



JEDER HAT DAS RECHT AUF SEINEN KONFLIKT!

Bei hartnäckigen Verstrickungen können Coaches an ihre Grenzen gelangen.
Warum es wichtig ist, diese Grenzen zu erkennen.

VON HORST LEMPART

Der erste Kontakt kommt über Klaus (57, alle Namen geändert) zustande. Er ist der jüngere Sohn seiner Mutter Brunhilde (86). Es geht um den eskalierenden Konflikt zwischen seinem Bruder Paul (62) und Brunhilde. Der Streit berührt inzwischen das ganze Familienleben und vor allem auch den Familienbetrieb. Früher war der Vater die Eminenz im Unternehmen. Aber nachdem er aus gesundheitlichen Gründen die Leitung nicht mehr fortsetzen konnte, übernahm Paul die Geschäftsführung. Brunhilde wirft Paul Füh-

rungsschwäche vor. Vor allem aber kritisiert sie seine schlechte Partnerinnenwahl. Im Moment reden Brunhilde und Paul nur noch das Nötigste miteinander. Klaus möchte wissen, ob ich die beiden als Prozessbegleiter in der Kommunikation unterstützen kann. Da ich kein Mediator bin und auch nur Bruchteile der „Geschichte“ kenne, schlage ich vor, dass mich Paul selbst einmal anrufen soll, damit ich mir ein differenzierteres Bild machen kann. Außerdem soll sich Paul selbst als handelnden Part erleben und aktiv werden. Ich mache es kurz: Nach einem Telefonat mit Paul lasse ich mich darauf ein, in der Rolle als Coach und

Konfliktmoderator die beiden zu einem Gespräch zu empfangen. Klaus gelingt es, auch Brunhilde zur Teilnahme zu bewegen, obwohl sie von Anfang an den Nutzen infrage stellt. Zuerst gebe ich der Mutter die Möglichkeit, ihre Geschichte zu erzählen. Sie ist zwar wacklig auf den Beinen, ich erlebe sie aber kognitiv als durchaus klar und rege.

Paul wurde nach seinem Vater benannt, weil man keine neuen Briefbögen drucken wollte. Es stand von Anfang an fest, dass der älteste Sohn mal in den Betrieb einsteigen wird. Es ging in Brunhildes ganzem Leben immer nur um den Betrieb. Sie hatte sich

seit der Betriebsgründung immer voll und ganz mit eingebracht, obwohl sie die Kinder großziehen musste. Schon in ihrer eigenen Kindheit kam sie immer zu kurz. Sogar an Heiligabend wurde sie von ihrem Vater vor der ganzen Familie windelweich geschlagen. Sie hätte etwas Besseres verdient gehabt als diese ganze Schufterei, sie komme aus gut situiertem Hause. Paul könne den Betrieb nicht führen. Er würde alle Mitarbeiter:innen vergraulen, selbst Familienangehörige wären schon vor ihm geflüchtet. Und über seine zweite Frau wolle sie sich hier gar nicht erst äußern, da wäre ihre Meinung bekannt (auch auf mein weiteres Nachfragen kamen keine konkreteren Aussagen).

Brunhilde erwartet von Paul eine Entschuldigung. Ich frage nach, wofür er sich entschuldigen solle. „Ich bin keine schlechte Mutter. Ich habe immer im Betrieb mitgearbeitet“, äußert sie sich.

Ich bedanke mich bei Brunhilde für ihre Darstellungen. Und ich danke auch Paul, der sich sehr kontrolliert gezeigt hat, obwohl ich viele Regungen bei ihm beobachten konnte.

Paul fühlt sich von Brunhilde massiv ausgegrenzt. „Sie sieht mich inzwischen nicht mal mehr. Zum 60. Ehejubiläum wurde ich nicht eingeladen. Offiziell habe ich sogar Hausverbot, aber ich lasse mir nicht verbieten, meinen Vater zu besuchen. Wenn ich Kuchen mitbringe, lässt sie mir ausrichten, dass sie ihn nicht mag. Meinen Gesprächsangeboten weicht sie aus.“ Paul kann nicht nachvollziehen, wofür er sich entschuldigen soll. Er unterstreicht, dass er neben seiner Kritik auch immer die positiven Erinnerungen erwähnt habe. Er wünsche sich durch die Begegnung hier eine „Normalisierung“ des Zusammenlebens, könne aber auch akzeptieren, wenn es das nicht mehr geben wird.

