erleben können. Diesem ordnet Schulz von Thun neben dem inneren Konfliktmanagement auch noch „Personal- und Teamentwicklung“, sowie „Personalauswahl und Einsatzleitung“ als Aufgabengebiete zu. Alleine das Bewusstsein für eine derartige Steuerungsmöglichkeit kann Teilnehmenden helfen, Teammitglieder mit konstruktiven Konfliktverständnis und -verhalten zu fördern und Konflikte nicht als Katastrophe, sondern als spezifische Aufgabe anzusehen, die ein spezielles Team benötigt. Der Vorteil dieser Perspektive ist, dass sie von Teilnehmenden nicht fordert, selbstlose und kooperative Anteile zu leugnen, die einen essentiellen Teil ihrer Persönlichkeit ausmachen. Es geht vielmehr darum zu erkennen, dass sie in manchen Kontexten nicht Teil der „Profi-Vordermannschaft“ sein sollten.<sup>188</sup>

Eine alternative Methode, um die eigene Anwesenheit in Kommunikationssituationen zu ergründen ist die Transaktionsanalyse nach Eric Berne, die seit langem wichtiger Bestandteil der Gesprächsanalyse und Konfliktlösung ist. In der TA wird davon ausgegangen, dass Personen auf bestimmte Ich-Zustände zurückgreifen, die als spezifische Einheit von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen auftreten. In Gesprächen kommt es dann zu Transaktionen, d. h. Interaktionen zwischen den Ich-Zuständen, die gerade bei den anwesenden Personen aktiv sind. Ich-Zustände sind Teammitgliedern insofern ähnlich, da sie

---

<sup>187</sup> Vgl. Ebd., S. 337.

<sup>188</sup> Vgl. Ebd., S. 83/ 266ff.

auch innere Anteile benennen und eine spezifische Botschaft enthalten (in der TA sogenannte „Antreiber“). Der Hauptunterschied ist, dass die TA sich an drei einheitlichen Basistypen, dem Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich orientiert (s. Anhang). Ein Vorteil daran ist, dass Teilnehmende nicht mit individualisierten Anteilen arbeiten, was sich unter Umständen zu privat anfühlen kann. Stattdessen können sie sich an den vorgegebenen Zuständen orientieren. Zusätzlich gibt die Aufteilung in parallele, gekreuzte und verdeckte Transaktionen ein Analyseinstrument an die Hand, welches Teilnehmenden hilft, Gesprächsabläufe und ihre Rolle als Transaktionspartner:in besser zu verstehen (s. Anhang).<sup>189</sup>

Die einfache Zugänglichkeit der TA ist jedoch auch ein Nachteil da sie zu „Hobby-Psychologie“ und zu stark vereinfachten Rückschlüssen auf Personen verleitet.<sup>190</sup> Das merkt man bei Matthias Burisch, der selbsterklärter Fan der TA ist und in seinen Burnout-Ratgebern diverse Anwendungsmöglichkeiten für die Methode nennt.<sup>191</sup> Unter anderem empfiehlt er, ein dominantes Fürsorgliches Eltern-Ich, welches „natürlich [der] Rollenzuschreibung der Sozial-, besonders der Pflegeberufe“ entspricht auszugleichen, indem man sich vornimmt „sich selbst mal verwöhnen [zu] lassen“, um so das innere Kind zu fördern.<sup>192</sup> Auch wenn solche Ratschläge sicher einen Kern Wahrheit enthalten, zeigen sie auch, wie hoch die Gefahr der Pauschalisierung bei der TA ist. Im Seminarkontext können daraus schnell allgemeine Handlungsempfehlungen entstehen, wie „Seien Sie einfach ihr Erwachsenen-Ich im nächsten Konflikt!“.

Bei der selbstlos-kooperativen Zielgruppe erscheint daher das Innere Team als die erfolgversprechendere Methode, da sie spezifischer vorgeht. Besonders das Konzept der Profimannschaft betont den Faktor der situativen Angemessenheit und zeigt, dass alle Anteile willkommen, wenn auch nicht immer produktiv für Konfliktsituationen sind. Der Nutzen der TA liegt primär in der Gesprächsanalyse und kann dazu mit dem Inneren Team kombiniert werden. Beispielsweise, indem Teilnehmende die klassischen Ich-Zustände gegen Namen entsprechender Teammitglieder austauschen, um Konfliktsituationen zu analysieren. Wie oft ist etwa bei einer Teilnehmerin „die Hilfsbedürftige“ verdeckt anstelle „der Selbstsorgerin“ eingesprungen? Dadurch kann ein erhöhtes Bewusstsein für Gesprächsabläufe eingeführt werden. Zusätzlich kann das Ideal der parallelen Transaktion zwischen zwei Erwachsenen-

---

<sup>189</sup> Vgl. Allhoff, S. 218-222; Vgl. Berne, Eric (1968): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag. S.29-43.

<sup>190</sup> Vgl. Allhoff, S. 222.

<sup>191</sup> Vgl. Burisch, BOS, S. 219.

<sup>192</sup> Vgl. Burisch, BO-Kur, S. 63.

Ich Zuständen als Orientierung für zukünftige Konflikte mitgegeben werden. Das Erwachsenen-Ich entspricht dann dem Oberhaupt, das einem kompetenten Konfliktteam vorsitzt.

### **Gewaltfreie Kommunikation und A-B-C-Modell**

Konnten Teilnehmende ihr Bewusstsein dafür schulen, welche Teammitglieder und Transaktionen für eine Konfliktlösung konstruktiv sind, geht es im nächsten Schritt um den Ausbau individueller Fähigkeiten. Nach der Connect-Phase haben Teilnehmende bereits mehr Motivation zur konstruktiven Konfliktlösung, da sie ihre Bedürfnisse höher werten, ihr destruktives Konfliktverständnis geringer ist und ihr neues Team mehr starke und konstruktiv-aggressive Anteile enthält. Was nun fehlt ist ein Vertrauen in die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten, also die Aneignung konkreter Techniken und Verhaltensweisen.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg ist dafür besonders geeignet, da Teilnehmende durch ihren vierteiligen Aufbau in Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte bereits gewonnene Erkenntnisse in die Kommunikation übertragen können. Was sind beispielsweise unerfüllte Bedürfnisse in einer Freundschaft, mit welchen Zielen hängen diese zusammen und welche Bitten ergeben sich daraus? Auch wenn das Ziel der GFK-Methode ist, zu lernen sich ehrlich auszudrücken und empathisch aufzunehmen, lohnt sich bei Teilnehmenden dieser Zielgruppe zunächst ein Fokus auf den eigenen Ausdruck.<sup>193</sup>

Im ersten Schritt erlaubt die Trennung in Beobachtung und Bewertung ein erneutes Überprüfen reflexartiger Wertungen. Nachdem Teilnehmende in der Connect-Phase bereits gedankliche Wertungsprozesse hinterfragt haben, können sie dieses Vorgehen nun auf zwischenmenschliche Interaktionen ausweiten. Die im zweiten Schritt folgende Differenzierung von falschen und echten Gefühlen erlaubt Teilnehmenden dann den Zusammenhang zwischen wertenden Gedanken und Emotionen besser zu verstehen.<sup>194</sup> Dazu können im Plenum oder in Kleingruppen konfliktbehaftete Szenarien analysiert werden, die entweder von der Seminarleitung vorgegeben werden oder von den Teilnehmenden selbst stammen.

Als Ergänzung kann dabei das A-B-C-Modell aus der Kognitiven Verhaltenstherapie zum Einsatz kommen. Die von Weimer und Pöll in ihrem Burnout-Behandlungsmanual empfohlene Methode verdeutlicht, wie sich die individuelle Bewertung einer Situation auf Gefühlslage und Verhalten auswirken kann. Das Modell berücksichtigt dabei die neutrale Ausgangslage einer Situation (A), die persönliche Bewertung dieser Situation (B) und die

---

<sup>193</sup> Vgl. Rosenberg, S. 21f.

<sup>194</sup> Vgl. Ebd., S. 37-58.

aus der Bewertung resultierenden Konsequenzen (C). Wie von Weimer und Pöll vorgeschlagen, kann das Modell als Grundlage für eine Einzelarbeit genutzt werden, etwa indem Teilnehmende als Vorbereitung auf das Seminar vergangene Konfliktsituationen nach den drei Stufen reflektieren.<sup>195</sup> Unabhängig von der konkreten Umsetzung hat das A-B-C-Modell zwei entscheidende Vorteile.

Zum einen geben die drei Schritte eine klare Analysestruktur vor, um Teilnehmenden zu verdeutlichen, wie sich ihre Gedankenmuster auf Interaktionen mit anderen Menschen auswirken. Dazu wird nachgefragt, was man aufgrund der eigenen „persönlichen Geschichte“ und „Vorstellung“ in der Situation sieht, welche Schlussfolgerung man daraus zieht und welche Konsequenzen sich so für das eigene Fühlen und Handeln ergeben (s. Anhang).<sup>196</sup> Als Ausgangslage hat beispielsweise eine befreundete Person drei Tage lang nicht auf SMS geantwortet, nachdem man in einem Telefonat gesagt hatte, dass man im gemeinsamen Urlaub doch lieber in die Berge als ans Meer mag. Aufgrund der eigenen Geschichte (z. B. „Tendenz zu Konfliktangst“) wird die Situation bewertet (z. B. „Die Person ignoriert mich.“) und eine negative Schlussfolgerung gezogen (z. B. „Bestimmt werden wir deswegen streiten.“). Daraus entsteht ein spezifisches Gefühl (z. B. „Ich fühle mich zurückgewiesen.“) und eine davon motivierte Handlung (z. B. erneute SMS, „Vergiss es, Meer ist doch okay.“). Die dreistufige Struktur zeigt so klar auf, wie im Sinne von Richard Lazarus Emotionen als Mittlerfunktion zwischen Gedanke und Handlung agieren.

Anschließend kann ein Trainieren der neutralen Position die Verantwortungsübernahme schulen. Im ersten Schritt des Modells (A) wird gefragt, wie eine Person ohne Vorwissen die Situation wahrnehmen und beschreiben würde. Dadurch können Teilnehmende wie in der GFK üben, ihre Bewertung von der Beobachtung zu trennen und so Verantwortung für ihre emotionale Reaktion übernehmen. Die negative Bewertung der obigen Situation kann beispielsweise zu dem Pseudo-Gefühl und versteckten Vorwurf „Du ignorierst mich!“ führen. Die eigentliche Angst (z. B. Verlustangst) wird nicht offen erkannt, motiviert aber trotzdem das folgende Verhalten (z. B. Konfliktvermeidung, um nicht länger „ignoriert“, „zurückgewiesen“ zu werden). Im Gegensatz dazu steht die neutrale Beobachtung der Situation und eigenen Gefühlslage (z. B. „Es löst Sorge in mir aus, wenn jemand sich drei Tage nicht meldet“). Diese Selbst-Erkenntnis kann im nächsten Schritt als Basis genutzt werden, um hinter dem Gefühl liegende Bedürfnisse klarer zu benennen.

---

<sup>195</sup> Vgl. Weimer/ Pöll, S. 70-75.

<sup>196</sup> Vgl. Ebd., S. 119.

Zuvor kann die Spaltentechnik des A-B-C-Modells genutzt werden, um anstelle einer neutralen eine explizit positive Sichtweise auf Situationen zu üben. In der Spaltentechnik werden statt der prozessorientierten A-B-C-Reihe verschiedene Sinnaspekte der Situation gegenübergestellt. Dazu erfolgt zunächst die klassische Situationsanalyse mit Spalten zu automatischen Bewertungen, Gedanken und daraus resultierenden Gefühlen, denen dann Spalten mit alternativen, hilfreicherer Gedanken und daraus resultierenden Gefühlen gegenübergestellt werden (s. Anhang). Hier geht es also darum, explizit die möglichen Vorteile einer positiven Einstellung zur Situation zu ergründen.<sup>197</sup> Teilnehmende können von dieser Technik profitieren, da sie die Verknüpfung von konstruktiven Konfliktgedanken mit positiven Emotionen aufzeigt und so ihren Nutzen betont.

Wenn die Teilnehmenden ihre Wertungs- und Emotionsprozesse reflektiert haben, lernen sie im dritten und vierten Schritt verantwortungsbewusst ihre Bedürfnisse zu kommunizieren. Rosenberg argumentiert, dass man andere Personen nie für die eigenen Gefühle verantwortlich machen oder verurteilen sollte. Sie agieren nur als Auslöser. Die eigentliche Ursache für Gefühle sind die eigenen Bedürfnisse, durch die man Erwartungen an die Welt stellt. Wenn Bedürfnisse durch andere Personen befriedigt werden, entstehen demnach positive Gefühle, wenn sie unerfüllt bleiben, negative.<sup>198</sup> Rosenberg schreibt, dass Personen hier in drei Phasen zur „emotionale[n] Befreiung“ kommen können. In der „emotionale[n] Versklavung“ denken Personen noch, dass sie verantwortlich für die Gefühle anderer sind. Im zweiten, „rebellische[n] Stadium“ lehnen sie jede Rücksicht für die Gefühle und Bedürfnisse anderer ab. Im dritten Stadium erkennen sie schließlich an, dass sie für die eigenen Gefühle die Verantwortung übernehmen müssen, nicht aber für die der anderen.<sup>199</sup> Emotionale Befreiung ist in diesem Sinne eine Haltung, bei der Verantwortungen klar verteilt sind:

Statt anderen Leuten die Schuld für unsere Gefühle zu geben, akzeptieren wir unsere Verantwortung, indem wir unsere Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen, Werte oder Gedanken erkennen und akzeptieren.<sup>200</sup>

Für Teilnehmende ist diese Haltung erstrebenswert, um zwei Szenarien zu vermeiden. Zum einen die „Versklavung“ in der Spirale, in der in asymmetrischen Helfen-Empfangen-Beziehungen Schuld und Verantwortung von einer zur anderen Seite verlagert werden. Zum anderen die „Rebellion“ nach Bewusstwerdung der Spirale, die sich bei Burnout-Betroffenen

---

<sup>197</sup> Vgl. Ebd., S. 120.

<sup>198</sup> Vgl. Rosenberg., S. 53-59.

<sup>199</sup> Vgl. Ebd., S. 70f.

<sup>200</sup> Ebd., S. 60.

durch eine harte Abgrenzung gegenüber dem sozialen Umfeld äußern kann. Letzteres Szenario wurde als potentiell Risiko der Psychotherapie im vierten Kapitel beschrieben. Stattdessen können Teilnehmende üben, mithilfe der GFK Selbstsorge und Verantwortungsbewusstsein zu zeigen, indem sie zu ihren Bedürfnissen stehen und diese benennen.

Als Umsetzung der Verantwortungsübernahme lernen Teilnehmende, um etwas zu bitten. Dieser Schritt ist wesentlich für einen Ausweg aus der Konflikt-Vermeidungsspirale, die als Vermeidungsschema davon geprägt ist, dass essentielle Bedürfnisse nicht befriedigt werden können und daher nur ihre Verletzung vermieden, nicht aber ihre Erfüllung angestrebt wird. Um von dort zurück in ein Annäherungsschema zu kommen, muss die Zahl erfüllter Bedürfnisse steigen. Nur so kann ein positiver Kreislauf entstehen, in dem ein großes Verhaltensrepertoire und Vertrauen in die eigene Bedürfnisbefriedigung sich gegenseitig verstärken.<sup>201</sup> Rosenberg argumentiert, dass es umso wahrscheinlicher ist, dass unsere Bedürfnisse erfüllt werden, je klarer wir wissen, was wir von anderen bekommen möchten. Die Fähigkeit, andere um etwas zu bitten, kann so den Weg in ein Annäherungsschema ebnen.<sup>202</sup>

Zusammenfassend zeigt die GFK Teilnehmenden in vier konstruktiven Schritten, wie sie in der Kommunikation mehr Verantwortung für ihre Wahrnehmung und Bedürfnisse übernehmen können. In einem Seminar können Teilnehmende erst in Partner- oder Kleingruppenarbeit die Arbeitsblätter durchgehen, die Rosenberg in seinem Buch vorstellt, um die GFK-Theorie zu vertiefen (s. Anhang). Anschließend kann eine praktische Umsetzung in alltagsnahen Rollenspielen erfolgen. Dabei sollte das Ziel zunächst eine explizite Äußerung der Teilnehmenden sein (z. B. der Wunsch in die Berge zu fahren), bevor im späteren Seminarverlauf gemeinsam Lösungen entwickelt werden. Das soll ermöglichen, dass Teilnehmende die Chance haben ihre Bedürfnisse zu äußern, ohne, dass in ihrer Perspektive Lösungsdruck oder eine potentielle Konfliktsituation drohen. Rosenberg weist daraufhin, dass es sehr beängstigend sein kann, die eigenen Bedürfnisse zu zeigen, wenn man gelernt hatte, diese zu ignorieren.<sup>203</sup> Es lohnt sich daher, diese Teilübung durchzuführen, bevor Gespräche mit Lösungsintention angeleitet werden. Gerade bei Teilnehmenden mit Konfliktangst, könnte die GFK sonst eine hohe Einstiegshürde haben.

---

<sup>201</sup> Vgl. Weimer/ Pöll, S. 52f.

<sup>202</sup> Vgl. Rosenberg, S. 81/ 85-91.

<sup>203</sup> Vgl. Ebd., S. 70.

### Stress-Reaktions-Zyklus und Situationsmodell

Ziel dieses Seminarbausteines ist, Teilnehmenden zu vermitteln, dass sie ihre physiologische Stressreaktion anerkennen müssen, wenn sie verantwortungsbewusst in Konfliktsituationen agieren möchten. Wie im dritten Kapitel erläutert, erschwert ein erhöhter Stress die Kommunikation in Konflikten. Die Angst vor Ausschluss und Trennung löst eine intensive Stressreaktion aus, die eine empathische Kontaktaufnahme erschwert und dazu führt, dass man gerade unter Stress in alte, unbewusste Verhaltensmuster zurückfällt.<sup>204</sup> Zur Konfliktkompetenz gehört so auch die Fähigkeit zu differenzieren, wann Stressarbeit und wann Konfliktarbeit möglich und wichtig ist.

