

# Keine Angst vor Riesentankern

von Heidrun Vössing

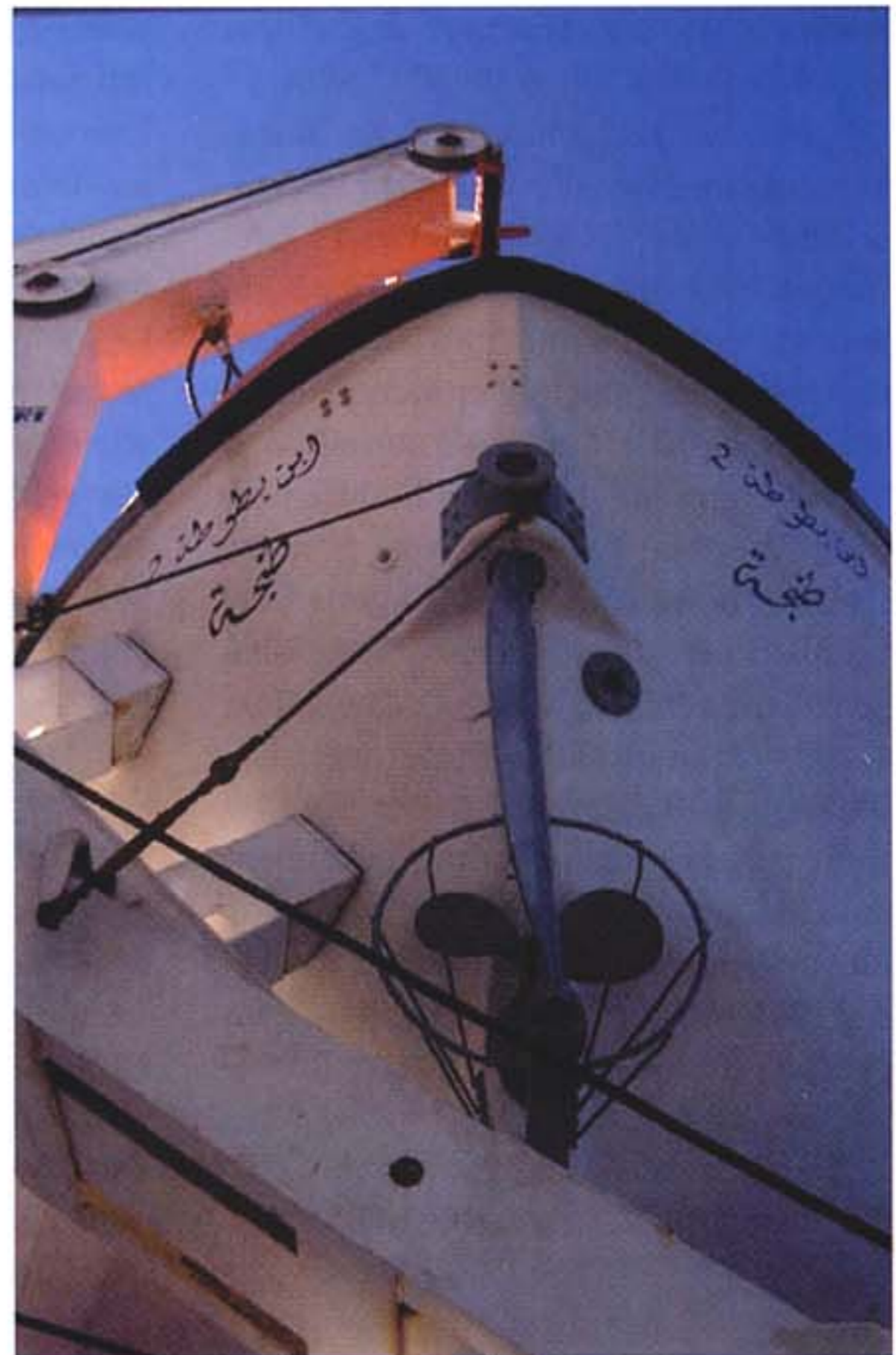
Überall dort, wo Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten, sind Konflikte eine ganz alltägliche Begleiterscheinung. Konflikte beruhen meistens auf Unterschieden – im Unternehmensalltag treffen unterschiedliche Bedürfnisse, Meinungen, Ziele, Werte, kurz gesagt, unterschiedliche Landkarten aufeinander. Besonders da, wo Veränderungen anstehen, sind Konflikte häufig vorprogrammiert. Es gibt immer Menschen, die den gegenwärtigen Zustand beibehalten möchten, und andere, die etwas Neues schaffen wollen. Viele Konflikte werden von den Beteiligten auf normalem Wege gelöst: Man handelt einen für beide Seiten tragbaren Kompromiss aus, und die Welt ist wieder in Ordnung.

