

Konfliktlösung im Sessel

Es gibt eine Coaching- und Kommunikationsmethode, die ganz neue Sichtweisen bringt. Man lernt, sein Gegenüber besser zu verstehen – und damit auch Konfrontationen im Berufsleben effektiver zu begegnen. VON LINDA BENKÖ

Sie sind theoretisch überall und können spontan auftreten: sogenannte Trigger, also Worte, Geräusche, Farben, Mimik, Gesten, Bilder, Gerüche, Klänge und Orte, die Erinnerungen an längst vergangene, wenig angenehme Erfahrungen auslösen. Manche Menschen haben mehr dieser „Auslöser“ als andere, werden häufiger oder schneller „angetriggert“. Die Folge ist jedoch immer dieselbe: Es wird eine Reaktion ausgelöst, die zu einem meist als unerwünscht empfundenen Gefühl (etwa Angst oder Wut), zu einer als unangemessen wahrgenommenen Handlung (beispielsweise Schreien) oder zu unerklärlichen körperlichen Reaktionen (wie Schweißausbrüchen) führt.

Veronika Kolb-Leitner, Geschäftsführerin von kl-beratung und seit knapp 20 Jahren im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Projektbegleitung sowie im Konfliktmanagement tätig, schildert einen konkreten Fall: „Während eines Seminars liest ein Teilnehmer seine Mails und SMS. Der Trainer interpretiert, ‚der nimmt mich nicht ernst‘, und das kann Ärger entwickeln. Oder er glaubt, das Thema zu fad zu präsentieren, sodass bei ihm Angst entsteht und der innere Stress zu immer mehr sprachlichen Hoppaläs führt.“ Ganz klar, was gewünscht wird: Während des Seminars ist die Benützung des Handys zu unterlassen! „Die Interpretation des Trainers ist dabei von folgenden Faktoren abhängig“, erklärt Kolb-Leitner, „davon, was die Person über sich selbst denkt und welche bisherigen Erlebnisse und Erfahrungen sie bisher gemacht hat.“ Jeder Mensch entwirft also in seiner Kindheit eine Art „Skript“ und unbewusst leben wir nach diesem Drehbuch auch im Erwachsenenalter. Die in der Kindheit übernommenen und häufig sehr lange nicht hinterfragten Glaubenssätze wirken lange Zeit und zum Teil sehr stark nach. Ein

weiteres und einfach nachvollziehbares Beispiel: Wenn Kind A in einem Kindergarten Kind B ein Spielzeug wegnimmt, Kind B daraufhin weint und die Pädagogin das andere Kind zurechtweist, hat das weinende Kind gelernt: „Die sind böse zu mir. Wenn ich aber weine, also als Opfer agiere, kommt jemand und hilft mir.“ Verfestigt sich diese Erfahrung, kann daraus ein Kommunikations- und Verhaltensmuster entstehen. Kolb-Leitner: „Später, im Erwachsenenleben, kann sich dies im beruflichen Kontext so auswirken, dass diese Menschen ihre eigenen Handlungsspielräume nicht nutzen.“

Kolb-Leitner hat eine Interventionsmethode entwickelt, die dem Gecoachten hilft, das eigene Verhalten beziehungsweise die eigene Einstellung aufzuzeigen. „Mit diesem ‚Werkzeug‘ ist es möglich, Verhalten, Einstellungen sowie Emotions- und Denkmuster von Personen im Gesprächsverlauf sichtbar zu machen“, erklärt Kolb-Leitner, die ihre Methode „Kommunikationssessel“ genannt hat. Die Zielsetzung besteht in der Reflexion und anschließenden Weiterentwicklung sowie Förderung „neuer“ Sichtweisen und Potenziale. Der Aufmerksamkeitsfokus der handelnden Personen liegt nämlich oft auf Problemen oder Gewohntem, auch bei Meetings oder Mitarbeitergesprächen, und das verstellt den Blick auf mögliche Lösungen. Diese Methode wird bei allen Klienten – egal ob im Coaching-Prozess oder bei einem Mitarbeiter-Führungskräfte-Gespräch – angewendet. Die Voraussetzung dafür ist ein Rüstzeug an systemisch-lösungsorientiertem Grundwissen oder eine Coaching-Ausbildung. Dabei handelt es sich aber nicht um eine Persönlichkeitsanalyse, sondern ausschließlich um das Verdeutlichen, das Sichtbarmachen der aktuellen Einstellung zu einem Thema, zum Gegenüber – schlussendlich zu sich selbst. Kolb-Leitner: „Jeder erwachsene Mensch hat



