

NLP- Masterarbeit

von Vladimir Bojic und Marlous Behrendt

Format

Double A Reflect

Ein Konflikttransformationsformat

Berlin, Dezember 2015

Inhalt

1. Das eigene Format - Die Idee und ihre Entstehungsgeschichte
 - 1.1. Unser Fallbeispiel
 - 1.2. Ziel des Formates
2. Historischer Hintergrund zum Reflektierenden Team
3. Briefing für das Reflektierende Team
4. Double A Reflect – Die Durchführung des Formates
5. NLP Grundannahmen
6. NLP Methoden und Elemente
7. Schwierigkeiten und Hindernisse

1. „Das eigene Format“ - Die Idee und ihre Entstehungsgeschichte

Durch unsere lehr- und erkenntnisreichen (Selbst-) Erfahrungen, welche wir in der Anwendung von NLP Formaten während unserer Practitioner und Master Ausbildung machen durften, haben wir festgestellt, dass wir Wahlmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten als besonders unterstützend empfunden haben. Menschen erleben nicht selten Konflikte, ob real oder in ihrer Vorstellung, egal - eines haben sie stets gemeinsam: Sie rauben einfach kostbare Lebensenergie und Zeit.

Und dann bleibt immer noch die Frage offen, wie konstruktiv können Menschen generell mit Konflikten umgehen. Welche Optionen bieten sich an und welche Arten der Konfliktbearbeitung können wir gestalten? Diese Fragen fanden wir so spannend, dass wir uns für eine Form der prozessorientierten Konfliktbearbeitung als Grundlage dieser NLP-Masterarbeit entschieden haben. Angelegt an den beruflichen Kontext von Vladimir schien uns das dazu gehörende Fallbeispiel ideal. Here we go.

1.1. Unser Fallbeispiel

In unserem Fall geht es um zwei Kolleginnen (nachfolgend auch A´s bzw. A1 und A2 genannt), die im Rahmen der Integrativen Gesundheitsversorgung einen gemeinsamen Klienten betreuen. Die Betreuung läuft seit fast einem Jahr und ist von Beginn an gekennzeichnet von einem relativ hohen Aufwand, inhaltlich sowie organisatorisch.

Zunehmend entsteht ein Ungleichgewicht unter den Betreuerinnen was sowohl die Beziehung zum Klienten als auch die Motivation insgesamt betrifft. Der Klient gilt als „schwierig“ und verhaftet in einer Art Negativspirale, welche eine nur mäßige Bereitschaft zur Kooperation mit den Betreuerinnen ermöglicht.

Trotz intensiver Bemühungen und Flexibilität in Bezug auf den therapeutischen Gesprächsbedarf mit dem Klienten, gestalten sich die Positionen der Kolleginnen hinsichtlich des weiteren Vorgehens sehr unterschiedlich. Erschwerend hinzu kommen persönliche Befindlichkeiten sowie ein dadurch schwelender Konflikt, der mittlerweile mehrere Ebenen erreicht hat und sich häufig nicht mehr nur im Klientenkontext befindet. Die Situation ist also recht festgefahren. Keine der Beiden versteht den Standpunkt und die Argumentation der jeweils Anderen.

Beispielsätze der beiden A's:

„Du behauptest immer, dass ...und dann machst Du genau das Gegenteil“
„Du verstehst einfach nicht worauf ich hinaus will“.
„Du hörst mir irgendwie nicht zu“.
„Immer dann, wenn ich Deinen Rückhalt bräuchte, stellst Du dich auf die Seite des Klienten“
„Ich hab gewusst, dass es so kommt“
„Sei doch nicht so ungeduldig“
„Was ist eigentlich Dein Problem? Es läuft doch ganz gut.“

Die Positionen der beiden Betreuerinnen:

A1: Sie hat eine klare Idee von Strukturen und Abläufen. Sie arbeitet am liebsten zielorientiert und nimmt Rückschläge in der Klientenarbeit äußerst persönlich. Häufig ist sie dadurch demotiviert und gibt Klienten deswegen teilweise „leichter“ auf um sich anderen, „erfolgsversprechenderen“ Klienten zuzuwenden. Einer ihrer Glaubenssätze lautet:
„Ohne erkennbare Fortschritte lohnt sich meine Arbeit nicht“.