Vor allem für Führungskräfte gehören Konflikte zum Tagesgeschäft; teilweise liegen sie in den Widersprüchlichkeiten, die die Führungsrolle beinhaltet, begründet. Eine andere Erklärung kann darin liegen, dass Führung heute neu definiert wird. Es geht nicht mehr dar-

um, den Status Quo zu halten, sondern Veränderungsprozesse zu initiieren und strategisch zu steuern – und darin liegt nun mal ein größeres Konfliktpotenzial.

In ihrem Buch „Change Management“<sup>1</sup>, einem Klassiker der Management-Literatur, vertreten Doppler und Lauterburg die Auffassung, dass Konfliktfähigkeit und Konfliktstärke zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen gehören, die von Menschen erwartet werden, die in Organisationen Verantwortung tragen.

Für Führungskräfte gibt es sehr verschiedene Anlässe, einen Coachingprozess zu beginnen. Die meisten Führungskräfte sind es gewohnt, überdurchschnittlich viel zu leisten, sie setzen sich stressigen Situationen aus und sind es gewohnt, dabei über Grenzen zu gehen. So unterschiedlich die Anlässe auch sein mögen, die Bearbeitung von Konflikten spielt in vielen Coachingprozessen eine große Rolle, auch wenn dies zu Beginn als Thema nicht unbedingt formuliert wird.



## Limbische Lösungen

Es gibt aber auch Konflikte, die einen ganz anderen Verlauf nehmen, und die für die Beteiligten manchmal unerwartet an Schärfe zunehmen und eskalieren. Es kommt zu einem Schlagabtausch von Angriff und Gegenangriff, die Sachfrage gerät immer mehr in den Hintergrund. Diese Phase im Konfliktverlauf wird meist dann erreicht, wenn mindestens eine Seite beginnt, der anderen schlechte Absichten zu unterstellen, da sie sich in ihrer Würde oder Integrität verletzt, sich betrogen oder missbraucht fühlt.

Dies führt zu negativen Gefühlen wie Wut, Enttäuschung, Hass oder Verachtung, und diese Emotionen liefern eine gewaltige Energie für Gegenangriffe. Der Konflikt ist in der heißen Phase, Emotionen stehen hier im Mittelpunkt und überlagern die Sachfrage komplett. Georg Häusel beschreibt in seinem Buch „Think limbic“<sup>2</sup>, dass das Unbewusste das Bewusstsein domi-

niert, da alle Außenreize zunächst durch das Unbewusste gefiltert werden, bevor sie an das Bewusstsein gelangen. Den Filter stellt das limbische System dar, ein entwicklungsgeschichtlich sehr alter Bereich des Gehirns. Außenreize werden unter Einfluss des limbischen Systems bewertet und vor der Weiterleitung an den Kortex zur kognitiven Weiterverarbeitung emotional eingefärbt.

Unser emotionales Bewertungssystem bewertet anhand der Kategorien der Balance-, der Dominanz- und der Stimulanz-Instruktion, und erst durch die emotionale Färbung – auch „limbische Marker“ genannt – bekommen Ereignisse für uns eine Bedeutung.

