



Menschen in Organisationen: Konflikt Coaching

Studientext

Michael Loebbert, 2023



Inhalt des Begleittextes

1	Was bedeutet Coaching von Konflikten?.....	3
1.1	Wie Konflikte aus Coaching-Perspektive wahrgenommen werden.....	3
1.2	Strukturelle und persönliche Konflikte in Organisationen.....	5
1.3	Unterschied von Coaching zu Mediation und Management von Konflikten ..	6
2	Verhalten in Konflikten.....	7
2.1	Warum ist heute Konfliktführung und -gestaltung so wichtig?.....	7
2.2	Konflikt Psychologie	7
2.3	Was ist das grösste Missverständnis im Umgang mit Konflikten in Organisationen?.....	8
2.4	Warum sind Konflikte so wertvoll?.....	8
2.5	Welche Aspekte spielen eine Rolle?	9
2.6	Wie kann man sich in einem Konflikt verhalten?	10
2.7	Wie können Sie wahrnehmen, dass es einen Konflikt gibt?.....	11
2.8	Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl.....	12
2.9	Das Prinzip der zwei Hände zur Deeskalation von Konflikten.....	13
2.10	Gibt es "unnötige" Konflikte?	14
2.11	Wie können Sie zum konstruktiven Verlauf eines Konfliktes beitragen?.....	14
2.12	Kann man Konflikte lösen?.....	15
2.13	Was führt zu einer konstruktiven Konfliktkultur?.....	16
3	Ansatzpunkte beim Coaching von Konflikten	16
3.1	Konfliktkompetenz unterstützen und entwickeln.....	17
3.2	Coaching in Konflikten.....	17
3.2.1	Arbeitsfähigkeit herstellen und erhalten	17
3.2.2	Konfliktanalyse	18
3.2.3	Lösungskoaching in Konflikten.....	19



3.2.4	Erarbeitung und Umsetzung einer Konfliktstrategie	19
3.3	Destruktiver Eskalation vorbeugen, Entwicklung einer Konfliktkultur	19
3.4	Strategische Induktion der Konflikteskalation.....	20
3.5	Design von Konflikt-Coaching	21
4	Anhang: Konflikte in der Organisationsentwicklung.....	23
4.1	Typische Entwicklungskonflikte	23
4.2	Dysfunktionale Kulturen.....	25



1 Was bedeutet Coaching von Konflikten?

1.1 Wie Konflikte aus Coaching-Perspektive wahrgenommen werden

Übung: „Konflikte“ – was assoziieren Sie mit „Konflikt“? Machen Sie ganz schnell in 45 Sekunden eine Liste. Was fällt Ihnen dazu ein?

Wahrscheinlich sind es mehrheitlich eher negativ bewertete Zuschreibungen „anstrengend“, „lästig“, „ärgerlich“, etc. Friedrich Glasl (1990, S. 14) ¹ beschreibt Konflikte als: „... *Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei mindestens ein Aktor Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Aktor (anderen Aktoren) in der Art erlebt.*“ – Es geht also nicht bloss um eine Differenz – wir können die Welt ganz unterschiedlich sehen – sondern um die erlebte **Unvereinbarkeit** in Bezug auf unser „Zusammenhandeln“. Die Emotionen kommen dann noch dazu: Letztlich geht es in jeder Konfliktsituation subjektiv um Leben oder Tod. So funktioniert jedenfalls unser polemischer Gefühlsapparat.

Coaching macht einen Unterschied in der Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten in Organisationen: Damit reflektiert Coaching ein Konfliktverständnis, das mit seinem pragmatischen Ansatz des „**Nutzens von Konflikten**“² (ein wenig) über Vorstellungen von „gewaltfreien“³ und „partnerschaftlichen“⁴ Konfliktlösungen hinaus⁵ geht. Mehr als die aggressive Emotionen zu mässigen oder zu moderieren, geht es im Coaching inhaltlich um die Unterstützung **neuer und auch besserer Zusammenarbeit**. – Konflikte werden in erster Linie als Chancen verstanden. Und: wo oder wenn wir keine Chance sehen, können wir auch mit Coaching nichts beitragen. – Als Coaches sind wir zuerst dem guten Ergebnis für unsere Klient/innen verpflichtet. Konflikte gibt es immer; es kommt darauf an, was man daraus macht. ... und das kann so weit gehen, dass ich mich als Person entscheide, mit diesen Personen, in dieser Organisation, diesen Konflikt nicht zu bearbeiten: Lohnt nicht, der Aufwand steht nicht im Verhältnis zu möglichen Verbesserungen etc.

