

Interview: Mit Stimme Konflikte deeskalieren

★★★★ 3 Bewertungen

Das Phänomen „Stuttgart 21“ hat wochenlang die Medien dominiert. Für Unbeteiligte stellt sich die Frage, wie der Konflikt derart eskalieren konnte. w+w hat einen Experten befragt, worin er die Ursachen sieht und welche Möglichkeiten der Konfliktlösung er vorschlägt. Sein Ansatz: Es braucht von Seiten der Politiker und anderen Führungspersonen Verlässlichkeit, Verantwortungsbereitschaft und eine demokratische Kultur der Partizipation, sowie die Fähigkeit, auch mithilfe der Stimme Konflikte deeskalieren zu können. Wie genau das funktioniert, verrät er uns im Interview.



w+w: Herr Waibel, Sie sind Stimmpsychologe und Wirtschaftscoach. Inwiefern kann die Stimme zur Deeskalation von Konflikten beitragen?

Waibel: Die Stimme – ich nenne sie stets auch Kontaktorgan - ermöglicht es, Kontakt herzustellen. Sie gibt weitaus mehr preis als man denkt, denn sie ist die Botschafterin der Persönlichkeit. Ihre deeskalierende Wirkung entfaltet sich

beispielsweise allein schon durch eine tiefere Tonlage und ein gemäßigtes Sprechtempo. Das A und O ist letztlich aber die Fähigkeit, seine Gefühle bewusst zu halten und durchzuatmen („Containing with breathing“). Man muss lernen, die Anspannung von sich und dem Gegenüber wahrzunehmen und mit Hilfe der Atmung das eigene Spannungsniveau dosiert zu regulieren. Wer es darüber hinaus vermag, zu spüren, wo der andere auch innerhalb seines Profils als Stimmpersönlichkeit steht, kann zusätzlich profitieren. Darauf aufbauend hat jeder die Möglichkeit, sein stimmpsychologisches Repertoire aus dem „Karussell der Stimmbegegnung“ mit allen 7 stimmlich-rhetorischen Möglichkeiten zu nutzen: Hinein in eine stimmpsychologisch raffinierte Begegnung über das Kontaktorgan Stimme, die Stimm-Begegnung, wie ich es im Buch beschreibe und im Coaching nutze.

w+w: Was können Führungskräfte in Ihren Coaching-Sessions lernen?

Waibel: Führungskräfte können bei mir lernen, mit ihrer Verantwortung aktiv umzugehen, allen voran sich selbst und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr zu vertrauen. Hilfreich kann es sein, sozusagen „elterliche“ Fähigkeiten zu entwickeln. Die Mitarbeiter sehen in ihren Führungskräften gerne einen „guten Vater“ oder „gute Mutter“, die sich als Projektionsfläche zur Verfügung stellen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch das Containment, sprich, dass man mit seinen Gefühlen besonnen und reflektiert umgeht. Emotionen und Ärger einfach freien Lauf zu lassen, ist der falsche Weg. Statt Strenge müssen Führungskräfte heute Verlässlichkeit vermitteln, Verantwortungsbereitschaft zeigen und aktiv Partizipation fördern und zulassen. Eine demokratische Unternehmens- und Führungskultur sollte das Ziel sein, in der nicht eine Antwort ausschließlich und alternativlos gilt, sondern eben Alternativen und Gegenentwürfe gewünscht sind. Gerade hierin sehe ich eine wesentliche Ursache von Stuttgart 21. Die Menschen

fühlten sich letztlich vor vollendete Tatsachen gestellt, die keine weitere Wahlmöglichkeit mehr zuließ, trotz immer neu hinzukommender Sachlagen. Auch das Vorgehen der Verantwortlichen als solches vermittelte den Bürgern nicht gerade das Gefühl, dass sie sich auf sie verlassen können. Den „guten Vater“, die „gute Mutter“ suchten sie in ihnen vergeblich.

w+w: Worin sehen Sie weitere Ursachen für eine derartige Eskalation, wie wir sie bei Stuttgart 21 beobachten konnten?

Waibel: Ich sehe in Stuttgart 21 eindeutig eine verpasste Chance des Dialogs zur rechten Zeit. Die Politik und das Management haben es versäumt, alle betroffenen gesellschaftlichen Gruppierungen im Rahmen eines Bürgerdialogs mit ins Boot zu holen. Auch eine nachgeschaltete Schlichtung ist denkbar chancenlos, wie wir jetzt trotz des ehrlichen Engagements von Heiner Geißler erleben mussten. Um den massiven Protest letztlich zu verstehen, muss man sich eben in die Lage der Menschen versetzen: Für sie ist die Angelegenheit höchst emotional. Der Bahnhof gehört zum Herzen Stuttgarts und wurde zum emotionalen Kommunikationsort stilisiert. Problematisch war nun, dass die Entscheidung für dieses millionenschwere Projekt über die Köpfe der Menschen hinweg gefällt worden ist, ohne Einbeziehung von Sorgen und Ideen vieler Betroffenen. Ihnen wurde schlicht kein Forum gegeben, um auszudrücken, was sie davon halten und welche Vorstellungen sie haben. Die Bürger fühlen sich dadurch übergangen und im Stich gelassen. In ihren Augen hat zudem das Management eindeutig versagt, indem es sie nicht transparent aufgeklärt hat oder versucht, die Stimmung innerhalb der Bevölkerung zu diesem Bauvorhaben einzufangen - ein Fehler, der nun uns allen atmosphärisch und materiell teuer zu stehen kommen wird bei einem gleichzeitig enormen Vertrauensverlust auch in demokratische Prozesse.

w+w: Was kann man aus Stuttgart 21 für die Zukunft lernen?

Waibel: Stuttgart 21 zeigt ganz deutlich, dass die Bürger mitsprechen wollen. Egal ob nun Bürgerdialog oder Unternehmensdialog: immer geht es um die Frage, wie sorgfältig ich eine Strategie vorbereiten kann, um die Stimme der Beteiligten zu stärken und zu institutionalisieren. Dabei müssen die Werte der Menschen berücksichtigt werden. Es muss interessieren, welche Optionen Gefallen finden und welche weiteren Wahlmöglichkeiten in Betracht gezogen werden sollen. In meinem Buch habe ich die Phasen der Partizipation bei der Entwicklung eines gemeinsamen Projekts anschaulich und beispielhaft beschrieben. Kann eine vergleichbare Form der Verantwortung nicht übernommen werden, drohen den Entscheidern und uns Bürgern in Zukunft die Projekte um die Ohren fliegen.

Das Interview führte Nicole Schrehardt.

Jochen Waibel

ist Stimmpsychologe und Wirtschaftscoach. Er leitet das private Institut „Stimmhaus Coaching & Seminare“ in Hamburg-Winterhude.

www.stimmhaus.de



Jochen Waibel:

Schweigen Sie noch oder stimmen Sie schon?

Stimpfpersönlichkeit-Dialog-Führung.

Keine Angst vor Konflikten.

EHP - Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach 2010