Die innere Kraft der **Balance-Instruktion** sorgt dafür, das Erreichte zu sichern und den Status Quo zu erhalten, sie ist die Kraft der Stabilität. Sie ist die innere Stimme, die uns sagt: „Vermeide jede Gefahr“, „Baue Gewohnheiten auf und behalte sie bei“ oder „Strebe nach innerer und äußerer Stabilität“. Die **Dominanz-Instruktion** ist die Kraft der Zerstörung, aber auch des Wachstums und der Veränderung. Ihre Stimme sagt uns: „Sei aktiv“, „Erhalte deine Autonomie“ oder „Erweitere dein Territorium“. Die **Stimulanz-Instruktion** steht für die Kraft der Innovation und Kreativität. Ihr Auftrag lautet: „Vermeide Langeweile“, „Suche nach Abwechslung“ und „Suche nach Erlebnissen und neuen, unbekanntem Reizen“.

Die meisten unserer Erfahrungen sind Mischerfahrungen, d.h. es werden auch gemischte Gefühle abgespeichert. So kann beispielsweise eine Beförderung mit dem Gefühl des Stolzes (Status = Dominanz-Instruktion), dem Gefühl des Prickelns (Stimulanz), das neue Aufgaben mit sich bringen, aber auch mit dem Gefühl der Angst vor Versagen (Balance) verbunden sein.

Betrachtet man einen Konflikt aus der limbischen Perspektive, dann wird deutlich, dass die Balance- und die Dominanz-Instruktion sehr stark aktiviert werden.

Begegnet uns jemand mit aggressivem Verhalten, werden blitzschnell die entsprechenden Hormone ausgeschüttet, und unser Körper ist auf Kampf eingestellt. Erst dann nehmen wir in unserem Bewusstsein ein Gefühl von Wut oder Ärger wahr. Auf der anderen Seite gibt es bei vielen Menschen das Bedürfnis, Konflikte zu vermeiden oder sie scheinbar überhaupt nicht wahrzunehmen. Limbisch gesehen bedeutet das, dass in einem Konflikt natürlich auch, je nach Situation und Konfliktpartner, die Balance-Instruktion aktiviert werden kann.

Begegnen wir einer großen Gefahr, werden Fluchthormone ausgeschüttet, und dann erleben wir in unserem Bewusstsein das Gefühl der Angst. Unsere Verhaltensprogramme sind hier eher darauf ausgerichtet, Aggression außer Kraft zu setzen, da dies für das Zusammenleben in einer Gemeinschaft oder für die zielgerichtete Kooperation hinderlich ist.

Dies kann mit unausgesprochenen Normen und Einstellungen im Unternehmen verknüpft sein, die so lauten können: „Kritik gehört sich nicht“, „Gefühle sind ein Zeichen von Unreife“, „Wenn ein Konflikt auftaucht, ist etwas schiefgelaufen“. Konflikte können aber auch wunde Punkte in unserem emotionalen Gedächtnis berühren. Kognitiv haben wir diese belastende Erfahrung aus der Vergangenheit vielleicht schon längst vergessen, aber das damit verbundene negative Gefühl ist im Nervensystem fixiert. So kann ein bestimmtes Verhalten des Konfliktpartners, wie beispielsweise eine laute Stimme, ein Gefühl von starker Angst auslösen.

Aber kein Konflikt bleibt dauerhaft in dieser heißen Phase, und früher oder später kommt es zu einer Abkühlung, der emotionale Energieverbrauch einfach zu hoch. Vielleicht hat eine Seite gewonnen, oder es ist eine Pattsituation entstanden. Es herrscht kalter Krieg, der Konflikt ist chronisch geworden. Im Unternehmensalltag kommt dies sehr häufig vor. Diese Situation

kann Jahre überdauern, denn erlebtes Unrecht wird weder kognitiv noch emotional vergessen. Vielleicht hat sich einer der Konfliktpartner äußerlich angepasst, die Kränkung ist aber nach wie vor vorhanden, und er sinnt danach, sich wieder ins Gleichgewicht zu bringen und seine Selbstachtung wieder aufzubauen. Dies kann mit Rachegefühlen verknüpft sein, und es bleibt ein dauerhaftes Konfliktpotenzial bestehen, das sehr viel Energie bindet.

