



FOTO: MAREK ULIASZ / ADOBESTOCK

> Konflikte gibt es immer wieder. Sie lassen sich aber in der Regel gut lösen

TEAM & ENTWICKLUNG

Kraftsparend: Kleine Kunstgriffe bei Krisen und Konflikten

John Lennon hatte Recht: „Leben ist, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen.“ – Und wenn das Leben die Alltagspläne durchkreuzt, dann erwischt es einen meist in einer kurzen, ruhigen Phase zwischen Ereignissen, z. B. morgens auf der Bettkante oder auf der Heimfahrt im Auto bei Nieselregen auf der B 40 zwischen Bochum und Dortmund. Und

plötzlich, wie ein Blitz, ist sonnenklar: Es muss sich etwas verändern. Radikal, grundlegend, jetzt – sonst geht es nicht gut weiter.

Und während in Ihrem Kopf nach einer Schrecksekunde schon erste Lösungsbilder und Ideen aufblitzen, die Adrenalinpumpe locker auf Stufe 4 (von 5) anspringt, sitzt im Büro Ihre vertraute und bewährte „rech-



te Hand“ und wertet Abrechnungsunterlagen aus, weil die Bürokratie wieder mal erkrankt ist. Und in dem Moment, wo Sie elektrisiert von Ihrer neuen Erkenntnis die Bürotür öffnen und „Ich muss mit dir reden!“ ausstoßen, treffen in typischer Weise zwei Aspekte der Lebenswelt aufeinander: das sicherheitsspendende Routinehandeln mit seinem „Immer so weiter“ und die impulssetzende Kraft, die sagt: „Alles kann auch ganz anders sein.“

Was passiert? In der Regel kracht es ungefähr zwanzig Minuten nach dieser Gesprächseröffnung und die Krise ist da! Denn auch dann, wenn Sie schon oft über notwendige Veränderungen gesprochen haben, wird Ihre vertraute Mitstreiterin gerade völlig überfahren – gleichgültig wie nett Sie bei Ihrem Bericht lächeln. Er verursacht erst einmal Angst – Angst, die bei Ihnen eher leichten Aktionismus auslöst, die Ihre Mitarbeiterin aber blockiert und auf stur schalten lässt. Sie spüren: Argumentieren hilft jetzt nicht. Besser: Sie vertrauen neurobiologischen Experten, kriegen sich selbst zwischen zwei Atemzügen in den Griff und regulieren die Emotionen Ihres Gegenübers.

VERTRAUEN STATT ANGST

Notwendige Veränderungen erfordern veränderte Werte und Einstellungen. Dinge und Strategien, die für Sie beide wichtig waren und für die Sie beide eingetreten sind, erscheinen Ihnen jetzt in einem anderen Licht. Sie schauen in die Zukunft mit einem neuen Blick, während Ihr Gegenüber gerade den Atem anhält und eine emotionale Vollbremsung hinlegt. Sie haben – ungewollt und ungeplant – einen Schock ausgelöst, wenn auch einen heilsamen und notwendigen.

Nun ist es an Ihnen, behutsam und einfühlsam zu sein. Hier bieten sich die Strategien aus dem TRUST-Konzept nach Diegelmann/Isermann an (TRUST = Techniken Ressourcenfokussierter Und Symbolhafter Traumabearbeitung).

PRAXIS-TIPP

COACHEN UND SELBSTCOACHEN (vgl. Asgodom 2012: 91)

Manchmal kommt man alleine nicht auf die superkreativen, bahnbrechenden Ideen. Hier ein paar schräge Fragen, die schon häufig zu exzellenten Lösungen geführt haben – gerade weil sie schräg waren:

- + Was würde ein fünfjähriges Kind zu Ihrer favorisierten Idee sagen?
- + Was würde einem Träumer dazu einfallen?
- + Was wäre die verrückteste und genialste Lösung?
- + Welche Lösung wäre die einfachste?
- + Was würde Mutter dazu sagen?
- + Was würden Sie tun, wenn Sie jünger wären?
- + Was wäre die Lösung, wenn Zeit keine Rolle spielen würde?
- + Was würden Sie tun, wenn Sie älter und erfahrener wären?
- + Was würden Sie tun, wenn Sie reich geheiratet hätten und Geld keine Rolle spielen würde?

Ziel ist, dass Sie selbst die Lösung finden, die Sie zum Schmunzeln bringt und Ihre Potenziale wirksam werden lässt.

TRUST hilft

- das Gehirn aus dem Angstmodus heraus und wieder in die Balance zu bringen,
- die Aufmerksamkeit in Richtung Lösung zu lenken,
- Zugänge zu den eigenen Möglichkeiten zu erkennen,
- zu einem achtsameren Umgang mit sich selbst zu finden und zu allem, was einen umgibt.

(vgl. Diegelmann / Isermann 2011: 9 f.)

