

Coaching zur Konfliktlösung

Wie Coaching bei innerbetrieblichen Konflikten helfen kann, beschreibt Gastautor Paul Lürzer.



Gastautor

Paul Lürzer

ist Trainer, Coach und Mediator sowie Lektor an der FH Salzburg, FH Klagenfurt und der FHWien.

www.luerzer-training.at

IMMER HÄUFIGER HÖREN oder lesen wir von in die Enge Getriebenen und den damit verbundenen Folgen. Vermehrt sind Konflikte ein Ergebnis fehlender Sensitivität und mangelndem Umgang mit Spannungen. Mitarbeitende und Führungskräfte erleben eine beklemmende Ausweglosigkeit und wissen kaum mit den sich daraus entwickelnden Konflikten sinnstiftend umzugehen. Dabei beginnt es meist recht harmlos – da eine verzwickte Situation, dort ein unbedachtes Wort und schon geht es los. Hat sich die negative Spirale erst einmal zu drehen begonnen, gewinnt sie rasch an Fahrt in eine immer enger werdende Sackgasse. Die Geschichte mit dem Tunnelblick kommt uns ja irgendwie bekannt vor...

Wie kann es soweit kommen, fragen sich viele. Nach Gerald Hüther sind es zwei Grundbedürfnisse, die den Menschen ein Leben lang leiten: Wachstum bzw. Entwicklung und Verbundenheit.

Die durch die ständig anwachsende Digitalisierung und Ausdünnung bzw. Automatisierung der Arbeitsplätze entstehende Entwicklung, geht mit Riesenschritten an beiden Bedürfnissen vorbei. Hier erleben wir negative Konfliktverstärker ohne Ende, weil z. B. soziale Kontakte zusehends abnehmen.

Einen Ausweg erkennen

Das hier etwas zu tun ist, zeichnet sich deutlich ab. Aus der Neurobiologie wissen wir, dass Gedanken selbsterfüllende Prophezeiungen erzeugen. Wenn negative Gedanken die mentalen Kräfte schwächen, können positive sie auch verstärken. Die dabei entstehenden Emotionen (über das limbische System) steuern unsere Entscheidungen und Handlungen. Je früher zum Beispiel mit Hilfe von Coaching Auswege von den Betroffenen selbst erkannt werden, umso eher sehen sie das Licht am Ende des Tunnels. Gemeinsam mit dem Coach finden Betroffene häufig viel leichter zu Lösungen.

Negative Sichtweisen werden in einen neuen Rahmen gesetzt. Ebenso können Kontexte und Heftigkeit unter einem anderen Gesichtspunkt wahrgenommen werden. Belastendes kann reduziert werden. Das schafft mehr Spielraum und nimmt den Druck heraus.

Den Ausweg öffnen

Mit der Methode der Lösungsfokussierung von Steve de Shazer und seinen systemischen Fragen bietet Coaching eine Möglichkeit, in den Betroffenen verborgene Kompetenzen, Bilder und Wege entstehen zu lassen. Die sich so eröffnenden, deeskalierenden Chancen haben nun wieder mit Lösung und Ziel zu tun. Sie erweitern den Horizont, heben die Gedanken und die Stimmung. Diese konstruktiven Impulse schaffen es, anders mit dem Erlebten umzugehen. Das wiederum mindert die Belastungen und unterstützt eine friedvollere Entwicklung.

Den Weg gehen

Förderliche Gedanken können durch Coaching wie ein Muskel trainiert werden. Mit der positiven Psychologie gibt Martin Seligmann einen Hinweis, in welche Richtung zu denken ist (charakterliche Stärken des Menschen zu heben, um »das Beste« auszubauen, statt nur »das Schlimmste« zu reparieren). Als Beispiel zeigt Gunther Schmidt dazu die Idee, von der Problemhypnose zu einer Lösungstrance zu gelangen. Der Coach kann dabei ein Erfolg fördernder Wegbereiter sein. So ergeben sich neue gedankliche Ausrichtungen.

Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert, so früh wie möglich Verantwortung zu übernehmen und einzugreifen. Bewusstseinsbildung und Sichtweiserweiterung erhöhen die Lösungsmöglichkeit und die Betroffenen gehen neue Wege. Konflikt-Coaching bringt Nutzen stiftende Kompetenzen hervor, bevor alle vom Strudel der drohenden Eskalation mitgerissen werden. **T**