Da gibt es den Vorgesetzten, der einen vor versammelter Belegschaft bloßstellt, oder den Kollegen, der einem die interessantesten Aufgaben wegschnappt. Kränkungen und auch subtile Formen der Abwertungen in Konfliktsituationen wirken sich als enorme Motivations- und Leistungsbremse aus. In Bezug auf Emotionen bedeutet es, dass die Wut oder der Ärger keinesfalls verschwunden sind, sondern sich quasi verhärtet haben. Es wurmt einen eben noch, oder es sitzt noch ein Stachel im Fleisch. Die Emotionen tun nicht mehr das, was ihr Wortstamm „motio“ verspricht – sie bewegen sich nicht mehr. Die Gefühle verknöchern oder erstarren. Mit der wingwave-Intervention lassen sich auch Konfliktsituationen bearbeiten, die mit solchen erstarrten Gefühlen verbunden sind.

Im Folgenden wird anhand eines Falles aus der Coaching-Praxis geschildert, wie mit der wingwave-Methode ein aktueller Konflikt in der heißen Phase bearbeitet wurde und der Klient seine Handlungsfähigkeit in Bezug auf die Konfliktpartner deutlich verbesserte. Die Phasen des Coachingverlaufes werden fragmentarisch beschrieben. Der Name des Klienten ist – wie in allen Fallbeispielen – fiktiv, und die Situation ist anonymisiert, der Verlauf selbst hat sich so ereignet.

### Ein Schlauchboot zwischen Riesentankern

Herr Berg ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens im technischen Bereich. Das Unternehmen

wurde vor wenigen Jahren von vier Gesellschaftern gegründet. Zwei dieser Gesellschafter sind Führungskräfte in großen Konzernen. Seit einiger Zeit fällt Herrn Berg seine Arbeit immer schwerer, und er entscheidet sich nach einem Vorgespräch dafür, einen Coachingprozess zu starten. Als Thema formuliert er zunächst, dass er mit der momentanen Situation im Unternehmen und besonders mit der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern sehr unzufrieden sei und neue Perspektiven entwickeln möchte. Außerdem gebe es Probleme mit schwierigen Kunden.

Ich frage Herrn Berg, ob er damit einverstanden ist, mit dem Thema „Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern“ zu beginnen und bitte ihn, mir eine typische Situation zu schildern. „Am schlimmsten sind die Gesellschafterversammlungen“, sagt Herr Berg, „Sie können sich nicht vorstellen, wie schwierig das ist. Die Gesellschafter haben überhaupt keine Vorstellung davon, wie es nun eigentlich mit dem Unternehmen weitergehen soll, keine klar formulierten Ziele, und es gibt natürlich auch keine Strategie. Das habe ich mir ganz anders vorgestellt, als ich die Geschäftsführung übernommen habe. Es kommt ständig zu Auseinandersetzungen, die Stimmung ist sehr aggressiv und die Auseinandersetzungen führen zu nichts. Außerdem haben zwei der Gesellschafter Zusagen für ein bestimmtes Auftragsvolumen gemacht, von denen sie jetzt nicht mehr wissen wollen.“

Während Herr Berg darüber spricht, registriere ich, dass seine Haut sehr blass geworden ist, als sei ihm jede Farbe aus dem Gesicht gewichen. Seine Atmung ist flach und seine Muskulatur angespannt. Herr Berg befindet sich in der heißen Phase des Konfliktes, denn die letzte Gesellschafterversammlung liegt noch nicht lange zurück. Ich schlage ihm vor, mit dieser konkreten Situation weiterzuarbeiten und bereite ihn inhaltlich auf die wingwave-Intervention vor. Ich weise darauf hin, dass mit Hilfe des Processing

unangenehme Erfahrungen durch einen natürlichen Prozess leichter verarbeitet werden können und stimme mit meinem Kunden ab, wie das Processing durchgeführt werden soll.

Wir vereinbaren ein Stop- und ein Go-Zeichen, und als sicheren Ort, an dem er mental Kraft schöpfen kann, wählt Herr Berg einen Urlaubsort aus, an dem er sich stark und kraftvoll gefühlt hat.