Daniela Bernhardt gibt zu dem Umgang mit Konflikten hilfreiche Tipps. Sie empfiehlt, mit der Klärung eines Konfliktes abzuwarten, bis der Stresspegel bei sämtlichen Beteiligten so weit gesunken ist, dass ein empathischer Kontakt und rationales Denken wieder möglich sind. Dazu kann ein äußerer Abstand hilfreich sein, etwa durch einen Spaziergang. Solche Pausen sind gut, wenn Emotionen sich überwältigend anfühlen und eine Diskussion zu erliegen oder eskalieren droht. Wichtig ist vorher die Pause anzukündigen und zu erklären, warum man sie braucht, da der anderen Person sonst der Eindruck vermittelt wird, man könne mit ihr nicht reden. Der Wunsch nach einem Spaziergang kann als Signal dafür dienen, dass man eine kurze Pause braucht, um sich zu besinnen, bevor man etwas sagt, dass man so nicht meint. Genauso kann es notwendig sein, sich aus einer Konfliktsituation zurückzuziehen, falls das Gegenüber auch nach mehrfacher Aufforderung nicht schafft, einen Gang runterzuschalten.<sup>205</sup>

Solche Beispiele können Teilnehmenden aufzeigen, dass eine gute Konfliktlösung manchmal Zeit braucht und es legitim ist, die eigenen Gefühle, die damit einhergehen, anzuerkennen. Eine Auszeit vom Konflikt kann verhindern, dass sie in alte Muster zurückfallen und sich etwa genötigt fühlen nachzugeben, um der Situation so zu entkommen. Schulz von Thun plädiert ebenfalls für einen kurzen Rückzug, wenn Kommunikationssituationen unangenehme Gefühle, beziehungsweise einen inneren Konflikt auslösen. Durch die zusätzliche Bedenkzeit, kann man eine „innere Ratsversammlung“ einberufen und in dieser die Meinungen aller beteiligten Teammitglieder berücksichtigen. So kommen auch Mitglieder zu Wort, die sonst bei einer spontanen Reaktion von anderen Mitgliedern übertönt werden würden.<sup>206</sup> Für Teilnehmende mit konfliktscheuen Stammspieler:innen, kann eine kurze Konfliktpause

---

<sup>204</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 12f/ 64/ 68f/ 147f/ 151.

<sup>205</sup> Vgl. Ebd., S. 151.

<sup>206</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 85f.

dazu dienen, das ursprünglich konzipierte Konfliktteam neu zu mobilisieren und anschließend gefasster und breiter aufgestellt wieder das Gespräch zu suchen.

Als erklärende Theorie kann hier der Stress-Reaktions-Zyklus von Emily und Amelia Nagoski eingeführt werden. Teilnehmende können lernen, dass jede stressige Situation einen Umgang mit dem Stressor und der physiologischen Stressreaktion erfordert.<sup>207</sup> Nur, weil in einem Konflikt der Lösungsprozess initiiert wurde, nimmt die physiologische Stressreaktion nicht automatisch ab. Teilnehmende sollen so dazu aufgefordert werden, ihre physiologische Stressreaktion als eigenständigen Teil des Konfliktprozesses zu verstehen und ihr ebenso Beachtung zukommen zu lassen, wie der Bewältigung des Stressors, d. h. der verbalen Konfliktlösung. Zur Veranschaulichung der verschiedenen Faktoren kann das Situationsmodell von Hellmut Geißner dienen. Zwei Beziehungspartner:innen/Freund:innen sitzen abends (Wann) auf dem Sofa (Wo) und beginnen ein Gespräch (Was). Eine Person (Wer) initiiert das Gespräch mit der anderen (mit Wem), um darüber zu sprechen, wie sie den Urlaub verbringen wollen (Worüber). Das Gespräch ist nötig, weil sie dazu verschiedene Meinungen haben (Warum) und hoffen eine gemeinsame Lösung zu finden (Wozu). Die Art und Weise (Wie) wie das Gespräch abläuft, ist dabei maßgeblich davon abhängig, wie intensiv die Situation als Stress wahrgenommen wird.<sup>208</sup> Daniela Bernhardt hält fest, dass Konfliktlösungen selten an den guten Intentionen der Beteiligten scheitern, sondern vielmehr an der durch den Konflikt ausgelösten Angst und der resultierenden Stressreaktion.<sup>209</sup>

Für Teilnehmende ist es daher wertvoll neue Copingstrategien zu lernen, die ihnen helfen auf physiologischer Ebene Konflikte besser zu managen. Nur dann, kann physiologischer Stress gegebenenfalls abgebaut, die Verhaltenseffektivität erhöht und ein wertschätzender Lösungsprozess initiiert oder weitergeführt werden. Welche Strategien dazu wirksam sind, ist in der Regel individuell und muss von Teilnehmenden selbst erarbeitet werden. Dazu kann es zunächst hilfreich sein, mit Teilnehmenden Stresssymptome zu diskutieren, damit sie die Schwere ihrer jeweiligen Stressreaktion besser einschätzen können (s. Anhang). Anschließend können Teilnehmende in Kleingruppen eigene Tipps zu Stressmanagement sammeln. Emily und Amelia Nagoski geben in ihrem Buch eine Reihe an Tipps, wie man effektiv den Stressreaktionszyklus beenden kann (s. Anhang). Diese können Teilnehmenden als Vorlage dienen, um eine individuelle Stressampel zu entwickeln.

---

<sup>207</sup> Vgl. Nagoski, S. 43/ 47f.

<sup>208</sup> Vgl. Geißner, SW, S. 73; Vgl. Geißner, KP, S. 95ff.

<sup>209</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 151.

Diese soll den Zusammenhang zwischen Stresserleben und Gesprächsbereitschaft betonen. Teilnehmende können Stresssymptome und Bewältigungshilfen drei Stufen zuordnen. Auf der ersten, grünen Stufe bestehen niedrige Stresssymptome und ein Gespräch wäre sofort ohne Verlust der Verhaltenseffektivität möglich. Bei der zweiten, gelben Stufe treten eindeutige Symptome auf, es lohnt sich Stress abzubauen, bevor das Gespräch gesucht wird. Bei der dritten, roten Stufe, sollte der aktuelle Stressreaktionszyklus vollständig abgeschlossen, sowie ausreichend Vorbereitungszeit für das Konfliktgespräch eingeplant werden (s. Anhang). Um die positiven Effekte einer erhöhten Entspannung und damit Verhaltenseffektivität zu zeigen, kann anschließend im Seminar die gemeinsame Anwendung einer körperorientierten Entspannungsübung stattfinden (z. B. Progressive Muskelrelaxation, Autogenes Training). Große Boes und Kaseric stellen eine Liste solcher Methoden unter dem Titel „Erregungsmanagement“ in dem Stress-Kapitel ihres Trainer-Kits vor (s. Anhang).<sup>210</sup>

Zusammenfassend soll die Attend-Phase Teilnehmenden so verdeutlichen, dass ein konstruktiver Konfliktlösungsprozess von ihnen verlangt, in guter Verbindung mit sich selbst zu stehen und zu bleiben. Ohne Bewusstsein für eigene kognitive, emotionale, motivationale, sowie physiologische Prozesse, ist kein authentisches Auftreten und damit keine zufriedenstellende Konfliktlösung möglich. Die in der Attend-Phase vorgestellten Methoden sollen Teilnehmenden dabei helfen, auch im Kontakt mit anderen Menschen den Kontakt zu sich selbst aufrechtzuerhalten und zu reflektieren. Das Bewusstsein über Teamaufstellungen, Transaktionen und den Zusammenhang von Bewertung, Gefühl und Handlung, hilft Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse im Blick zu behalten. Das Wissen um den Stressreaktionszyklus und die Entwicklung einer Stressampel kann anschließend gewährleisten, dass die von den Teilnehmenden gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten nicht durch eine verringerte Verhaltenseffektivität in Stresssituationen verloren gehen. Wenn Teilnehmende so gelernt haben, authentisch in Kommunikationssituationen aufzutreten, kann im nächsten Schritt der Fokus auf die anderen Beteiligten gelegt werden.

---

<sup>210</sup> Vgl. Pilz-Kusch, S. 152f; Vgl. Burisch, BO-Kur, S. 101; Vgl. Große Boes/Kaseric, S. 191ff.

## 5.3 LISTEN

Das Ziel der Listen-Phase ist, dass Teilnehmende Wahrnehmungs- und Wertungsprozesse beim Zuhören erkennen können, um anschließend zu lernen, wie man aufmerksam und bewusst zuhört. Abschließend werden den Teilnehmenden Empfehlungen zu einem konstruktiven Umgang mit Emotionen vermittelt, um auch auf emotionaler Ebene Verständnis zu sichern.

### Nachrichtenquadrat und Werte- und Entwicklungsquadrat

Nachdem die Connect und Attend-Phase das Ziel hatten, Selbstsorge und Selbstverantwortung der Teilnehmenden zu erhöhen, wird nun der Fokus auf die Wahrnehmung des Gegenübers und das Zuhören gelegt. Als einleitende Theorie lohnt sich ein Verweis auf Hellmut Geißners Aufteilung des Kommunikationsprozesses in die Aktivitäten Sprechdenken und Hörverstehen, beziehungsweise Sprechhandeln und Hörhandeln. Damit soll verdeutlicht werden, dass zwischenmenschliche Kommunikation als „Gemeinschaftshandlung“ einen intentionalen Hörprozess ebenso voraussetzt wie intentionales Sprechen.<sup>211</sup>

Am Anfang der Listen-Phase wird die bisherige Bewusstseinschulung im Kontext des Zuhörens vertieft. Hilfreiche Standardmodelle sind das von Friedemann Schulz von Thun entwickelte Nachrichten-Quadrat und sein Gegenstück das Vier-Ohren-Modell. Das Nachrichten-Quadrat umfasst die vier Dimensionen einer Äußerung, Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellaspekt. Zu wissen, dass jede Nachricht diese Dimensionen enthält, erleichtert im nächsten Schritt die Analyse der eigenen Hörwahrnehmung, durch das Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs-, und Appell-Ohr.<sup>212</sup> Für die selbstlos-kooperative Zielgruppe ist es von Interesse aufzudecken, ob ein Ohr ihre Wahrnehmung dominiert. Daniela Bernhardt schreibt, dass ihrer Praxiserfahrung nach Personen mit schwachem Selbstbewusstsein dazu neigen auf dem Appell-Ohr zu hören, da ihre Wahrnehmung darauf gepolt ist Fehler wahrzunehmen. Dadurch werden viele Aussagen als Aufforderung gewertet.<sup>213</sup> Auch die Ergebnisse dieser Arbeit lassen vermuten, dass selbstlos-kooperative Personen auf-

---

<sup>211</sup> Vgl. Geißner, KP, S. 64.

<sup>212</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 1, S. 14f/ 51-69.

<sup>213</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 128.

grund ihrer Ausrichtung an anderen Personen zu einem überaktiven Beziehungs- und Appellohr neigen.<sup>214</sup> Solche Angewohnheiten zu entdecken kann Teilnehmenden helfen ihre spontane Reaktion beim Zuhören zu hinterfragen.

Anschließend kann das Werte- und Entwicklungsquadrat zeigen, welche Werte hinter einem solchen Zuhör- und Konfliktverhalten liegen. Im Werte- und Entwicklungsquadrat steht ein Wert (eine Tugend) einem positiven Gegenwert (einer Schwestertugend) in einem balancierten Spannungsverhältnis gegenüber. Ohne ihre Gegenbalance, können Werte in eine Übertreibung kommen, die „Entartung“. So verkommen beispielsweise die Werte Großzügigkeit und Sparsamkeit ohne Einfluss des Gegenwertes zu Verschwendung und Geiz.<sup>215</sup> Die Anwendung des Werte- und Entwicklungsquadrates in der Listen-Phase kann in Bezug auf Werte erfolgen, die für Konfliktsituationen relevant sind, wie etwa Rücksichtnahme. Das Modell ist dabei auf zwei Bedeutungsebenen eines Konfliktes wirksam und einsetzbar.

Zum einen auf der kommunikativen Ebene eines Konfliktes. Hier kann ein Werte- und Entwicklungsquadrat aufzeigen, warum Personen im Umfeld der Teilnehmenden ein anderes Konfliktverhalten an den Tag legen. Beispielsweise, wenn sich die Werte Rücksichtnahme und Selbstbehauptung gegenüberstehen. Bei selbstlos-kooperativen Personen besteht darin die Chance, das alternative Konfliktverhalten zu akzeptieren und das eigene Kommunikationsverhalten optional in dessen Richtung zu entwickeln. Als Vorlage kann das bereits erwähnte Werte- und Entwicklungsquadrat zur konstruktiven Konfliktkultur dienen, welches „Bemühen um Verstehen“ den Wert „Mut zur Konfrontation“ entgegensetzt (s. Anhang).<sup>216</sup> Zur Veranschaulichung ist eine Verknüpfung bestimmter Werte mit individuellen Teammitgliedern aus der Konflikt Profi-Mannschaft denkbar (z. B. „Mut zur Konfrontation“ mit „dem:r Selbstorganisierten“, „Bemühen um Verstehen“ mit „dem:r Hilfsbereiten“).

Zum anderen ist das Werte- und Entwicklungsquadrat auf der inhaltlichen Ebene des Konfliktes hilfreich, um verschiedene Wertesysteme als Konfliktursache zu beleuchten. Bereits durchgeführte Übungen können Teilnehmenden helfen Werte zu identifizieren, die ihnen wichtig sind und in der Vergangenheit oder aktuell bei Konflikten involviert waren (z. B. Harmonie, Hilfsbereitschaft). Diese können anschließend mithilfe des Quadrates reflektiert werden. Das erlaubt eine erhöhte Akzeptanz für die Werte des Gegenübers und kann so

---

<sup>214</sup> Anm. d. Verf.: Als Ergänzung zum Nachrichtenquadrat kann noch das abgewandelte Eisbergmodell von Sigmund Freud hinzugezogen werden, um den Unterschied zwischen Inhalts- und Beziehungsebene zu verdeutlichen. Da es sich bei diesem Modell um ein Grundlagenmodell der Gesprächsführung handelt, wurde es hier nicht weiter ausgeführt (vgl. Allhoff, S. 147).

<sup>215</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 2, S. 43.

<sup>216</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 3, S. 138.

zu einer Entschärfung des Konfliktes beitragen. Darüber hinaus zeigt es Teilnehmenden eine Erweiterung für ihr individuelles Wertesystem auf. Schulz von Thun stellt Werte- und Entwicklungsquadrate spezifisch für die Werte der individuellen Kommunikationsstile auf, wie etwa Selbstbehauptung für den selbstlosen Stil (s. Anhang).<sup>217</sup> So ein Gegenwert kann Teilnehmenden als Entwicklungsrichtung dienen, um langfristig ihr Verhalten auszuweiten.

Zusammenfassend können die hier vorgestellten Modelle von Friedemann Schulz von Thun über eine Reflektion des individuellen Wahrnehmungsverhaltens den Übergang zwischen Attend und Listen einleiten. Die Verantwortungsübernahme für eigene Wertungsprozesse dient als Basis, um im Folgenden möglichst offen auf sein Gegenüber eingehen zu können. Wobei diese Offenheit nicht für die Abwesenheit von Wertungsprozessen steht, sondern dafür diese anzuerkennen und zu berücksichtigen. Neben rein theoriebasierten Prozessen (z. B. der Kreation eines Werte- und Entwicklungsquadrats zum eigenen Konfliktstil) sollten auch handlungsorientierte Übungen zu Werten zum Einsatz kommen.

### **Non-direktive Gesprächsführung**

Eine sehr bekannte Methode, wenn es um das Zuhören geht, ist Carl Rogers non-direktive Gesprächsführung. Die für seine Klientenzentrierte Psychotherapie entwickelte Methode zielt darauf ab, dass die zuhörende Person sich selbst in bestimmten Gesprächsphasen zurücknimmt und ganz auf die Äußerungen der anderen Person konzentriert. Das soll für die sprechende Person ein wertneutrales und wertschätzendes Klima erschaffen, in welchem sie Raum und Zeit hat ihre Meinungen, Gedanken, Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse ausführlich dazustellen. Die Methode beruht dabei auf drei Verhaltensweisen, dem engagierten Zuhören, dem Paraphrasieren und dem Ansprechen der Beziehungs- und Gefühlsebene.<sup>218</sup>

Die Methode erlaubt es Teilnehmenden sich in praktischen Übungen auf ihr Gegenüber zu konzentrieren. Durch das Paraphrasieren können sie üben, die Aussagen anderer zu spiegeln und so Missverständnissen vorzubeugen. Das ist für die benannte Zielgruppe besonders relevant, da so falschen Interpretationen vorgebeugt werden kann, die noch auf destruktiven Gedanken und Bewertungen basieren. Das Wissen, im Zweifelsfall nachfragen zu können und um Klärung zu bitten, kann Teilnehmenden außerdem ein neues Gefühl der Sicherheit geben. Auch ein direktes Ansprechen von Gefühlen kann gedankliche Fehlinterpretationen vermeiden. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der Raum nach wie vor dem:r

<sup>217</sup> Vgl. Schulz von Thun, MR 2, S. 122.

<sup>218</sup> Vgl. Allhoff, S. 178f.

Gesprächspartner:in zur Verfügung steht und nicht in eine Befragung ausartet. Bei Bedarf kann hier eine allgemeine Reflektion von kontraproduktiven Zuhörgewohnheiten erfolgen, wie sie Allhoff in seinem Lehrbuch listet.<sup>219</sup>

Um sicher zu gehen, dass die Anliegen der anderen Person in all ihren Facetten verstanden werden, können zudem Fokusübungen zum Einsatz kommen. Teilnehmende können so lernen sich gezielt auf bestimmte Aspekte einer Botschaft zu konzentrieren. Neben dem klassischen Nachrichten-Quadrat kann eine Botschaft auch nach den vier Schritten der GFK analysiert werden. Teilnehmende können versuchen die Beobachtungen, Bedürfnisse, Gefühle und Bitten ihres Gegenübers zu paraphrasieren, die sie in seiner Aussage gehört haben. Auch eine Fokusbildung nach Elementen des Harvard-Konzeptes ist denkbar. Stefanie Große Boes und Tanja Kaseric schlagen vor, dass Teilnehmende in Kleingruppen von bisherigen Konflikterfahrungen berichten. Währenddessen sollen die restlichen Gruppenmitglieder aufmerksam zuhören und den Fokus jeweils auf die Sachebene, die beteiligten Emotionen, oder die persönlichen Interessen legen, die sie bei der erzählenden Person wahrgenommen haben. So können Teilnehmende üben, an der Trennung von Menschen und Positionen zu arbeiten, die im Harvard-Konzept von großer Bedeutung ist und später in der Mediate-Phase vertieft Anwendung findet (s. Anhang).<sup>220</sup>

Bei der erwähnten Zielgruppe lohnt sich abschließend der Hinweis, dass die Fähigkeit des Zuhörens notwendig ist, um die Beziehungsqualität in ihrem Umfeld zu verbessern. Daniela Bernhardt betont, dass die Kommunikation in konfliktbehafteten Beziehungen meistens am Zuhören und Verstehen, weniger am Reden und Überzeugen, scheitert. Irgendwann kommt der Punkt, an dem die Beteiligten sich unbedingt mit ihren Bedürfnissen und Ansichten Gehör verschaffen wollen. Dadurch, dass beide ihren Standpunkt äußern wollen, fehlt ein:e Zuhörer:in, um gegenseitiges Verständnis zu sichern. Eine Person muss hier den Anfang machen, um den reziproken Verständigungsprozess wieder in Gang zu setzen.<sup>221</sup> Für selbstlos-kooperative Personen ist es wichtig zu wissen, dass eine Regeneration ihrer Gesprächs- und Beziehungskultur in dieser Hinsicht Geduld benötigt. Auch wenn es sie drängen mag, anderen endlich ihre Anliegen mitzuteilen, müssen sie trotzdem bereit sein, ebenso die Rolle der zuhörenden Person einzunehmen. Wie im dritten Kapitel ausgeführt, beruht die wahrgenommene Gerechtigkeit in Beziehungen maßgeblich darauf, dass beide den Ein-

---

<sup>219</sup> Vgl. Allhoff, S. 182.

