

## Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen

Von Armin Rohm

### *Kurzbeschreibung*

Das Beziehungsbrett ist ein analoges Medium und Arbeitsmittel, um Systeme, Beziehungen und Interaktionen zu *be-greifen*. Der Klient stellt sein Anliegen mittels verschiedener Holzfiguren auf einem Brett auf und *denkt dabei laut*. Der Coach unterstützt den Klienten dabei vor allem durch (zirkuläre) Fragen und verzichtet auf Interpretationen und Ratschläge.

### *Anwendungsbereiche*

Der Einsatz des Beziehungsbretts ist insbesondere in der Analysephase des Coaching-Prozesses hilfreich. Besonders sinnvoll ist die Arbeit mit diesem Medium, wenn es darum geht, den Klienten dabei zu unterstützen, Wechselwirkungen in Systemen und Beziehungen differenziert wahrzunehmen, neue Einsichten zu gewinnen und Handlungsalternativen zu erarbeiten. Ein typisches Anwendungsbeispiel ist die Analyse und Bearbeitung zwischenmenschlicher Konflikte.

### *Zielsetzung/Effekte*

Mit Hilfe des Beziehungsbretts gelingt es, Komplexität zu reduzieren und Transparenz zu schaffen. Der Klient gewinnt Distanz zu seinem Thema und ist dadurch besser in der Lage, neue Blickwinkel und Standpunkte wahrzunehmen und zu überprüfen. Das Beziehungsbrett ermöglicht es, Stationen im Verlauf eines Konflikts zu markieren und „einzufrieren“. Der Klient kann spielerisch verschiedene Lösungsoptionen und deren voraussichtliche Konsequenzen erarbeiten und veranschaulichen.

### *Ausführliche Beschreibung*

Eine Coaching-Sitzung, in der das Beziehungsbrett zum Einsatz kommt, verläuft idealtypisch in sieben Schritten. Dieser Prozess wird folgend am Beispiel eines Konflikt-Themas dargestellt.

## 1. Klient schildert sein Anliegen

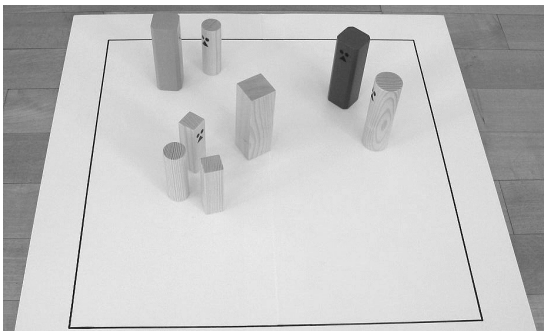
Zu Beginn der Sitzung erhält der Klient Raum, sein Anliegen kurz zu skizzieren. Der Coach hört dabei aktiv zu. Diese Phase dient vor allem dem Aufbau von Rapport zwischen dem Klienten und dem Coach. Der Coach achtet darauf, diese Phase möglichst kurz zu gestalten und verzichtet bewusst auf jegliche Art von „Problemfragen“.

## 2. Coach und Klient klären Ziel und Auftrag

Der Coach fragt: „Was wollen Sie in dieser Sitzung bearbeiten, klären oder entscheiden?“ Die Frage beinhaltet alle relevanten Informationen zum Coaching-Prozess: Es geht um diese Sitzung und um das, was möglich ist, und es geht darum, dass der Klient (und nicht der Coach) an einem Thema arbeitet. Das Ziel der Sitzung könnte z.B. lauten: „Ich möchte den Konflikt zwischen mir und den Abteilungsleitern X und Y genauer betrachten, mögliche Lösungsschritte erarbeiten und eine Entscheidung über mein weiteres Vorgehen treffen.“ Der Coach erfragt dann den Auftrag: „Wie kann ich Sie dabei unterstützen?“ Er achtet darauf, dass eindeutig geklärt wird, was der Klient vom Coach erwarten kann (z.B. das Gewinnen neuer Sichtweisen durch gezielte Fragen) und was nicht (z.B. die Präsentation fertiger Lösungen).