Im nächsten Schritt möchte ich mit Herrn Berg das Thema fokussieren und frage ihn danach, was genau am Unangenehmsten für ihn ist bei diesen Gesellschafterversammlungen. Nach kurzem Nachdenken sagt Herr Berg: „Wiszen Sie – am Schlimmsten finde ich, dass sie sich gar nicht richtig für das Unternehmen interessieren. Das Geld, das sie investiert haben, sind doch Peanuts für die. Und von der anfänglichen Unterstützung, die sie zugesichert haben, will jetzt keiner mehr was wissen. Eigentlich bin ich auch eine Großkonzernpflanze, da stehen viel mehr Ressourcen zur Verfügung, und das Überleben eines großen Unternehmens ist niemals wirklich gefährdet. Ich fühle mich manchmal wie ein Schlauchboot unter Riesentankern.“ Ich greife diese Metapher im weiteren Verlauf auf, indem ich ihn das von ihm gewählte Bild sich konkret vorstellen lasse. Auf diese Weise verbindet man bei wingwave Metaphern- und Imaginationsarbeit mit bilateraler Hemisphärenstimulation. Dann bitte ich Herrn Berg, sein emotionales Erleben zu beschreiben, das er mit dieser Metapher verbindet und frage ihn, was er dabei über sich denkt.

Herr Berg überlegt einen Moment nach und sagt: „Das Bild ist sehr bedrohlich, wegen des Ungleichgewichtes der Kräfte und der Relationen. Ich bin enttäuscht und fühle mich im Stich gelassen. Ich kann da mit meinem Unternehmen einfach keinen Erfolg haben.“

Betrachtet man diese Situation durch die „limbische Brille“, dann wird deutlich, dass sie enorm viel Stress ausgelöst haben muss, da die Riesentan-

ker mit der dominanten Kraft der Durchsetzung, Macht und Verdrängung verknüpft sind und somit das limbische System in Alarmbereitschaft versetzen. Ich bitte Herrn Berg, diesen einschränkenden Glaubenssatz umzuformulieren und frage ihn, was es stattdessen lieber über sich in Bezug auf dieses Bild und die damit verbundenen Gefühle denken würde. Wir versuchen einen positiven Glaubenssatz zu finden, der ein Gegenwicht zu dem einschränkenden Glaubenssatz „Ich kann keinen Erfolg haben“ darstellt.

Das ist zunächst nicht so ganz einfach, da Herr Berg zuerst unbewusst noch den Vergleichsmaßstab der großen Schiffe im Kopf hat. Ich biete Herrn Berg als anderen Wahrnehmungsrahmen seine Ziele an, und dann formuliert er den Satz: „Ich kann Erfolg haben.“ „Hört sich gut an“, sagt Herr Berg, „wäre schön, wenn ich das glauben könnte, aber das kann ich natürlich nicht glauben.“

Auf seiner subjektiven Glaubwürdigkeitsskala – die Skala reicht von 1 bis 7 – ordnet er den Satz bei 2 ein, da er noch weit von seinen emotionalen Erlebnisgehalten entfernt ist.

Im nächsten Schritt lenke ich die Aufmerksamkeit auf die Gefühle von Herrn Berg und frage ihn, welches Gefühl seine psychophysiologische Gesamtsituation am besten beschreibt.

Herr Berg beschreibt die Emotionen, die er mit dieser Situation verbindet, als bedrohlich und wuterregend. Dann bitte ich Herrn Berg, mit Hilfe einer Skala das Ausmaß der subjektiven Berührtheit zu bestimmen. Das Gefühl der Wut ordnet Herr Berg bei -8 ein. Nun folgt der Bodyscan, und ich bitte Herrn Berg, genau in sich hineinzuspüren und frage ihn, wo genau im Körper er das unangenehme Gefühl der Wut spürt. Er bestimmt dieses Gefühl als einen dicken Knoten im Magen, der sich irgendwie zusammengekrampft und schwer anfühlt.

Jetzt beginnt das Processing.

