

# Konfliktcoaching mit dem Leonardo-da-Vinci-Prozeß

von Martina Schmidt-Tanger

Beim da-Vinci-Prozeß geht es um ein Interventionsformat für Konflikte in Gruppen, die ressourcenarm in einer bestimmten Schwierigkeit fest hängen oder sich in wiederholenden Verhaltensschleifen drehen und nicht weiter kommen. In Anlehnung an den genialen Forscher, Künstler und Erfinder Leonardo da Vinci, habe ich diesen Prozess nach ihm benannt. Einer seiner Lieblingsaussprüche soll der Satz gewesen sein: „Man sollte jedes Ding von drei Seiten betrachten“ Bei der strukturierten Vorgehensweise wird mit dem Einnehmen der unterschiedlichsten Wahrnehmungspositionen gearbeitet und das Problem aus verschiedensten Perspektiven heraus betrachtet. Der Effekt ist häufig die Entemotionalisierung des Konflikts und Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit und damit die Fähigkeit der Teammitglieder den Konflikt selbst in die Hand zu nehmen und zu lösen, z. B. wieder in konstruktiven Kontakt mit der/den Konfliktperson(en) zu gehen.

Der da-Vinci-Prozeß ist auch, oder gerade geeignet für die Konfliktbearbeitungen, wenn die „Hauptkonfliktperson“, um die es geht nicht anwesend ist.

Der Trainer ist „neutraler Zeremonienmeister“ und steht die ganze Zeit neben/hinter dem leeren Stuhl für die abwesender Person (sozusagen als Anwalt, Stütze, nonverbales Zeichen für Respekt und Schutz).

Teilnehmerzahl: ca. 3-15

Zeitdauer: 30 Min.-2 Stunden je nach Gruppengröße

- I. **Settingaufbau** Die Mitglieder des Teams setzen sich in der runde auf Stühle. Für die nicht anwesende Person wird ein leerer Stuhl gestellt und der Name an die Lehne geheftet. Pinwandkärtchen und Filzstift liegen auf jedem Stuhl.
- II. **Assoziation/Identifizieren des Konflikts** Das Team vergegenwärtigt sich den Konflikt emotional noch einmal. (Der Moderator hilft mit VAKOG.) Dann schreiben die Mitglieder ihre Gefühle des Konflikts auf Karten und lesen diese nacheinander laut vor (z. B. Ich bin/fühle mich ärgerlich, enttäuscht, wütend, traurig, hilflos, etc.)
- III. **Du-Assoziation** Für die nicht anwesenden Personen werden von den Anwesenden ebenfalls Karten für die Gefühle geschrieben. (Um sich in die andere Person hinein zu versetzen, hilft den Anwesenden, sich auf den leeren Stuhl zu setzen. „Wie mag sich die Person wohl fühlen in bezug auf den Konflikt?“ Die Karten werden auf den leeren Stuhl gelegt und werden vom Moderator laut vorgelesen und auf den Stuhl zurückgelegt oder sichtbar an ein Flipchart/Pinwand hinter dem Stuhl befestigt.
- IV. **Frage finden/aufschreiben** Die Mitglieder formulieren eine Frage, die sich in diesem Konflikt stellen möchten. Meist geben diese Fragen an die abwesende Person. Es können auch Fragen untereinander aufgeschrieben werden, wenn alle anwesend sind. Dieser Schritt dauert meist ein bisschen, da bei der Reduktion auf nur eine Frage wirklich geschaut werden muss, was eine sinnvolle Frage ist, die Frage mit dem

meisten Informationsgewinn oder die Frage, die das Problem am besten trifft. Hier werden sich die Mitglieder oft erst klar was das Problem ist.

V. **Dissoziation/Entemotionalisierung** Die Teammitglieder werden aufgefordert, ihre auf den Karten stehenden Emotionen bezüglich des Konflikts auf ihrem Stuhl zurückzulassen und sich hinter ihren Stuhl, d. h. hinter sich selbst zu stellen, mit dem deutlichen Bewusstsein, dass ihre Gefühle dort vor ihnen auf dem Stuhl bleiben (Distanz) und dort gut aufgehoben (Würdigung) sind.

VI. **Fragerunde/Austausch** Aus der Dissoziation heraus gibt es nun zwei Vorgehensweisen, je nachdem ob ein Stuhl leer ist oder alle Teammitglieder anwesend sind: – Team mit einem leeren Stuhl: Es werden sachlich die Fragen auf den Karten vorgelesen und auf den leeren Stuhl gelegt oder ans Flipchart/die Pinwand befestigt. – Sind alle Teammitglieder anwesend, werden die Fragen offen aneinander gestellt und auch beantwortet. Dies geschieht aus der Dissoziation heraus. Es wird auf den leeren Stuhl vor sich gezeigt und dissoziiert formuliert: z. B. *“Die Maria hier möchte von Klaus dort folgendes wissen.”* In dieser Phase ist darauf zu achten, dass die Teammitglieder sich zuhören und nicht in die Assoziation ihrer Problemphysiologie-Gefühle fallen. Diese Gefühle haben ihren Platz auf dem Stuhl vor ihnen!

