

Michael Schlechtriemen

Workshop: Umgang mit beruflichen Konflikten im Coaching

Wie fühlt sich ein Konflikt an? Was ist ein Konflikt? Welche Konfliktebenen treten in Organisationen regelmäßig auf? Wie löst man einen an einem konkreten Fall eines Unternehmens dargestellten Konflikt? Welche spezifischen Aspekte beinhalten personenzentriertes Coaching? Diese zentralen Fragestellungen wurden in dem Workshop Schritt für Schritt bearbeitet und mit Theorie und Praxiserfahrungen untermauert.

Konflikt ja oder nein?

Gleich zu Beginn kommen die Workshopteilnehmenden in einen Konflikt: Sie sollen ihr Konfliktverständnis reflektieren – anhand von zwei Situationen.

Erstens: „Sie fahren mit dem Zug, sitzen in einem Abteil. Ein ungepflegter, etwas unangenehm riechender Mann sitzt Ihnen gegenüber. Er entschließt sich jetzt, seine Schuhe auszuziehen und seine Füße direkt neben Ihnen auf den Sitz zu legen. Ist das ein Konflikt oder ist das kein Konflikt. Wenn Sie ‚Ja‘ meinen, kommen Sie bitte auf die eine Seite, wenn Sie ‚Nein‘ denken, auf die andere. Wie lautet Ihre Begründung?“

Zweitens: „Sie sind Abteilungsleiter. Ihre Geschäftsführung beschließt, eine veränderte Fahrkostenabrechnung für die Mitarbeiter Ihrer Organisation zuzunehmen. Ihre Aufgabe ist es, dies Ihren Mitarbeitern mitzuteilen. Ist das ein Konflikt...?“

Mit derartigen Fragestellungen konfrontiert, konnten die Workshop-Teilnehmenden zunächst unmittelbar Stellung beziehen und ihr Konfliktbewusstsein analysieren. Die Arbeit an diesen kleinen Konfliktbeispielen bereitet das Feld für Beschäftigung und eigene Überlegungen zum Thema „Konflikt“, um für Coachingprozesse eine brauchbare Definition von Konflikten aufzuzeigen.

Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind Interessengegensätze zwischen zwei oder mehreren Personen oder Personengruppen oder innerhalb einer Person. Dies bedeutet, Konflikte sind kennzeichnend für alle sozialen Situationen und alle (Arbeits-) Beziehungen, da wir selten ganz identische Interessen haben. Die Güte einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams bemessen wir nicht an der Frage, ob es dort Konflikte gibt oder nicht, sondern an der Frage, wieweit sie über konstruktive Möglichkeiten und Formen des Interessenausgleichs verfügen.

Die Workshopteilnehmenden sollten sich im Workshop einen beruflichen Konflikt vergegenwärtigen, den sie selbst schon einmal erlebt hatten. Sie hatten dann die Aufgabe, im Paargespräch den eigenen Konflikt zu diagnostizieren und sich mit der Frage zu beschäftigen: Wie kann man zunächst eine „Ordnung“ in das Feld beruflicher Konflikte bringen?

Welche Konfliktebenen gibt es in Organisationen?

Je nachdem, auf welcher Ebene der Konflikt angesiedelt ist, ist ein entsprechendes und unterschiedliches Vorgehen zur Lösung des Konflikts notwendig. Folgende Konflikte treten in Unternehmen auf:

- Konflikte zwischen gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen
- Konflikte mit unterstellten Mitarbeitenden
- Konflikte mit Vorgesetzten
- Konflikte zwischen Mitarbeitenden als Vorgesetzter moderieren
- Konflikte zwischen einer unterstellten Führungskraft und dessen Mitarbeitenden
- Konflikte mit Kunden und Lieferanten



Dipl.-Päd. Michael Schlechtriemen
Jahnstr. 44, 55124 Mainz
mschlechtriemen@gmx.de
www.schlechtriemen.de

Berater, Supervisor (DGSv), Coach, Organisationsberater, Ausbilder für „Personzentrierte Beratung“ (GwG), Ausbilder für „Supervision, Coaching“ (GwG); eigene Praxis seit 20 Jahren.