## Eine positive Kognition in ihrer gefühlten Glaubwürdigkeit einschätzen

Sie sollte der „Spiegel“ von der blockierenden Kognition sein.  
Glaubwürdigkeit der positiven Kognition (jetzt im Moment)

**Beispiel:** „Ich bin ein Versager.“ (blockierende Kognition)  
„Ich bin kompetent/kann Erfolg haben.“ (die positive „Spiegel-Kognition“, nur sie wird eingeschätzt)



Coach: „Bitte denken Sie noch einmal an das Bild, spüren Sie das Gefühl in Ihrem Magen und vergegenwärtigen Sie sich den Satz ‚Ich kann keinen Erfolg haben‘.“

Dabei bitte ich Herrn Berg, mit seinen Augen den Bewegungen meiner Hand zu folgen, und ich winke im Sekundenkontakt vor seinen Augen hin und her. Bei diesem ersten Set ist der Muskeltonus im Auge noch ziemlich hoch, und die Augenbewegungen des Klienten sind eher stockend, werden dann aber fließender. Ich lasse die Hand sinken. Herr Berg atmet tief durch und zeigt eine erste Entspannungsreaktion.

Coach: „Bitte denken Sie jetzt wieder an die Situation und spüren Sie in Ihren Magen hinein: Was fühlen Sie jetzt?“

Herr Berg: „Der Knoten ist nicht mehr so dick und fühlt sich etwas leichter an.“

Coach: „Gut. Was ist mit Ihrem Gefühl der Wut?“

Herr Berg: „Die Wut ist weniger geworden, aber ich glaube, da ist jetzt ein Gefühl von Traurigkeit dazu gekommen.“

Coach: „Okay. Wo im Körper spüren Sie die Traurigkeit?“

Herr Berg: „Im Hals.“

Coach: „Denken Sie wieder an die Szene, nehmen Sie das Gefühl im Hals wahr und folgen Sie bitte meinen Fingern.“

Es folgt eine weitere Winksequenz, und die Augenbewegungen sind diesmal flüssiger als beim ersten Set.

Coach: „Wie fühlen Sie sich jetzt?“

Herr Berg: „Die Wut ist weg, und das Gefühl im Hals ist schwächer geworden und tiefer gerutscht. Mir geht jetzt der Gedanke durch den Kopf ‚Ich hätte es wissen müssen‘.“

Coach: „Was hätten Sie wissen müssen?“

Herr Berg: „Na ja, dass die Gesellschafter nur ihre eigenen Interessen verfolgen und sich nicht an die Vereinbarungen halten. Wie konnte ich nur so naiv sein?“

Coach: „Ich denke, dass Ihre Erwartungen völlig angemessen waren. Sie haben es mit seriösen Geschäftspartnern zu tun, und Sie haben Ihnen ein angemessenes Maß an Vertrauen entgegengebracht. Und Ihre Enttäuschung finde ich ebenso angemessen. Wenn ich vom Verhalten eines anderen Menschen enttäuscht bin, kann ich das auch zum Anlass nehmen, mir darüber klar zu werden, was genau ich mir eigentlich von dieser Person wünsche. Und das kann ich dieser Person dann mitteilen. Denken Sie doch bitte einmal darüber nach und folgen Sie meinen Fingern.“

Es folgt ein weiteres Set.

Hier habe ich Herrn Berg einen anderen Wahrnehmungsrahmen angeboten, der seinen Bewertungsrahmen ver-

größert. Diese Intervention wird im NLP Reframing genannt. Durch den anderen Wahrnehmungsrahmen erhält das entsprechende Ereignis auch emotional eine positivere Bedeutung. Durch das Processing wird die Integration dieser neuen Information oder Sichtweise beschleunigt. Im Rahmen der wingwave-Intervention wird diese Technik „kognitives Einweben“ genannt, und sie verlangt vom Coach einige Erfahrung bei der Identifikation einschränkender Glaubenssätze.

Nach diesem Set schaut Herr Berg ein wenig irritiert und sagt: „Ich glaube, ich habe jetzt eine Idee für die nächste Gesellschafterversammlung. Ich werde den Gesellschaftern sagen, dass ich es nachvollziehen kann, dass sie zur Zeit vielleicht andere Prioritäten haben, aber dass ich mir wirklich ernsthafte Sorgen um die Zukunft des Unternehmens mache, wenn wir nicht gemeinsam über die geeigneten Strategien nachdenken. Und ich werde ihnen sagen, bei welchen Punkten ich ihre Unterstützung brauche.“

Ich bitte Herrn Berg, sich diese Szene gedanklich als Film vorzustellen und frage ihn, wie die Gesellschafter darauf reagieren.