¹ Friedrich Glasl (1990). Konfliktmanagement. 2. vollst. überarb. Aufl. Stuttgart.

² Aus systemischer Sicht ist es ein wichtiger Beitrag des Coaches, Unterschiede zu machen, die der Klientin sonst nicht zur Verfügung stehen. – Denken Sie an die Unterscheidung von „Problemorientierung“ und „Lösungsorientierung“. – Aus dieser Sicht ist die Einführung des „Nutzens von Konflikten“ schon eine Intervention, die einen Unterschied machen kann.

³ Marshall Rosenberg (2001). Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn.

⁴ Friedrich Glasl und Dudley Weeks (2008). Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Stuttgart.

⁵ Die pragmatische Sicht des „Nutzens“ von Konflikten setzt die Vorstellung von der „Lösung“ also nicht ausser Kraft. Die Lösung ist „gerahmt“ durch die Frage nach dem Nutzen. Und manchmal kommen unsere Klienten bei der Abwägung unserer Argumente auch zu dem Schluss, dass ein Konflikt einfach gewonnen werden muss, vielleicht sogar unter Einsatz von Gewalt. Entscheiden Sie selbst, wofür Sie als Coach zur Verfügung stehen.



Die Erforschung und Entwicklung konstruktiver Methoden der Konfliktbearbeitung steht aus meiner Sicht noch am Anfang.⁶ In der Regel sind wir Menschen so stark absorbiert in unserer Aufmerksamkeit auf tatsächliche und mögliche negative Auswirkungen von Konflikten, dass es nur schwer gelingt, positive Seiten von Konflikten zu nutzen wie schnelle Klärung von Unterschieden, Notwendigkeit von Entscheidungen, Druck auf neue Lösungen. Doch wer die positiven Seiten von Konflikten erkannt hat und fokussiert, wird auch seine Aggressionen und Ängste leichter für eine nützliche Bearbeitung einsetzen.

Dabei helfen folgende Konzepte und Vorstellungen:

Leistungsprozess der Klienten: Organisation ist immer auch die Organisation von Konflikten. Zur Leistung von Menschen in Organisationen gehört es, Konflikte für Wertbeiträge bzw. die Verbesserung von Wertbeiträgen, zu nutzen und zu gestalten.

Ressourcenorientierung: Als Coaches verstehen wir Konflikte daher zuerst als Ressourcen für die Entwicklung und Verbesserung von Leistungen und Organisation von Leistungsprozessen.

Lösungsorientierung: Nicht die Lösung des Konflikts ist die Lösung, sondern die Gestaltung des Konflikts, die individuellen Schaden minimiert und organisationalen Nutzen maximiert: Was wäre, wenn dieser Konflikt zu optimalem Nutzen für die Beteiligten geführt hätte? Was wäre geklärt? Was hätte sich verbessert?

Systemische Perspektive: Personen haben Konflikte miteinander. Aus systemischer Sicht aber sind eskalierende Konflikte, die zu persönlichen Beschädigungen führen, Dysfunktionalitäten von Systemen nicht von Personen.⁷ „Ah interessant, wir haben einen Konflikt. Für was steht dieser Konflikt? Was können wir damit erreichen?“

Übung „Ihre Konfliktphilosophie“

Wenn Sie länger darüber nachdenken, was fällt Ihnen ein: An welche Konfliktsituationen, persönlich oder auch einfach miterlebt, können Sie sich erinnern, in denen aus einem Konflikt etwas wirklich Positives entstanden ist?

Beschreiben Sie bitte 3 Fälle?