<sup>220</sup> Vgl. Große Boes/Kaseric, S. 103f.

<sup>221</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 131ff.

druck haben, ihre Anliegen in Ruhe äußern zu können. Teilnehmende haben in dieser Hinsicht eine doppelte Verantwortung: die, ihre eigenen Anliegen zu äußern (concern for self); und die, die Anliegen der anderen Person zu achten (concern for other). Nur über beides, Sprech- und Hörhandeln, kann so langfristig die Reziprozität ihrer Kommunikation wiederhergestellt werden. Das aktive Zuhören ist hier ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Unabhängig von ihrem positiven Einfluss auf Beziehungen, ist die non-direktive Gesprächsführung auch für die Persönlichkeitsentwicklung von Teilnehmenden relevant. Ähnlich wie die Gestalttherapie baut die Methode auf der Überzeugung auf, dass jede Person die bestmögliche Lösung für ihre individuellen Probleme in sich trägt. Aufgabe der beratenden und zuhörenden Person ist daher nach der Prämisse zu handeln, dass „der einzelne die hinlängliche Fähigkeit hat, konstruktiv mit all jenen Aspekten seines Lebens fertig zu werden“, die bewusst erreichbar sind.<sup>222</sup> In der Rolle der erzählenden Person, können sich Teilnehmende bei der non-direktiven Gesprächsführung so als Experte für ihre eigenen Probleme erleben. Da selbstlos-kooperative Personen dazu neigen, sich Ratschläge bei anderen einzuholen oder diesen Entscheidungen zu überlassen, kann gerade das Fehlen von direktiven Gesprächshandlungen ihnen helfen, Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit zu gewinnen. Die non-direktive Gesprächsführung ist in diesem Sinne auch eine Methode zur Selbstermächtigung, da sie aufzeigt, wie man sich selbst der:die beste Ansprechpartner:in sein kann.

### Emotionales Management

Zu guter Letzt lohnt sich ein Exkurs zu dem Umgang mit Emotionen. Teilnehmende der Zielgruppe leben aufgrund einer erhöhten Konfliktdichte vermutlich in einem Umfeld, in dem Verletzungen geschehen sind. Handlungsempfehlungen aus der therapeutischen Praxis können hier Druck rausnehmen und Kompetenzen erweitern. Daniela Bernhardt empfiehlt beim Zuhören Gefühlen Vorrang zu lassen. Wenn akute Emotionen und Stress im Spiel sind, brauchen diese Raum sich zu beruhigen, bis Personen offen für Lösungen sind. Sie empfiehlt zuerst zuzuhören, bei Wunsch zu trösten, anwesend zu sein und erst am Ende zu erkunden, ob das Gegenüber Interesse an Lösungsideen hat. Falls die zuhörende Person selbst die Gefühle von jemandem verletzt hat, gibt Bernhardt gute Tipps zu Entschuldigungen. Die wertvolle Funktion von Entschuldigungen ist, dass Personen durch sie zeigen können, dass sie Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Das kann verhindern, dass Alltagskonflikte

---

<sup>222</sup> Vgl. Rogers, Carl R. (1981): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. 3. Auflage. München: Kindler Verlag, S. 37.

sich aufschaukeln oder schwelen. Enthaltene Entschuldigung allerdings einen Gegenvorwurf, eine Rechtfertigung oder eine Erklärung, schmälert das die Verantwortungsübernahme und die Entschuldigung verliert an Kraft. Eine gute Entschuldigung erfolgt daher getrennt von möglichen Erklärungen. Sie sollte zeitnah erfolgen und Verständnis und Bedauern für die verletzte Gefühle und den entstandenen Schmerz zeigen, auch wenn nichts davon beabsichtigt war.<sup>223</sup>

Diese und ähnliche Hinweise können als kurzer Theorieninput in ein Seminar integriert werden. Das zeigt Teilnehmenden, dass ein konstruktiver Umgang mit Emotionen in der Kommunikation erlernbar ist und Verletzungen durch Entschuldigungen gemildert werden können. Wenn Teilnehmende erfahren, dass Gesprächsbeziehungen auch nach Verletzungen weiterbestehen, kann ihnen das eine positivere Perspektive auf Konflikte geben. Darüber hinaus ist es ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur kommunikativen Verantwortungsfähigkeit, die Verletzungen anerkennen zu können, die man durch die eigenen Worte und Taten verursacht hat. Einer Person ein offenes Ohr schenken zu können, wenn sie von solchen Verletzungen erzählt, bildet damit gewissermaßen die Quintessenz der Listen-Phase.

---

<sup>223</sup> Vgl. D. Bernhardt, S. 134, 156ff.

## 5.4 MEDIATE

Ziel der Mediate-Phase ist, dass Teilnehmende mit dem integrierenden und sachbezogenen Verhandlungs-, und Konfliktstil eine konstruktive Verhaltensalternative zu Nachgeben und Vermeiden lernen. Darüber hinaus sollen bisherige Erkenntnisse zu Konflikten in einen systemischen Zusammenhang gestellt werden, um die Bedeutung von Konfliktkompetenz und Verantwortungsfähigkeit für eine positive Gesprächs-, und Beziehungskultur zu betonen.

### Thomas-Modell und Harvard-Konzept

Am Anfang der Mediate-Phase sollen Teilnehmende lernen bereits gewonnene Kenntnisse in problem-, und lösungsorientiertes Kommunikationsverhalten zu übertragen. Als Einstieg in die Phase eignet sich das Thomas-Modell von Kenneth W. Thomas. Das Thomas-Modell bildet, angelehnt am Managerial Grid Modell von Blake und Mouton (1938), fünf Konfliktstile auf zwei Dimensionen ab. Die Stile Vermeidung, Durchsetzen, Nachgeben, Kompromiss und Kooperation werden danach angeordnet, wie stark man sich an den eigenen Interessen und den Interessen anderer positioniert. Für Teilnehmende schließt das Modell den theoretischen Bogen zurück zur Konflikt-Vermeidungsspirale, indem es insbesondere die Nachteile des vermeidenden und nachgebenden Konfliktverhaltens anschaulich darstellt. Das Modell kann inhaltlich durch die Studienergebnisse von Friedmann et al. ergänzt werden, welche die Effekte der jeweiligen Stile auf die Konfliktdichte im Umfeld einer Person untersucht haben (s. Kapitel drei).<sup>224</sup>

Im Seminar kann das Modell genutzt werden, um mit Teilnehmenden bisherige Konflikterfahrungen zu analysieren. Große Boes und Kaseric stellen eine Übung vor, bei der das Thomas-Modell anhand der zwei Graphen visuell auf den Boden des Seminarraums übertragen wird. Teilnehmende sollen sich dann an Konfliktsituationen zurückerinnern und sich so positionieren, wie sie damals gehandelt haben, um anschließend in Kleingruppen kritisch die Vor- und Nachteile dieser Position zu diskutieren (s. Anhang).<sup>225</sup> Bei dieser oder einer ähnlichen Diskussionsübung, können Teilnehmende die bereits reflektierten Teilaspekte ihres Konfliktverhaltens in den Zusammenhang eines größeren Stils stellen und haben mit Kompromiss und Kooperation bereits konstruktive Alternativen im Ausblick.

Im nächsten Schritt kann kooperatives Verhalten anhand des Harvard-Konzepts praktisch erarbeitet werden. Die von Roger Fisher und William Ury entwickelte Methode gehört

---

<sup>224</sup> Vgl. Friedman et al., S. 33f.

<sup>225</sup> Vgl. Große Boes/Kaseric, S. 87-91.

seit den 1980ern zu den „am häufigsten gelehrteten Verhandlungsstrategien“. Sie baut auf den zwei Erkenntnissen auf, dass Verhandlungserfolge leichter zu erzielen sind, wenn man „in Sachfragen hart und bestimmt bleibt und gleichzeitig verbindlich und freundlich zu den Verhandlungspartnern [ist]“ und „versucht, die Interessen auszugleichen statt die verschiedenen Positionen zu diskutieren.“<sup>226</sup> Dieser sachbezogene Verhandlungsstil des Harvard-Konzepts kann als neues Entwicklungsziel dienen. Er entspricht der Kooperation im Thomas-Modell und dem integrierenden Konfliktverhalten in der Studie von Friedmann et al., da bei diesem Stil sowohl die eigenen Interessen, als auch die der anderen Partei hoch gewertet werden.

Das Harvard-Konzept ist besonders für die besagte Zielgruppe hilfreich. Wenn selbstlos-kooperative Personen nachgeben und vermeiden, üben sie den weichen Verhandlungsstil aus. Dieser betont laut Fisher und Ury die „Wichtigkeit des Aufbaus und der Pflege von Beziehungen“ und tritt daher vor allem bei „Verhandlungen innerhalb von Familien und zwischen Freunden [auf].“<sup>227</sup> Der Vorteil des Harvard-Konzeptes ist, dass es von Teilnehmenden nicht verlangt, diese kooperative Natur gegenüber anderen Menschen aufzugeben, sondern sie lediglich von der Verhandlungssache selbst zu trennen. Indem Menschen und Probleme getrennt voneinander behandelt werden, kann der weiche Umgang mit Menschen erhalten bleiben, der bei beziehungsorientierten Kommunikationsstilen wichtig ist. Die Anweisung „hart in der Sache“ zu verhandeln, betont gleichzeitig die Notwendigkeit den eigenen Interessen treu zu bleiben. Teilnehmende werden so mit zwei alternativen Szenarien vertraut gemacht. Sie können riskieren ihre eigene Position zu verlieren, wenn sie um jeden Preis eine Übereinkunft erreichen wollen, um die Beziehung zu wahren. Oder sie verhandeln sach- und lösungsorientiert, um eine Lösung zum gegenseitigen Nutzen zu finden, in der die Interessen aller Parteien anhand von objektiven Kriterien vertreten sind (s. Anhang).<sup>228</sup>

Der Kontrast dieser Szenarien kann Teilnehmenden als Orientierung für ein anschließendes Rollenspiel dienen. In diesem können Teilnehmende üben, eine sachorientierte Verhandlungsmentalität einzunehmen und die Vorteile eines integrierenden Verhandlungsstils selbst erleben. Um den Fokus auf den Verhandlungsstil zu legen, empfiehlt sich zunächst ein alltagsfernes Rollenspiel aus der Politik oder Wirtschaft, wie es beim Harvard-Konzept üblich ist. Das erlaubt Teilnehmenden sich auf die Trennung von Person und Sache zu konzentrieren, wie es unter Umständen bereits durch den Methodenzirkel von Große Boes und

---

<sup>226</sup> Vgl. Allhoff, S. 200.

<sup>227</sup> Vgl. Fisher, Roger; Ury, William (1990): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main: Campus Verlag. S. 24f.

<sup>228</sup> Vgl. Ebd., S. 29.

Kaseric in der Listen-Phase vorbereitet wurde. So wird veranschaulicht, dass die Beziehungsebene in einer Verhandlung stets präsent ist, aber nicht zwangsläufig darunter leidet, wenn man seine Interessen vertritt. Ein Handout zu den Handlungsanweisungen des Konzepts, sowie den Unterschieden zwischen weichem, hartem und sachbezogenem Verhandeln kann Teilnehmenden als Leitfaden für die Übung und als Orientierung nach dem Seminar dienen (s. Anhang).

### **Modell der Konfliktdynamik und Themenzentrierte Interaktion**

Haben Teilnehmende sachbezogenes Verhandeln in einem alltagsfernen Setting erlebt, erfolgt im nächsten Schritt die Übertragung auf den Alltagskontext. In dem Seminarschwerpunkt Konfliktgespräch kommen die bisherigen Teilkompetenzen zusammen. Teilnehmende haben nun erweiterte Fähigkeiten, um ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und zu achten (Connect), wissen, wie sie diese verantwortungsbewusst vertreten (Attend) und mit den Interessen anderer (Listen) zu einer integrativen Lösung zusammenführen können (Mediate).

Als Einstieg in diese Seminarphase kann der Nutzen der bis dato eingeführten Methoden über das Modell der Konfliktdynamik verdeutlicht werden. In seinem Modell stellt Friedrich Glasl die Wechselwirkung zwischen Innenwelt und Außenwelt bei einem Konflikt da. So sind äußere Verhaltensweisen und Effekte einer Person davon abhängig, wie sich ihre innere Wahrnehmung, ihre Gefühle und ihr Wille in einer Konfliktsituation verändern. Auf Ebene der Wahrnehmung wird die Aufmerksamkeit selektiver und komplexe kognitive Inhalte werden vereinfacht, was zu Schwarz-Weiß-Denken und einem Wahrnehmungsfokus auf negative Aspekte des Konfliktgeschehens führt. Emotional sinkt die Empathiefähigkeit, es kommt zu einer übersteigerten Selbstwahrnehmung und Überempfindlichkeit, während auf der Ebene des Willens eine Regression zu alten, unbewussten Verhaltensmustern stattfindet (s. Anhang).<sup>229</sup> Das Modell zeigt so, welche kognitiven, emotionalen und motivationalen Vorgänge Konfliktsituationen beeinflussen und erschweren.

Diese Aufschlüsselung kann als Anreiz dienen, bisherige Erfahrungen aus dem Seminar zu reflektieren. Teilnehmende können in Gruppen zu Wahrnehmung, Wille und Gefühl diskutieren, welche Herausforderungen auftreten können (z. B. negative Glaubenssätze bei Wahrnehmung) und welche Interventionsmöglichkeiten sie dafür gelernt haben (z. B. The Work). Anschließend können die Kleingruppen ihre Ergebnisse im Plenum vorstellen und

---

<sup>229</sup> Vgl. Große Boes/Kaseric, S. 68-72.

gemeinsam einen Interventionsplan entwickeln, der sich an der Struktur des Konfliktdynamik-Modells orientiert (s. Anhang). So können bisherige Erfahrungsschätze aktiviert und als visuelle Orientierung im Seminarraum aufgehängt werden. Grundsätzlich ist das Modell auch als Einstieg in das CALM-Modell denkbar, um vorzustellen, für welche Schwierigkeiten im Laufe des Seminars Interventionsmöglichkeiten entwickelt werden. Das Modell wurde hier am Ende eingeführt, da Teilnehmende mit Konfliktangst vermutlich davon profitieren, sich vor einem Konfliktgespräch ihren bisherigen Lernprozess bewusst zu machen. Ziel ist, dass sie dadurch mehr Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit fassen und sich mit einer positiven oder zumindest neutralen Einstellung einem Konflikt-Rollenspiel annähern. Das Modell am Anfang einzuführen, könnte unter Umständen die Aufgabe einer konstruktiven Konfliktlösung noch herausfordernder erscheinen lassen.

Aus demselben Grund ist der Einsatz von Friedrich Glasls Modell der Eskalationsstufen für diese Zielgruppe kritisch zu sehen. In dem Modell zur Konfliktanalyse, wird das Fortschreiten eines Konfliktes auf drei Ebenen betrachtet (win-win, win-lose, lose-lose), die jeweils drei Stufen beinhalten. Auf insgesamt neun Eskalationsstufen wird so das worst-case-Szenario eines Konfliktes von der „Verhärtung“ bis hinunter in den „Abgrund“ verdeutlicht (s. Anhang). Der Vorteil des Modells ist, dass Teilnehmende dadurch eigene Konflikte einschätzen können und die Notwendigkeit einer baldigen Intervention betont wird. Der Nachteil ist, dass das Modell gezielt den destruktiven, eskalierenden Charakter von Konflikten betont.<sup>230</sup> Eine derart negative Perspektive auf Konflikte erscheint für Teilnehmende mit destruktivem Konfliktverständnis nicht förderlich. Das Modell kann allerdings von Nutzen sein, falls Teilnehmende unter weit fortgeschrittenen Konflikten in ihrem Umfeld leiden. Hier kann es genutzt werden, um über eine Stufenanalyse festzustellen, ob der Konflikt noch durch Selbsthilfe lösbar ist oder sozialer Unterstützung, einer Moderation, Prozessbegleitung oder Mediation bedarf.<sup>231</sup> Ein solches Gespräch sollte nur mit der betroffenen Person und nicht vor der Gruppe erfolgen, um die Privatsphäre aller Beteiligten zu wahren.

Um ein konstruktives Konfliktverständnis zu fördern, empfiehlt es sich in der Seminargruppe den Fokus auf die Wachstumsmöglichkeiten durch Konflikte zu legen. Die Themenzentrierte Interaktion von Ruth Cohn kann helfen diese Vision zu stützen, da sie Konflikte

---

<sup>230</sup> Vgl. Ebd., S. 80-83.

<sup>231</sup> Vgl. Anonym. „Eskalationsstufen – was sie bedeuten und warum sie im Konfliktmanagement so wichtig sind“, in: <https://www.streitvermittler-mediator.de/blog-mediation/eskalationsstufen-im-konfliktmanagement.html> (03.05.2022).

als natürliche Störungen von Gruppenprozessen ansieht, die durch Verantwortungsübernahme gelöst werden können. Cohn geht davon aus, dass jede Interaktion drei Faktoren beinhaltet: Ich (Motivebene), Es (Sachebene), Wir (Beziehungsebene). Diese sind in eine spezifische Umgebung bestehend aus Zeit, Raum und sozio-historischen Faktoren eingebettet. Das Ziel der TZI ist, im Gesprächsprozess eine dynamische Balance zwischen den Bedürfnissen des Individuums, des Themas und der Gruppe herzustellen.<sup>232</sup> Diese Vision einer balancierten Verbindung von Selbst, Sache und Gruppe bietet ein positives Wachstumsziel.

Konflikte werden in dem Postulat „Störungen haben Vorrang“ thematisiert. Cohn schreibt, dass unausgesprochene Störungen wie Schmerz, Angst und Antipathien „den einzelnen versteinern und die Gruppe unterminieren“ können. Sie führen zu Haltungen der Unterwürfigkeit oder Rebellion und beeinflussen unbemerkt Entscheidungen. Wenn solche Störungen priorisiert statt verdrängt werden, wird dem Umstand Rechnung gezollt, dass Gedanken, Gefühle und Handlungen von Menschen ständiger Wandlung unterliegen.<sup>233</sup> Für eine gemeinsame Zusammenarbeit ergibt sich daraus die Haltung, Störungen als essentiell menschlich wahrzunehmen. Diese annehmende und Konflikt-zugewandte Haltung des Postulates versinnbildlicht für Mirriam Prieß die Essenz dessen, was ihr Dialog-Ansatz fordert. Burnout-Betroffene müssen Störungen rechtzeitig anerkennen und nach Lösungen suchen, um den Dialog aufrechtzuerhalten. Je länger eine Störung andauert, desto gravierender sind die Konsequenzen, wenn der Konflikt nur oberflächlich kompensiert wird.<sup>234</sup> Das Postulat erfordert in diesem Sinne, so Prieß, die Disziplin „das, was ist, rechtzeitig und unermüdlich so lange beim Namen zu nennen, bis es geklärt ist.“<sup>235</sup>

Um auf diese Art eine möglichst störungsfreie Atmosphäre gestalten zu können, müssen alle gemäß dem Postulat „Sei dein eigener Chairman“ Verantwortung für sich selbst übernehmen. Cohn schreibt über die Rolle der Chairperson:

Als mein eigener Chairman bin ich der ‚Vorsitzende meiner inneren Gruppe‘, meiner verschiedenen Bedürfnisse und Bestrebungen. Ich versuche, sie mir auch in der Gruppensitzung bewusst zu machen (...). Ich akzeptiere mich, wie ich bin – was meine Wünsche, mich selbst zu ändern, einschließt. Ich mache mir meine Gefühle bewusst und wäge ab, mein ‚ich soll‘ gegen mein ‚ich möchte‘ (...). Die Aussage ‚sei dein eigener Chairman‘ in interaktionellen Gruppen bedeutet: Übe dich, dich selbst und andere wahrzunehmen, schenke dir und anderen die gleiche menschliche Achtung, respektiere alle Tatsachen, dass du den Freiheitsraum deiner Entscheidungen vergrößerst. Nimm dich selbst, deine Umgebung und deine Aufgabe ernst (...). Ich bin verantwortlich für meine Anteilnahme und für

<sup>232</sup> Vgl. Allhoff, S. 186ff; Vgl. Cohn, S. 113f.

