



Arbeitsmethode:

Herstellen eines optimalen Gleichgewichts zwischen Wahrnehmung, Kommunikation und Handeln

Meine KlientInnen und Klienten kommen immer mit konkreten, häufig aber ambivalenten (zweideutigen) Anliegen zu mir. Ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung in einem Konflikt ist getrübt. Die Kommunikation ist erschwert oder zusammengebrochen. Häufig hat gerade sie zu den Problemen geführt. Vor diesem Hintergrund ist eigenständiges Handeln nicht mehr möglich.

Wahrnehmung, Kommunikation und Handeln stehen daher im Zentrum meiner Tätigkeiten mit dem Ziel, eigenverantwortliches und partnerschaftliches Verhalten zu fördern.

Zur graphischen Darstellung der Methode siehe Arbeitsmodell (PDF).

1. Aufnahme der Konfliktsituation

Konflikte stehen oft vor sachbezogenen Hindernissen, die verwirren, plagen, das klare Denken beeinträchtigen und zielorientiertes Handeln erschweren, ja gar verunmöglichen. Konflikte entstehen aber auch durch innere, persönliche Blockaden, die mit der äusseren Realität kollidieren.

Unser Handeln basiert auf sinnlicher Wahrnehmung, rationaler Analyse und entsprechender Umsetzung in die Tat. Häufig sind Wahrnehmung und Analyse nicht deckungsgleich. Unser Verhalten und unsere Botschaften nach aussen werden dadurch verwirrt. Ebenso Botschaften an uns.

In einem ersten Gespräch geht es vorerst um genaues Zuhören. Unterbrechungen meinerseits erfolgen daher nur dann, wenn ich dem Ablauf der Geschichte nicht genau folgen kann.

Nach 45 Minuten ist in aller Regel das vorerst Wesentliche gesagt. Das Gemisch von Empfindungen, Tatsachen und Halbfakten liegt auf dem Tisch und liefert die Eckpunkte zur Errichtung einer Konfliktlösungsstrategie.

2. Selbst-/Fremdwahrnehmung im Konflikt

Während der Aufnahme der Konfliktsituation nehme ich Körperhaltung, Mimik, Atem, Stimmlage, Bewegungen, Gefühlsveränderungen fortlaufend auf und versuche sie mit der geschilderten Sachlage in Verbindung zu bringen.

Wichtig dabei ist, genau zu prüfen, was bei mir selbst gedanklich, körperlich und gefühlsmässig passiert und diese verschiedenen Wahrnehmungen der ratsuchenden Person zur Überprüfung zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund weiterer Verständnisfragen kommen die Facetten des Konflikts nach und nach an den Tag und können mit technischen Hilfsmitteln (Flipchart etc.) geordnet dargestellt werden. Was gehört zum Emotionalen, was ist Sache?



Wichtig dabei ist auch, mögliche Selbst- und Fremdwahrnehmungen der am Konflikt beteiligten Personen auf der sachlichen und persönlichen Ebene auseinander zu halten. Dabei unterstütze ich meine Klienten, indem ich Ihnen auch meine diesbezüglichen Wahrnehmungen zur Verfügung stelle.

Die so verlangte Überprüfung eigener Anteile des Ratsuchenden am Konflikt zeigt Eigen- und Fremdverantwortung auf und verhindert die Flucht in eine fruchtlose Opferrolle, die u.a. eine Fehlbeurteilung der Sachlage bewirkt.

Ziel dieser Phase ist es daher, Ratsuchende Schritt für Schritt emotional und sachlich zu verantwortungsbewussten Handelnden zu schulen.

3. Konfliktanalyse und Ambivalenzklärung

Dadurch, dass ein Konflikt und dessen Umfeld einmal physisch dargestellt und damit auf der Sachebene klar vor Augen steht, tritt in der Regel eine gewisse Entspannung ein.

Es geht nun darum, die Bestandteile des Konflikts genauer anzusehen.

- Wie kam es zu diesem Konflikt?
- Was hat ihn ausgelöst?
- Wer ist daran beteiligt?
- Was hat das Ganze mit mir zu tun?
- Welche Gefühle tauchen noch immer/immer wieder auf?
- Sind diese sachlich begründet?
- Soll der Konflikt angegangen werden oder umschifft (Ambivalenz)?

Da in dieser Phase die Sachebene weitgehend geklärt werden kann, müssten an und für sich sofort Handlungsziele angegangen werden können.

Dem ist häufig nicht so, da oft verschiedene Ziele möglich sind. Damit trübt sich der Prozess jedesmal in Ambivalenzen ein.

Diese präsentieren sich u. a. durch kräftezehrende, bremsende „Ja, aber...“, „sowohl als auch“, „entweder oder“. Das Zulassen dieser ABER ermöglicht jedoch die Integration schlechter Gefühle von Verletztheit, Groll, Trauer etc. Es geht nicht, mit einem Menschen auf der Sachebene zu arbeiten, wenn er gefühlsmässig noch nicht im Stande dazu ist. Trotzdem kann die Sachebene immer wieder angesprochen werden – hin zu den Handlungszielen.

4. Handlungsziele und Handlungsoptionen

Sind die Ambivalenzen geklärt, klingt die Emotionalität noch mehr ab. Nun steht klar die Sachebene im Vordergrund und damit können Handlungsziele definiert werden.

Durch kongruente (übereinstimmende) Kommunikation zwischen mir und den Klienten werden Ziele und Optionen für zukünftiges Handeln entwickelt. Das bereitet in aller Regel bereits wieder Spass. Die Verunsicherung und Verzagtheit schwindet. In die Gegenwart rückt der Blick auf die nähere Zukunft.