Methodisch arbeitet TRUST mit dem „Krisen-ABC“, das für folgende Maßnahmen steht:

- **Keep cool,**
- **Ressourcen aktivieren,**
- **Innehalten und zuhören,**
- **Sinn finden,**
- **Engagement,**
- **Neues entdecken,**
- **Aktiv werden,**
- **Bewertungen ändern,**
- **Chancen erkennen.**

Was das jetzt praktisch heißt? Sie haben das Krisen-ABC für die nächsten Stunden und den folgenden Tag im Hinterkopf und helfen entsprechend, etwa indem Sie

- Ihre Kollegin zur Ruhe kommen lassen (Keep cool) und erstmal nichts weiter sagen.
- Ressourcen aktivieren, indem Sie ihr Ihre Zusammengehörigkeit und emotionale Verbundenheit sowie Ihre gemeinsame erfolgreiche Krisenbewältigung vor Augen führen. Nach dem Motto: Die eine ist für die andere da, gemeinsam sind wir unschlagbar!
- innehalten und das wütende Schweigen Ihrer Kollegin aushalten oder den einsetzenden vorwurfsvollen Redefluss darüber, dass eine Veränderung, so wie Sie das gerade sagen, sowieso nicht funktioniert.
- der Kollegin die gemeinsame Zukunft nach der erfolgreichen Veränderung als Bild vor Augen führen und sie einladen, dieses Bild mit Ihnen zusammen weiter auszumalen und auszufeuern, sich zu engagieren und damit bereits Teil des gemeinsamen Veränderungsprozesses zu werden!

Passen Sie den richtigen Moment ab, um sie nach ihren Ideen zu fragen. Mit diesem Schritt leiten Sie die Wende zum Konstruktiven ein.

SICH SELBST COACHEN

Als kleines Hilfstool für diese Phase hat Sabine Asgodom (vgl. 2012: 85 ff.) das „Alternativrad“ beschrieben. Damit lassen sich mit Freude und Kreativität gute Lösungen finden. Es klappt dann, wenn Ihr Gegenüber schon wieder in der Lage ist, andere Gedanken zuzulassen. Für das Alternativrad sollten 10 bis 30 Minuten eingeplant werden. Es beflügelt und geht so:

Zeichnen Sie vor den Augen Ihres immer noch etwas verwunderten Gegenübers auf Flipchart oder einem DIN-A3-Blatt ein großes Rad. Malen sie einen Punkt in die Mitte als Nabe und dazu 8 bis 12 Speichen. Schreiben Sie das Thema neben den Mittelpunkt, der als Radnabe dient, etwa „Unsere Angebote aktualisieren.“

Auf die erste Speiche schreiben Sie „*Alles bleibt, wie es ist*“.

Dann bitten Sie Ihr Gegenüber dessen Fantasie spielen zu lassen und

Ideen zu finden, was anders gemacht werden könnte. Jede neue Idee wird auf eine weitere Speiche geschrieben. Etwa:

*Noch im nächsten Jahr die eigene Tagespflege aufbauen, bevor der Zug abgefahren ist.
Eine Demenzwohngruppe gründen.
Mit dem Anbieter XY fusionieren.*

Alle möglichen und unmöglichen Ideen werden aufgenommen, bis alle Speichen belegt sind. Und wenn dann noch eine besonders schräge Variante dazukommt – einfach eine weitere Speiche hineinquetschen! Danach prüfen Sie mit kritischem Verstand die Möglichkeiten, die Ihnen beiden gefallen. Vergeben Sie dazu Punkte von 0 (gefällt mir gar nicht) bis 10 Punkte (gefällt mir top). Schreiben Sie den Punktwert an die jeweilige Speiche.

Welche Idee gewinnt? Welche Ideen können Sie zusammenfassen? Ergänzen oder widersprechen sich Ideen mit Top-Werten?

Prüfen Sie nun die gefundenen Möglichkeiten weiter:

1. Was müssen wir tun, wenn wir ...?
2. Was würde es bedeuten, wenn wir ...?
3. Welche Konsequenzen hätte es, wenn wir ...?

Manchmal stellt sich heraus, dass Nichtstun erst einmal sinnvoll sein kann, bis sich eine bessere Chance bietet.

Oft ist dieses Vorgehen der Start einer Veränderung, die eigentlich schon in Ihren Köpfen geschlummert hat und die durch dieses kreati-

ve Vorgehen sichtbar und greifbar wird („Stimmt, mit der Bank wollten wir immer schon über die Finanzierung reden ...“).

Als Abschluss dieser gemeinsamen Arbeit sollten Sie eine To-Do-Liste anlegen: Wonach wollen Sie sich genau erkundigen, wer macht was? Versehen Sie diesen ersten Maßnahmenplan schon mit Terminen und machen Sie sie dadurch verbindlich.

Was Ihnen beim Lesen vielleicht etwas künstlich erscheint, heißt „Selbst-Coachen“ und hat schon manche Arbeitsbeziehung gerettet und manches Unternehmen erfolgreich gemacht.

i Literatur:

- Asgodom, S. (2012): So coache ich: 25 überraschende Impulse, mit denen Sie erfolgreicher werden. Kösel**
- Diegelmann, C.; Isermann, M. (2011): Kraft in der Krise: Ressourcen gegen die Angst. Klett-Cotta**

KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