A2: Sie arbeitet eher intuitiv und vertraut den Prozessen, da sie von einer langfristigen Ressourcenentwicklung bei Klienten überzeugt ist. Sie glaubt an das Veränderungspotenzial in jedem Menschen, auch wenn es länger dauert bis erste zufriedenstellende Ergebnisse erreicht werden. Sie geht davon aus, dass nicht alle Veränderungen äußerlich sichtbar sind. Sie glaubt, dass es in jedem Menschen eine Motivation gibt und diese nur schrittweise, durch gute Beziehungsarbeit, entdeckt werden kann - getreu dem Glaubenssatz:
„Gut Ding will Weile haben“

Nach einer wiederholt kurzfristigen Terminabsage des Klienten eskaliert die Situation. A1 regt sich furchtbar über die Absage auf und kann nicht nachvollziehen, wie A2 nach wie vor Verständnis für den Klienten aufbringen kann. Sie empfindet die Absage als ausgesprochen respektlos - ihr und der gemeinsamen Arbeit gegenüber. Sie ist sauer und die schlechte Stimmung drückt sich weiter negativ auf das Arbeitsklima unter den A's sowie auf das gesamte Team aus. Eine Lösung muss her.

1.2 Ziel des Formates

Das generelle Ziel unseres Formates ist, unterschiedliche Perspektiven auf einen Konflikt in seiner Gesamtheit wahrzunehmen und dadurch einen Transformationsprozess in Gang setzen zu können.

Hinsichtlich unseres Fallbeispiels soll ein gemeinsamer Weg gefunden werden, der für die Beteiligten perspektivisch sinnstiftend ist und unter Berücksichtigung beider Positionen funktioniert. Angestrebt ist ein Konsens in Bezug auf die weitere Betreuung des gemeinsamen Klienten sowie eine Entspannung des Arbeitsklimas unter den Kolleginnen.

Anlässlich unseres Interesses ein Konfliktbearbeitungsformat zu entwerfen und des Konfliktfalls kamen wir auf die Idee ein Format zu entwickeln, welches an das NLP Format „4 Landkarten, 1 Gebiet“ angelehnt ist. Die Basis beider Formate liegt in der Ausgangssituation, die durch einen Konflikt bestimmt ist. Im NLP Format der „4 Landkarten“ findet die Bearbeitung eines Konflikts üblicherweise über das assoziierte Durchlaufen der unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen einer Konfliktpartei statt. In unserer Arbeit haben wir das bekannte NLP Format nun wie folgt modifiziert:

Anstatt nur ein A einzuladen, führen wir das Gespräch mit beiden Konfliktparteien, also A1 und A2. Zusätzlich setzen wir an die Stelle(n) der unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen aus dem Format „4 Landkarten, 1 Gebiet“ ein Element aus der systemischen Therapie und Beratung ein, nämlich das „**Reflecting Team**“ (nachfolgend als Reflektierendes Team oder RT bezeichnet). Das RT besteht optimalerweise aus drei, mindestens jedoch aus zwei, reflektierenden Personen. Durch den Einsatz des RT ermöglichen wir den Konfliktparteien in eine gemeinsame, durch Reflexion und äußere Wahrnehmungen bestimmte Konfliktbearbeitung, einzutreten.

2. Historischer Hintergrund zum Reflektierenden Team

Die Methode des Reflektierenden Teams wurde in den 1980er Jahren von dem norwegischen Psychiater und Psychotherapeut Tom Andersen entwickelt und gehört mittlerweile zum Standard der systemischen Therapie und Beratung.