Konflikte in Organisationen – Konfliktarten

Generell ist die gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeitenden, die charakteristisch für heutige differenzierte Organisationen ist, eine Grundbedingung für Konflikte in Institutionen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass Spezialisierung und Arbeitsteilung alle Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsausführung von der Tätigkeit anderer abhängig macht. Sie können ihre Anforderungen nur dann gut erfüllen, wenn auch andere ihre Aufgaben erledigen. Übergeordnete gemeinsame Ziele machen ein koordiniertes Vorgehen nötig. So müssen die verschiedenen Arbeitseinheiten von Organisationen ihre Pläne aufeinander abstimmen und auf die Interessen anderer Rücksicht nehmen. Je stärker die wechselseitige Abhängigkeit ist, desto mehr Konflikte über die Art des Vorgehens sind zu erwarten. Je unklarer die übergeordneten Ziele sind, desto grundlegender sind die entsprechenden Zielkonflikte. Die in heutiger Zeit immer knapperen Mittel verschärfen Konflikte über die Verteilung der verbleibenden Ressourcen und um die daraus folgenden Einschränkungen. Zu starke Regelungen und Vorschriften, aber auch unzulängliche Regeln und Regelunklarheiten, sowie widersprüchliche Regeln gelten ebenfalls als allgemeine konfliktfördernde Bedingungen.

Konkreter lassen sich Konflikte in Organisationen auf sieben Ebenen diagnostizieren, wie es im Folgenden dargestellt wird (s. Kasten rechts).

Welche Ebenen beinhaltet Coaching?

Coaching¹ wird verstanden als Supervision für Führungskräfte und beschäftigt sich über die klassischen Themen der Supervision² hinaus vor allem immer wieder mit dem Thema „Führung“. Hierzu zählen insbesondere:

- die eigene Führungsverantwortung, Führungsaufgaben und –rolle klären, darin sicherer werden und sie kompetent wahrnehmen

Das Handeln in Organisationen erfordert:	Diesem Handeln lassen sich jeweils entsprechende Konfliktebenen zuordnen:
1. Vereinbaren und Setzen von Zielen	Zielkonflikte <i>Uneinigkeit über Ziele</i>
2. Spezifische Wege zur Zielerreichung zu suchen	Strategiekonflikte <i>Uneinigkeit über Wege</i>
3. Ressourcen zu beschaffen	Verteilungskonflikte <i>Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen</i>
4. Arbeits- Beziehungen der Mitarbeitenden zu organisieren	Beziehungskonflikte <i>Uneinigkeit in und über die Arbeitsbeziehungen und die Zusammenarbeit</i>
5. Klares Rollenhandeln	Rollenkonflikte <i>Unangemessene und falsche Interpretation der Berufsrolle</i>
6. Angemessene Strukturen	Strukturkonflikte <i>Konflikte aufgrund widersprüchlicher, unklarer Strukturen</i>
7. Einhalten von Regeln	Regelkonflikte <i>Konflikte aufgrund von Regelverletzungen</i>

- schwierige Führungssituationen reflektieren und stimmige Handlungsmöglichkeiten erarbeiten
- die Organisation/die Abteilung/das Team reflektieren und Ziele, Ausrichtung, Strategie und Konzeptfragen bearbeiten
- den Umgang mit Mitarbeiterenden reflektieren und effektive Formen der Mitarbeiterführung entwickeln
- den Umgang mit eventuellen eigenen Vorgesetzten/Vorständen reflektieren und das eigene Handeln im Umgang mit diesen verbessern
- die eigene Persönlichkeit als Führungskraft erkennen, eigene Stärken ausbauen, persönliches Wachstum als Grundlage professionelleren Führungshandelns entwickeln

Wie lassen sich nun berufliche Konflikte im Coaching betrachten und bearbeiten? Mit sechs verschiedenen Blickrichtungen können wir auf einen Konflikt im Coaching schauen:

Die sechs Reflexions- und Betrachtungsebenen im Coaching bei der Bearbeitung beruflicher Konflikte