Herr Berg sagt: „Die Gesellschafter hören mir zu, wirken nachdenklich und stellen mir Fragen.“

Coach: „Wie fühlen Sie sich damit?“

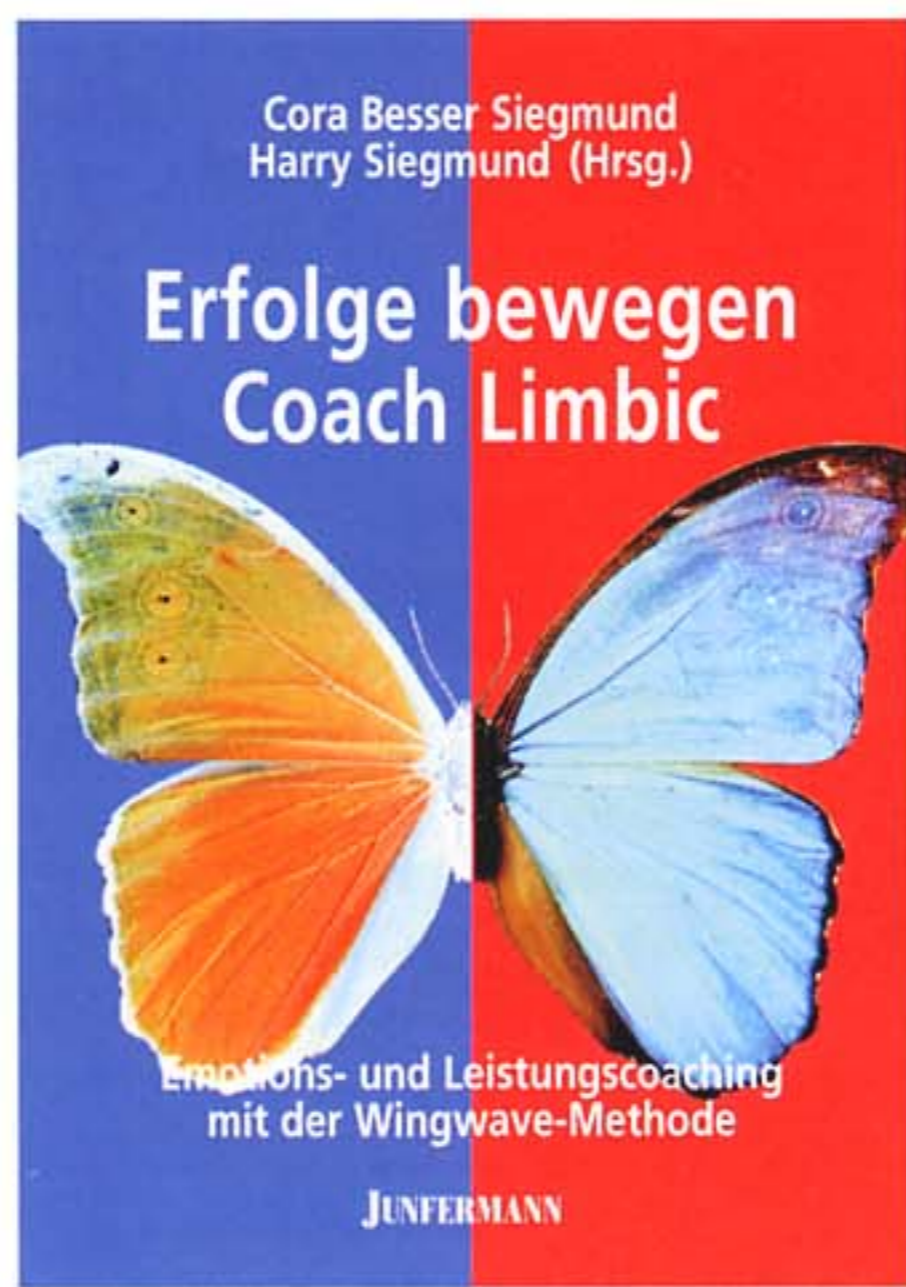
Herr Berg: „Das ist entlastend und erleichternd. Ich glaube, jetzt haben sie verstanden, wie wichtig das Thema ist.“