Wir verabreden uns eine Woche später um 14:30 Uhr bei mir im Büro. Ich bestätige beiden den Termin schriftlich. Paul erscheint pünktlich, Brunhilde knapp eine Stunde zu spät. „Wir waren ja auch erst um 15:30 Uhr ver-

abredet“, behauptet sie steif und fest. Da ich keinen Folgetermin habe und selbst sehr gespannt bin auf den weiteren Verlauf, beginne ich das Gespräch also verspätet. Brunhilde startet direkt mit der Äußerung „Ich erwarte heute von dir eine Entschuldigung“. Diese Forderung wiederholt sie gebetsmühlenartig. Ich frage, was es für sie bedeuten würde, eine Entschuldigung zu hören. „Das weiß ich nicht. Ich bin nicht bereit, mich weiter damit zu beschäftigen. Ich habe keinen Sohn mehr.“ Paul wirkt blass, wie versteinert. Eigentlich müsste er doch jetzt aus der Haut fahren, mit der Faust auf den Tisch schlagen, denke ich mir. Aber er bleibt kontrolliert und erwidert: „Und wofür könntest du dich entschuldigen?“ Brunhilde lacht. „Ich mich entschuldigen? Der ist völlig verrückt geworden!“

Ich bitte beide Seiten, kurz innezuhalten und sich zu überlegen, wofür konkret sie eine Entschuldigung vom Gegenüber erwarten. Sie sollen dies dann direkt gegenseitig äußern. Brunhilde lehnt diesen Arbeitsauftrag ab, sie wird sich an solchen Aktivitäten nicht beteiligen.

Einen Moment herrscht völlige Stille im Raum. Paul richtet einen fragenden Blick an mich, Brunhilde schaut aus dem Fenster.

„Sie haben die Wahl, an Ihrer Beziehung zu arbeiten oder es zu lassen. Ich werde weder Entscheidungen für Sie treffen noch eine Empfehlung aussprechen. Ich respektiere auch ein Nein. Wenn Sie mir dann auch noch ihr Vertrauen entziehen, weil Sie den Sinn und die Wirksamkeit meiner Angebote infrage stellen, beende ich die Zusammenarbeit in diesem Dreier-Setting. Es steht Ihnen natürlich offen, auch einzeln zu mir ins Gespräch zu kommen.“

„Sie haben die Wahl, an Ihrer Beziehung zu arbeiten oder es zu lassen.“

Brunhilde steht verhältnismäßig schnell auf den Beinen und macht sich, ohne sich von mir zu verabschieden, auf den Weg zum Ausgang. Paul bedankt sich bei mir für die Unterstützung. Er habe dieses Ergebnis mit einkalkuliert, deswegen würde sich seine Überraschung in Grenzen halten. Für ihn wäre das trotzdem eine wichtige Begegnung gewesen. Einige Dinge wären ihm noch einmal klarer geworden und er würde nun für sich einen anderen Weg suchen, um gut für sich und seine Familie zu sorgen.

Nicht jeden Konflikt kann ich im Coaching lösen. Meine Rolle klar zu definieren und meine Grenzen zu kennen, hilft mir, mich im Beratungssystem professionell zu bewegen. Auch von mir kann es dann gelegentlich ein Nein geben. Jeder hat das Recht auf seinen Konflikt. Manchmal können Probleme und Konflikte sogar wesentlicher Lebensinhalt sein, dann würde durch eine Klärung etwas Wesentliches verlorengehen. ■



© Alea Horst

Horst Lempart
ist Coach, Trainer,
Supervisor in Koblenz.
Er ist Autor mehrerer
Fachbücher zu
Coaching-Themen.

www.horstlempart.de