- Ebene 1: Verstehen und Klärung der Sichtweise und des Erlebens, sowie der Situation des Coachee
Hier geht es zunächst darum, zu klären, wie der Coachee seine berufliche Situation erlebt, wie sich seine beruflichen Bedingungen konkret gestalten. Es geht ferner um seine Anteile am Konflikt, bedingt durch unangemessene Einstellungen, hinderliche Gefühle, subjektives Unvermögen... All das gilt es miteinander zu verstehen.
- Ebene 2: Situation, Person, Rolle und Erleben des Konfliktpartners verstehen
In einem Konflikt ist es notwendig, sich in die Person des Konfliktpartners hinein zu versetzen und das Ganze aus seinem Blickwinkel heraus zu verstehen. Verstehen heißt nicht „Zustimmen“, sondern vorurteilsfrei das Erleben der anderen Seite erfassen.

- Ebene 3: Rolle und beruflicher Auftrag des Coachee
Das Handeln des Coachee muss kongruent mit seiner Rolle und seinem beruflichen Auftrag sein. Also betrachten wir immer wieder, was genau die Rolle ist, wie der Auftrag lautet.
- Ebene 4: Themen der Organisation, die in den Konflikt hineinspielen
Häufig müssen wir, um einen Konflikt ganz verstehen zu können, die Rahmenbedingungen und den institutionellen Kontext verstehen. Wie sind die Strukturen, welche anderen Personen und Abteilungen sind ev. am Konflikt beteiligt, wie ist die Organisationskultur, welche Historie gibt es...?
- Ebene 5: Betrachtung des Konflikts selbst
Was fällt beim Konflikt auf, welches Thema hat er, worum geht es eigentlich, welche Dynamik entwickelt sich, wie funktioniert der Konflikt und das Zusammenspielen der beiden Konfliktparteien, was müsste jeweils eine der beiden Seiten tun, um den Konflikt zu verstärken.....?
- Ebene 6: Klärung des Vorgehens
Welches sind die nächsten und notwendigen Schritte, und wie könnten geeignete Interventionen im Konflikt aussehen, die sich der Coachee vorstellen kann? Welches Handwerkszeug benötigt er dafür eventuell?

Coachingfall

Falldarstellung aus einer Coachingsitzung aus dem Jahr 2007 (Daten wurden anonymisiert und in andere Organisation übertragen):

Der Redaktionsleiter eines Fernsehsenders, Leiter von neun Redaktionsteams mit ca. 70 Mitarbeitenden, bringt den Konflikt mit einer ihm unterstellten Redakteurin ein: Die Redakteurin will ständig etwas anderes, hat eine andere Meinung, beansprucht mehr Entscheidungskompetenz, hält Verabredungen

und Regeln nicht ein, und kritisiert ihren Vorgesetzten.

Der Redaktionsleiter beschreibt die Redakteurin als in ihrem Bereich sehr engagiert. Sie trage aber notwendige Veränderungsprozesse nicht mit und halte sich öfters nicht an die Vorgaben (z. B. fünf Prozent Budgeteinsparung für alle Sendevorhaben im Bereich Politik wegen eingefrorener Fernsehgebühren, z. B. inhaltliche und formale Vorgaben für Sendevorhaben). Der Redaktionsleiter lässt sich beim Jour fix und der Abteilungsbesprechung häufiger von ihr aus dem Konzept bringen. Er fühlt sich überfahren und reagiert manchmal in der Situation etwas verunsichert ob der Vehemenz, der Selbstverständlichkeit der Eingaben und der moralischen Vorwurfshaltung seitens der Redakteurin. Ihr politischer Aufklärungsanspruch verlange dies oder jenes, und sie lasse sich von ihm nicht zensieren. Im Nachhinein kann er sich sortieren und ist oft verärgert über ihr Agieren.

Die Gespräche, die er mit ihr geführt hat und in denen er sie aufgefordert hat, sich an die Regeln zu halten, haben nichts gebracht. Sie führten bisher zu keiner Verhaltensänderung.