Was sind aus Ihrer gewonnenen Sicht, 10 wichtige Merkmale für eine konstruktive und partnerschaftliche Konfliktbearbeitung?

⁶ Zum aktuellen Stand siehe Klaus Eidenschink (2023): Die Kunst des Konflikts – Konflikte schüren und beruhigen lernen. Heidelberg. Das ist meine Empfehlung für die nächste Lektüre.

⁷ Vergleiche zu einer explizit systemtheoretischen Darstellung Fritz B. Simon (2010): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg.



1.2 Strukturelle und persönliche Konflikte in Organisationen

Mit einem „Konflikt“ (lateinisch: *confligere* = zusammentreffen, kämpfen) beschreiben wir das Zusammentreffen unterschiedlicher Interessen, Wertvorstellungen und Zielsetzungen von Personen und Organisationen.

In Organisationen können „strukturelle“ oder „strukturbedingte“ Konflikte unterschiedlicher Organisationsprinzipien⁸ von eher „persönlichen, persönlich bedingten, Konflikten“ unterschieden werden. Die meisten Konflikte in Organisationen im beruflichen Feld haben nach meiner Erfahrung einen grösseren „strukturellen Anteil“. Eigenheiten der Personen kommen als Garnitur hinzu. Zwei Führungskräfte werden in Abhängigkeit von ihrem Arbeitsbereich an konkurrierenden Zielen gemessen. Mitarbeitende müssen sich in einer Matrixorganisation gleichzeitig mindestens an zwei Zielsetzungen orientieren. Teamarbeit wird erwünscht, das Vergütungssystem belohnt aber nur individuellen Erfolg. Selbst die Machtkonkurrenz der beiden Frauen im Leitungsteam geht auch um das künftige Profil der Einrichtung. Bei „Familienunternehmen“ wird der Konflikt unterschiedlicher manchmal gegenläufiger Handlungslogiken von Familie und Unternehmen schon im Begriff ausgedrückt.

Wie ein Konflikt in der Organisation gespielt wird, ist sozusagen von der „Rollenbesetzung“ mit bestimmten Menschen mit bestimmten persönlichen Eigenarten abhängig. Gibt es zum Beispiel eine Konfliktlinie zwischen zwei Abteilungen, wird sie in einem Fall von vielleicht eher defensiven und friedliebenden Personen in ausgleichender Verhandlung geführt. Andere stark von Machtmotiven angetriebene Personen suchen vielleicht eher die aggressive Auseinandersetzung. Für eine funktionale Bearbeitung ist es entscheidend, wählen zu können. Vielleicht braucht es in dem einen Fall eher aggressive Impulse, um ein langweiliges und bloss ressourcenverbrauchendes Nebeneinander zu stören. Im anderen Fall ist das freundliche Nebeneinander aber durchaus funktional und Bedingung für eine gute Zusammenarbeit und gemeinsame Leistung.

Es ist ein weitverbreiteter Irrtum, Konflikte zunächst persönlich zu adressieren. Folgen sind persönliche Schuldzuweisungen, Abwertung und oft weitere Eskalation (dysfunktionale Konfliktlogik). Persönliche Anteile wie „unterschiedliche Wertvorstellungen und Handlungsgewohnheiten“ geraten in der Regel erst dann in Konflikt miteinander, wenn auch ein struktureller Konflikt damit verbunden ist: Schnelle versus gründliche Arbeit, Einbezug von Mitarbeitenden versus klare Entscheidung, wertschätzender Umgang versus Befehlstön, Wissensschutz versus Wissensaustausch, etc.

Was ist Ihr Lieblingskonflikt in Ihrer Organisation?

⁸ Vergleiche auch Ralf-Gerd Zülsdorf (2007): Strukturelle Konflikte in Unternehmen – Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen. Darin viele Beispiele und Material für das Erkennen von strukturellen Konflikten bzw. der strukturellen Anteile von Konflikten in Organisationen.