## 3. Coach erläutert den Umgang mit dem Beziehungsbrett

Der Coach präsentiert dem Klienten das Beziehungsbrett und erläutert den Umgang in wenigen Sätzen. „Ich möchte Ihnen vorschlagen, Ihren Konflikt mit Hilfe des so genannten Beziehungsbretts darzustellen. Das Beziehungsbrett besteht aus einem Kasten mit Holzfiguren und einem quadratischen Brett, das als ‚Spielfläche‘ dient. Die Figuren unterscheiden sich voneinander durch ihre Größe, ihre Form und ihre Farbe. Alle Figuren haben ein Gesicht, so dass es möglich ist, ver-



Beispiel für eine Aufstellung auf dem Beziehungsbrett.

schiedene Blickrichtungen, Zuneigung oder Abneigung und andere Aspekte des Konflikts zu verdeutlichen. Ich bitte Sie, nun Ihren Konflikt mit Hilfe dieser Materialien so auf dem Brett aufzustellen, wie es Ihrer subjektiven Wahrnehmung entspricht. Ich werde Sie dabei nicht unterbrechen, bitte Sie aber, beim Aufstellen der Figuren laut zu denken.“

#### **4. Klient stellt sein Thema auf und denkt dabei laut**

Während der Klient seinen Konflikt aufstellt, schweigt der Coach. Er interveniert lediglich, wenn der Klient vergisst, laut zu denken.

#### **5. Berater stellt Fragen**

Wenn der Klient signalisiert, dass die Aufstellung für ihn stimmig ist, hilft ihm der Coach durch gezielte Fragen, seine Wahrnehmung des Konflikts zu erweitern. Gemeinsam explorieren sie verschiedene Sichtweisen, Interessen und Wahrnehmungen. Hier einige nützliche Fragen:

- ▶ Wie sieht X die Situation und wie sieht sie Y?
- ▶ Was glaubt X, wie Sie die Situation sehen? Sieht Y das genauso?
- ▶ Wenn ich Ihren Geschäftsführer bitten würde, diese Situation zu kommentieren, was würde er sagen?
- ▶ Gibt es weitere Beteiligte, die Sie bislang noch nicht aufgestellt haben?
- ▶ Wer bildet mit wem Koalitionen?
- ▶ Wer wünscht sich was von wem?
- ▶ Wer leidet unter dem Konflikt? Wem nützt er?
- ▶ Wenn Sie ihre gemeinsame Aufgabe im Unternehmen betrachten, wo befindet sich die auf dem Brett?

Für den Coach gibt es während des gesamten Aufstellungsprozesses eine wichtige Regel zu beachten: Nie die Figuren des Klienten berühren! Es geht um die Wahrnehmung des Klienten und nicht um die des Beraters.

#### **6. Klient entwickelt mit Unterstützung des Coaches ein konkretes Lösungsbild**

Der Coach führt den Klienten nach und nach aus der gegenwartsorientierten Problemsicht heraus und lenkt die Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen des Konflikts in der nahen Zukunft. Wieder verzichtet er weitgehend auf Kommentare und stellt stattdessen Fragen:

- ▶ Wie könnte eine Lösung aus der Sicht von X aussehen? Und aus der Sicht von Y?
- ▶ Welche Vor- und Nachteile hätte das für Sie?
- ▶ Was ist Ihre Wunschlösung?
- ▶ Welche Alternativen sind denkbar? Welche Auswirkungen hätten diese jeweils?
- ▶ Nehmen wir an, der Konflikt würde sich, während wir hier miteinander reden, einfach in Nichts auflösen, wie würde sich die Situation dann darstellen? Wer würde woran merken, dass der Konflikt gelöst ist?

Der Klient stellt in dieser Phase vielleicht mehrere verschiedene Lösungsbilder auf. Der Coach ermuntert ihn ausdrücklich zum Experimentieren. Oft ist es sinnvoll, einzelne Lösungsoptionen zu fotografieren und dem Klienten nach der Sitzung zukommen zu lassen.