Andersen hinterfragte den Therapeuten und seine Sicht sowie dessen Kommunikations- und Interventionsweisen, um ihm ein *beobachtendes System* als Alternative anzubieten. Dieses System sollte das Hauptaugenmerk auf das *Hier und Jetzt* richten, diagnostische Bewertungen vermeiden helfen und positive Zukunftsszenarien generieren. So entstand der Charakter einer Reflexion. Andersen führte dafür den Begriff des Reflektierenden Teams ein. Über die Arbeit mit dem Reflektierenden Team soll ein Prozess in Gang gesetzt werden, der Möglichkeiten für Veränderung bietet.

Andersen versteht das Reflektierende Team als eine besondere Form des Gesprächs. Indem die Reflektierenden dem Klientensystem ihre Beobachtungen, Gedanken und Ideen zur Verfügung stellen, befördern sie etwas, was Andersen als den *äußeren Dialog* bezeichnet.

Parallel dazu findet aber in jedem der Klienten zusätzlich ein *innerer Dialog* statt, bei dem die Inhalte verarbeitet werden. Die Klienten bzw. das Klientensystem betrachtet gewissermaßen innerlich den Verlauf des äußeren Gesprächs. Es entscheidet, welche Gedanken es aufnimmt, was wichtig ist und was nicht.

Die Trennung zwischen der zuhörenden und der reflektierenden Position ist eine Kernidee des Reflektierenden Teams. Denn wer zuhört, nimmt nur am inneren Dialog teil und hat dadurch die Möglichkeit, die Reflexionen des RT mit Abstand zu erleben. Dadurch erweitern sich die Möglichkeiten, neue Ideen wahrzunehmen, zu erkennen und entsprechend zu handeln - und letztlich auch Veränderungen zuzulassen.

3. Briefing für das Reflektierende Team

Das Element des Reflektierenden Teams mit zwei Klienten bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung. Daher haben wir uns entschieden ein Briefing für die Reflektierenden aufzusetzen.

Anmerkung: Mit dem Begriff Klienten sind in unserem Kontext unsere A's gemeint!

Was ist meine Rolle als Reflektierende/r?

Die Reflektierenden übernehmen in diesem Format die Rolle der Wahrnehmungsäußernden. Das heißt, sie achten während die Klienten sprechen auf ihre Gefühle und Gedanken zu dem Gesagten.

Beispiel für Orientierungsfragen:

- Was erstaunte mich am meisten?
- Was kann ich von meinen Gedanken, Wahrnehmungen und Gefühlen aussprechen, um förderlich zu sein?
- Welche Ergänzungen kann ich hinzufügen, die bisher noch nicht vorgekommen sind?

Gibt es noch mehr, worauf ich achten soll?

Ja:

- Sprich nur über das, was in dem Gespräch gesagt worden ist bzw. sich dort ereignet hat.
- Sprich nicht über etwas, was dir aus einem anderem Kontext und Kontakt bekannt ist.
- Beziehe alle Klienten in deine Reflexion mit ein.
- Nutze möglichst viel der Sprache, der Worte und Formulierungen der Klienten.
- Rede so, als würdest du mit dir selbst sprechen, sprich deinen inneren Dialog aus.
- Richte deinen Blick beim Sprechen *nicht* auf den/die Klienten.

Achtung: *Dialogform* zwischen den Reflektierenden reduziert schnell die Aufmerksamkeit des Klientensystems.

