

Leseprobe

Stress- und Mentalcoach (IST-Diplom)

Studienheft

Stresscoaching II: Konfliktbewältigung

Autor

Christian Mörsch

Christian Mörsch ist Dipl. Sozialpsychologe, Entspannungspädagoge, M-A-P Trainer und Kursleiter für AT und PMR. Für das IST-Studieninstitut ist er seit vielen Jahren als Dozent und Autor tätig.

6. Konstruktive Gesprächsführung

6.2 Gesprächshaltung gegenüber den Konfliktparteien

Grundhaltungen der Gesprächsführung in Konflikten bzw. gegenüber Konfliktbeteiligten beschreiben die prinzipielle Einstellung von Personen beim Führen von Konfliktgesprächen. Sie bilden die persönliche ethische Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von Methoden und Techniken beim Führen von Konfliktgesprächen.

Haltungen lassen sich zwar zum Teil durch kommunikative Techniken umsetzen und sind in diesem Maße auch erlernbar. Allerdings äußert sich eine Grundhaltung auch im gesamten Auftreten eines Konfliktklärsers. Außerdem bleiben Techniken unglaubwürdig und können ihre Wirkung nicht entfalten, wenn sie nicht auf einer umfassenden Werthaltung beruhen.

Diese authentische Haltung kann ein Coach, dessen Aufgabe z. B. das Führen und Moderieren von Konfliktgesprächen ist, nur durch die Bereitschaft zur Entwicklung seiner eigenen Persönlichkeit erlangen.

Die wichtigste Basis für eine wirkungsvolle Gesprächsführung (vgl. GÜHRS et. al. 2008) ist die grundlegende Haltung, mit der einem Menschen begegnet wird. Es ist wichtig, dass ich

- den anderen wahrnehme, wie er ist,
- seine Individualität respektiere,
- davon ausgehe, dass er im Prinzip an einem positiven Kontakt zu mir und der Vermeidung von Konflikten interessiert ist,
- ihm die Fähigkeiten zuspreche, selbstverantwortlich zu handeln.

Diese Einstellung ist vor allem bedeutsam, wenn ich in Kontakt mit anderen Menschen trete. Besonders wichtig ist es, mich daran zu erinnern, wenn ein Konflikt mit meinem Gesprächspartner droht. Es besteht die Gefahr, dass ich zunehmend Lust bei mir spüre, den Gesprächspartner abzuwerten und als „Gegner zu bekämpfen“ (GÜHRS u. a. 2008).

Die nachfolgenden Regeln beziehen sich weniger auf ein bestimmtes Verhalten in Gesprächen als vielmehr auf die innere Haltung. Es geht darum, dass man versteht, wie ein guter Kontakt zu anderen Menschen von der eigenen inneren Einstellung abhängt. Eine Veränderung der Einstellung zum anderen benötigt eine konsequente Selbstreflexion, Übung und Feedback durch Dritte.

Die Grundhaltungen der Gesprächsführung beruhen in wichtigen Teilen auf psychologischen Forschungsergebnissen über die Wirkung der Arbeit von Beratern und Therapeuten auf ihre Kunden bzw. Klienten. Der wichtigste Ansatz ist die „klientenzentrierte Gesprächsführung“ von Carl ROGERS, der im nicht therapeutischen Zusammenhang besser als „personenzentrierte Gesprächsführung“ bezeichnet werden kann.

Professionelle Grundhaltungen von Konfliktberatern, Moderatoren etc. im Sinne der **personenzentrierten Gesprächsführung**:

- Einführendes Verstehen (Empathie)
- Wertschätzung
- Echtheit und Klarheit
- Systemisches Denken

6.2.1 Einführendes Verstehen (Empathie)

Haltung:

Empathie ist die vielleicht wichtigste Grundhaltung in der Konfliktklärung. Es ist der Versuch, sich in das Erleben und Empfinden der Konfliktparteien einzufühlen. Der Konfliktklärer bemüht sich, die Dinge aus der Perspektive der Konfliktparteien wahrzunehmen und wiederzugeben. Dabei berücksichtigt er auch diejenigen Emotionen und angedeuteten Sachverhalte, die zum Konfliktverhalten gehören, aber von den Konfliktparteien (noch) nicht direkt in Worte gefasst werden (können). Der Konfliktklärer konzentriert sich auf die Vorstellungen und Werte einer Konfliktpartei und versucht, das Gesagte möglichst genau vom Bezugspunkt der Partei aus wiederzugeben. Das geschieht am besten in einem eher fragenden Ton, um der Konfliktpartei zu verdeutlichen, dass es sich um ein Angebot handelt, ihre Sichtweise zu verstehen.