Coach: „Wenn Sie jetzt zum Ausgangsbild zurückgehen, wie wirkt das jetzt auf Sie?“

Herr Berg: „Tanker und Schlauchboot sind verschwunden. Ich denke plötzlich an ein großes, elegantes Segelschiff, das offensichtlich eine Regatta segelt. Dabei fällt mir gleich der Satz ein: ‚Wir sitzen im gleichen Boot.‘“

Damit haben wir nochmals als Maßstab für den Fortschritt im Processing die Ausgangssituation und deren positive Weiterentwicklung gecheckt.

Coach: „Wie reagiert Ihr Körpererleben auf dieses Bild?“



Herr Berg: „Im Nacken und im Bereich des Herzens fühlt es sich jetzt leicht an.“

Herr Berg richtet sich in seinem Stuhl auf, reckt sich und atmet tief durch.

Coach: „Gut, bleiben Sie bei diesem Gefühl und folgen Sie meinen Fingern.“

An dieser Stelle wird deutlich, dass sich jedes Gefühl durch das Processing in die positive Richtung verändern lässt, unabhängig davon, ob das Gefühl zuerst im Minus- oder Plusbereich auf der Skala eingeordnet wird. Unser Nervensystem scheint mit Hilfe des Processing die Tendenz zu haben, sich selbstständig immer in die positive Richtung zu bewegen.

Coach: „Wie ist es jetzt?“

Herr Berg: „Das leichte Gefühl ist intensiver geworden.“

Coach: „Bitte denken Sie jetzt noch einmal an das letzte Treffen mit den Gesellschaftern zurück: Wie ist das jetzt?“

Herr Berg: „Hmm, also ich denke, es ist den Gesellschaftern nicht wirklich egal, was mit dem Unternehmen wird. Sie haben vielleicht etwas mehr Abstand zu der Angelegenheit und haben das auch deutlich gemacht. Das ist schon in Ordnung.“

Coach: „Denken Sie bitte jetzt wieder an die Situation, und denken Sie jetzt

bitte auch an den Satz ‚Ich kann Erfolg haben‘. Wo würden Sie diesen Satz jetzt auf der Skala anordnen?“

Herr Berg: „Der Satz fühlt sich jetzt wahr an. Und mir werden jetzt die Erfolge wieder bewusst, die ich in dem Unternehmen schon gehabt habe. Ich kann ihn jetzt bei 6 einordnen.“

Coach: „Bitte denken Sie jetzt noch einmal an die ursprüngliche Situation und spüren Sie noch mal in sich hinein, wie es sich jetzt anfühlt. Zu Beginn haben Sie das Gefühl bei -8 angeordnet.“

Herr Berg: „Das ist jetzt anders. Ich kann es bei +2 einordnen.“

Mit dem Myostatiktest stellten wir fest, dass der Prozess an dieser Stelle beendet und das limbische Erleben gut stabilisiert ist.

Diese Coaching-Einheit dauerte inklusive Vor- und Nachbesprechung insgesamt 2,5 Stunden, und danach konnte Herr Berg wieder motiviert und resourcevoll mit den Gesellschaftern zusammenarbeiten. Im Rahmen eines Feedback zu unserer Arbeit teilte Herr Berg mir mit, dass er sich inzwischen mit den Gesellschaftern in einem konstruktiven Strategieprozess befindet.

*Vorabdruck aus dem Buch „Erfolge bewegen: Coach Limbic“, herausgegeben von Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund. Junfermann, Paderborn 2003.*

### Literatur:

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Frankfurt am Main 1998  
Häusel, Hans-Georg: Think Limbic. München 2002

### Über die Autorin:

Heidrun Vössing ([info@art-of-nlp.de](mailto:info@art-of-nlp.de)) ist



Diplom-Pädagogin, Institutsleiterin, erfahrene DVNLP-Lehrtrainerin und Wingwave-Lehrtrainerin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind NLP-Ausbildungen, Coaching und Management-Training.