1.3 Unterschied von Coaching zu Mediation und Management von Konflikten

Darin macht *Coaching* einen ersten wichtigen Unterschied: Alle Konflikte, mögen sie auch zunächst dysfunktional agiert werden, können zu nützlichen Ergebnissen führen. Darauf vertrauen wir und geben dieses Vertrauen unseren Klientinnen und Kunden weiter (Kontakt: Haltung und Kontrakt: ein gemeinsames Arbeitsverständnis zum Nutzen von Konflikten).

Mediation: Die erste Regung bei wahrgenommenen eskalierenden⁹ ist manchmal, nach Vermittlung zu rufen. Besonders bei länger festgefahren Konflikten erhofft man sich von möglichst neutralen externen Mediatorin Unterstützung beim Finden von Kompromissen und Vereinbarung, die im Sinne einer Lösung eine „Moderation“ (lateinisch: Beruhigung und Besänftigung) des Konflikts ermöglichen. Dabei haben sich strukturierte Vorgehensweisen, wie sie zum Beispiel von Friedrich Glasl gelehrt und vorgeschlagen werden bewährt. – In der Praxis sollten Mediationsauftrag und Mediationsrolle vom Coaching getrennt werden. Parteilichkeit des Coaches und Allparteilichkeit des Mediators kann zu Rollenkonflikten führen.

Management von Konflikten ist eine wichtige Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeitende in modernen Organisationen in komplementärer¹⁰ ergänzender „Managementverantwortung“. Die Qualität Bearbeitung von Konflikten entscheidet massgeblich über den Gesamterfolg organisationaler Wertschöpfung. Diese Perspektive hält auch fest, die letzte Verantwortung für die richtige Bearbeitung und Nutzen von Konflikten liegt bei der Führungskraft. Dafür kann es sinnvoll sein, externe Mediation zu beauftragen, wenn es zuerst darum geht, die Leistungsfähigkeit wieder herzustellen.

Konflikt-Coaching orientiert sich an der persönlichen und organisationalen Managementleistung, Konflikte konstruktiv nutzbar zu machen. Vom Coach wird Parteilichkeit verlangt, im Sinne des Klienten zu einem möglichst grossen Nutzen beizutragen. – Unsittliche Aufträge dürfen natürlich abgelehnt werden. – Vorbeugung destruktiver Eskalation oder auch Konfliktstimulation stehen gleichberechtigt neben der Unterstützung zur Konfliktbewältigung.¹¹ Dabei kann die Mediation ein geeigneter Weg sein. Aus Managementsicht können aber andere Fragestellungen im Vordergrund stehen, wie (a) Führung von MitarbeiterInnen zur Mitverantwortung, (b) Entwicklung der Konfliktkultur, (c) Nutzen des Konflikts.

Im Einzel- und Teamcoaching von Führungsverantwortlichen und auch von Mitarbeiterrollen nimmt Konflikt Coaching einen recht grossen Raum ein. Konfliktgeschehen sind in der Regel Rahmenbedingungen für erfolgreiches Verwirklichen von Handlungsplänen, auch wenn diese von Klienten thematisch nicht

⁹ Sie unten „die Stufen der Konflikteskalation nach Fritz Glasl“

¹⁰ Vergleiche zum Begriff der „komplementären Verantwortung“ von unterschiedlichen Rollen in Organisationen Bernd Schmid (2009). Kulturverantwortung in Unternehmen. In: Perspektive Blau April 2009, S. 1 bis 5.

¹¹ Vergleiche dazu Astrid Schreyögg (2002). Konfliktcoaching – Anleitung für den Coach. Frankfurt. S. 98-134.



adressiert wurden. Und da wir Menschen Konflikte aus nachvollziehbaren Gründen lieber meiden und uns gar nicht bewusst machen, *ist es im Coaching nützlich, die Arbeit an Konflikten explizit in den Kontrakt mit aufzunehmen*: Was heisst es für die Klientin, in einem Konflikt erfolgreich zu sein?