Im Gespräch mit dem Chefredakteur, seinem Vorgesetzten, hat dieser ihn beschwichtigt, er kenne die Redakteurin, ja, sie sei schwierig, aber irgendwie solle man doch mit ihr klarkommen. Dies sei typisch für den ganzen Sender, in dem keine Konflikte wirklich angegangen und geklärt würden. Keiner wolle sich die Hände schmutzig machen. Der Redaktionsleiter hatte vor ein paar Jahren, als er selbst noch Redakteur war, in einer eigenen kritischen Lebenssituation näheren persönlichen Kontakt und Austausch mit der Redakteurin (keine Liebesbeziehung). Sie habe sich damals auch ihm gegenüber mit großen persönlichen, privaten Schwierigkeiten eingebracht.

Der Redaktionsleiter benennt in der Eigenreflexion, dass es ihm generell etwas schwer falle, hart, fordernd und konfrontierend aufzutreten. Seinen Vater habe er als Kind häufig so erlebt und verängstigt reagiert. Er habe dieses Verhalten des Vaters immer abgelehnt.

Im Workshop haben wir die oben aufgezeigten Reflexionsebenen in der Fallbearbeitung nacheinander betrachtet. Die Workshopteilnehmenden reflektierten folgende Aspekte zu den einzelnen Ebenen:

Ebene 1

Reflektiert man den Fall auf der Ebene 1, so wird als Erleben des Coachee deutlich, dass er zwar zunächst verunsichert, aber letztlich verärgert auf die Mitarbeiterin reagiert. Zugleich kann er nicht gut zu seinem Ärger stehen. Es fällt ihm schwer, in der Beziehung die neue berufliche Rolle als Redaktionsleiter einzunehmen. Er sieht sich letztlich von der Redakteurin in seiner Führungsrolle angegriffen und herausgefordert. Er vermisst den Rückhalt seines Vorgesetzten.

Ebene 2

Auf Reflexionsebene 2 können wir das Erleben der Mitarbeiterin sehen: Sie kämpft um den Wert eines aufgeklärten freien politischen Journalismus. Zugleich möchte sie sich dem Redaktionsleiter und den durch ihn vertretenen Vorgaben nicht unterstellen. Vielleicht ist es für sie schwer, sich von der freundschaftlich-nahen kollegialen Beziehung umzustellen darauf, dass der Coachee nun ihr Vorgesetzter ist und Anweisungen gibt.

Ebene 3

Betrachten wir den Fall aus der Perspektive 3 und fragen nach seinem beruflichen Auftrag, so wird einerseits deutlich, dass es Aufgabe des Redaktionsleiters ist, die Vorgaben in seinem Bereich auch umzusetzen. Zugleich scheint es aber so zu sein, dass sein Vorgesetzter es lieber hätte, dass er den Konflikt mit der Mitarbeiterin vermeidet, als in den Konflikt zu gehen. Hier wird der Auftrag des Coachees unklar. Damit wird deutlich, dass ein eigener Konflikt mit seinem Vorgesetzten besteht.

Ebene 4

Themen der Organisation, die in den Konflikt mit hineinspielen, nehmen wir die 4. Betrachtungsebene ein, sind nicht

nur Einsparungen, sondern offensichtlich auch eine Kultur der Konfliktvermeidung, die sich schwächend und deponzierend auf die Führung auswirkt. Im Laufe des Coachingprozesses tritt dieser Aspekt für den Coachee zunehmend in den Vordergrund. Während er sich zu Beginn vor allem mit der Mitarbeiterin und seiner „Beißhemmung“ auseinandersetzt und hier in seinem Auftreten und Handeln klarer wird, setzt er sich nun stärker mit seinem Vorgesetzten auseinander.

Ebene 5

Betrachten wir die Konfliktdynamik, also die 5. Reflexionsebene, so wird deutlich, dass der Coachee durch seine Zurückhaltung die Mitarbeiterin geradezu animiert, ihn herauszufordern und die „Machtfrage“ zu stellen. In der Dynamik mit seinem Vorgesetzten ist es notwendig, zu klären: Gilt der Auftrag, Einsparungen vorzunehmen, dann muss er dies auch von der Mitarbeiterin fordern, oder gilt der Auftrag für sie nicht, dann werden wahrscheinlich alle anderen Kolleginnen und Kollegen die Einsparvorgabe auch nicht mehr akzeptieren.

Hier muss der Vorgesetzte entscheiden, was er möchte. Dieses Problem muss an den Vorgesetzten zurückgegeben werden.