<sup>233</sup> Vgl. Cohn, S. 122.

<sup>234</sup> Vgl. Prieß, S. 110ff.

<sup>235</sup> Vgl. Ebd., S. 112.

meine Handlungen, nicht aber für die des anderen. Ich kann anbieten und biete an, so gut ich kann.<sup>236</sup>

Das Postulat der Chairperson verdeutlicht, dass ohne verantwortungsbewusstes ‚Ich‘ kein konstruktives ‚Wir‘ entstehen kann. Zwei Hilfsregeln der TZI führen diese Position weiter aus. Personen sollen sich selbst vertreten, indem sie Ich-Aussagen anstelle von Wir-/Man-Aussagen tätigen und so lernen, Verantwortung für ihre Worte zu übernehmen, anstatt „Versteckspiele“ zu führen.<sup>237</sup> Des Weiteren empfiehlt Cohn, dass Personen ihre Kommunikation „authentisch und selektiv“ gestalten. Anstatt sich an der Gruppennorm oder internalisierten Zwängen zu orientieren, sollen Personen ihre Handlungen bewusst wählen. Nur, wer bewusst auswählt, was er sagt und tut, anhand dessen was er fühlt und denkt, handelt autonom und authentisch.<sup>238</sup>

In der TZI werden auf diese Art Werte wie Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit in einen systemischen Kontext gestellt. Die Postulate und Hilfsregeln erschaffen das Bild einer Gruppe, in der Störungen anerkannt werden können, weil jeder einzelne in verantwortungsvoller Verbindung zu sich selbst steht. Es geht nicht um Störungsfreiheit, sondern um Störungsbewusstsein. Je klarer kommuniziert wird, desto besser können Beweggründe und Bedürfnisse anerkannt werden. Auf dieser Werte-Ebene verfolgt die TZI aus der Perspektive der Humanistischen Psychologie dasselbe Anliegen wie die Sprecherziehung als anwendungsorientierte Seite der Sprechwissenschaft. Sylvia Heudecker argumentiert, dass TZI und Sprecherziehung beide „den mündigen, verantwortlichen und fairen Kommunikationspartner fördern“ wollen und dabei von einem „emanzipatorischen Menschenbild“ ausgehen. Die TZI kann daher die Arbeit der Sprecherziehung „in pädagogisch-didaktischer Hinsicht ergänzen“.<sup>239</sup> Dadurch, dass die TZI persönliches Wachstum in den systemischen Zusammenhang eines guten Miteinanders stellt, vertritt sie Werte, die auch integraler Teil des sprecherzieherischen Weltbildes sind. Man könnte hier also fast von einem interdisziplinären Wertegerüst sprechen.

In Heudeckers Beitrag wird währenddessen erneut die schwierige Beziehung zwischen Sprecherziehung und Psychotherapie deutlich. Heudecker nennt Vorteile der TZI, für eine

---

<sup>236</sup> Cohn, S. 121.

<sup>237</sup> Vgl. Ebd., S. 124.

<sup>238</sup> Vgl. Ebd., S. 125.

<sup>239</sup> Vgl. Heudecker, Sylvia. Aspekte der Themenzentrierten Interaktion in der Sprecherziehung, In: Pabst-Weinschenk, Marita (Hg.) (2011): Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. 2. Auflage. München, Basel: Reinhardt. S. 305f.

„emanzipatorisch[e] Arbeitsatmosphäre“ und „ganzheitliche Didaktik und effektive Methodik“, die der Sprecherziehung als Anregung dienen können. Dabei erkennt sie an, dass diese Vorteile sich aus dem psychologischen Paradigma der TZI ergeben, mahnt aber gleichzeitig, dass die Grenze sprecherzieherischen Handelns dort endet, „wo TZI zum psychotherapeutischen Instrument wird“. Als Leser:in erschließt sich daraus der paradoxe Schluss, dass der psychologisch-psychotherapeutische Hintergrund der TZI der Grund dafür ist, warum man als Sprecherzieher:in die Methode ebenso sehr meiden wie aufsuchen sollte.<sup>240</sup> Im CALM-Modell gilt für die TZI indes dasselbe wie für andere therapie-entlehnte Methoden. Solange die Seminarleitung einen verantwortungsbewussten Umgang mit der Methode pflegt, birgt sie große Vorteile.

Neben den Werten, die sie vertritt, besticht die TZI durch methodische Flexibilität. Zur Einführung der TZI im Seminar kann zunächst eine Diskussion ihrer Postulate und Hilfsregeln in Kleingruppen oder im Plenum erfolgen. Dazu können kritische Fragen wie die von Allhoff als Orientierung genutzt werden (s. Anhang). Alternativ können die Konfliktstile aus dem Thomas-Modell anhand ihrer Priorisierung diskutiert werden. Wie viel Bedeutung messen die jeweiligen Stile eigenen Motiven (Ich), dem Thema (Es) oder der Beziehung (Wir) zu? Genauso ist eine Verknüpfung mit vorherigen Reflektionen denkbar. Führten die Beurteilungen im A-B-C-Modell dazu, dass Störungen anerkannt wurden oder nicht? Wie stehen einzelne Teammitglieder zu den Postulaten und Hilfsregeln? Wie sieht eine Stuhlarbeit zwischen dem konfliktscheuesten Teammitglied und dem Gedanken „Störungen haben Vorrang“ aus? Haben die Teilnehmenden einen gemeinsamen Interventionsplan zu den Handlungsmöglichkeiten in der Konfliktdynamik erarbeitet, können die zwei Postulate der TZI diesem Plan als Überschrift oder Grundregeln hinzugefügt werden.

Wurden bisherige Erkenntnisse auf diese Art noch einmal aktiviert und in einen positiven Gesamtzusammenhang gerückt, folgt die Erarbeitung eines Konfliktgespräches. Teilnehmende sollen dazu angeregt werden, Konfliktgespräche nicht nur als plötzliche Störungen wahrzunehmen, sondern auch als Ereignisse, die sie gezielt planen und vorbereiten können. Das Situationsmodell von Hellmut Geißner zeigt, welche Faktoren an einem solchen Gespräch beteiligt sind (Wann, Wo, Was, Wer, mit Wem, Worüber, Warum, Wozu, Wie). Gerade die Dimensionen Warum und Wozu verdeutlichen, dass Konfliktgespräche intentionale Vorgänge sind, die Eigeninitiative voraussetzen. Hilfreich für eine allgemeine Planung

---

<sup>240</sup> Vgl. Ebd., S. 306.

sind Allhoffs Überlegungen zu den Grundsätzen eines Konfliktgesprächs und dessen Ablauf (s. Anhang).

Elemente der Planung können in ein anschließendes Rollenspiel einfließen. Dieses sollte möglichst alltagsnah sein und eher ein Beispiel aus dem Privat-, als dem Berufsleben enthalten. Das Risiko eines privaten Rollenspiels ist, dass Teilnehmende es als unangenehm empfinden können. Geht es etwa um einen Freundschaftskonflikt, ist die Auswahl der Übungspartner:innen, sowie die niedrige Rollendistanz aufgrund des privaten Settings kritischer als bei einem Beispiel aus dem Berufsleben. Für die besagte Zielgruppe liegt darin aber auch ein Vorteil. Da selbstlos-kooperative Personen harmonieorientiert in Konflikten auftreten, birgt gerade ein privates Setting mit einer eindeutigen Beziehungsebene mehr Lernpotential. Bereits eingeführte Methoden können dabei vertiefend zum Einsatz kommen, wie die Trennung von Person und Sache aus dem Harvard-Konzept, die Ansprache der Gefühlsebene der Non-Direktiven Gesprächsführung und die Bedürfniskommunikation der gewaltfreien Kommunikation.

In der Übungsauswertung sollte ein besonderes Augenmerk auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Gesprächsverlauf und dem Ergebnis gelegt werden. Wie in Kapitel drei ausgeführt, entscheidet die individuelle Zufriedenheit darüber, ob Coping als erfolgreich gewertet wird oder nicht. Für die Zielgruppe erscheint so der Hinweis von Allhoff besonders wichtig, dass manche Konfliktgespräche wiederholt werden müssen.<sup>241</sup> So kann verhindert werden, dass Teilnehmende zu hohe Erwartungen entwickeln was abschließende Übungen im Seminar und den Alltagstransfer anbelangt. Nicht jedes Rollenspiel muss in einer idealen Lösung münden und die ersten Konfliktgespräche im Alltag werden mit hoher Wahrscheinlichkeit stressintensiver und komplexer sein, als die im Seminar. Besteht hier die unrealistische Erwartungshaltung, dass eine sofortige und vollkommene Besserung des individuellen Konfliktverhaltens- und Erlebens stattfinden wird, ist das Risiko einer Frustration sehr hoch. Dann können Konfliktgespräche unter Umständen weiterhin als gestörte Handlungsepisode wahrgenommen werden, weil die im Seminar aufgebauten Erwartungen nicht erfüllt werden. Um einen Rückfall in alte Verhaltensmuster vorzubeugen, lohnt sich daher am Ende des CALM-Modells ein Realitätscheck. Teilnehmende haben viele neue Impulse und Methoden an die Hand bekommen, aber die Veränderung ihres individuellen Kommunikationsverhaltens ist ein Prozess, der Zeit benötigen wird.

---

<sup>241</sup> Vgl. Allhoff, S. 213f.

Um sicher zu gehen, dass die Teilnehmenden trotz Realitätscheck mit einer positiven Einstellung nach Hause gehen, lohnt sich ein erneuter Hinweis auf die zuvor eingeführten Entspannungsübungen. Während die Veränderung des individuellen Kommunikationsverhaltens Zeit und Übung bedarf, gibt es sicherlich für alle Teilnehmenden konkrete Dinge, die helfen können Stress vor, während und nach wichtigen Kommunikationssituationen zu reduzieren. Das lohnt sich alleine deswegen, weil einige der effektivsten Arten Stress zu reduzieren darin bestehen, auf positive Art mit anderen Menschen zu interagieren. Sei es durch ein freundliches Gespräch, Körperkontakt wie Umarmungen, oder auch gemeinsames Lachen.<sup>242</sup> Auch wenn die Weiterentwicklung der eigenen Konflikt- und Gesprächsfähigkeit noch am Anfang steht, kann auf diese Art und Weise das eigene soziale Netz bereits gestärkt werden.

---

<sup>242</sup> Vgl. Nagoski, S. 34-38.

## HAUPTSACHE VERBUNDEN

Burnout ist ein Kontaktphänomen. Wie die Ergebnisse dieser Masterarbeit nahelegen, kann eine Entkopplung von sich selbst und anderen ebenso zu Burnout beitragen wie eine berufliche Überbelastung. Sobald Menschen in Kontakt treten, findet Kommunikation statt und es werden Beziehungen geknüpft. In diesem Rahmen gibt es über das individuelle Konfliktverständnis, sowie den präferierten Kommunikations- und Konfliktstil persönlichkeitspezifische Variablen, die über verändertes Konflikterleben das soziale Netzwerk beeinflussen und Stress auslösen. Nach dem Stand dieser Arbeit kann das individuelle Kommunikationsverhalten so neben weiteren systemischen Faktoren zu Burnout beitragen. Im Fall selbstloskooperativer Personen führt dabei gerade das Bedürfnis nach Bindung über eine starke Hemmung im Konfliktverhalten dazu, dass Beziehungen leiden. Grundsätzlich ist das Wissen mit anderen Menschen verbunden zu sein essentiell für die mentale Gesundheit. Das zeigt bereits die intensive Stressreaktion, die ausbricht, wenn ein Streit droht die Zugehörigkeit zum Gegenüber, zur Gruppe, zum Wir zu gefährden.

Kommunikation hat hier als Mittlerfunktion zwischen Stress und Beziehungsqualität das Potential, Beziehungen und soziale Netzwerke zu gefährden oder aufzubauen. Für Burnout-Betroffene ergibt sich daraus die Notwendigkeit, zu hinterfragen, wie es um ihre Gesprächs-, ihre Konflikt- und Verantwortungsfähigkeit steht. Die Erweiterung ihrer kommunikativen Fähigkeiten kann für sie eine Ressource sein, um langfristig Konflikte zu reduzieren und stützende Beziehungen aufzubauen. Daher lohnt es sich weiterhin das berufsbierte Burnout-Konzept zu hinterfragen, das zu einseitigen Interventionsangeboten für die Bewältigung von beruflichem Stress führt. Eine weitere Erforschung des systemischen Burnout-Konzepts kann einen Impuls geben, um auch im Bereich der Interventionsangebote das Augenmerk mehr auf das soziale Netzwerk und die Kommunikation Betroffener zu legen.

Im Bereich solcher Interventionsangebote können die Sprechwissenschaft und Sprech-erziehung als Fachdisziplinen für mündliche Kommunikation einen entscheidenden Beitrag zu einer gesunden Gesellschaft leisten. Wobei Gesundheit nicht für die Abwesenheit von Krankheit, sondern die Anwesenheit von Wohlbefinden, Gesprächs-, Verantwortungs-, und Beziehungsfähigkeit steht. Ihr Potential liegt dabei nicht nur in ihrer methodisch-didaktischen Vielfalt und dem handlungsorientierten Lernansatz, sondern auch in ihrem humanitären Wertegerüst. Für die Zukunft stellt sich damit die Frage, ob und wie weit ihre Fachvertreter:innen bereit sind, zusammen mit Vertreter:innen der Psychologie, Psychotherapie und

des Coachings diesen interdisziplinären Raum zu nutzen. Klar ist, dass dieser Schritt eine bewusste und kontinuierliche Reflektion des eigenen Wirkungsbereiches erfordern würde.

Gleichzeitig stellt sich am Ende dieser Arbeit die Frage, ob die Fachdisziplinen überhaupt so getrennt sind, wie es manchmal den Anschein haben mag. Die therapeutische Kommunikation liegt, zumindest im Sinne Geißners, schon zwischen den Polen der Medizin und Psychotherapie. Wie seine Fallbeispiele zeigen, ist die mündliche Kommunikation als zutiefst individueller Ausdruck nicht entkoppelt vom Menschen und seiner Geschichte zu begreifen. Auch die im CALM-Modell vorgestellten Methoden zeigen, dass die rhetorische Praxis bereits von Konzepten der Psychologie und Psychotherapie geprägt ist, allen voran der humanistischen Psychotherapie. Am Ende haben die Disziplinen auch ein verwandtes Ziel: die Förderung einer verantwortungsbewussten, selbstwirksamen Persönlichkeit, die sich authentisch mit der Welt verbinden, sie gestalten und Beziehungen knüpfen kann. Das Novum für die Sprechwissenschaft und Sprecherziehung wäre also nicht eine Integration therapie-entlehnter Methoden, sondern eher eine stärkere Verkörperung der damit verknüpften Perspektive.

Während Psychologie und Psychotherapie das Individuum im Fokus haben, scheinen sich Sprechwissenschaft und Sprecherziehung auf eine gewisse Allgemeingültigkeit zu berufen. Mündliche Kommunikation wird als Werkzeug zur Beziehungsgestaltung betrachtet. Dementsprechend kann sich die gesellschaftliche Praxis ändern, wenn Individuen anders miteinander sprechen und mit dieser Intention wird in Rhetorikseminaren der Umgang mit dem „Werkzeug Kommunikation“ trainiert. Dabei ist zwar stets eine Zielgruppe konkretisiert, aber deren Spezifikation berücksichtigt primär äußerliche Faktoren wie Alter und Beruf und weniger innere, kommunikationsbiographische wie etwa Konfliktangst. Wie die Ergebnisse dieser Masterarbeit aber nahelegen, können persönlichkeitspezifische und kommunikationsbiographische Faktoren zu dem Entstehen eines bestimmten Kommunikations- und Beziehungssystems führen. Um dieses System zu verändern, braucht es ein daran angepasstes Kommunikationswerkzeug, welches in dieser konkreten Verbindung weder aus der Allgemeinheit abgeleitet, noch auf sie übertragen werden kann. Burnout-Betroffene, deren Umfeld durch eine Konflikt-Vermeidungsspirale geprägt ist, brauchen ein Seminar, das genau diesem System Rechnung zollt. Das kann nur gelingen, wenn Sprechwissenschaft und Sprecherziehung ihre Perspektive von der Allgemeinheit und der äußeren Gruppe auf das Individuum mit seinen Ängsten, Sorgen, Hemmungen und Bedürfnissen ausweiten.

Aus dieser Erweiterung könnten sich zahlreiche interessante Aufgabenfelder ergeben. In der Sprechwissenschaft wäre es interessant empirische Studien durchzuführen, die den Zusammenhang zwischen den Variablen Kommunikationsverhalten, Beziehungsqualität und psychischen Symptomen genauer untersuchen. Daraus lassen sich unter Umständen weiter charakteristische Kommunikations- und Beziehungssysteme ableiten. Daran anschließend könnte man die Wirksamkeit einzelner Methoden oder Methodenkombinationen für die Intervention solcher Systeme betrachten. Das gilt auch für die in dieser Arbeit vorgestellten Modelle. Wie nachhaltig können beispielsweise bestimmte Seminare selbstlos-kooperativen Personen helfen die Konflikt-Vermeidungsspirale zu verlassen (z. B. Konfliktseminar für heterogene Gruppe mit „traditionell“ rhetorischer Methodik, Konfliktseminar für selbstlos-kooperative Gruppe mit wenig oder viel therapie-entlehnten Methoden, bzw. zusätzlich therapeutisch geschulter Seminarleitung, etc.).

Darüber hinaus würden sich Konsequenzen für die Praxis und Lehre ergeben. In der sprecherzieherischen Praxis könnten Seminare spezifischer an gewisse Zielgruppen angepasst werden. Für die Erstellung und das Bewerben eines solchen Angebotes könnte eine Vernetzung mit lokalen Psychotherapeut:innen und Coaches erfolgen, um örtlich ein interdisziplinäres Interventionsnetzwerk aufzubauen. Genauso wäre es denkbar, Schulungen für therapeutisches und klinisches Fachpersonal anzubieten, um sie über die Bedeutung kommunikativer Prozesse bei psychischen Erkrankungen aufzuklären. Diesen Zusammenhang herauszustellen wäre auch für die Hochschullehre relevant. Zum einen könnten physiologische und psychische Prozesse hinter Kommunikationsabläufen stärker in die Ausbildung zum:r Sprecherzieher:in integriert werden. So wäre bereits im Studium die Basis für interdisziplinäre Vernetzung gelegt. Zum anderen könnten rhetorische Lehrangebote für Studierende aller Fakultäten diversifiziert werden. Studien zeigen, dass Burnout unter Studierenden ein zunehmendes Problem darstellt.<sup>243</sup> Um dem vorzubeugen, könnten Universitäten psychologische, körperorientierte, sowie kommunikationsorientierte Interventionen anbieten.