2 Verhalten in Konflikten

2.1 Warum ist heute Konfliktführung und -gestaltung so wichtig?

Konflikte gab es schon immer. Dass aber Konflikte so große Bedeutung für das Funktionieren und die Wertschöpfung der Organisation hat, ist relativ neu. Starre Strukturen und Regeln gaben früher relativ klar vor, wer in einem Konflikt „gewinnt“, wer in einem Konflikt letztlich das Sagen hat. Konfliktmanagement ist darum in hierarchisch geordneten sozialen Systemen weniger notwendig.

Hohe Komplexität bedeutet für uns heute flexible Leistungsbeziehungen und Rollen. Ein hohes Innovationstempo braucht Menschen, die sich autonom selbst bestimmt steuern und daher eben auch unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen entwickeln. Konflikte in Organisationen nehmen daher tendenziell zu: Je mehr Standpunkte, um so mehr Konflikte.

Diese Unterschiede in der Organisation bilden selbst wieder Unterschiede der Rahmenbedingungen wie Markt und Interessensgruppen ab. Unternehmerische Leistungen als Produkte und Dienstleistungen bieten einfache Lösungen für komplexe Herausforderungen. Die zentrale Leistung von Unternehmen ist aus systemtheoretischer Sicht, Komplexität überhaupt handhabbar zu machen. Unternehmen, denen es gelingt, Unterschiede am schnellsten und am besten zu tragfähigen Lösungen zu integrieren, sind erfolgreich. Erfolgreiche Produkte stehen zum Beispiel für die Integration von Design und Technik (Apple), erfolgreiche Dienstleistungen zum Beispiel für die Integration von Menschlichkeit und Effizienz in der Krankenpflege (Buzorg).

2.2 Konflikt Psychologie

In früheren Zeiten gab das Flucht-Angriff Muster (Begegnung von zwei Urmenschen in der Savanne) eine funktionale Blaupause zum Umgang mit Konflikten. Dem stärkeren Konfliktpartner gehe ich aus dem Weg. Letztlich geht es um Leben oder Tod. Daraus folgen zwei dysfunktionale Verhaltens- und Gefühlsmuster:

1. Aggression: Abwertung, Nicht Ernst Nehmen, Ironie und Sarkasmus, Hintenrum Schlecht Reden, Verletzung von Territorien, bis hin zu körperlichen Angriffe und Verletzungen.



2. Flucht: Aggressionshemmung, Unfähigkeit einem Angriff adäquat etwas entgegenzustellen, Feigheit, Rückzug, bis hin zu selbstzerstörerischen Tendenzen.

2.3 Was ist das grösste Missverständnis im Umgang mit Konflikten in Organisationen?

„Der wahre Grund: Die haben persönlich etwas gegeneinander.“ – Klar, wenn Konflikte in persönlich verletzender Form ausgetragen werden, ist die Beziehung irgendwann einmal nicht mehr zu reparieren. Doch gilt für Organisationen, in denen wir unsere Zusammenarbeit in Hinblick auf Zwecke möglichst wertschöpfend und nutzbringend organisieren: Die meisten Konflikte haben einen organisatorischen Hintergrund: unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und die Zukunft, teilweise widersprüchliche Leistungsaufträge unterschiedlicher Abteilungen (klassisch: Produktion und Verkauf), kulturelle und strukturelle Brüche, Veränderung professioneller Profile, unterschiedliche Sichtweisen der Interessensgruppen ...

Ja der Erfolg moderner Unternehmen hängt nicht zuletzt davon ab, immer wieder neue organisatorische Konflikte hervorzubringen, um Entwicklung voran zu bringen¹²: Prozessorganisation versus Linienorganisation, Zentrale versus dezentrale Units, Kontrolle versus Autonomie, Kundenorganisation versus Innovation ... Die systematische Induktion von Konflikten ist wahrscheinlich eine genau so wichtige Managementtherausforderung wie die Konfliktbewältigung.

Die Alternative aus dieser organisationstheoretischen Sicht wäre „Kindergarten“: es gibt halt einfach Konflikte und niemand hat die Verantwortung, oder „Freizeitgruppe“: die persönlichen Interessen stehen im Vordergrund. Erziehung, Familie und Freizeit sind ein hervorragendes Trainingsfeld. Doch in Unternehmen geht es um das Hervorbringen nützlicher beziehungsweise von Kunden und Abnehmern als nützlich wahrgenommener Leistungen. Da sind die persönlichen Aspekte und Interessen des Konfliktgeschehens nur der (emotionale) Treibriemen für neue Lösungen. Sie sollten es jedenfalls sein.