Formen und Inhalte der Reflexionen:

- Beginne immer mit einer Wertschätzung:
- Wertschätzung der Bereitschaft und des Engagements
- Wertschätzung der Ressourcen im Zusammenhang mit dem Problem
- Die Anerkennung des Konflikts unter den Ratsuchenden ist auch Wertschätzung

- Formuliere Hypothesen/Ideen in möglichst kurze Fragen um.
- Stelle interessante Fragen zu Beziehungen und gemeinsamen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Stelle Fragen, die sich die Anwesenden selbst sonst/bisher nicht fragen.
- Stelle offene Fragen, zu denen es mehrere Antworten gibt.
- Hebe Entwicklungsschritte hervor.
- Sei aufmerksam auch gegenüber subtilen Details (z.B. Körpersprache) und benenne sie.
- Kommentiere möglichst keine negativ erscheinende Beziehungsdynamik, sondern verstehe diese als Ausdruck unterschiedlicher Sichtweisen und bring sie zur Sprache.
- Äußere Beobachtungen anstelle von Erklärungen und Interpretationen.

Achtung: Erklärungen und Interpretationen sind **keine** Reflexionen

- Vermeide Bewertungen
- Vermeide wenn möglich Aussagesätze (so ist es), sondern nutze subjektive Sichtweisen (mir kam es so vor) und ergänzende Fragen (könnte es sein)
- Formuliere weiterführende Ideen im Konjunktiv
- Versuche keine endgültigen Antworten

Sprich über das, was dich berührt

- Momente, in denen du etwas Besonderes (z.B. in meinem Körper) empfunden hast.
- Übersetze Spannungen im eigenen Körper in Fragen.
- Sprich auch eigene Gefühle an; auch vor dem Hintergrund der eigenen Lebensgeschichte / Erfahrungen.
- Stelle in deiner Reflexion Unterschiede zwischen den Teilnehmenden her.
- Traue dich auch komplementäre und widersprüchliche Ideen einzubringen.

Als Orientierung dient die Regel: jeder Reflektierende 2-3 Ideen

4. Double A Reflect – Die Durchführung des Formates

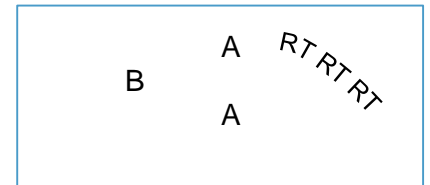
Vorbereitung

Wir gehen in unserem Beispiel davon aus, dass beide A's mit der Methode des Reflektierenden Teams einverstanden sind. Mögliche dazu einladende Sätze, falls es Bedenken gibt:

*Betrachten Sie es einfach als zusätzliche Inspirationsquelle für unser Gespräch
Wir haben sehr gute Erfahrungen mit dieser Form der Gesprächsführung gemacht*

1. Das Setting – Ankommen und Begrüßung

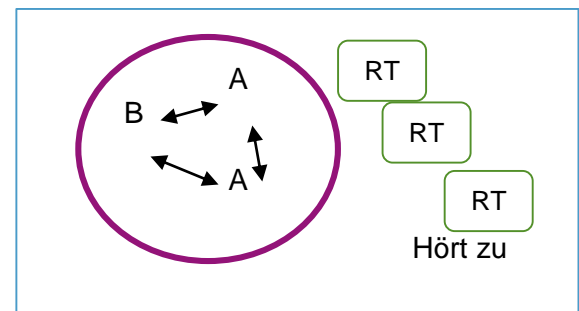
Zunächst kommen die Klienten, A1 und A2 an. Sie treffen sich in einem Vorraum mit den Teilnehmenden aus dem Reflektierenden Team und werden miteinander bekannt gemacht. Hier wird die Rolle des RT nochmal kurz erklärt und der Zeitrahmen abgestimmt. Nach dem Kennenlernen gehen alle Personen gemeinsam in den eigentlichen Arbeitsraum, dort ist das Setting schon vorbereitet. B lädt A1 und A2 sowie das RT ein, Platz zu nehmen. Das RT sitzt jedoch etwas abseits im Raum, in guter Hörweite für das Klientensystem. Siehe Abbildungen.