All diese Überlegungen zeugen von großen Chancen. Für die Sprechwissenschaft und Sprecherziehung besteht die Chance ihre heutige Relevanz zu betonen und zu zeigen, dass sie zu Recht eine einzigartige wissenschaftliche Nische besetzen, die für sich alleine und in

---

<sup>243</sup> Vgl. Gusy, Burkhard; Lesener, Tino; Wolter, Christine (2018): Burnout bei Studierenden. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 90–94.

interdisziplinärer Verbindung nachhaltig individuelles und gesellschaftliches Leben verändern kann. Für Burnout-Betroffene liegt die Chance dieser und weiterer (sprech-) wissenschaftlicher Untersuchungen darin, dass Burnout als psychische Erkrankung ernstgenommen wird und vielseitige Interventionsmöglichkeiten entwickelt werden, welche die Faktoren Beziehung und Kommunikation berücksichtigen. So oder so ergibt sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ein Plädoyer für die verbindende Kraft der Kommunikation – sei es zwischen Betroffenen und ihrem sozialen Umfeld, oder zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen, die sich der Aufgabe annehmen, sie bei ihrer Genesung zu unterstützen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Internetquellen

Anonym. „Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International Classification of Diseases”, in: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (18.03.2022).

Anonym. „Definition des Burn-out im ICD 11 ist unzureichend“, in: <https://www.mediankliniken.de/de/newsroom/artikel/news/definition-des-burn-out-im-icd-11-ist-unzureichend/> (18.03.2022).

Anonym. „Es fehlen weiter psychotherapeutische Behandlungsplätze“, in: <https://www.bptk.de/es-fehlen-weiter-psychotherapeutische-behandlungsplaetze/> (18.03.2022).

Anonym. „Eskalationsstufen – was sie bedeuten und warum sie im Konfliktmanagement so wichtig sind“, in: <https://www.streitvermittler-mediator.de/blog-mediation/eskalationsstufen-im-konfliktmanagement.html> (03.05.2022).

Anonym. „Gesundheit“, in: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gesundheit> (15.04.2022).

Anonym. „ICD-11: Die neue Definition des Burnout-Syndroms“, in: <https://meinepsyche.de/icd-11-die-neue-definition-des-burnout-syndroms/> (18.03.2022).

Anonym. „Wer wärst du ohne deine Geschichte“, in: <https://thework.com/sites/de/> (20.04.2022).

Byron Katie International. „Arbeitsblatt: Untersuche eine Überzeugung“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (20.04.2022).

Byron Katie International. „Arbeitsblatt: Untersuche eine Überzeugung“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (10.05.2018).

Byron Katie International. „Weit verbreitete Überzeugungen“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (20.04.2022).

Töpfer, Katja. „Warten auf den Therapieplatz“, in: <https://www.apotheken-umschau.de/krankheiten-symptome/psychische-krankheiten/mangel-an-psychotherapie-plaetzen-847951.html> (18.03.2022).

Prieß, Mirriam, „Leben ist gelingende Beziehung!“, in: <https://mirriampriess.de/philosophie/> (18.03.2022).

**Zeitungsartikel**

Koch, Julia. „Die Nebenwirkungen von Psychotherapien“ SPIEGEL, Nr. 08 (19.02.2022),  
Print. S. 100ff.

**Sekundärliteratur**

Aeby, Gaëlle; Gauthier, Jacques-Antoine; Widmer, Eric D. (2021): Patterns of support and conflict relationships in personal networks and perceived stress. In: *Current Sociology* 69 (7), S. 981–1001.

Albrecht, Arnd; Hillert, Andreas; Albrecht, Evelyn (2018): Burnout: Coaching versus Psychotherapie. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 80–84.

Allhoff, Dieter-W.; Allhoff, Waltraud (2014): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. 16 Auflage. München, Basel: Reinhardt.

Aries, Elisabeth (2004): Zwischenmenschliches Verhalten in eingeschlechtlichen und gemischtgeschlechtlichen Gruppen, In: Trömel-Plötz, Senta (Hg.): Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung der Frau in Gesprächen. Wien, S. 114-126.

Berne, Eric (1968): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Bernhardt, Daniela (2019): Raus aus dem Beziehungs-Burnout. Erst ich, dann du, dann die Liebe - endlich wieder glücklich sein. München: Ariston.

Bernhardt, Klaus (2019): Depression und Burnout loswerden. Wie seelische Tiefs wirklich entstehen, und was Sie dagegen tun können. München: Ariston.

Beschoner, Petra; Schönfeldt-Lecuona, Carlos; Braun, Maxi; Pajonk, Frank-Gerald (2009): Eine psychiatrisch-psychotherapeutische Perspektive. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 215–221.

Bianchi, Renzo; Truchot, Didier; Laurent, Eric; Brisson, Romain; Schonfeld, Irvin Sam (2014): Is burnout solely job-related? A critical comment. In: *Scandinavian journal of psychology* 55 (4), S. 357–361.

Bolger, Niall; Zuckerman, Adam (1995): A framework for studying personality in the stress process. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (5), S. 890–902.

- Brummelhuis, Lieke L. ten; van der Lippe, Tanja; Kluwer, Esther S.; Flap, Henk (2008): Positive and negative effects of family involvement on work-related burnout. In: *Journal of Vocational Behavior* 73 (3), S. 387–396.
- Burisch, Matthias (2014): Das Burnout-Syndrom. Theorie der Inneren Erschöpfung - Zahlreiche Fallbeispiele - Hilfen Zur Selbsthilfe. 5 Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Burisch, Matthias (2015): Dr. Burischs Burnout-Kur - für alle Fälle. Anleitungen für ein gesundes Leben. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Cohn, Ruth C. (1975): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Dech, Heike (2009): Sozialmedizinische Aspekte von Burnout-Syndromen und psychosoziale Gesundheitsförderung als neuer Ansatz der Prävention. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 209–214.
- Dreitzel, Hans Peter (2018): Die Rolle der Emotionen in der Gestalttherapie. Die Arbeit an der Ausdrucksfähigkeit unserer Gefühle. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (01), S. 93–98.
- Esser, Vera (2016): Gender und Burnout. Erlebte Gerechtigkeit bei Männern und Frauen im Berufs- und Privatleben. 1 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fey, Gudrun (1995): Selbstdarstellung von Männern und Frauen in Rhetorikseminaren, In: Heilmann, Christa (Hg.): Frauensprechen – Männersprechen: geschlechtsspezifisches Sprechverhalten. München. S. 28-36.
- Fischer, Carolin (2018): Burnout – Bücher zum Thema. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 113–117.
- Fisher, Roger; Ury, William (1990): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Folkman, Susan; Lazarus, Richard S.; Dunkel-Schetter, Christine; DeLongis, Anita; Gruen, Rand J. (1986): Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), S. 992–1003.
- Friedman, Raymond A.; Tidd, Simon T.; Currall, Steven C.; Tsai, James C. (2000): What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. In: *International Journal of Conflict Management* 11 (1), S. 32–55.

- Fry, William Rick; Firestone, Ira J.; Williams, David L. (1983): Negotiation Process and outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? In: *Basic and Applied Social Psychology* 4 (1), S. 1–16.
- Geißner, Hellmut: Therapeutische Kommunikation zwischen Reparaturgesinnung und Allmachtsphantasie, In: *Sprache und Sprechen. Mündliche Kommunikation: Störungen und Therapie* 10, S. 9–20.
- Geißner, Hellmut (1988): *Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Scriptor-Verlag.
- Geißner, Hellmut (2000): *Kommunikationspädagogik. Transformationen der 'Sprech'-Erziehung*. St. Ingbert: Röhrig.
- Geyerhofer, Stefan; Unterholzer, Carmen (2009): Die Behandlung von Burnout – Individuum und Kontext. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 222–229.
- Große Boes, Stefanie; Kaseric, Tanja (2014): *Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer*. 6. Auflage. Bonn: Manager-Seminare Verlags GmbH.
- Gusy, Burkhard; Lesener, Tino; Wolter, Christine (2018): Burnout bei Studierenden. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 90–94.
- Hätinen, Marja; Mäkikangas, Anne; Kinnunen, Ulla; Pekkonen, Mika (2013): Recovery from burnout during a one-year rehabilitation intervention with six-month follow-up: Associations with coping strategies. In: *International Journal of Stress Management* 20 (4), S. 364–390.
- Heudecker, Sylvia (2011): Aspekte der themenzentrierten Interaktion in der Sprecherziehung, In: Pabst-Weinschenk, Marita (Hg.): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*. 2. Auflage. München, Basel: Reinhardt.
- Hillert, Andreas (2018): Was versteckt sich hinter Burnout? In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 15–22.
- Hobfoll, Stevan E. (2001): The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. In: *Applied Psychology* 50 (3), S. 337–421.
- Hofmann, Eberhardt (2015): *Wo brennt es beim Burnout? Eine passungspräventive Sichtweise zur Analyse und Vermeidung von Burnout*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Huebschmann, Nathan A.; Sheets, Erin S. (2021): Don't Fear Conflict: Relationship Stress Beliefs in Friend, Familial, and Romantic Relationships. In: *PsiChiJournal* 26 (2), S. 252–261.
- Kanner, A. D.; Coyne, J. C.; Schaefer, C.; Lazarus, R. S. (1981): Comparison of two modes of stress measurement: daily hassles and uplifts versus major life events. In: *Journal of behavioral medicine* 4 (1), S. 1–39.
- Kellogg, Scott (2004): Dialogical Encounters: Contemporary Perspectives on "Chairwork" in Psychotherapy. In: *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training* 41 (3), S. 310–320.
- Köllner, Volker (2018): Der Begriff Burnout: Sinnvoller Einsatz in der Psychotherapie. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 23–27.
- Köllner, Volker; Stein, Barbara (2018): Mehr als eine Modeerscheinung. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 11–12.
- Lazarus, Richard S. (2006): Emotions and interpersonal relationships: toward a person-centered conceptualization of emotions and coping. In: *Journal of personality* 74 (1), S. 9–46.
- Ledermann, Thomas; Bodenmann, Guy; Rudaz, Myriam; Bradbury, Thomas N. (2010): Stress, Communication, and Marital Quality in Couples. In: *Family Relations* 59 (2), S. 195–206.
- Leiter, Michael P. (1990): The Impact of Family Resources, Control Coping, and Skill Utilization on the Development of Burnout: A Longitudinal Study. In: *Human Relations* 43 (11), S. 1067–1083.
- Nagoski, Emily; Nagoski, Amelia (2019): Stress. Warum Frauen leichter ausbrennen und was sie für sich tun können. Deutsche Erstausgabe. München: Kösel.
- Nelting, Manfred (2014): Burn-out. Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht. München: Goldmann.
- Ulrike Pilz-Kusch (Regie) (2014): 8 Schlüssel gegen Stress und Burnout. Focusing-Übungen für mehr Kraft am Arbeitsplatz. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Pines, Ayala Malach; Nunes, Renato (2003): The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. In: *Journal of Employment Counseling* 40 (2), S. 50–64.

- Prieß, Mirriam (2019): Burn-out kommt nicht nur von Stress. Warum wir wirklich ausbrennen - und wie wir zu uns selbst zurückfinden. München: Goldmann.
- Roeck, Bruno-Paul de (1985): Gras unter meinen Füßen. Eine ungewöhnliche Einführung in die Gestalttherapie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Rogers, Carl R. (1981): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. 3. Auflage. München: Kindler Verlag.
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12. Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Roskam, Isabelle; Brianda, Maria-Elena; Mikolajczak, Moïra (2018): A Step Forward in the Conceptualization and Measurement of Parental Burnout: The Parental Burnout Assessment (PBA). In: *Frontiers in psychology* 9, S. 758.
- Schneglberger, Judith (2010): Burnout-Prävention unter psychodynamischem Aspekt. Eine Untersuchung von Möglichkeiten der nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.
- Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Sonderausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. Sonderausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Söllner, Wolfgang; Hertle, Christine (2018): Multimodale Behandlung von Burnout. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 38–43.
- Spieler, Ines; Hauser, Alexandra (2018): Aus dem Gleichgewicht – die Vereinbarkeit von Lebensbereichen als Herausforderung. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 19 (03), S. 29–33.
- Voderholzer, Ulrich; Hillert, Andreas; Hiller, Gabriele (2018): Burnout und Depression. Das Hilfebuch in der Lebenskrise. 1. Auflage. Stuttgart: TRIAS.
- Weimer, Stefanie; Pöll, Maureen (2014): Burnout - ein Behandlungsmanual. Baukastenmodul für Einzeltherapie und Gruppen, Klinik und Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

Wilms, Bettina (2009): Burnout zu Hause. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 236–239.

Wilms, Bettina; Borcsa, Maria (2009): Mode, Macke oder? In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 10 (03), S. 199–200.

## PLAGIATSERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass ich, Pia Zilcher, geboren am x, die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt habe.

---

Ort, Datum

Pia Zilcher

## ANHANG

### INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG

Weiterführende Fragestellungen aus der Psychologie und Psychotherapie:

- Welche weiteren Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen treten bei Burnout-Betroffenen gehäuft auf und wie tragen sie zu einem erhöhten Stresserleben bei (z. B. Perfektionismus, Pessimismus, Idealismus, Neurotizismus)?
- Welche möglichen Ursachen gibt es für diese (z. B. gestörte Bindungserfahrungen in der Kindheit, Trauma im Jugend- und Erwachsenenalter)?
- Wie können sich diese auf zwischenmenschliche Beziehungen auswirken (z. B. durch ängstliches oder vermeidendes Bindungsverhalten im Erwachsenenalter)?
- Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Männern und Frauen was das subjektive Stressempfinden anbelangt (z. B. Unterschiede in Puffer-Effekten zwischen Lebensbereichen)? Wenn ja, gibt es dann auch eine geschlechtsspezifische Burnout-Symptomatik?

Weiterführende Fragestellungen aus dem Coaching:

- Welche Arbeitsbedingungen in Unternehmen lösen chronischen Stress bei Mitarbeitenden aus oder verstärken diesen (z. B. Zeitdruck, stockender Informationsfluss, Double-Bind-Kommunikation, fehlende Wertschätzung)?
- Welche Ursachen haben diese Konditionen (z. B. Perfektionismus und Leistungsdruck im Team) und welche Maßnahmen können dagegen ergriffen werden (z. B. eine berufliche Neuorientierung, Konfliktkompetenz im Team erhöhen)?

Sollten Personen beim Lesen dieser Masterarbeit den Eindruck haben, dass sie ebenfalls eine hohe Anfälligkeit für Stress haben oder gerade in ihrem beruflichen oder privaten Leben Stress in einem Maße empfinden, der ihre Lebensqualität verringert, empfiehlt die Verfasserin die Lektüre der gelisteten Ratgeber im Literaturverzeichnis. Bei akutem Stressempfinden könnte darüber hinaus das Angebot eines Coachings oder einer Psychotherapie in Betracht gezogen werden.

## DER EINFLUSS VON GENDER BEI BURNOUT

Im Folgenden wird kurz auf Beobachtungen zu Gender eingegangen, da sie für zukünftige Untersuchungen im Bereich der mündlichen Kommunikation relevant sein könnten.

Kanner et al. untersuchten die Bedeutung von Alltagsstressoren und inwiefern positive Erlebnisse (uplifts) negative Erlebnisse (hassles) im Alltag ausgleichen. Sie stellten fest, dass das Stressempfinden von Männern nur von der Summe und Gewichtung ihrer Alltagsschwierigkeiten abhängig war, d. h. je häufiger und schwerer die Ereignisse waren, desto signifikanter traten psychologische Symptome auf. Das Stressempfinden von Frauen hingegen war von dem Verhältnis zwischen positiven und negativen Erlebnissen abhängig. Je mehr Positives eine Frau erlebte, desto geringer wirkten sich stressige Ereignisse auf psychologische Symptome aus.<sup>244</sup> Ein ähnliches Ergebnis hatte Vera Esser in ihrer Studie zu Gerechtigkeitsempfinden und Burnout. Sie kam zu dem Ergebnis, dass bei Frauen positiv erlebte Gerechtigkeit in privaten Lebensrollen berufliche Ungerechtigkeit abfedern konnte. Bei Männern trat kein solcher Puffer-Effekt auf, sondern privat erlebte Gerechtigkeit führte sogar zu einer schwereren Gewichtung der beruflichen Ungerechtigkeit.<sup>245</sup> Bei weiblichen Probandinnen kam es also zu emotionalen Ausgleichsprozessen zwischen positiven und negativen Erlebnissen, wohingegen bei männlichen Probanden diese Ausgleichsprozesse fehlten, oder positive Erlebnisse sogar die Wahrnehmung negativer verstärkten.

Sowohl Kanner als auch Esser finden für dieses Phänomen keine eindeutige Erklärung. Als mögliche Ursache nennen sie, dass die Konzentration auf positive Aspekte der aktuellen Lebenslage ein eher weibliches Copingverhalten ist. Unter Umständen messen Frauen aufgrund ihrer Sozialisation aber auch privaten Lebensaspekten mehr Bedeutung bei. Dadurch kann berufliche Ungerechtigkeit durch private ausbalanciert werden, da die private höher gewertet wird. Bei Männern fehlt dieser Puffer-Effekt möglicherweise, da sie privates Glück als Referenzwert heranziehen und negative Erlebnisse im Beruf im Vergleich härter beurteilen. Möglicherweise hat auch das konservative Rollenbild des Mannes als Brötchenverdiener einen Einfluss. Durch dieses würde ein berufliches Versagen die private Fürsorgepflicht verletzen und dementsprechend schwerer gewichtet werden, wenn die Beziehung daheim hoch geschätzt wird.<sup>246</sup>

---

<sup>244</sup> Vgl. Kanner et al., S. 16f.

<sup>245</sup> Vgl. Esser, S. 47-53.

<sup>246</sup> Vgl. Kanner, S. 22; Vgl. Esser, S. 71-77.

Möglicherweise liegt der Puffer-Effekt damit weniger am Geschlecht, sondern an einer soziokulturell bedingten Priorisierung bestimmter Lebensrollen. Ob es gelingt, die eigenen Erwartungen an die Lebensrolle zu erfüllen, bedingt dann das Stresserleben. Diese These wird durch eine Studie niederländischer Wissenschaftler:innen unterstützt, die untersuchte wie sich Familienengagement auf das berufliche Burnout-Risiko auswirkt. Dabei zeigte sich, dass Engagement in der Familie bei Männern mit einem traditionellen Verständnis von Gendernormen das Risiko eines beruflichen Burnouts erhöhte. Bei Männern mit einem modernen Verständnis von Gendernormen hingegen sank das berufliche Burnout Risiko. Zur Feststellung des jeweiligen Genderverständnis wurde unter anderem abgefragt, ob es natürlich ist, wenn der Mann der Brötchenverdiener ist und die Frau sich um Haushalt und Familie kümmert.<sup>247</sup> Anscheinend erhöhte der Anspruch, die Familie versorgen zu müssen bei Männern mit traditionellen Verständnis den beruflichen Druck und Stress.