Es gilt, den
Kreislauf
automatisiert
einsetzender
Denkmuster zu
durchbrechen,
um Handlungs-
spielräume
besser nutzen
zu können.

natürlich seinen ‚Lieblingssessel‘ entwickelt, die Denkmuster und emotionalen Empfindungen laufen automatisiert“ – und dieser Kreislauf soll durchbrochen werden.

Konkret wird bei diesem Coaching- und Kommunikationskonzept die Person auf einen anderen (neuen) Sessel gesetzt und durch Fragen dasselbe Thema betreffend angeleitet. Der Coach verhält sich so, wie sich der Gesprächspartner normalerweise anderen gegenüber verhält, etwa hinsichtlich Wortwahl, Haltung, Gestik und Mimik und in der Art zu denken und zu empfinden. Dadurch werde Selbstwahrnehmung ermöglicht, Veränderungsprozesse werden ausgelöst und es können neue Ansichten, Gefühle und Denkweisen entstehen. Zudem hat Kolb-Leitner eine Kategorisierung vorgenommen und verschiedene Typen definiert: das Opfer, den Retter, den Konfronteur, die Tarnkappe und den Kooperationspartner. Als Beispiel lässt die Aussage „Ich glaube nicht, dass es so funktionieren kann“ in einer betrieblichen Konfliktsituation je nach Typ unterschiedliche Reaktionen zu: Der Konfrontative etwa neigt dazu, zu denken: „Ich bin ok – du bist nicht ok.“ Sein Verhalten wäre daher eine sofortige Abwehr nach dem Motto: „Ich lasse mir meine Idee nicht kaputtreden.“ Und seine Antwort könnte lauten: „Ja, weil dir der geistige Horizont fehlt.“ Den „Tarnkappen-Bomber“ dagegen tangiert das überhaupt nicht, er täuscht aber Interesse vor und denkt, dass die anderen schon sehen werden, wo sie landen. Seine Antwort könnte lauten: „Ja passt. Wird wohl so sein, wie Sie es sagen.“ Das alles ist jedoch wenig konstruktiv.

Die Kunst besteht darin, das „Skript“ des Gegenübers zu lesen, als Intervention in dessen Rolle zu schlüpfen und sein Verhalten empathisch und respektvoll aufzuzeigen bzw. zu spiegeln.

Hat der Kommunikationspartner seinen Typus und die innere Einstellung erkannt und verstanden, hat man schon gewonnen, denn so kann man endlich aus antrainierten Positionen aussteigen. „Das Wissen und Erkennen der verschiedenen Gesprächstypen ist speziell für Führungskräfte ein fundamentales ‚Werkzeug‘, um Gespräche mit Kunden und Mitarbeitern, Meetings und letztendlich das Unternehmen richtig zu führen“, ist Kolb-Leitner überzeugt. ■



SELBSTERKENNTNIS

Kreisläufe durchbrechen

Bei der Interventionsmethode dem „Kommunikationssessel“ handelt es sich um ein Coaching- und Kommunikationskonzept, das dem Gecoachten hilft, das eigene Verhalten bzw. die eigene Einstellung

zu erkennen und sich so mögliche Auswirkungen bereits seit langer Zeit manifester Denk- und Reaktionsmuster bewusst zu machen. Dabei handelt es sich nicht um eine Persönlichkeitsanalyse, sondern um reines Verdeutlichen aktueller Einstellungen dem jeweiligen Thema gegenüber und schlussendlich zu sich selbst. Veronika Kolb-Leitner ist seit rund 20 Jahren im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, Projektbegleitung und im Konfliktmanagement tätig. www.kl-beratung.com