2. Gesprächsbeginn

Das Anliegen/Thema wird formuliert

*Wozu möchten Sie dieses Gespräch nutzen?
Welches Anliegen / Thema haben Sie für dieses Gespräch mitgebracht?
Womit möchten Sie beginnen?*



Durch weitere gesprächsanregende Fragen werden A1 und A2 eingeladen ihre Sicht auf das Anliegen/Thema zu beschreiben

*Wie sieht das konkret aus?
Sie sprachen eben von XY. Möchten Sie jetzt noch mehr dazu sagen?*

Falls das Anliegen noch zu unkonkret ist, helfen weitere kontextualisierende Fragen:

*Was genau ist das Problem für Sie?
Wann fing es an?
Wem dient es?
Wie könnte ich erkennen, dass sie genau das Problem haben?
Wie sind sie davon betroffen? (Skalafrage)
Ist das für Sie auch das Problem?
Was ist vor dem Auftreten des Konflikts passiert?
Wie war die Zusammenarbeit vor dem Konflikt?*

B sorgt in seiner Rolle für den weiteren Gesprächsfluss und achtet darauf, dass sich die A's „warm“reden. Diese Sequenz darf ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen, bevor das RT angefragt wird. Der richtige Zeitpunkt für die Einbindung des RT sollte von B situativ-intuitiv gewählt werden.

Orientierung: z.B. wenn das Gespräch wiederholt stockt

3. Einbindung des RT – erste Runde

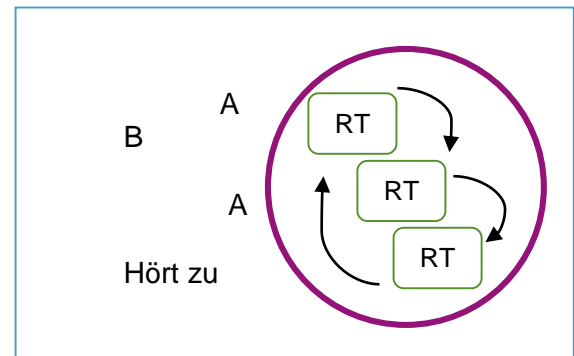
B leitet den Übergang zum Reflektierenden Team ein

*Sind Sie damit einverstanden, dass wir das jetzt tun?
Ist das jetzt der richtige Zeitpunkt, um das RT zu hören?*

Aussagen des RT:

Die Aussagen des RT beginnen zunächst immer mit einer Wertschätzung und folgen dann diesem Stil:

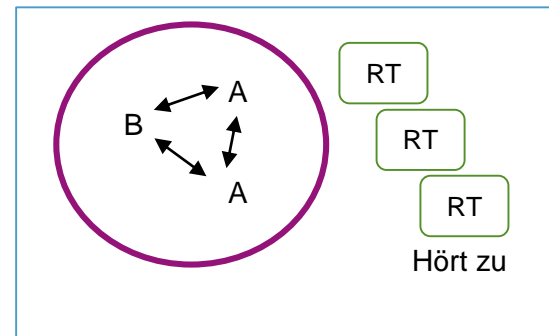
*Ich habe mich gefragt, was A1 gesagt hätte,
wenn sie sich zur Fragestellung von A2 geäußert hätte?
Ich frage mich, ob A1 schon an diese Möglichkeit gedacht hat
Ich bin nicht sicher, ob mir klar wäre, was A2 in dieser Situation tatsächlich wichtig ist
Mir wurde vorhin ganz warm als der Satz fiel „Du bist mir wichtig“
Es könnte sein, dass A1 gar nicht weiß, was A2 denkt oder tun will
Es kommt mir so vor als ob es da einige unausgesprochene Dinge gibt, die vielleicht gar
nichts mit dem Klienten zu tun haben
In meiner Fantasie stelle ich mir gerade vor, wie es wäre, wenn*