So stellten auch Aeby et al. fest, dass in einer Studie bei Männern die Anwesenheit von Kindern ihren beruflich empfundenen Stress erhöhte („role of breadwinner“). Bei Frauen hingegen erhöhte sich der Stress in der privaten Rolle, sobald Kinder in der Familie waren („role of caregiver“).<sup>248</sup> Den Druck, den Männer möglicherweise als Brötchenverdiener empfinden, erleben Frauen demnach in Haushalt und Kindererziehung. Wie Spieler festhält haben Frauen schnell eine Doppelbelastung, da sie nach wie vor mehr im Haushalt erledigen, selbst wenn sie im selben Umfang berufstätig sind wie ihr Partner.<sup>249</sup> Die Autorinnen Emily und Amelia Nagoski gehen in ihrem Buch sogar so weit, genau diese an Frauen gestellte Sorgspflicht als die Hauptursache für deren Burnout zu benennen.<sup>250</sup>

Angesichts dieser Unterschiede stellt sich die Frage, welche Rolle das individuelle Verständnis von Gendernormen bei der individuellen Stresswahrnehmung spielt und wenn ja, wie sich das auf Puffer-Effekte zwischen Lebensbereichen auswirkt. Für die Sprechwissenschaft und Sprecherziehung ergibt sich zusätzlich die spezifischere Frage, ob sich diese Normen auf das individuelle Kommunikationsverhalten übertragen und darüber das Stresserleben beeinflussen. Zur geschlechtsspezifischen Kommunikation gibt es bereits erste Arbeiten. Gudrun Fey argumentiert beispielsweise, dass für Frauen ein „unsicheres, defensives und kooperierendes Sprachverhalten“ als typisch gilt, die sogenannte „Beziehungssprache“.

---

<sup>247</sup> Vgl. Brummelhuis, Lieke L. ten; van der Lippe, Tanja; Kluwer, Esther S.; Flap, Henk (2008): Positive and negative effects of family involvement on work-related burnout. In: *Journal of Vocational Behavior* 73 (3), S. 387–396. S. 391-395.

<sup>248</sup> Vgl. Aeby et al., S. 992/ 995.

<sup>249</sup> Vgl. Spieler, S. 30f.

<sup>250</sup> Vgl. Nagoski, S. 13f.

Für Männer hingegen ein „sicheres, aggressives, wettbewerbsorientiertes und dominantes“ Kommunikationsverhalten, die „Berichtssprache.“<sup>251</sup> Das kann sich auch auf die Inhaltsebene eines Gesprächs erstrecken. Eine Studie von Aries zeigte deutliche Unterschiede in den gewählten Gesprächsthemen. In den Frauengruppen lag der Gesprächsfokus auf zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Probandinnen definierten sich primär über die Beziehungen in ihrem Leben und bezogen sich häufig auf die Kategorien „Selbst, Gefühle, Affiliation, Zuhause und Familie“. Im Gegensatz dazu lag in der Männergruppe der Fokus auf Leistung, Wettstreit und Aspekte wie Belesenheit und Fachwissen. Die Sprecher definierten sich dabei stark über die Kategorien „Sport und Unterhaltung, körperliche Feindseligkeit (...) und in der Kategorie, die beschreibt, was jemand gelesen, gesehen oder gehört hat“<sup>252</sup>

Es wäre interessant zu untersuchen, inwiefern solche Stilunterschiede über größere Gruppen von Proband:innen konstant wären. Angesichts der Ergebnisse dieser Masterarbeit könnte sich daraus ein genderspezifisches Copingverhalten in Gesprächen ergeben, bei dem Frauen aufgrund ihrer Sozialisation mehr zu Vermeiden und Nachgeben, Männer eher zu Dominieren tendieren. Dadurch wären Frauen möglicherweise anfälliger für eine Burnout-Symptomatik im Sinne der Konflikt-Vermeidungsspirale. Unter Umständen wäre es dann in der Connect-Phase hilfreich, zusätzlich zu dem destruktiven Konfliktverständnis auch an der Auflösung von Glaubenssätzen und Gedankenmustern zu arbeiten, die rollenkonformes Verhalten einfordern. Das setzt aber voraus, dass Ergebnisse aus den Gender Studies eine solche methodische Anpassung untermauern. Eine vorschnelle Anpassung an vermeintliche soziokulturelle Gendernormen kann anderweitig bereits vorhandene Stereotype und Klischees weiter zementieren. Darüber hinaus wäre eine solche Untersuchung nur für Personen in der binären Geschlechterkonstellation hilfreich.

---

<sup>251</sup> Vgl. Fey, Gudrun (1995): Selbstdarstellung von Männern und Frauen in Rhetorikseminaren, In: Heilmann, Christa (Hg.): Frauensprechen – Männersprechen: geschlechtsspezifisches Sprechverhalten. München. S.28.

<sup>252</sup> Vgl. Aries, Elisabeth (2004): Zwischenmenschliches Verhalten in eingeschlechtlichen und gemischtgeschlechtlichen Gruppen, In: Trömel-Plötz, Senta (Hg.): Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung der Frau in Gesprächen. Wien, S. 114-126. S. 117.

## EXTERNE MATERIALIEN ZUM CALM-MODELL

Das Urheberrecht aller im Anhang enthaltenen Materialien liegt bei den dort zitierten Autoren und Autorinnen. Die einzigen Inhalte der Verfasserin dieser Masterarbeit sind etwaige inhaltliche Einfügungen, um den Nutzen der jeweiligen Methode für das CALM-Modell zu verdeutlichen.

### Connect

#### **BEDÜRFNISKATALOG**

Zitiert aus: Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, S. 64f.

Autonomie	Träume/ Ziele/ Werte wählen; Pläne für die Erfüllung der eigenen Träume/ Ziele/ Werte entwickeln
Feiern	Die Entstehung des Lebens und die Erfüllung von Träumen feiern; Verluste feierlich begehen: von geliebten Menschen, Träumen usw. (trauern)
Integrität	Authentizität; Kreativität; Sinn; Selbstwert
Interdependenz	Akzeptieren; Wertschätzung; Nähe, Gemeinschaft; Rücksichtnahme; zur Bereicherung des Lebens beitragen (die eigene Macht ausüben, indem man das gibt, was zum Leben beiträgt); emotionale Sicherheit; Empathie; Ehrlichkeit (gemeint ist die Ehrlichkeit, die uns Kraft gibt, aus unseren Schwächen zu lernen); Liebe; Geborgenheit; Respekt; Unterstützung; Vertrauen; Verständnis; Zugehörigkeit
Nähren der physischen Existenz	Luft; Nahrung; Bewegung, Körpertraining; Schutz vor lebensbedrohenden Lebensformen: Viren, Bakterien, Insekten, Raubtieren; Ruhe; Sexualleben; Unterkunft; Körperkontakt; Wasser
Spiel	Freude; Lachen
Spirituelle Verbundenheit	Schönheit; Harmonie; Inspiration; Ordnung (im Sinne von Struktur/ Klarheit); Frieden

**CHECKLISTE: EHRlich BILANZ ZIEHEN UND WOHLWOLLEND ERKUNDEN**

Zitiert aus: Ulrike Pilz-Kusch, 8 Schlüssel gegen Stress und Burnout, S. 30f.

**Beruf**

**Was? – Der passende Platz:** Übe ich die Arbeit aus, die mir entspricht und Sinn gibt? Kann ich mich mit den Werten der Organisation oder des Unternehmens identifizieren? Sind es die richtigen Inhalte und Zielgruppen, die zu mir passen, zu dem, was ich kann und mag? Oder fühle ich mich überfordert oder gezwungen mich abzuquälen oder zu verbiegen? Macht der Job mir Freude? Kann ich meine Talente und Neigungen entfalten? Wie wohl fühle ich mich in meinem Team?

**Wie viel? – Die richtige Dosis:** Ist die Arbeit mein einziger Lebensinhalt und alles andere ist untergeordnet? Ist es einfach zu viel?

**Wie? – Die geeignete Arbeitsweise:** Ist es die für mich richtige Art und Weise des Arbeitens? Die richtige Gangart, das richtige Tempo, der Rhythmus, der mir entspricht? Oder funktioniere und hetze ich überwiegend?

**Insgesamt:** Wie ist die Balance zwischen dem, was an mir zehrt in der Arbeit und was mich nährt?

**Freizeit**

**Wie viel:** Wie viel Raum nimmt die freie Zeit ein, die mir zur Verfügung steht? Wie viel Zeit nehme ich mir für mich und meine Erholung? Noch bedeutsamer als die Quantität ist es, die Erholungsqualität Ihrer freien Zeit und Ihrer Urlaube zu eruieren: Wie erholsam verbringe ich meine Freizeit? Gönnen ich mir auch zweckfreie Zeiten, Muße und Schönes für die Sinne? Wobei kann ich in meiner freien Zeit, am Wochenende und im Urlaub abschalten und zur Ruhe kommen? Was gibt mir Kraft und was raubt sie mir?

**Insgesamt:** Wie gut erhole ich mich in meiner freien und Urlaubszeit?

**Ich**

**Wie?** Wie gut bekomme ich meinen Alltag hin? Wie gut bin ich drauf? Lebe ich mein Leben oder werde ich gelebt? Funktioniere ich nur? Inwieweit erlaube ich mir, so zu sein und mich so zu zeigen, wie ich bin, oder verberge ich viel vor anderen? Lebe ich, was mich ‚nährt‘ und was meinem Leben Sinn gibt? Wie gehe ich mit mir um? Wie pflege ich meinen Körper, meine Gesundheit? Wie beachte ich eigene Grenzen und Bedürfnisse?

**Insgesamt:** Wie gut Sorge ich für mich und komme mit meinem Alltag klar?

**Beziehungen**

**Wie:** Habe ich ein ‚nährendes‘ Umfeld, das mich beruflich und privat unterstützt? Kenne ich Menschen, an die ich mich wenden kann, wenn ich jemanden brauche? Habe ich Partner, Freundinnen, die mir wirklich zuhören, mich verstehen und mir helfen? Wie gut ist mein Beziehungsnetz? Wie ist die Qualität der Beziehungen? Wie viel Raum nehmen wichtige Beziehungen in meinem Leben ein? Die Qualität eines Unterstützungsnetzwerks gilt in der Fachliteratur als wichtiger Schutzfaktor der Gesundheit.

**Insgesamt:** Wie unterstützend erlebe ich meine Beziehungen?

**Anschließend erkunden Sie:** Was ist schiefgelaufen? Was nährt mich? Was möchte entsorgt und ausgemistet werden? Was raubt mir Kraft und Freude (Berufs-, Privat-, Beziehungsleben)? Was belastet mich im Umgang mit mir und meiner kostbaren Lebenszeit (Terminkalender, Büro und Beruf, Wohn- und Freizeiträume, berufliche und private ‚Verpflichtungen‘, Vernachlässigung, (Nicht-)Pflege meines Ichs, meines Körpers, Träume, Sehnsüchte und Bedürfnisse meines Herzens, meiner Talente und Kreativität)? **Fragen Sie sich zudem:** Wo zieht es mich hin? Was möchte lebendig werden in allen meinen Lebensbereichen? Was brauche ich noch an Kompetenzen?

**WERT-ZIEL-KONFLIKT**

Zitiert aus: Klaus Bernhardt, Depression und Burnout loswerden, S. 182 (Tab. 1)

Zitiert aus: Daniela Bernhardt, Raus aus dem Beziehungs-Burnout, S. 117 (Tab. 2)

	Wert		Ziel
1	Berufliche Anerkennung	1	Gesundheit
2	Hoher Lebensstandard	2	Innere Ruhe
3	Finanzielle Sicherheit	3	Gute Beziehung
4	Freiheit	4	Eigene Kinder
5	Unabhängigkeit	5	Wohlstand
6	Liebe	6	Heiraten
7	Gute Freundschaften	7	Mehr Freizeit
8	Treue	8	Häuschen mit Garten
9	Toleranz	9	Im Homeoffice arbeiten
10	Harmonie	10	Mehr Abwechslung

	Wert		Ziel
1	Kinder	1	Ehe retten
2	Sicherheit	2	Mehr Nähe und Zärtlichkeit
3	Kernfamilie	3	Ein weiteres Kind
4	Arbeit	4	Gesundheit, weniger Rückenschmerzen
5	Partner	5	Berufliche Anerkennung
6	Freunde	6	Finanzielle Sicherheit
7	Liebe	7	Freunde öfter treffen
8	Gesundheit	8	Mit dem Rauchen aufhören
9	Garten	9	Urlaub auf den Malediven
10	Humor	10	Sportbootführerschein

**FÜNF LEITFRAGEN DER SELBSTERFORSCHUNG**

Zitiert aus: Matthias Burisch, Burnout-Kur, S. 61.

1. Speziell für Menschen mit spiritueller Fundierung: Wozu bin ich eigentlich auf der Welt? Habe ich so etwas wie eine Bestimmung? Und wenn ja: Woran merke ich, dass ich diese Bestimmung erfülle?
2. Speziell für sozial Gesonnene: Was soll auf meinem Grabstein stehen? Oder (konkreter): Was sollen die mir wichtigen Menschen denken, wenn sie von meinem Ableben erfahren?
3. Speziell für Selbstverwirklicher: Auf was möchte ich zurückblicken können, um diese Welt verlassen zu können? Ein erfülltes, gelungenes Leben – was ist das für mich?
4. Speziell für von der Frage Gestresste: Unter welchen Umständen fühle ich mich rundum glücklich und erfüllt?
5. Speziell für Systemiker und Planer:
  - a. Wie lauten meine langfristigen Ziele? Was möchte ich bis zum Lebensende (oder bis zur Rente oder was immer „Langfrist“ für mich bedeutet) erreicht haben?
  - b. Wie lauten meine mittelfristigen Ziele? Was möchte ich in den nächsten 1-5 Jahren (oder was immer „Mittelfrist“ für mich bedeutet) erreicht haben?
  - c. Wie lauten meine kurzfristigen Ziele? Was möchte ich in den nächsten 2 Wochen bis 12 Monaten (oder was immer „Kurzfrist“ für mich bedeutet) erreicht haben?
  - d. Gibt es Konflikte zwischen meinen Zielen? Wie werde ich sie lösen?
  - e. Bitte eines der Ziele auswählen, das es besonders verdient und konkretisieren: Woran merke ich, dass ich diesem Ziel ein bisschen nähergekommen bin?

**ANNÄHERUNGSZIELE UND VERMEIDUNGSZIELE**

Zitiert aus: Weimer/ Pöll, Burnout – Ein Behandlungsmanual, S. 111f.

**Annäherungsziele**

Schätzen Sie bitte im Folgenden ein, inwieweit die unten aufgeführten Begriffe für Sie im Laufe Ihres Lebens erstrebenswert waren, weil es Ihnen so beigebracht wurde oder weil Sie die Erkenntnis für sich selbst gewonnen haben [...].

Spielte der Begriff keine Rolle vergeben Sie die 1. Spielte der Begriff für Ihre Kindheit, aber auch für Ihr weiteres Leben eine wichtige Rolle? Dann geben Sie ihm eine 2.

*nicht relevant 1*

*außerordentlich wichtig 2*

Intimität/ Bindung		Leistung	
Affiliation/ Geselligkeit		Kontrolle	
Altruismus		Bildung/ Verstehen	
Hilfe		Glauben/ Sinn	
Anerkennung/ Bestätigung		Abwechslung	
Status		Selbstvertrauen	
Autonomie		Selbstbelohnung	

**Vermeidungsziele**

Welche der unten aufgeführten Begriffe sollten Sie in jedem Fall vermeiden, weil Sie es so gelernt haben, etc. [...].

Sollte man etwas unbedingt vermeiden, dann bekommt es den Wert 2. Spielte der Begriff keine Rolle in Ihrem Leben, so geben sie ihm die 1.

*nicht relevant 1*

*außerordentlich schlimm 2*

Alleinsein/ Trennung	
Geringschätzung	
Erniedrigung/ Blamage	
Vorwürfe/ Kritik	
Abhängigkeit/ Autonomieverlust	
Verletzungen/ Spannungen	
Schwäche/ Kontrollverlust	
Hilflosigkeit	
Versagen	

**SCHRIFTLICHE MEDITATION NACH "THE WORK"**

Zitiert aus: Byron Katie International „Arbeitsblatt: Untersuche eine Überzeugung“ PDF, Download in: <https://thework.com/sites/de/> (10.05.2018)

Prämisse: „Er: Sie wird mich verlassen, wenn ich sage, was ich eigentlich brauche/will.“

Glaubenssätze: „Ich darf nicht sagen, was ich brauche/will“

<p><b>1. Ist das wahr? (Ja oder nein. Bei nein gehe zu Frage drei)</b></p>	<p>Ja</p>
<p><b>2. Kannst du mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist (Ja oder nein).</b></p>	<p>Nein</p>
<p><b>3. Wie reagierst du, was passiert, wenn du diesen Gedanken glaubst?</b></p>	<p>z.B. „Ich habe Angst, dass er: sie mich verlässt.“, „Ich traue mich nicht zu sagen, was ich brauche.“, „Ich fühle mich frustriert und hilflos.“, „Ich meide Gespräche mit ihm: ihr.“, usw.</p>
<p>Bedenke dabei die folgenden Fragen:</p>	
<p>a. Bringt dieser Gedanke Frieden oder Stress in dein Leben?</p>	<p>Stress</p>
<p>b. Welche körperlichen Empfindungen und Emotionen tauchen auf, wenn du diesen Gedanken glaubst? Erlaube Dir, sie jetzt zu erleben.</p>	<p>z. B. Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, Müdigkeit, Erschöpfung, usw. z. B. Hilflosigkeit, Wut, Frust, Trauer, usw.</p>
<p>c. Welche Bilder aus der Vergangenheit und der Zukunft siehst du, wenn du den Gedanken glaubst?</p>	<p>z. B. frühere Konflikte, in denen eigene Bedürfnisse nicht vertreten wurden; Zukunftsbilder, in denen man verlassen wird, weil man die eigene Meinung geäußert hat und sich daraufhin gestritten hat, usw.</p>
<p>d. Was für Süchte oder Zwänge beginnen sich zu manifestieren, während du die Bilder beobachtest, und du diesen Gedanken glaubst? (Lebst du eines der folgenden Dinge: Alkohol, Drogen, Einkaufen, Essen, Sex, Fernsehen, usw.)?</p>	<p>z. B. fluchtorientiertes Copingverhalten: statt ein Gespräch zu suchen Sport machen, Alkohol konsumieren, Einkaufen gehen, usw. z. B. zwanghaft der Meinung des: der anderen zustimmen, alles abnicken, nicht widersprechen, eigene Meinung zurückhalten, Ärger runterschlucken, usw.</p>
<p>e. Wie behandelst du diese Person, dich selbst und Andere in dieser Situation, wenn du diesen Gedanken glaubst?</p>	<p>z. B. andere Personen um ihre Meinung fragen; deren Bedürfnisse wahren, aufwerten, usw. z. B. sich selbst nicht ernst nehmen; eigene Bedürfnisse zurückstellen, geringer werten; sich über sich selbst ärgern, usw.</p>
<p><b>4. Wer wärest du ohne den Gedanken?</b> Schließe deine Augen und beobachte, lasse es auf dich wirken. Wer oder was bist du ohne den Gedanken?</p>	<p>z. B. „Ich wäre frei“, „Ich wäre unabhängig“, „Ich könnte bekommen, was ich brauche“, usw.</p>

## DAS INNERE TEAM

### **Exemplarische Analyse eines Teammitglieds**

Zitiert aus: Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden 3*, S. 40.

