

Kommunikation

Oktober 2012

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



Change – Spielräume für den Wandel



**Beziehung
als Ort**

Lucas Derks
über Partnerschaft



**Baustelle
Gehirn**

Gerald Hüther
über Potenziale



**Bin ich noch
der Gleiche?**

Thies Stahl
über Identität

Verlag

Junfermann



Wie sich im Teamcoaching mit NLP Konflikte in Zweierbeziehungen lösen lassen.

Die Sache mit dem Fingerzeig

Von Holger Backwinkel

Es sollte eine einfache Moderation werden. Das Team der Regionaldirektion einer Versicherung wollte Ziele und Vorgehensweisen für das nächste Jahr gemeinsam erarbeiten. Es sollten Synergien entstehen und die Dienstwege verkürzt werden, unterstützt durch ein gemeinsames, positives Erlebnis. Jetzt stehen sich Frau Wilms und Herr Feld gegenüber und machen sich gegenseitig lautstark Vorwürfe. Frau Wilms ist kurz davor, den Raum zu verlassen. Die anwesende Führungskraft redet beschwichtigend auf Herrn Feld und Frau Wilms ein – und wird von beiden ignoriert. Zum Glück ist der Trainer, der die Veranstaltung moderiert, ausgebildeter Team- und Konfliktcoach.

Was ist geschehen? Schon beim Vorbereitungsgespräch letzte Woche mit dem Chef zeigte sich, dass es in diesem Team an der einen oder anderen Stelle hakt. In Besprechungen standen manchmal persönliche Interessen und Konkurrenzkämpfe mehr im Vordergrund als sachliche Aspekte. Meetings liefen oft zäh oder blieben ohne Ergebnis, weil Vorschläge zerredet wurden und das Team sich nicht einigen konnte. Recht zu haben schien in mancher verbalen Auseinandersetzung wichtiger, als eine für das Team und den Unternehmenserfolg sinnvolle Entscheidung zu treffen.

Der Arbeitsauftrag für den Teamcoach lautete: Zunächst mit sachlichen Aspekten beginnen, Ziele definieren und Vorgehensweisen erarbeiten. Wenn dann zwischenmenschliche Aspekte während der Teamsitzung in den Vordergrund rücken, diese möglichst direkt bearbeiten. In der Vergangenheit wurde die Beziehungsebene oft ignoriert, als unprofessionell abgetan oder mit dem Versprechen vertagt, dieses Thema später zu bearbeiten. Dazu kam es dann aber nie.

Das Zulassen der Beziehungsebene ist eines der Kriterien, welches Teamcoaching von Moderationen unterscheidet. Genau wie im Einzelcoaching setzen schnelle und nachhaltige Veränderungen sogar eine ausreichende „Betriebs-temperatur“, also emotionale Beteiligung der Teammitglieder, voraus. In sehr vielen Besprechungen wird zwar über Probleme auf der Beziehungsebene geredet und versucht, sie kognitiv zu lösen, nachhaltige Veränderungen lassen sich so jedoch meist nicht erreichen.

Denn nur ausreichende emotionale Beteiligung bahnt neue Strukturen im Gehirn und ermöglicht neues Verhalten. Energiezehrende Konflikte und zeitaufwendige Kämpfe um Recht, Macht oder Ansehen innerhalb des Teams erübrigen sich. Professioneller Umgang mit Befindlichkeiten der Teammitglieder, die oft Ausdruck von Ängsten oder Wünschen und Zielen sind, sorgt so durch die frei werdende Energie oft für mehr und nachhaltigeren Teamerfolg, als zum Beispiel zusätzlich Geld und Zeit zur Verfügung zu stellen.

Ein professioneller Teamcoach musste also her. Jemand, der sich mit den komplexen Situationen, der Gruppendynamik und den systemischen Aspekten gut auskennt. Jetzt, wo sich Frau Wilms und Herr Feld gegenüberstehen, ist die Arbeit in Zweierkonstellation gefragt. Dieser Teilaspekt des Teamcoachings kommt in der Praxis sehr häufig vor und kann oft – wie in diesem Fall – direkt in der Teamsitzung bearbeitet werden.

Der Teamcoach stellt sich zwischen Frau Wilms und Herrn Feld, lenkt die Blicke auf sich und verspricht: „Sie dürfen gleich, wenn das noch Sinn macht, an genau der Stelle weiterstreiten, aber schauen Sie mich jetzt einmal bitte eine Se-

Was muss ein Teamcoach können?

Ein Teamcoach sollte sich, wie auch beim Coaching von Einzelklienten, in mindestens einer Methode richtig gut auskennen. Je mehr Methoden der Teamcoach beherrscht, umso flexibler kann er auf unterschiedliche Situationen reagieren. Für eine professionelle Coachingkompetenz ist wesentlich:

- präzise Wahrnehmungsfähigkeiten
- eine Vielfalt schnell wechselbarer Wahrnehmungsfilter und
- ein bewusster Umgang nicht nur mit den eingesetzten Methoden und Techniken, sondern auch mit der eigenen Person als „Interventionsinstrument“.

kunde an.“ Er tritt mit dem Blickkontakt zu beiden einen kleinen Schritt nach hinten. Dadurch lockert sich die Körperhaltung von Frau Wilms und Herrn Feld unmerklich, sie wirkt nicht mehr so konfrontativ wie zuvor. Der Teamcoach fordert beide nacheinander auf, eine ganz bestimmte Stelle im Raum einzunehmen, zwei Schritt vom bisherigen Standort entfernt, geht hin und schiebt erst Frau Wilms und dann Herrn Feld dorthin (Separator, Körperwinkel bewegen). Dabei ankert er diesen „Separator State“ durch Berührung der Schulter von Herrn Feld und Frau Wilms. So vermag er beide leicht wieder in diesen Zustand zu bringen.