4. Überleitung zu A1 und A2

B leitet zu A1 und A2 über indem es sich zunächst beim Reflektierenden Team bedankt und sich wieder den beiden A's zuwendet. Jetzt wartet B einige Sekunden schweigend ab, was passiert. Falls notwendig, richtet B das Wort an die A's wie folgt:

*Vielleicht möchten Sie etwas dazu sagen?
Vielleicht möchten Sie etwas aufgreifen?
Welche Ideen schienen Ihnen sinnvoll?
Welche sind für Sie von besonderem Interesse?
Gab es irgendwas, über das das RT nicht hätte
sprechen sollen oder dem Sie gar nicht zustimmen können?
Gibt es etwas, das Ihnen gefehlt hat?*



Achtung: B achtet darauf, dass beide A's Gelegenheit zur Antwort bekommen!

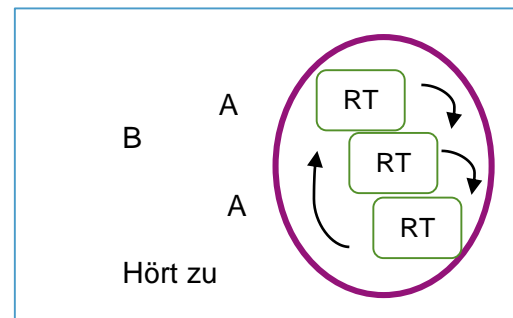
Im weiteren Gesprächsverlauf können z.B. auch zirkuläre und antizipatorische Fragen sehr förderlich für eine mögliche Wegbereitung der Konflikttransformation sein.

*Was würde Herr X (der Klient der beiden A's) sagen, wenn er jetzt hier wäre?
Was würde sich an unserem Gespräch verändern, wenn Herr X jetzt anwesend wäre?*

5. Einbindung des RT - zweite Runde

B bittet das RT erneut um seine Perspektiven und kündigt das beispielsweise mit diesem Satz an:

Ich schlage vor, dass wir uns ein weiteres Mal die Gedanken des RT anhören. Vielleicht erfahren wir jetzt noch ein bisschen mehr, was für unser Gespräch wertvoll sein könnte.



6. Überleitung zu A1 und A2

wie bei Punkt 4

Erfahrungsgemäß geht die Intensität des Gesprächs nach der zweiten RT Runde „eine Etage tiefer“. Durch das Verlassen der Oberfläche können die beiden A`s ein tieferes Verständnis für ihre Rollen im Konflikt erlangen. Hier entsteht möglicherweise ein Nährboden für das gemeinsame Entdecken von Ressourcen, die zur Konflikttransformation beitragen können.

Was hat sich (jetzt) verändert?

Angenommen Sie haben bereits eine neue für Sie stimmige Strategie entwickelt, was die Betreuung von Herrn X betrifft. Wie haben Sie das geschafft?

Welchen Vorschlag könnte Herr X jetzt machen, wenn er sich in unserer Runde befände?

7. Abschluss mit erkenntnisorientierten Fragen und eventuellem Future Pace

Was nehmen Sie jetzt mit aus dem was heute hier war?

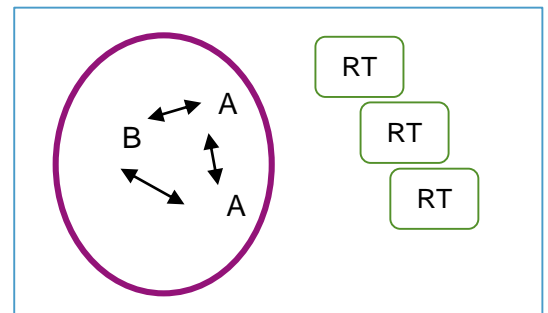
Was haben Sie Wichtiges erfahren?

Möchten Sie etwas Wichtiges ergänzen?

Möchten Sie etwas für Sie Wichtiges ergänzen?

Was werden Sie jetzt als nächstes tun?