Fiktives Teammitglied: „Die Harmoniebedürftige“

Kontext: Urlaubsplanung. Die andere Person (Freund:in, Partner:in) möchte unbedingt ans Meer, man selbst in die Berge. Am Ende einigt man sich auf Urlaub am Meer. Als die andere Person mehrfach nachfragt, ob das wirklich okay ist, stimmt man zu.

Selbstkundgabe	z. B. „Mir ist es wichtig, dass wir uns gut verstehen. Ich habe Angst, dass es wegen des Urlaubes Streit gibt. Ich möchte dir nichts ausschlagen. Mir ist das mit den Bergen nicht so wichtig.“
Sachinhalt	z. B. „Wir haben eine Partnerschaft/Freundschaft, da muss man auch mal Kompromisse eingehen.“
Beziehung	z. B. Die Selbstsorgerin an die Hilfsbedürftige (innere Gegenspielerin): „Du hast Angst zu sagen, was du brauchst. In meinen Augen bist du feige und machst dir selbst etwas vor. So bekommst du nie, was du willst.“  z. B. Die Hilfsbedürftige an ihr Gegenüber (äußeres Gegenüber): „Du bist mir extrem wichtig. Ich will auf keinen Fall mit dir streiten. Ich tue was du möchtest, wenn wir uns dafür vertragen.“
Appell	z. B. An die Selbstsorgerin (innere Gegenspielerin): „Setz mich nicht unter Druck!“ z. B. An das Gegenüber (äußeres Gegenüber): „Hör auf nachzufragen!“

### **Fünf Phasen innerer Konfliktbearbeitung**

Zitiert aus: Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden 3*, S. 180.

1	Identifikation der Kontrahenten	Wer ist am Konflikt beteiligt? Eventuell, welche Energieträger sind im Klumpatsch zusammengeschmolzen? Wie heißen sie (vorläufige Namen)? Reservierung eines Stuhls für jeden Konfliktpartner.
2	Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler	Was haben sie sich zu sagen, wofür stehen sie? Welche Gefühle kommen dabei hoch? (Jeder für sich nacheinander, die „Gesamtperson“ schlüpft dabei nacheinander in die Haut der Kontrahenten, jeweils auf dem vorgesehenen Stuhl.) Stimmt der vorläufige Name?
3	Dialog: Sich „auseinander-setzen“ und aneinandergeraten	Person führt den Konfliktdialog, indem sie die Stühle wechselt und das jeweilige Gegenüber anspricht. Häufig Erbitterung und (gegenseitige) Verachtung.
4	Versöhnung und teilweise Akzeptierung	Wozu ist es gut, was du (zuweilen) auch da bist? Was kann ich an dir schätzen? Wozu bedürfen wir einander, damit unsere „Gesamtperson“ gut leben kann?
5	Teambildung und konkrete Entscheidung durch das Oberhaupt	Oberhaupt leitet die innere Teamkonferenz zu der konkret anstehenden Frage. Es entscheidet von höherer Warte: Wer soll in welchen Situationen Vorrang haben? Wie soll die gegenseitige Ergänzung aussehen? Wer soll künftig mehr Raum einnehmen, wer soll sich „geschrumpfen“?

## Attend

### TRANSAKTIONSANALYSE

#### Ich-Zustände in der Transaktionsanalyse

Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation, S. 220.

Nach Eric Berne

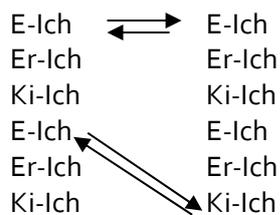
Das Eltern-Ich	bewertend, kritisierend, moralisierend, verallgemeinernd beschützend, bevormundend, behütend, schonend
Das Erwachsenen-Ich	zuhörend, fragend, feststellend, überprüfend, kritisch
Das Kindheits-Ich	unselbstständig, ängstlich, nachgebend oder aggressiv spontan, impulsiv, verspielt, kreativ, unbekümmert

#### Transaktionsformen

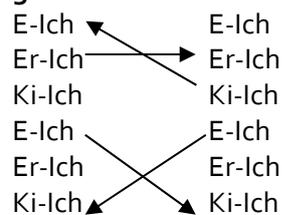
Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation, S. 221.

Nach Eric Berne

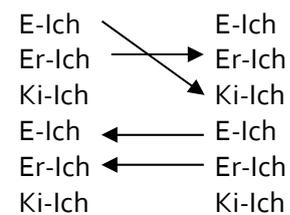
##### einfach



##### gekreuzt



##### verdeckt



**GEWALTFREIE KOMMUNIKATION**

Zitiert aus: Marshall Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation.

**Übung 1: Beobachtung oder Bewertung (S. 45f)**

Um Ihre Kompetenz in der Unterscheidung zwischen Beobachtung und Bewertung zu bestimmen, machen Sie bitte die folgende Übung: Markieren Sie die Nummerierungen der Sätze, die eine reine Beobachtung ausdrücken – ohne jegliche Bewertung.

1	Karl war gestern völlig grundlos wütend auf mich.	
2	Gestern Abend hat Nina beim Fernsehen an ihren Nägeln gekaut.	/
3	Klaus hat mich während des Meetings nicht um meine Meinung gebeten.	/
4	Mein Vater ist ein guter Mensch.	
5	Jenny arbeitet zu viel.	
6	Hans ist aggressiv.	
7	Christine war in dieser Woche jeden Tag die erste in der Warteschlange.	/
8	Mein Sohn putzt sich nicht oft die Zähne.	
9	Franz hat mir gesagt, Gelb steht mir nicht besonders.	/
10	Meine Tante klagt immer, wenn ich mit ihr spreche.	

**Übung 2: Gefühle ausdrücken (S. 57f)**

Wenn Sie sehen möchten, ob wir im verbalen Ausdruck von Gefühlen übereinstimmen, markieren Sie bitte die Nummerierungen der folgenden Aussagen, in denen Gefühle verbal ausgedrückt werden.

1	Ich habe das Gefühl, du liebst mich nicht.	
2	Ich bin traurig, dass du gehst.	/
3	Ich bekomme Angst, wenn du das sagst.	/
4	Wenn du mich nicht grüßt, fühle ich mich vernachlässigt.	
5	Ich freue mich, dass du kommen kannst.	/
6	Du bist ekelhaft.	
7	Ich habe Lust, dich zu schlagen.	
8	Ich fühle mich missverstanden.	
9	Ich habe ein gutes Gefühl wegen dem was du für mich getan hast.	/
10	Ich fühle mich wertlos.	

**Übersicht: Grundlegende Gefühle, die wir alle haben (S. 212)**

Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse erfüllt sind:

Angeregt, bewegt, dankbar, energiegeladen, erfreut, erfüllt, erleichtert, erstaunt, fasziniert, fröhlich, gerührt, hoffnungsvoll, inspiriert, optimistisch, stolz, vertrauensvoll, wohl, zuversichtlich.

Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind:

Bekümmert, besorgt, einsam, entmutigt, enttäuscht, frustriert, gereizt, hilflos, hoffnungslos, nervös, traurig, unbehaglich, ungeduldig, verärgert, verlegen, verwirrt, widerwillig, wütend.

**Übung 3: Bedürfnisse erkennen und akzeptieren (S. 73f)**

Um das Erkennen von Bedürfnissen zu üben, markieren Sie bitte die Nummerierung vor jeder Aussage, in der der Sprecher / die Sprecherin die Verantwortung für seine / ihre Gefühle übernimmt.

1	Sie verärgern mich, wenn Sie Firmendokumente auf dem Boden im Konferenzraum liegen lassen.	
2	Ich bin verärgert, wenn sie das sagen, weil ich Respekt möchte und ich Ihre Worte als Beleidigung verstehe.	/
3	Ich bin frustriert, wenn du zu spät kommst.	
4	Ich bin traurig darüber, dass du nicht zum Essen kommst, weil ich gehofft hatte, wir könnten den Abend zusammen verbringen.	/
5	Ich bin enttäuscht, weil du gesagt hast, du würdest das machen und du hast es nicht gemacht.	
6	Ich fühle mich entmutigt, weil ich mit der Arbeit gerne weitergekommen wäre, als es jetzt der Fall ist.	/
7	So kleine Bemerkungen, die manchmal jemand fallen lässt, verletzen mich.	
8	Ich bin glücklich, dass du diesen Preis bekommen hast.	
9	Ich bekomme Angst, wenn du so laut wirst.	
10	Ich bin dankbar, dass du mich mitgenommen hast, weil ich vor den Kindern zu Hause sein muss.	

**Übung 4: Bitten aussprechen (S. 93f)**

Um festzustellen, ob wir darin übereinstimmen, wie wir Bitten klar ausdrücken, markieren Sie bitte die Nummerierungen vor den nun folgenden Aussagen, in denen der Sprecher eindeutig darum bittet, dass eine bestimmte Handlung ausgeführt wird.

1	Ich möchte, dass du mich verstehst.	
2	Bitte nenne mir eine Sache, die ich gemacht habe und die du schätzt.	/
3	Ich hätte gerne, dass du mehr Selbstvertrauen hast.	
4	Hör bitte mit dem Trinken auf.	
5	Ich möchte gerne, dass man mich selbst sein lässt.	
6	Sei bitte ehrlich zu mir über das Meeting gestern.	
7	Ich hätte gerne, dass du nicht schneller als erlaubt fährst.	/
8	Ich möchte dich gerne besser kennen lernen.	
9	Bitte respektiere meine Privatsphäre.	
10	Ich hätte gerne, dass du öfter das Abendessen machst.	

## Übersicht: Wie Sie den GFK-Prozess anwenden können (S. 211)

Wie Sie den GFK-Prozess anwenden können	
Ehrlich ausdrücken, <b>wie es mir geht</b> , ohne zu beschuldigen, oder zu kritisieren.	Empathisch aufnehmen, <b>wie es dir geht</b> , ohne Beschuldigung oder Kritik zu hören.
<b>Beobachtungen</b>	
1. Was ich beobachte (sehe, höre, an was ich mich erinnere, was ich mir vorstelle, frei von meinen Bewertungen), das zu meinem Wohlbefinden beiträgt oder nicht: <i>„Wenn ich sehe, höre ...“</i>	1. Was du beobachtest (siehst, hörst, an was du dich erinnerst, was du dir vorstellst, frei von deinen Bewertungen), das zu deinem Wohlbefinden beiträgt oder nicht: <i>„Wenn du siehst/ hörst ...“</i>  (Wird beim Anbieten von Empathie manchmal weggelassen.)
<b>Gefühle</b>	
2. Wie ich mich fühle (Emotionen oder Empfindungen statt Gedanken) in Beziehung zu dem, was ich beobachte: <i>„... fühle ich ...“</i>	2. Wie du dich fühlst (Emotionen oder Empfindungen statt Gedanken) in Beziehung zu dem, was du beobachtest: <i>„... fühlst du ...“</i>
<b>Bedürfnisse</b>	
3. Was ich brauche oder schätze (statt einer Präferenz oder einer spezifischen Handlung), das meine Gefühle verursacht: <i>„... weil ich brauche/ mir wichtig ist ...“</i>	3. Was du brauchst oder schätzt (statt einer Präferenz oder einer spezifischen Handlung), das deine Gefühle verursacht: <i>„... weil du brauchst/ dir wichtig ist...“</i>
Klar um etwas bitten, das <b>mein</b> Leben bereichern würde, ohne zu fordern.	Empathisch aufnehmen, was <b>dein</b> Leben bereichern würde, ohne irgendeine Forderung zu hören.
<b>Bitten</b>	
4. Die konkreten Handlungen, von denen ich mir wünsche, dass sie in die Tat umgesetzt werden: <i>„Wärest du bereit, zu ...?“</i> <i>„Und würdest du bitte ...?“</i>	4. Die konkreten Handlungen, von denen du dir wünschst, dass sie geschehen: <i>„Würdest du gern ...“</i>  (Wird beim Anbieten von Empathie manchmal weggelassen.)

**DAS A-B-C-MODELL**

Zitiert aus: Weimer/Pöll, Behandlungsmanual, S. 119.

Originalquelle: Stavemann (2008), KVT-Praxis: Strategien und Leitfäden für die kognitive Verhaltenstherapie.

Ausgangs-Situation <b>A</b>	Objektive Beschreibung der Situation	Was geschieht jetzt gerade mit meinen Gedanken? Was geschieht jetzt gerade mit meinem Gefühl? Wie würde jemand anderes, ohne Vorwissen, die Situation wahrnehmen und beschreiben?
Persönliche Bewertung <b>B</b>	Alle bewussten und verdeckten Gedanken in der Situation	<p>Persönliche Sichtweise: Was sehe ich mit meiner persönlichen Geschichte und meiner Vorstellung in der Situation A?</p> <p>Schlussfolgerung und vermeintliche Konsequenzen: Welche Schlussfolgerung ziehe ich aus meiner persönlichen Sichtweise der Situation? Welche Konsequenzen vermute ich?</p> <p>Bewertung: Wie finde ich diese?</p>
Konsequenzen <b>C</b>	Welche Konsequenzen hat meine Bewertung auf: Mein Gefühl? Mein Handeln?	<p>Konsequenz für Gefühl: Welches Gefühl habe ich nach der Beantwortung von B?</p> <p>Konsequenz für Verhalten: Was genau tue ich? Wie verhalte ich mich?</p>

**A-B-C-Modell Spaltentechnik**

Zitiert aus: Weimer/Pöll, Behandlungsmanual, S. 120.

Situation/ Ereignis	Automatische Bewertung/ Automatische Gedanken	Gefühle	Alternative, hilfreichere Gedanken	Alternative Gefühle

**IDENTIFIKATION VON STRESS-SIGNALEN**

Zitiert aus: Weimer/Pöll, Behandlungsmanual, S. 132.

Originalquelle: Wagner-Link (2010), Verhaltenstraining zur Stressbewältigung.

<b>Kognitive Reaktionen:</b> „Das schaff ich nicht.“ „Das geht schief.“ Blackout Gedanken an Flucht Konzentrationsmangel Gedächtnisstörungen Gedankenkreisen	<b>Emotionale Reaktionen:</b> Angst Schreck Panik Nervosität Verunsicherung Ärger Wut Reizbarkeit Versagensgefühle
<b>Vegetative Reaktionen:</b> Trockener Mund Kloß im Hals Herzklopfen/Herzstechen Blutdruckanstieg Flaues Gefühl im Magen Übelkeit, Erbrechen Schwitzen Erröten Kurzatmigkeit Tränen Weiche Knie Engegefühl in der Brust	<b>Muskuläre Reaktionen:</b> Fingertrommeln Starre Mimik Zittern Zähne knirschen Schultern hochziehen Füße scharren Zucken Spannungskopfschmerz Stottern
<b>Verhaltensbezogene Reaktionen:</b> Herumschreien Weglaufen Angreifen Dinge zertrümmern Unkoordiniert Aufgaben erledigen	

### **DEN STRESSREAKTIONSZYKLUS BEENDEN**

Empfehlungen zusammengefasst aus: Emily und Amelia Nagoski, Stress, S. 34-38.

1	Körperliche Aktivität: Die wirksamste Methode um den Zyklus zu beenden und damit auch im Kampf gegen Burnout ist körperliche Aktivität. Bewegung „signalisiert deinem Gehirn, dass du die Bedrohung erfolgreich überlebt hast und in deinem Körper sicher bist“ (S. 34) Dazu gehört jede Form von Bewegung wie Tanzen, Yoga, Schwimmen, usw.
2	Atmen: Langsames, tiefes Atmen hilft Stress zu reduzieren und teilweise abzubauen. Besonders hilfreich ist es, bis zur letzten Atemluft auszutmen oder Atemzüge zu zählen.
3	Positive soziale Interaktion: lockere und freundliche Interaktionen, wie beispielsweise ein Gespräch im Zug, vermitteln dem Gehirn, dass die Außenwelt sicher ist.
4	Lachen: Mit anderen Menschen zu lachen hilft soziale Bindungen herzustellen, zu erhalten und Gefühle zu regulieren.
5	Zuneigung: Kontakt zu Menschen, die man mag und denen man vertraut, können Stress maßgeblich senken. Beispielsweise wird bei einer langen Umarmung das Bindungshormon Oxytocin ausgeschüttet, welches bewiesenermaßen Stress reduziert. Grundsätzlich ist besonders körperliche Nähe gut, die beispielsweise auch beim Streicheln von Haustieren erlebt werden kann
6	Weinen: Weinen hilft emotionale Anteile einer Stressreaktion zu verarbeiten und den Zyklus auf der emotionalen Ebene zu beenden. In der Stresssituation selbst kann Weinen jedoch als zusätzliche Belastung empfunden werden.
7	Kreativer Ausdruck: Künstlerische Aktivität wie Malerei, Bildhauerei, Musik und Geschichten erzählen erlaubt die Verarbeitung von Emotionen, indem sie einen Raum schaffen, in dem Gefühle wahrgenommen und verarbeitet werden.

### **ERREGUNGSMANAGEMENT**

Zitiert aus: Stefanie Große Boes, Tanja Kaseric, Trainer-Kit, S. 193.