6. Konstruktive Gesprächsführung

Wirkung:

Die Konfliktpartei fühlt sich durch das einführende Bemühen nicht nur verstanden, sie hört auch die eigenen Vorstellungen aus dem Munde des Konfliktklärs, d. h. mit einer gewissen Distanz. Im Gespräch mit dem Konfliktklärer wird eine Konfliktpartei so angeregt, sich mit der eigenen Perspektive auseinanderzusetzen und durch abwägen, differenzieren und konkretisieren von Wünschen und Zielen schrittweise zur Konfliktklärung beizutragen. Der Verzicht auf Belehrung, Bewertung und Kritik durch den Konfliktklärer ermöglicht es den Konfliktparteien, angstfrei und ohne Abwehrmechanismen über ihren Konflikt zu sprechen und sich um eine Klärung zu bemühen. Der Konfliktklärer wird – auch ohne dass er Ratschläge gibt – als aktiv zugewandt und teilnehmend erfahren. Die Konfliktparteien können den Konfliktklärer als Modellpräsentator erleben. Er zeigt ihnen, wie man von Wortgefechten wegkommen kann, indem man versucht, sich in die Bedeutung des Gesagten für den jeweiligen Sprecher hineinzusetzen. Das ist ein erster Schritt zur gegenseitigen Akzeptanz und kooperativen Lösungssuche.

Grenzen:

In der kompromiss- und konsensorientierten Konfliktklärung geht es um den Umgang mit Konflikten. Das bedeutet für den Konfliktklärer, dass er sich nicht nur einfühlen und verstehen können muss, sondern dass er auch streitbar sein muss. Er hat zum Teil die Aufgabe die Konfliktparteien auch mit deren Positionen und Verhalten zu konfrontieren, sodass diese ihr Vorgehen evtl. in Frage stellen müssen. Anders als in der Therapie darf einführendes Verstehen als Wert nicht alleine stehen, sondern muss sich in einer Balance mit dem Wert „**Mut zur Konfrontation**“ befinden.

Paraphrasieren als Grundtechnik empathischer Gesprächsführung:

Paraphrasieren meint das Wiederholen wesentlicher Inhalte eines Gespräches. Der Coach formuliert die Aussagen des Klienten um und gibt sie zusammengefasst zurück. Angst, Ärger, Wut und ähnliche Gefühle nehmen ab, wenn der Klient spürt, dass ihn sein Gegenüber versteht. Der Klient fühlt sich angenommen und verstanden (vgl. MIGGE 2005)..

Studienheft

Stresscoaching III: Work-Life-Balance, Resilienz und Achtsamkeit

Autor

Christian Mörsch

Christian Mörsch ist Dipl. Sozialpsychologe, Entspannungspädagoge, M-A-P Trainer und Kursleiter für AT und PMR. Für das IST-Studieninstitut ist er seit vielen Jahren als Dozent und Autor tätig.

1.5.3.2 Prioritäten setzen – das Sieben-Hüte-System

Hinsichtlich der Prioritätensetzung sollte zwischen wichtigen und dringlichen Aufgaben unterschieden werden. Die Wichtigkeit einer Aufgabe ergibt sich aus ihrer Bedeutung für die eigenen Ziele. Die Dringlichkeit einer Aufgabe bezieht sich auf den Zeitraum, in dem die Aufgabe zu bewältigen ist und wird oft von anderen bestimmt. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit beeinflussen die Prioritätensetzung gleichermaßen. Um herauszufinden, was absolute Priorität hat, ist eine Prioritätenmatrix ein einfaches Hilfsinstrument. Sie kann Ihnen dabei helfen zu entscheiden, was wann zu tun ist und welche Aufgaben Sie erstmal liegen lassen können (vgl. KIEßLING-SONNTAG 2006). Die folgende Matrix wird auch als Eisenhowerprinzip bezeichnet.

Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<p>I</p> <p>Bewältigung akuter Krisen und Probleme</p> <p>SOFORT ERLEDIGEN</p>	<p>II</p> <p>Weiterbildungen, Projektentwicklung, Pflegen sozialer Netzwerke</p> <p>PLANEN, rechtzeitig TERMINIEREN</p>
Nicht wichtig	<p>III</p> <p>Formale Teilnahme an Konferenzen, Routinen des Tagesgeschäftes</p> <p>REDUZIEREN, ELIMINIEREN, DELEGIEREN</p>	<p>IV</p> <p>Papierkram, Werbepost und -anrufe</p> <p>PAPIERKORB</p>

Quadrant I enthält Dinge, die sowohl wichtig als auch dringlich sind. In diesem Quadranten bewegen Sie sich, wenn Sie akute Probleme beheben müssen. Diese Tätigkeiten werden spontan notwendig und gehören zentral zum Leben dazu. Manche Dinge werden auch erst dringlich und wichtig, wenn wir uns nicht früh genug um sie gekümmert haben, wie z. B. der Projektabschluss oder die Bilanzerstellung.

Prioritätenmatrix

In **Quadrant II** befinden sich Aktivitäten, die für Ihre berufliche und private Erfüllung langfristig wesentlich, jedoch nicht dringlich sind, wie z. B. Weiterbildungen oder Zeit, die Sie mit Ihrer Familie oder Freunden verbringen möchten, um sich von der Arbeit zu erholen. **Es ist der Quadrant der Qualität.** Gerade die bedeutsamen Erholungsaktivitäten werden jedoch von den oft weniger wichtigen, aber dringlichen Zeitfressern an den Rand gedrängt. Streben Sie an, vor allem mehr Zeit mit Quadranten-II-Tätigkeiten zu verbringen.

1. Work-Life-Balance

Quadrant III beinhaltet Tätigkeiten, die zwar unmittelbares Handeln verlangen, aber uns unseren großen Zielen oft nicht wirklich näher bringen. Zu diesem Bereich gehört u. a. das Alltagsgeschäft. Gerade hier kann mit einem guten Zeitmanagement Zeit und Energie gespart werden. Müssen Sie wirklich zu jedem Meeting? Kann nicht vielleicht ein Kollege gehen? Oder reicht es nicht aus, wenn Sie zu jedem zweiten Meeting gehen und die Protokolle lesen?

Quadrant IV enthält das Unwichtigste, das absolut keine Priorität hat. Dazu zählen auch der Small Talk am Arbeitsplatz oder die Bearbeitung von Werbepost. Wer Dringendes mit Wichtigem verwechselt, kommt seiner Lebensvision nicht näher. Daher ist ein proaktives Prioritätenmanagement von erheblicher Bedeutung für die Errichtung von wichtigen Lebenszielen.

Sieben-Hüte-System Einen etwas anderen Umgang mit dem Setzen von Prioritäten bietet das Sieben-Hüte-System nach SEIWERT (2014). Das Leben ist durch eine Vielzahl von Rollen geprägt, die wir alle bekleiden möchten. Im Berufs- und Privatleben werden auch Sie die verschiedensten Rollen ausüben. Im Lebensbereich Beruf sind Sie vielleicht Führungskraft, Kollege und Projektleiter. Im Privatleben sind Sie möglicherweise Ehe- oder Lebenspartner, Mutter oder Vater, Tochter oder Sohn, Freundin oder Freund, Haushälter, Vermieter, Nachbar, Klassenpflegschaftsvorsitzender, Mitglied im Tischtennisverein, Sportler, ehrenamtlicher Mitarbeiter einer Hilfsorganisation, Kirchenmitglied, Gärtner oder Parteimitglied. Jede Rolle vergleicht SEIWERT mit einem Hut.

Überlegen Sie bitte: Welche Rollen spielen Sie? Wie viele Lebenshüte tragen Sie in jedem der folgenden Lebensbereiche?

Lebensbereich Körper/Gesundheit: _____

Lebensbereich Beruf/Finanzen: _____

Lebensbereich Beziehungen/Partnerschaft/Familie:

Lebensbereich Sinn/Werte:

Alle Rollen sind mit Anforderungen verbunden. Wer in zu viele Rollen schlüpft, kann der einzelnen Rolle häufig nicht mehr gerecht werden. Wer zu viele Rollen in einem einzigen Lebensbereich spielt, muss zwangsläufig Rollen in anderen Lebensbereichen vernachlässigen.

SEIWERT empfiehlt, sich auf einige wenige Hauptrollen zu fokussieren und ungeliebte oder unwichtigen Lebenszielen dienende Nebenrollen abzulegen, um ein ausgewogenes und erfolgreiches Leben zu führen. Dabei bieten die folgenden Fragen eine Hilfestellung:

- Was würde passieren, wenn ich diese Rolle nicht mehr hätte?
- Habe ich mir diesen Lebenshut selbst ausgesucht, oder wer hat ihn mir aufgesetzt?
- Was sind die sieben Hauptrollen in meinem Leben?