Optionen und Ziele präsentieren sich situationsbedingt beispielsweise so:

- „Nach dieser schrecklichen mobbing-Situation verlasse ich den Betrieb sofort und ohne weiteren Kommentar. (Ich weiss, welche Anteile ich an der Mobbing-Situation hatte und wie ich mich präventiv in Zukunft anders verhalten und schützen kann. Ich sehe, wo ich eine gleichgelagerte oder andersartige Stelle finden kann und freue mich darauf).
- „Ich verlasse den Betrieb zwar, will aber den mir entstanden physischen und psychischen Schaden gerichtlich geltend machen“ (für diese Fälle arbeite ich mit geeigneten Rechtsanwälten zusammen).
- „Ich habe mich entschieden und möchte meinen Mann/meine Frau verlassen. Ich rede jetzt klar von Trennung/Scheidung und will entsprechende Gespräche führen und eine gemeinsame Vereinbarung anstreben“.
- „Ich möchte meinen Mann/meine Frau nicht verlassen. Es ist für mich jedoch unabdingbar, dass wir nun unsere Beziehung genauer anschauen und verändern“.
- „In meinem Unternehmen muss sich etwas ändern. Ich sehe, dass die Stellen in meinem Betrieb nicht optimal besetzt sind und Produktionsabläufe harzen. Also führe ich personelle Veränderungen herbei und/oder ich optimiere Produktionsabläufe zusammen mit meinen Angestellten. Ausserdem will ich meine Kommunikations- und Führungsqualitäten verbessern“.

Gelungen Gedanken und Empfindungen betreffend einer in Aussicht stehenden Konfliktlösung in ein optimales Gleichgewicht, stellt sich eine körperlich wahrnehmbare Entspannung, eine Erleichterung ein. Es gilt, diese Wahrnehmung in den folgenden Phasen der Konfliktlösung als Gradmesser oder Kompass wach zu halten.

5. Veränderungsoptionen

Der Konflikt, die Konflikte liegen also auf dem Tisch. Handlungsziele sind ausgemacht.

Es stellt sich die Frage, welche Ziele nun sinnvollerweise tatsächlich in Angriff genommen werden sollen. Wir befinden uns noch immer im optionalen Bereich, der möglichst viele Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen soll – vorerst selbst utopische. Der Horizont, der so eingengt erscheint, soll sich wieder erweitern.

Den Konflikt vor Augen, stellt sich zusammen mit dem Klienten, der Klientin zunächst die Frage, auf welcher Ebene Veränderung herbeigeführt werden kann und durch wen:

- Kann ich (KlientIn) in der Konfliktsituation Beiträge leisten, die zu einer Verbesserung führen?
- Gelingt es mir, meine Kommunikation zu verbessern?
- Kann ich Konfliktabläufe genauer wahrnehmen und dadurch beeinflussen?
- Ist mein Handeln im jeweiligen Konfliktumfeld angemessen oder trage ich zur Eskalation bei?
- Gibt es persönliche, strukturelle, organisatorische Reibungspunkte von aussen, die ich positiv beeinflussen kann? Gibt es solche, vor denen ich mich schützen muss?



6. Umsetzungsoptionen

Die Veränderungsmöglichkeiten sind nun auch auf deren Realisierbarkeit überprüft.

Es folgen daher die Umsetzungsoptionen, basierend auf Fragen wie:

- Ich werde schon so lange gemobbt, sehe ich in meinem beruflichen Umfeld Möglichkeiten, aus der Abwärtsspirale herauszufinden?
- Gibt es Ressourcen, die für die Umsetzung meiner Veränderungswünsche zur Verfügung stehen?
- Ist mein Lebenspartner bereit, sich auf meine Wünsche einzulassen. Würde er Hilfe von aussen begrüssen?

Eine Konfliktklärung/-lösung kann nur gelingen, wenn alle am Konflikt beteiligten ein reales Interesse an konstruktiven Lösungen empfinden. Fehlt dieses auch nur bei einer Person, gibt es keinen befreienden Ausgang.

7. Versuchsphasen

Versuchsphasen dienen einerseits dazu, beschlossene Veränderungen umzusetzen und evaluierte Umsetzungsoptionen zu testen. Andererseits sollen auftretende neue Schwierigkeiten analysiert, das eigene Verhalten überprüft werden.

Ziel dieser Phase ist es, den Ratsuchenden mit den neu gewonnenen Erkenntnissen in der alten Situation zu erproben. Er steht mit sich und seinen Kernkompetenzen Wahrnehmung, Kommunikation und eigenverantwortlichem Handeln neugierig auf dem Spielfeld.

8. Justierung der Ziele/Konfliktlösung

Neugier und Spielerisches sind daher so wichtig, weil Konflikte dadurch ein anderes Gewicht erhalten. Sie sollen nicht mehr beengen sondern eine Chance darstellen, sich in einem sozialen Umfeld autonomer zu verhalten.

Genauere Selbstwahrnehmung/Fremdwahrnehmung, kongruente Kommunikation führen fließend zu einem anderen, konstruktiven Verhalten, was wiederum positive Rückmeldungen zur Folge hat. Wir sind nicht mehr auf uns oder andere fixiert. Wir halten Verbindungen zwischen uns und der Aussenwelt aufrecht. Damit verbundene Konflikte sind nicht mehr negativ behaftet ohne deswegen angenehm zu sein. Die Lösung des Konflikts ist die bestmögliche, hinter der alle Beteiligten stehen können.