Er wendet sich an Frau Wilms: „Ich habe beobachtet, dass Sie vorhin in einer bestimmten Situation, als Herr Feld etwas Bestimmtes gesagt oder gemacht hat, reagiert haben, und ich möchte das noch einmal testen.“ Sie nickt. Dann zu Herrn Feld: „Wir experimentieren einmal und probieren aus, ob wir bei Frau Wilms eine Reaktion erzeugen können. Stellen Sie sich bitte so wie vorhin auf, zeigen mit dem Finger auf Frau Wilms und sagen so wie vorhin: ‚Das müssen die machen‘.“

Schon beim Heben des Fingers versteinert die Mimik von Frau Wilms und ihre Atmung wird flacher. Sofort unterbricht der Teamcoach das Experiment, berührt beide an der Schulter (Anker für den Separator-State), stellt sich kurz zwischen beide und sagt: „Na, gut, dass das nur ein Experiment war.“ Die Mimik von Frau Wilms wird wieder neutral. Der Teamcoach sagt zu ihr: „Sie haben eben, als Herr Feld mit dem Finger auf Sie gezeigt hat, eine bestimmte Reaktion gezeigt. Sie haben sich vielleicht angegriffen gefühlt oder ungerecht behandelt oder irgendetwas anderes und sind dann in eine Art Abwehrhaltung oder etwas Ähnliches gegangen.“ Frau Wilms nickt zustimmend und will gerade ansetzen, das zu erklären, als der Teamcoach zu ihr sagt: „Nur mal theoretisch gedacht, wie könnten Sie als erfahrene, erwachsene Frau noch reagieren, wenn jemand mit dem Finger auf Sie zeigt?“

Diese Frage überrascht Frau Wilms, und der Teamcoach nickt ihr aufmunternd zu: „Nehmen Sie sich einen Moment Zeit zum Überlegen.“ Frau Wilms überlegt sich zwei oder drei mögliche Reaktionen und entscheidet sich für „neu-

gierig“. „Okay“, sagt der Teamcoach. „Wir üben das zunächst einmal. Ich zeige also übungsweise so mit dem Finger auf Sie und Sie gehen in einen neugierigen Zustand. Probieren Sie das einmal.“ Der Teamcoach modelliert jetzt mit Frau Wilms den passenden Zustand, indem er sie sprachlich an andere Situationen erinnert, in der sie schon einmal neugierig war. Jedes Mal zeigt er zur Übung dabei mit dem Finger auf sie. Das wird noch einige Male wiederholt, so lange bis es leicht funktioniert.

NLP ist als stark wahrnehmungsorientierte und prozessorientierte Interventionsform ideal für Teamcoaching geeignet und berücksichtigt ausreichend die systemischen Aspekte. Von Nutzen ist zudem, dass NLP auf einer bewussten Verwendung von Sprache und auf dem Einsatz von Körper, Raum und Zuständen basiert.

„Jetzt üben Sie einmal, in den gleichen Zustand zu gehen, wenn Herr Feld auf Sie zeigt.“ Der Teamcoach dreht jetzt Herrn Feld und Frau Wilms zueinander und bittet Herrn Feld, genauso wie eben mit dem Finger auf Frau Wilms zu zeigen. Sie reagiert neugierig, ihr Gesicht ist entspannt, die Atmung tief. Beide müssen lachen. „Wie können Sie beide sicherstellen, dass Sie in Zukunft diese Interaktion miteinander üben, anstatt so zu reagieren, wie das vor dieser Interaktion passiert ist?“ Frau Wilms nimmt sich vor, an diese Situation zu denken und neugierig zu werden, wenn Herr Feld auf sie zeigt. Herr Feld nimmt sich vor, den Fingerzeig mit einem freundlichen Gesichtsausdruck zu kombinieren. Beide setzen sich auf ihre Plätze.

„Wir waren ja gerade dabei, Ziele und Vorgehensweisen für das nächste Jahr zu erarbeiten und dafür Ideen zu sammeln. Welche Ideen haben Sie noch?“ Mit diesen Worten leitet der Teamcoach wieder zu dem „eigentlichen“, dem sachlichen Thema des Teamcoachings und wendet sich an alle. Im Laufe der Besprechung wird es für Frau Wilms und Herrn Feld sicher Gelegenheiten geben, ihre neu erlernte Reiz-Reaktions-Schleife zu üben und damit zu stabilisieren. Und ein Blick in das Gesicht der Führungskraft verrät: „Dieser Teamcoach war eine gute Wahl.“



Holger Backwinkel, DVNLP-Lehrtrainer, Personalentwickler, Trainer und Coach mit Schwerpunkt Effektivität und Effizienz im Business. Website: www.backwinkel.net