Sieben Lebenshüte – verteilt auf die vier Lebensbereiche, auf deren ausgewogenen Ausbau Sie sich konzentrieren können, lassen sich nach SEIWERT optimal ausfüllen.

Mehr Rollen lassen sich ohne die Wahrnehmung von Überforderung in der Regel nur bei hinreichender Unterstützung durch andere (vgl. Kapitel 1.5.3.3 „Unterstützung durch andere“) erfolgreich ausfüllen. Unwichtige Rollen bezogen auf die eigenen Lebensziele können – wo möglich – delegiert werden (vgl. Kapitel 1.5.3.4 „Aufgaben delegieren“).

QV

QV

1.5.3.3 Unterstützung durch andere

Soziale Unterstützung ist eine Sammelbezeichnung für Unterstützungsleistungen durch andere (= Ressourcen), die zur Bewältigung von bedrohlichen bzw. herausfordernden Situationen verwendet werden (vgl. KIENLE u. a. 2006). Grundsätzlich kann soziale Unterstützung in die erwartete und in die tatsächlich erhaltene Unterstützung unterteilt werden (vgl. KALUZA 2004; KIENLE et al. 2006).

**Erwartete und
tatsächliche
Unterstützung**



Studienheft

Stresscoaching IV: Der Coaching-Prozess anhand von Praxisbeispielen

Autoren

Dr. Claudia Robben

Dr. Claudia Robben ist Diplom-Psychologin und Sportwissenschaftlerin. Für das IST-Studieninstitut ist sie seit vielen Jahren als Dozentin und Autorin in mehreren Fachbereichen tätig.

Kourosh Ghaffari

Kourosh Ghaffari ist Business Coach und Consultant. Mit seinen umfassenden Erfahrungen und Antworten vor Augen steht er als selbstständiger Sparringspartner Unternehmern und Entscheidern zur Seite. Für das IST-Studieninstitut ist er als Dozent und Autor tätig.

Fallstudie 2

- 2. Fallstudie**
- 2.1 Die Einstiegssituation
- 2.2 Auftrags-/Zielklärung
- 2.3 Wie ging der Fall weiter?

2.1 Die Einstiegssituation

Der Klient: Selbstzahler, Ende 30. Investmentbanker, Leiter eines Produktbereiches mit zehn Mitarbeitern. Verheiratet, keine Kinder (Zitat: Das „Projekt Kind“ sei in Planung).

Der Grund für den Coachingbedarf: Er hat zwar kein Problem mit Stress und Druck, aber er erlebt derzeit verstärkt einen „ungerechten“ Druck von oben, den er teils an seine Mitarbeiter weitergeben muss. In Folge ist die Stimmung in seiner Gruppe ebenfalls nicht besonders gut. Kurz: Sein Job macht ihm kaum noch Spaß.

Das Coachingthema: Berufliche Neuausrichtung. Er fragt sich, ob das Bankgeschäft überhaupt noch das Richtige für ihn sei, denn schließlich sind die Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten nicht mehr so wie früher. Ein „Plan B“ wäre wünschenswert, aber dafür hat er noch keine konkrete Vorstellung. Er habe sich für mich als Coach entschieden, weil ich einen ähnlichen Hintergrund habe. Er erhoffe sich daher einen professionellen Rat und konkrete Ideen und Unterstützung.

Das Coachingziel: Ihm helfen, einen „Plan B“ zu entwickeln.

Der Zeitrahmen: Zwei Sitzungen in den Räumen des Coaches mit einem Abstand von drei Wochen.



2.2 Auftrags-/Zielklärung

Es war von Beginn an besonders auffällig, dass er vergleichend vorging und es ihm wichtig erschien, als kompetent von mir wahrgenommen zu werden: Er beleuchtete unseren gleichen Hintergrund, betonte seine Mitarbeiterführungs-kompetenzen und dass er ebenfalls versucht, seine Mitarbeiter zu „coachen“.

Ich bin detaillierter auf die Arbeit als Coach in Abgrenzung zu Berater eingegangen und habe erläutert, warum ich in seinem Falle ein Coaching empfehle. Ebenfalls habe ich erläutert, warum ich gerade aufgrund unseres vermeintlich ähnlichen Berufsweges Beratungselemente nur sehr dosiert einsetzen würde.