2.4 Warum sind Konflikte so wertvoll?

"Der Streit ist der Vater aller Dinge", sagte vor 2500 Jahren der griechische Philosoph Heraklit. Er meinte damit wahrscheinlich den ontologischen Sachverhalt, dass nur da, wo es Unterschiede gibt auch Energie fließen kann und Leben entsteht. In unserem Zusammenhang verstehen wir den „Streit“ als die Fähigkeit, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen, im sozialen Zusammenleben der Menschen für den Ursprung der Möglichkeit von Organisation: Menschen haben unterschiedliche Talente, Fähigkeiten, Perspektiven. Kulturelle Errungenschaften wie

¹² Allgemeiner kann man mit Gerhard Schwarz (1990: Konfliktmanagement, Frankfurt, Seite 18) sagen: „Der Sinn von Konflikten kann ... im Zulassen und Bearbeiten von Konflikten gesehen werden.“



Zusammenleben in einer Gemeinschaft, Arbeitsteilung, ja sogar Sprache sind nur möglich, indem Menschen lernen, über ihre Konflikte in konstruktive Auseinandersetzung zu kommen. Konflikte bestimmen die Organisation unseres Zusammenlebens. Unsere organisatorischen Regeln, Abläufe und Strukturen können als die Organisation unserer Konflikte verstanden werden.

Konflikte in Organisationen gibt es mindestens so viele wie es organisationale Unterschiede gibt: Konflikte zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen, zwischen Abteilungen und Bereichen wie Innen und Aussen, zwischen unterschiedlichen Funktionen wie Marketing und Produktentwicklung, zwischen unterschiedlichen Organisationsprinzipien wie Familie und Geschäft, zwischen Frauen und Männern, zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat, zwischen Unternehmensteilen in Europa und Asien, zwischen Alten und Jungen, zwischen Ost und West.

Welcher Konflikt in welcher Weise auf die Agenda („das zu Behandelnde“) der Organisation kommt, wird im besten Fall von den Führungsverantwortlichen vorangebracht. Wenn eigentlich die Zusammenarbeit und Gewicht von Zentrale und Peripherie neu justiert werden sollte, die Konfliktfrage aber als Geschlechterthema diskutiert wird (Spitexdienste), ist davon keine konstruktive Weiterentwicklung zu erwarten. Konflikte binden und bedienen Emotionen. So geschieht es, dass Konflikt Vorrang bekommen, die möglichst lautstark ausgetragen werden, vor den eigentlich strategisch für die Weiterentwicklung der Organisation wichtigen Konflikten.

Dies bedeutet auch: Nur wo es ganz reale Konflikte gibt, kann es Entwicklung und Verbesserung geben. Jeder Konflikt ist eine Chance. Darum ist „Wertschätzung von Konflikten“ die Grundlage erfolgreichen Konfliktverhaltens.

2.5 Welche Aspekte spielen eine Rolle?

Damit es einen Unterschied gibt braucht es mindestens zwei, und seien es meine eigenen "zwei Seelen in der Brust". Konflikte¹³ lassen sich unter unterschiedlichen Aspekten¹⁴ beschreiben, wobei meistens ein Aspekt in Vordergrund steht. Besonders aber bei der genauen Betrachtung von Konflikt-Lösungen mit "faulen Kompromissen" zeigt sich, dass alle Aspekte eine Rolle spielen.

¹³ Das Wort „Konflikt“ ist mehrdeutig: Hier (1) meint es die Struktur oder auch den Grund eines Konfliktes als unterschiedliche Interessen, sonst auch (2) was Sie wahrnehmen, wenn der Konflikt schon eskaliert wie heisse Emotionen, Turbulenzen, Aggression etc.