VII. **Sich selbst Ressourcen geben** Die Teilnehmer schauen jetzt noch einmal auf den Stuhl vor ihnen und erinnern sich an die Gefühle, die auf den Karten stehen und schreiben auf, welche Ressourcen sie für sich in dem Konflikt brauchen und lesen diese laut vor. Jeder Teilnehmer legt nun die Ressourcenkarten auf den Stuhl vor sich zu den Gefühlskarten aus der Phase der Assoziation und macht sich unter Hilfe des Moderators klar (Fluff, kleine Trance), wie viel und wie er/sie sich diese Ressourcen eventuell selber geben kann/oder in sich selbst aktivieren kann und lässt dies geschehen. *„Legen sie nun die Ressourcenkarte auf die andere Karte dort vor Ihnen auf Ihren Stuhl und stellen sie sich vor, dass sie sich das, was sie am meisten brauchen in Bezug auf den Konflikt auch zum Teil selbst geben können, wie wäre es das innerlich wachzurufen, zu aktualisieren, zu verstärken und wieder Zugriff zu bekommen zu diesen Ressourcen. Erleben Sie, wie es ist in dieser Ressource zu sein, in dem Ausmaß wie es ihnen möglich ist.“*

VIII. **Der abwesende Person Ressourcen geben** Jeder schreibt ebenfalls wieder eine Ressourcenkarte für den leeren Stuhl. *„Was denken Sie, braucht wohl x am meisten in dieser Konfliktsituation,...?“* Die Ressourcenkarten für den leeren Stuhl werden vom Moderator laut vorgelesen und auf den leeren Stuhl gelegt oder ans Flipchart/Pinwand geheftet. Alle Teammitglieder stellen sich vor, wie die betreffende

Person diese Ressourcen hat oder von den Mitgliedern bekommt. In dieser kleinen Ressourcenphantasie wird Versöhnung angeregt und das innere Bild bezüglich der Konfliktperson oft verändert. (Submodalitätsarbeit am inneren Bild der Person). *„Stellen Sie sich vor X bekäme/hätte das alles, wie wäre das für X,... Machen sie sich ein Bild davon, vielleicht sehen sie x, vielleicht sehen sie Situationen oder sie haben ein bestimmtes Gefühl dazu,... vielleicht spricht die Person anders, bewegt sich anders, sieht anders aus, ist anders im Kontakt.“* Ob diese Ressourcengeschenke an sich selbst (Schritt 7.) und die andere Person realisiert werden, sieht man von außen an der Zunahme der Versöhnungsphysiologie bzw. der Zunahme von Symmetrie.

**IX. Metaposition/Expertenteam** Jetzt wird das Team vom Moderator aufgefordert vom Stuhl weg in den Raum auf eine Metaposition zu gehen. Diese kann für jeden unterschiedlich sein oder der Moderator nimmt die ganze Gruppe komplett, als Expertenteam mit in eine Ecke des Raumes und gibt einen deutlichen Metapositionsrahmen, z. B.: *„Dort drüben sitzt ein Team, das Hilfe braucht. Wir sind hier hinter einer Einwegscheibe. Sie sind Konfliktexperten mit weitreichendem Know-how und jahrelanger Erfahrung mit solchen Teams und kommen gerade vom Weltkongress für Teamkonflikte. Sie wurden gerufen, um diesem Team einen Rat zu geben, dass ein wirkliches Allerweltsproblem hat. Sozusagen ein Teamstandardproblem. Sie werden gut bezahlt und nun um Ihren fachlichen Input zu folgenden zwei Frage gebeten: Was ist das Problem des Teams (**Achtung!** nicht der Einzelperson)? Was sollte das Team jetzt als nächstes tun?“* Bitte schön Herr Dr...., Frau Professor... Nacheinander werden die Experten befragt. Dieser Rat kann laut gesagt werden oder auch auf Karten geschrieben werden, die der Moderator dann vorliest und an eine Experten-Pinwand/Flipchart anheftet.

**X. Individualisierte Metaposition/Future pace/Persönliches Commitment** Jedes der Teammitglieder geht noch einmal auf eine eigene Metaposition und entscheidet für sich 1-3 Schritte, die er/sie sich verpflichtet in diesem Konflikt zu tun. Dies kann als inneres Commitment passieren. Besser ist es, wenn es auf Karten geschrieben wird, und dann an eine Pinwand/Flipchart angeheftet, laut vorgelesen wird (im Augenkontakt mit der Gruppe) und unterschrieben! wird. Ich (Name) verpflichte mich,... (Als Ritual besonders wirkungsvoll) (Goldene Regel innerhalb von 24 Stunden handeln)

**Setting behutsam auflösen** – Verwendung der Karten klären, der eigene und der der Abwesenden Person (nicht achtlos in den Papierkorb werfen!). *“Was wollen wir mit den Karten tun, soll ich sie hier behalten, möchte jemand die Karten mitnehmen?“*

- Verwendung der Informationen/Ergebnisse: *“Wie wollen sie mit dem umgehen, was Sie hier gemacht, erfahren haben ? Abwesenden informieren? Wer, wann in welcher Form?“*
- Eventuell: *“Wie überprüfen Sie die Selbstverpflichtungen?“*