Plenumsarbeit: Stellen Sie exemplarisch verschiedene Entspannungstechniken vor und probieren Sie diese mit den Teilnehmern aus. Dabei sollten zwei unterschiedliche Techniken ausprobiert werden. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass für jeden Teilnehmer etwas dabei ist, höher. Die Auswahl ist vielseitig:

- Yoga
- Autogenes Training
- Progressive Muskelentspannung nach Jacobson
- Atemtechniken
- Fantasiereisen

**DIE STRESS-AMPEL**

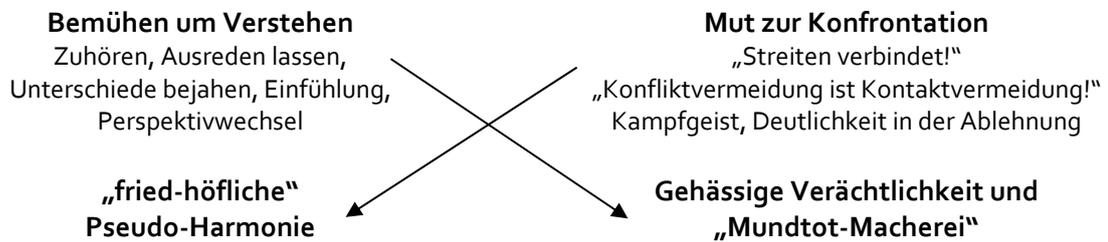
Entwickelt von Pia Zilcher

	<b>Stresssymptome</b>	<b>Stressmanagement</b>	<b>Bereitschaft und Verhaltenseffektivität im Gespräch.</b>
<b>ROT</b>	<p><i>Stark</i></p> <p>„Ich bin sehr gestresst.“ (z. B. Herzrasen, Schwindel, Übelkeit, Impuls wegzulaufen, zu weinen oder zu schreien; starkes Gefühl von Angst, Wut, Trauer; Gedanken kreisen ausschließlich um destruktive Aspekte der Situation, ...)</p>	<p><i>Dringend</i></p> <p>Eine Auszeit ist dringend notwendig, um mehr Ruhe und Klarheit zu gewinnen und gegebenenfalls Unterstützung für das Konfliktgespräch zu organisieren. (z. B. eine Woche Abstand nehmen, freundschaftliche oder professionelle Unterstützung organisieren, ...).</p>	<p><i>Gering</i></p> <p>Eine konstruktive Konfliktlösung ist durch die physiologische Stressreaktion sehr stark eingeschränkt und kaum/nicht möglich. (z. B. Empathiefähigkeit stark eingeschränkt, Schwarz-Weiß-Denken, fluchtorientiertes Coping, Streitsucht, ...)</p>
<b>GELB</b>	<p><i>Mittel</i></p> <p>„Ich bin gestresst.“ (z. B. erhöhter Puls, Schwitzen, Unruhegefühl; zunehmendes Gefühl von Nervosität und Sorge; Gedanken kreisen zunehmend um destruktive Aspekte der Situation, ...)</p>	<p><i>Notwendig</i></p> <p>Eine Auszeit ist notwendig, um mehr Ruhe und Klarheit zu gewinnen. (z. B. einige Tage warten und festen Gesprächstermin vereinbaren, Konflikt schriftlich analysieren, Rat im Freundeskreis einholen, ...).</p>	<p><i>Mittel</i></p> <p>Eine konstruktive Konfliktlösung ist durch die physiologische Stressreaktion eingeschränkt, aber grundsätzlich möglich. (z. B. Empathiefähigkeit und Kreativität reduziert, einseitiges Denken, ...)</p>
<b>GRÜN</b>	<p><i>Schwach</i></p> <p>„Ich bin nicht gestresst.“ „Ich bin kaum gestresst.“ (z. B. leichte innere Unruhe, schwache körperliche Symptome; Gefühle sind vorhanden, werden aber nicht als bedrohlich wahrgenommen; Gedanken sind überwiegend lösungsorientiert und zuversichtlich, ...)</p>	<p><i>Optional</i></p> <p>Eine kurze Auszeit kann helfen, noch mehr Ruhe und Klarheit zu gewinnen (z. B. ein kurzer Spaziergang, Reflektion über Konfliktursache, eigene Gefühle und Bedürfnisse, ...)</p>	<p><i>Hoch</i></p> <p>Eine konstruktive Konfliktlösung ist möglich, die Verhaltenseffektivität ist durch die physiologische Stressreaktion nicht spürbar eingeschränkt. (z. B. Empathiefähigkeit und Lösungswille vorhanden, rationales Denken möglich, ...)</p>

## Listen

### DAS WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT

Zitiert aus: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden 3, S. 138.



### DIE NON-DIREKTIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG

Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation, S. 181f.

Nach Carl Rogers

Drei Verhaltensweisen der non-direktiven Gesprächsmethodik:

1. Engagiertes Zuhören
2. Rückmeldung der Partneräußerung
3. Ansprechen der Beziehungs- und Gefühlsebene

Acht typische Verhaltensweisen hindern den Gesprächspartner am Aussprechen seiner Gedanken und Gefühle:

1. Direkte Fragen
2. Schnelle eigene Lösungsvorschläge, Antworten
3. Beschwichtigung, Abwiegeln, Beruhigen, Trost
4. Bewertungen und Beurteilungen
5. Interpretationen
6. Verteidigung, Rechtfertigung, Entschuldigung
7. Angriff, Vorwurf
8. Unwissenheit vortäuschen

**METHODEN ZIRKEL ZUR HARVARD METHODE**

Zitiert aus: Stefanie Große Boes, Tanja Kaseric, Trainer-Kit, S. 103f.

Ziel: In der Übung „Methodenzirkel“ können die Teilnehmer ihre Fähigkeit des aktiven Zuhörens und des Auseinanderhaltens verschiedener Bedeutungsebenen in der Kommunikation einüben. Hierzu finden sich die Teilnehmer jeweils in Vierergruppen zusammen.

Innerhalb der Vierergruppe übernimmt jeder Teilnehmer einmal jede Rolle bzw. Aufgabe.

- Person A: erzählt eine (kurze) Konfliktsituation, an der sie selbst beteiligt war.
- Person B: hört aktiv zu und gibt in eigenen Worten, nachdem A endet, die Geschichte auf der Ebene der Sachlage wieder.
- Person C: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder welche Emotionen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.
- Person D: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Interessen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Die Gruppen rotieren, bis jeder Teilnehmer die Rollen A-D durchlaufen hat. Sie sollten zu Beginn der Übung darauf hinweisen, dass der Sinn der Übung nicht in der Auseinandersetzung mit der individuellen Konfliktgeschichte, sondern in der Einübung des aktiven Zuhörens, vor allem nach der Unterteilung in die Ebenen Sachlage, Emotionen und Interessen liegt.

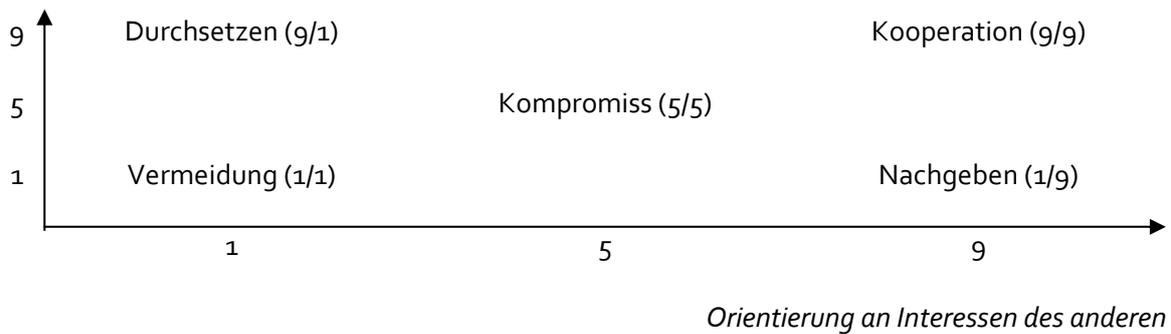
## Mediate

### DAS THOMAS-MODELL

Zitiert aus: Stefanie Große Boes, Tanja Kaseric, Trainer-Kit, S. 88f.

Nach Kenneth W. Thomas

*Orientierung an eigenen Interessen*



Die Konfliktlösungsstile

<b>1/1: Vermeidung</b>	"Beide Seiten verlieren" Mögliche Ziele: Vermeidung, Vertagung, Verschiebung, ignorieren, aussitzen.
<b>9/1: Durchsetzen</b>	"Ich bekomme alles, die andere Seite nichts" Mögliche Ziele: Durchsetzung auf Kosten der anderen Seite, konkurrieren, gewinnen.
<b>1/9: Nachgeben</b>	"Die andere Seite bekommt alles, ich gehe leer aus" Mögliche Ziele: Vermeidung, Anpassung, Unterordnung, gewähren lassen, gewinnen lassen.
<b>5/5: Kompromiss</b>	"Beide Seiten gewinnen und verlieren etwas" Mögliche Ziele: Moderate Konkurrenz, Eingeständnis, Entgegenkommen wollen, moderate Selbstbehauptung, Höflichkeit, Gemeinsamkeiten in den Vordergrund stellen (trotz Interessenkonflikt), Kooperationswille betonen.
<b>9/9 Kooperation</b>	"Beide Seiten gewinnen" Mögliche Ziele: Jede Seite gewinnt (im Idealfall können beide Seiten 100 % ihrer Interessen verwirklichen), Selbstbehauptung, Kooperationswillen realisieren, neue Lösungen herstellen.

**DIE HARVARD-METHODE****Unterschied zwischen weichen, harten und sachbezogenen Verhandeln**

Zitiert aus: Roger Fisher, William Ury, Das Harvard Konzept, S. 29.

<b>Problem</b>		<b>Lösung</b>
Welche Rolle würden Sie im Feilschen um Positionen übernehmen?		Ändern Sie das Spiel – Verhandeln Sie sachbezogen
Weich	Hart	Sachbezogen
Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Freunde	Die Teilnehmer sind Gegner	Teilnehmer sind Problemlöser
Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite	Ziel: Sieg über die Gegenseite	Ziel: vernünftiges, effizient und gütlich erreichtes Ergebnis
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht	Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehungen gefordert	<i>Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln</i>
Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu Menschen und Problemen	Weich zu den Menschen, hart in der Sache
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen	Unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen vorgehen
Bereitwillige Änderung der Position	Beharren auf der eigenen Position	<i>Konzentration auf Interessen, nicht Positionen</i>
Angebote werden unterbreitet	Drohungen erfolgen	Interessen erkunden
Die Verhandlungslinie wird offengelegt	Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt	„Verhandlungslinie“ vermeiden
Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft willen in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	<i>Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen</i>
Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren	Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere	Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen; erst danach entscheiden
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	<i>Bestehen auf objektiven Kriterien</i>
Willenskämpfe werden vermieden	Der Willenskampf muss gewonnen werden	Ein Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen zu erreichen suchen
Starkem Druck wird nachgegeben	Starker Druck wird ausgeübt	Vernunft anwenden und der Vernunft gegenüber offen sein; nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck wird nachgegeben

## **Handlungsempfehlungen zu den Grundsätzen des Harvard-Konzepts**

Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation, S. 200.

### **Zu 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**

#### *Zu den Vorstellungen*

- Versetzen Sie sich in die Lage der anderen.
- Leiten Sie die möglichen Absichten des Verhandlungspartners niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu.
- Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten.
- Versuchen Sie, die Vorstellungen der Gegenseite durch unerwartetes Verhalten zu durchbrechen.
- Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen Sie dafür, dass sie sich am Verhandlungsprozess beteiligt.
- Beachten Sie, dass jeder sein Gesicht wahren kann und berücksichtigen Sie das Wertesystem des anderen.

#### *Zu den Emotionen*

- Versuchen Sie, die Emotionen, die bei einer Verhandlung mitspielen, zu erkennen und zu verstehen – die eigenen und die der anderen.
- Artikulieren Sie Ihre eigenen Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung (für Sie selbst!) an.
- Gestatten Sie der Gegenseite, Dampf abzulassen und reagieren Sie nicht auf unangemessene emotionale Ausbrüche.
- Benutzen Sie symbolische Gesten, die emotionale Situationen positiv beeinflussen können (und das kann ein kleines Geschenk ebenso sein wie eine – ernst gemeinte – Entschuldigung).

#### *Zur Kommunikation*

- Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung auf das, was gesagt wurde.
- Sprechen Sie für die Verhandlungspartner verständlich.
- Reden Sie über Ihre eigenen Absichten und Motive und nicht über die vermuteten der Gegenseite.
- Überlegen Sie, welchen Zweck das hat, was Sie gerade sagen wollen.

### **Zu 2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen**

- Fragen Sie nach, und immer wieder nach.
- Erkennen Sie, dass beide Verhandlungsseiten vielfältig und u.U. recht unterschiedliche Interessen haben können.
- Sprechen Sie miteinander über diese Interessen und machen Sie Ihre eigenen Interessen deutlich.
- Erkennen Sie die Interessen der anderen als Teil des zu lösenden Problems an.
- Argumentieren Sie in die Zukunft und nicht in die Vergangenheit.
- Seien Sie bestimmt und flexibel.
- Seien Sie hart in der Sache – aber sanft zu den Menschen.

### **Zu 3. Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil**

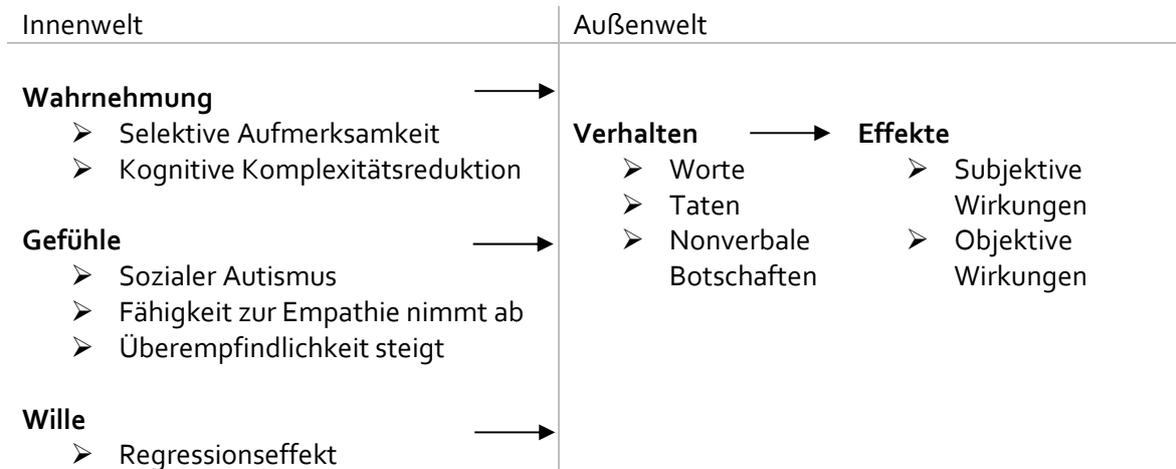
- Bei der Entwicklung von Vorstellungen wird zunächst auf deren Beurteilung verzichtet.
- Es ist eher wichtig, die Zahl der Optionen zu vermehren, als zu früh nach der einen, richtigen Lösung zu suchen.
- Bei der Bewertung der Optionen suche man vor allem nach Vorteilen für beide Seiten.
- Erleichtern Sie der Gegenseite die Entscheidung durch akzeptable Vorschläge.

### **Zu 4. Bestehen auf der Anwendung objektiver Kriterien.**

- Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um.
- Argumentieren Sie vernünftig und seien Sie offen den Argumenten der anderen gegenüber.
- Geben Sie keinem Druck nach und bestehen Sie auf die Verwendung objektiver Kriterien.

**MODELL DER KONFLIKTDYNAMIK**

Zitiert aus: Stefanie Große Boes, Tanja Kaseric, Trainer-Kit, S. 69.  
 Nach Friedrich Glasl.



**MODELL DER ESKALATIONSSTUFEN**

Zitiert aus: Stefanie Große Boes, Tanja Kaseric, Trainer-Kit, S. 83.  
 Nach Friedrich Glasl.

1: Verhärtung 2: Debatte 3: Taten statt Worte	<b>Win-win</b>
4: Koalitionen 5: Gesichtsverlust 6: Drohstrategien	<b>Win-lose</b>
7: Begrenzte Vernichtungsschläge 8: Zersplitterung 9: Gemeinsam in den Abgrund	<b>Lose-lose</b>

### **DIE THEMENZENTRIERTE INTERAKTION**

Zur Grundlage des themenzentrierten Interaktionellen Systems. Axiome, Postulate, Hilfsregeln.  
Zitiert aus: Ruth C. Cohn, Themenzentrierte Interaktion, S. 120-128.

#### Postulate

1. Sei dein eigener Chairman.
2. Störungen haben Vorrang.

#### Hilfsregeln

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per ‚Ich‘ nicht per ‚Wir‘ oder per ‚Man‘.
2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.
3. Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
4. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
5. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
6. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d. h. wie du ihn siehst).
7. Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr miteinander sprecht?).
8. Nur einer zur gleichen Zeit bitte.
9. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu Sprechen beabsichtigt.

### **DISKUSSION ZUR TZI**

Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation, S. 190.

Hinterfragen Sie die einzelnen TZI-Regeln:

- In welchen Gesprächssituationen Ihres Alltages kommuniziert man nach diesen Regeln?
- In welchen Situationen halten Sie es für angebracht, die TZI Regeln zu befolgen?
- Kennen Sie Situationen, in denen einzelne TZI-Regeln gerade nicht angewendet werden sollten?
- Beschreiben Sie drei typische Kommunikationssituationen und hinterfragen Sie für jede dieser Situationen die einzelnen Regeln neu.

## **PLANUNG DES KONFLIKTGESPRÄCHES**

Zitiert aus: Dieter Allhoff, Rhetorik & Kommunikation.

### **Grundsätze des Konfliktgesprächs (S. 212)**

#### Vorbereitung

- Rechtzeitig nach Erkennen des Konflikts das Gespräch suchen – aber nicht mit der eigenen „Wut im Bauch“!
- Den Gesprächstermin nicht den Zufall überlassen: Genau überlegen, wann ein solches Gespräch sinnvoll geführt werden kann.
- Bei der Terminvereinbarung bereits den genauen Gesprächsanlass nennen.
- Keine „künstlich gute“ Atmosphäre schaffen (die nämlich in Wirklichkeit keine gute ist, weil sie von beiden Seiten nicht so empfunden wird).
- Äußere Bedingungen (Raum etc.) genau planen.

#### Durchführung

- Erstes und wichtigstes Gebot: Zuhören können!
- Ursachen und Gründe für den Konflikt gemeinsam erforschen.
- Immer wieder versuchen, die Perspektive des Partners zu übernehmen.
- Sachlichkeit und eigene Emotion miteinander verbinden.
- Kritik nur da anbringen, wo der andere auch etwas ändern kann.
- Kritik nie mit Lob beginnen.
- Indirekte Kritik durch Ironie, Anspielungen etc. unterlassen.
- Drohungen und negative Emotionen vermeiden.
- Reizwörter und „Tabus“ vermeiden.
- Tragbare Lösungen haben keinen Sieger und keinen Verlierer.
- Transparente Protokollnotizen.

#### Abschluss.

- Ende des Gesprächs erkennen, evtl. das Gespräch ohne Gesichtsverlust für beide Seiten abbrechen und einen neuen Termin vereinbaren, nicht unter allen Umständen auf einer Lösung „hier und jetzt“ beharren!
- Gefundene Lösungen noch einmal konkretisieren.
- Weitere Vereinbarungen treffen.
- Einen positiven Gesprächsabschluss versuchen: Dank für das gemeinsame Gespräch, Wichtigkeit und Wert des Gesprächs noch einmal betonen – auch dann, wenn das gewünschte Ergebnis noch nicht erreicht wurde: Auch ein Teil des Weges zum Ziel kann schon ein Erfolg sein.

### **Gesprächsablauf zur Konfliktlösung (S. 213)**

- Wo liegen die Erfordernisse zur Konfliktregelung: innen oder außen?
- Wo liegen gemeinsame Ziele aller am Konflikt Beteiligten?
- Wo liegen Probleme einer gemeinsamen Bewältigung?
- Welche unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten sehen die Konfliktpartner?
- Was spricht für und was gegen die einzelnen Lösungen?
- Wie sehen die Lösungen aus, die alle Konfliktpartner akzeptieren können?
- Welche konkreten Konsequenzen hat die gefundene Lösung für jeden Einzelnen?
- Ist die so gefundene Konfliktlösung noch im Interesse aller?