Exkurs: Erwartungsklä rung

Manchmal haben Klienten eine Erwartungshaltung, die nicht mit der „Coachhaltung“ vereinbar ist. Dies gilt es im Zuge der Auftragsklärung genauestens zu überprüfen. Die Ausgangsposition ist gleich, der Klient ist an einem Punkt, wo er das Gefühl hat, mit dem eigenen Latein am Ende zu sein oder nur zäh weiterzukommen. Daher sucht er Unterstützung. Der Dienstleister kann hierbei drei unterschiedliche Haltungen einnehmen. Neben der Coachhaltung sind es die Trainer- und die Beraterhaltung. Er verweilt stabil in der in der Auftragsklärung vereinbarten Haltung und wechselt nur bei Bedarf und nach Absprache bewusst und vorsätzlich in andere Haltungen.

In der **Beraterhaltung** ist er der Ansicht, dass seine Erfahrung und sein Wissen lösungsdienlich sind und er bringt sie daher aktiv ein. Das ist die intuitivste Haltung und daher am häufigsten vorzufinden. Unsere Freunde, Eltern, Geschwister, Kollegen, sie alle greifen am liebsten auf ihre eigenen Erfahrungen und Wissen zurück und sind voll von guten Ratschlägen, was wir anders machen sollen.

In der **Trainerhaltung** ist er der Überzeugung, dass die Anwendung und Wiederholung einer bestimmten Methode oder Herangehensweise lösungsdienlich ist. Er bleibt am Ball und trainiert sie mit dem Klienten, bis sie „sitzt“, da ja bekanntlich die Übung den Meister macht. Diese Haltung ist vielleicht weniger intuitiv, kommt aber durchaus auch im privaten Umfeld vor. Das ist beispielsweise die Mutter, die dafür sorgt, dass das Kind fleißig das Klavierspielen übt oder die Hausaufgaben macht.

In der **Coachhaltung** glaubt er, dass der Klient selbst der Experte in eigener Sache ist. Es ist ihm vielleicht gerade nicht bewusst, dass er längst die Lösung kennt, da er sie üblicherweise in einem anderen Kontext anwendet. Der Coach bietet durch den Einsatz z. B. von Frage- und Gesprächstechniken dem Klienten Hilfe zur Selbsthilfe. Definitiv keine intuitive Haltung, sondern eine, die man lernen und sich hart antrainieren muss. Sitzt diese Haltung nämlich nicht, dann erlebt man, dass der Coach unbewusst immer wieder in die Beraterhaltung rutscht und anfängt – ungefragt und ohne Zustimmung des Klienten –, Ratschläge zu erteilen.

Ende des Exkurses

Ich habe meine Beobachtung seiner vergleichenden Art und Weise (siehe oben) thematisiert. Das Thema war ihm nicht bewusst, er konnte aber im Zuge des Gespräches den Gedanken zulassen, dass es sich möglicherweise um ein „Fallenverhalten“ handelt und daher die Thematik durchaus relevant sein könnte für eine erfolgreiche Zielerreichung.

Daher sind wir detaillierter auf das Thema Fallenverhalten eingegangen.

Exkurs: Die drei „Fallen“

Abhängigkeitsfalle: Man gibt sich äußerlich möglicherweise betont unabhängig, macht sich jedoch abhängig von der Unterstützung, der Anerkennung oder der Fürsorge anderer. Das Fallenverhalten zeigt sich deutlich, wenn das gewünschte Ergebnis ausbleibt. Dann ist man damit beschäftigt, die Zuwendung doch noch sicherzustellen.

Sorgenfalle: Man gibt sich äußerlich möglicherweise betont sorglos und optimistisch, meint aber, sich um andere Sorgen machen zu müssen. Statt den anderen realistisch zu begegnen, sowohl zutrauend als auch fordernd, schwächt und verwöhnt er sie. Das Fallenverhalten wirkt sich dadurch aus, dass alle Arbeit an einem hängenbleibt.

Selbstzweifelfalle: Man gibt sich äußerlich möglicherweise betont selbstbewusst, meint aber, entweder besonderen Maßstäben genügen zu müssen, keine falschen Entscheidungen treffen zu dürfen oder sich zu einer besonderen Persönlichkeit stilisieren zu müssen. Das ist mit erheblichem Stress verbunden und hemmt das Weiterkommen.

Ende des Exkurses