Ebene 6

Nehmen wir die Betrachtungsebene 6 ein, so ist an jedem Punkt neu zu schauen, was traut sich der Coachee zu, welcher Schritt ist für ihn gangbar? Führungsinstrumente, wie das „Kritikgespräch“ mit klarer Vereinbarung und Überprüfung nach einem Erprobungszeitraum wären Beispiele für Handwerkszeug, welches er beim Führungshandeln nutzen und im Coaching vorbereiten kann.

Der Fall nahm real an dieser Stelle eine überraschende Wende: Je selbstbewusster und klarer der Coachee auftrat, desto deutlicher wurde, auch nach einem Wechsel seiner Führungsposition nie eindeutig bejaht hatte und sogar mit dem Gedanken

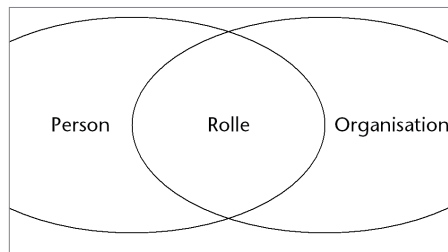
spielte, diese Position wieder abzubauen. Der Coachee realisierte die Ambivalenz der Organisation bzgl. seiner Position und bewarb sich erfolgreich auf eine Führungsposition in einem anderen Unternehmen.....

Personzentriertes Coaching

Was das spezifische personenzentrierten Coachings ist, wurde im Workshop gegen Ende diskutiert. Coaching ist im engeren Sinne nicht rein personenzentriert, denn neben der Person zentriert sich Coaching auch auf die Rolle und die Organisation:

Coaching arbeitet an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation

Aspekte personenzentrierter Konfliktbearbeitung im Coaching



- Personzentriertes Coaching ist geprägt von der akzeptierend-wertschätzenden, verstehenden und authentischen Beziehungsgestaltung durch den Coach. Eine solcherart gestaltete Arbeitsbeziehung betrachten wir als Grundlage berufsbezogener Führungsberatung und Konfliktbearbeitung. Diese personenzentrierte Beraterhaltung gilt als spezifische Unterstützung durch den Coach, um dem Coachee Selbstreflexion, Selbstklärung und Selbstvergewisserung zu ermöglichen. So kann er sich seine Anteile am Konflikt bewusst machen und klären.
- Der Coach bringt seine Erfahrung und sein Fach-, Führungs- und Organisationswissen ein, wenn dies für den Coachee notwendig ist, um den Konflikt und sich selbst, sowie den Konfliktpartner besser zu verstehen.
- Der personenzentrierte Coach überprüft die Diagnose des eingebrachten

Konflikts, sowie gemeinsam erarbeitete Problemlösungen jeweils am Erleben und der Einschätzung des Coachee.

- Der personenzentrierte Coach richtet seine Bemühungen, seinen Coachee zu verstehen, ganz spezifisch auf die Bereiche, in denen der Coachee und dessen Konfliktpartner Inkongruenzen signalisieren. Deren Inkongruenzen betrachten wir neben institutionellen Bedingungen als konstitutiv für den Konflikt. Auch die Inkongruenz mit der eigenen Berufsrolle und dem beruflichen Auftrag enthält Konfliktstoff.
- Der personenzentrierte Coach fokussiert mit besonderer Aufmerksamkeit inkongruente Kommunikation, fehlende Wertschätzung und mangelnde Empathie als typische Ursache beruflicher Konflikte und gibt dem Coachee entsprechendes Feedback. Mit ihm gemeinsam sucht er dann nach Möglichkeiten wertschätzend-respektvoller, authentischer und empathischer beruflicher Beziehungsgestaltung – auch zum Konfliktpartner³.

Fußnoten

- 1 siehe auch Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.): Coaching als Profession 2007 S. 19
- 2 Schlechtriemen/Wulf: Überlegungen zu einem personenzentrierten Supervisionskonzept in GwG-Zeitschrift, Heft 107, Dez. 1996, S. 38f
- 3 siehe auch M. Schlechtriemen: Coaching nach dem personenzentrierten Ansatz in GwG (Hrsg.): Visionen für ein gesellschaftliches Miteinander, GwG-Verlag 2001