In dieser Phase kommt es häufig vor, dass der Klient für längere Zeit schweigt. Dies sollte der Coach aushalten können. Die Fragen sind für den Klienten oft ungewöhnlich und eröffnen bislang fremde Sichtweisen. Wenn der Klient zunächst einige Zeit nachdenkt, so ist das eine völlig angemessene Reaktion.

## **7. Klient erarbeitet mit Unterstützung des Coaches den ersten Lösungsschritt**

Wenn die Wunschlösung des Klienten erarbeitet ist, lenkt der Coach die Aufmerksamkeit des Klienten auf den ersten Schritt, den dieser jetzt in Richtung auf die favorisierte Lösung gehen wird. Der Coach achtet dabei darauf, dass es sich bei den möglichen Schritten um Handlungen dreht, die der Klient auch tatsächlich ausführen kann, und nicht etwa um Verhaltenswünsche an andere. Er fragt also beispielsweise:

- ▶ Was ist Ihr erster Schritt, wenn Sie jetzt aus unserer Sitzung gehen?
- ▶ Wie können Sie sich Unterstützung organisieren?
- ▶ Wenn Sie der Meinung sind, Herr X müsse jetzt in einer bestimmten Weise handeln – was können denn Sie dazu beitragen, dass Herrn X dieser Schritt etwas leichter fällt?
- ▶ Woran werden Sie im Alltag merken, dass Sie tatsächlich Fortschritte in Richtung Wunschlösung machen? Was wird anders sein als jetzt?
- ▶ Welche weiteren Schritte werden Sie dann gehen?

Der Klient stellt abschließend seinen ersten Schritt in Richtung Lösung und die damit einhergehenden Veränderungen auf dem Beziehungsbrett auf. Der Coach würdigt die in dieser Sitzung geleistete Arbeit des Klienten, fotografiert den ersten Lösungsschritt und beendet die Sitzung.

**Voraussetzungen/  
Kenntnisse**

Das Tool eignet sich vor allem für Coaches, die einer systemischen Arbeitsweise folgen, getreu dem Motto: „Der Coach hat die Fragen und der Klient hat die Antworten.“ Besonders gut passt das Beziehungsbrett zum lösungsfokussierten Beratungsansatz nach Steve de Shazer. Der Coach muss unbedingt die zirkuläre Fragetechnik beherrschen. Wenn das Beziehungsbrett verwendet wird, um Konflikte in Organisationen darzustellen, sind außerdem Kenntnisse über die systemerhaltenden Prinzipien in Organisationen sehr hilfreich.

**Kommentar/  
Erfahrungen**

Bisherige Erfahrungen mit dem Einsatz des Beziehungsbretts sind überaus positiv. Klienten berichten immer wieder, dass ihnen das Tool sehr geholfen hat, schnell das Wesentliche zu erkennen und zum „eigentlichen“ Kern ihres Problems vorzudringen. Für den Coach liegt der Nutzen des Tools darin, dass die Kommunikation mit dem Klienten enorm erleichtert wird, weil sich durch die Aufstellung des Themas manche Fragen geradezu aufdrängen und andere offensichtlich verbieten.

**Quellen**

Hilfreich sind Bücher, die das lösungs- und ressourcenfokussierte Vorgehen im Coaching beschreiben, wie z.B.:

– De Jong, P. & Berg, I. K. (1998). Lösungen (er-)finden – Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Modernes Leben.

**Technische Hinweise**

Benötigt wird ein Beziehungsbrett mit verschiedenen Holzfiguren. Wenn diese Materialien nicht vorhanden sind, können Sie „notfalls“ auch mit anderen Gegenständen improvisieren (Büromaterialien, Geschirr, Playmobil-Figuren ...). Der Einsatz bedarf keiner besonderen Vorbereitung. Die Einsatzdauer des Tools ist abhängig vom Thema des Klienten und der Prozessphase, in der das Tool eingesetzt wird.