Was könnten die nächsten Schritte sein?



Sollten die A`s den Wunsch äußern, dass Gespräch fortzuführen, könnte B zum Beispiel folgende Angebote machen:

Was wäre ein guter zeitlicher Abstand zum nächsten Gespräch?

Wer sollte zusätzlich eingeladen werden?

5. NLP Grundannahmen

Für unsere Masterarbeit erachten wir folgende Grundannahmen als besonders zentral:

01) Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Botschaft, die wir bekommen. In der Kommunikation gibt es keine Fehler, kein Versagen, sondern nur Erfahrungen, Ergebnisse und Feedback.

02) Wir verfügen über die Ressourcen, die wir zur persönlichen Veränderung benötigen. Eine Veränderung kann schnell gehen und darf Spaß machen.

03) Jedes Verhalten enthält eine Absicht, die etwas Bedeutsames für den Handelnden sicherstellt. Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext eine Fähigkeit. IN

04) Die Landkarte ist nicht das Gebiet. Menschen orientieren sich bei ihrem Handeln an Vorstellungen, ihrer "geistigen Landkarte" und nicht an der Welt selbst. Eine Landkarte, d.h. ein "Modell der Welt", spiegelt nicht punktgenau ein konkretes Gebiet wieder, sondern vielmehr dessen Struktur. Darin liegt ihre Brauchbarkeit begründet.

05) Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit fokussiert ist.

6. NLP Methoden und Elemente

Folgende Methoden und Elemente aus bekannten NLP Formaten wurden von uns für die Konzeption des Formates verwendet.

1. Rapport
2. Anliegen / Problemformulierung
3. Metamodell der Sprache (bei B) und Milton Modell der Sprache (bei RT)
4. Nonverbale Kommunikation
5. Pacing und Leading
6. Future Pace

Die Logischen Ebenen

Die Veränderungsarbeit des Formates findet vorrangig auf der logischen Ebene der Werte statt, da Konflikte sehr häufig in einer Werteverletzung begründet sind. Im Format haben die Klienten Gelegenheit ihre eigenen Werte in Verbindung mit den ihrem Konflikt zugrunde liegenden Verhaltensweisen kennen zu lernen. Durch das Erkennen verschiedener zugrunde liegender Werte kann das Format auch dazu führen, dass Veränderungen auf den darunter liegenden Ebenen erreicht werden, also auf den Ebenen des Verhaltens und der Fähigkeiten oder auch auf der Umweltebene.

7. Schwierigkeiten und Hindernisse

Einige der Herausforderungen, die dem B in unserem Format begegnen können, werden von uns teilweise schon in der Beschreibung des Formates angesprochen, daher folgt hier eine übersichtliche Zusammenfassung.

Die größte Herausforderung für das B sehen wir in der Verantwortung der Prozessgestaltung. In unserem Format ist der Gesprächsfluss äußerst wichtig. Es gilt eine gute Balance zwischen Pacing und Leading zu wahren. Im Übergang von der Einbindung des RT hin zum Klientensystem (Schritt 3 -> 4) gilt es vielleicht einen Moment der Stille zu erhalten und innerlich bis 10 zu zählen, um den Klienten genügend Raum zu geben das „Reflektierte“ anzunehmen und wieder erste Sätze in das Gespräch zu formulieren.

Wenn die Klienten mit dem Gesagten des RT nicht einverstanden sind oder totale Verwirrung zeigen, dann ist es immer gut, das Gespräch genau über diese Verwirrung weiterzuführen „*Was hat Sie verwirrt?*“...

Weiter kann es hilfreich sein, die „So tun als ob“-Frage im Hinterkopf zu haben. Diese eignet sich vor allem wenn die Klienten sich hinsichtlich einer Einigung bzw. eines gemeinsamen Bildes schwer tun. (In unserem Format beispielsweise auf das weitere Vorgehen bezüglich ihres Klienten).