¹⁴ Für die Unterscheidung unterschiedlicher Aspekte des Handelns (Handlungsquadrat) gebrauche ich das Handwerkermodell des Aristoteles (Phys. I 1, 184a10-14). Vergleiche Modelle MAS Coaching. Wie die Handwerker beim Bau eines Hauses unterscheiden wir (1) Zielursache, wofür das Haus gebaut wird, (2) Beweggründe, warum wir dieses Haus bauen, (3) Materialursache, mit welchen Materialien, (4) Formursache, welche Form wir dabei verwirklichen wollen. Vergleiche auch den leider vergriffenen Seminarbaustein Bruno Rüttinger, Oswald Neuberger, Robert Pfützner (1989). Konflikte als Chance. München: Institut Mensch und Arbeit.

**Mittelkonflikt:**

Wie, auf welchem Weg, mit welchen Methoden sollen wir unsere Ziele erreichen, unsere Werte verwirklichen?

Verteilungskonflikt:

Wer hat die Macht über die Ressourcen, Geld, Energie, Arbeit, Anerkennung, Status, Produktionsmittel ...?

**Ziel- und Wertkonflikt:**

Welche Ziele wollen wir erreichen? Warum? Welche Werte, kulturelle und ethische Normen sind uns dabei wichtig?

Beziehungskonflikt:

Wer nimmt dazu welche Rolle ein? Welche Organisation brauchen wir dafür? Wie wollen wir darin unsere sozialen Beziehungen gestalten?

Abbildung 2.1: Konfliktquadrat

Zielkonflikt: Menschen sind bestimmt durch unterschiedliche Ziele und Interessen. Unterschiedliche Zielsetzungen beziehen sich ihrerseits auf unterschiedliche Werte, was mir an meinen Zielen wertvoll ist, sei es z.B. das jeweilige meine Hemd, das mir am nächsten ist, oder der Konflikt von Gemeinschaft und Individuum.

Mittelkonflikt: Jeder Konflikt hat einen Inhalt. Es wird über Wege und Mittel gestritten, mit denen ein scheinbar einiges Ziel zu erreichen ist. Unterschiedliche Auffassungen über die richtigen Mittel weisen jedoch meist auf den

Ressourcenkonflikt: Unterschiedliche Ziele lassen sofort eine Situation entstehen, in der es um die Ressourcen geht, eigenen Ziele durchzusetzen und zu erreichen. Selbst wenn wir Teil einer verschworen auf gemeinsame Ziele festgelegten Gemeinschaft sind, geht es immer noch um die Verteilung des eigenen und des fremden Anteils. Inwiefern es mir gelingt Eigenes im Gemeinsamen zu verwirklichen.

Beziehungskonflikt: In jedem Konflikt also trete ich in eine Beziehung zu mir selbst oder/und mit anderen. Die Beziehung kann durch Kooperation oder Feindseligkeit bestimmt sein. Und gerade die Rollen, die wir in dieser Beziehung spielen sind selbst Gegenstand des Konfliktes. Unsere Rollen bestimmen die Regeln, nach denen sich die beabsichtigten Handlungen bzw. Handlungsziele wenigstens nicht ausschließen dürfen.

2.6 Wie kann man sich in einem Konflikt verhalten?

Eines unserer biologischen Programme ist wahrscheinlich das "Recht" des physisch Stärkeren. Sie merken das daran, dass Sie in Konflikten normalerweise unter Stress



geraten. Ihr Körper produziert Adrenalin und bereitet sich auf Die Flucht-Angriff-Reaktion vor. Der, der sich für stärker hält, greift an. Der Schwächere versucht zu fliehen. Oder es gibt einen Kampf.

Wäre es allerdings den physisch Starken in der kulturellen Evolution nicht gelungen mit den Klugen, den sozial Kompetenten, den Visionäre, den handwerklich Geschickten Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, gäbe es keine Menschen. Siege in der gewalttätigen Auseinandersetzung sind also meistens ein zweischneidiges Schwert und von mehr oder weniger kurzer Dauer.

Folgende Arten des Konfliktverhaltens sind systematisch möglich. Wählen Sie selbst, was Sie gerade für angezeigt halten.

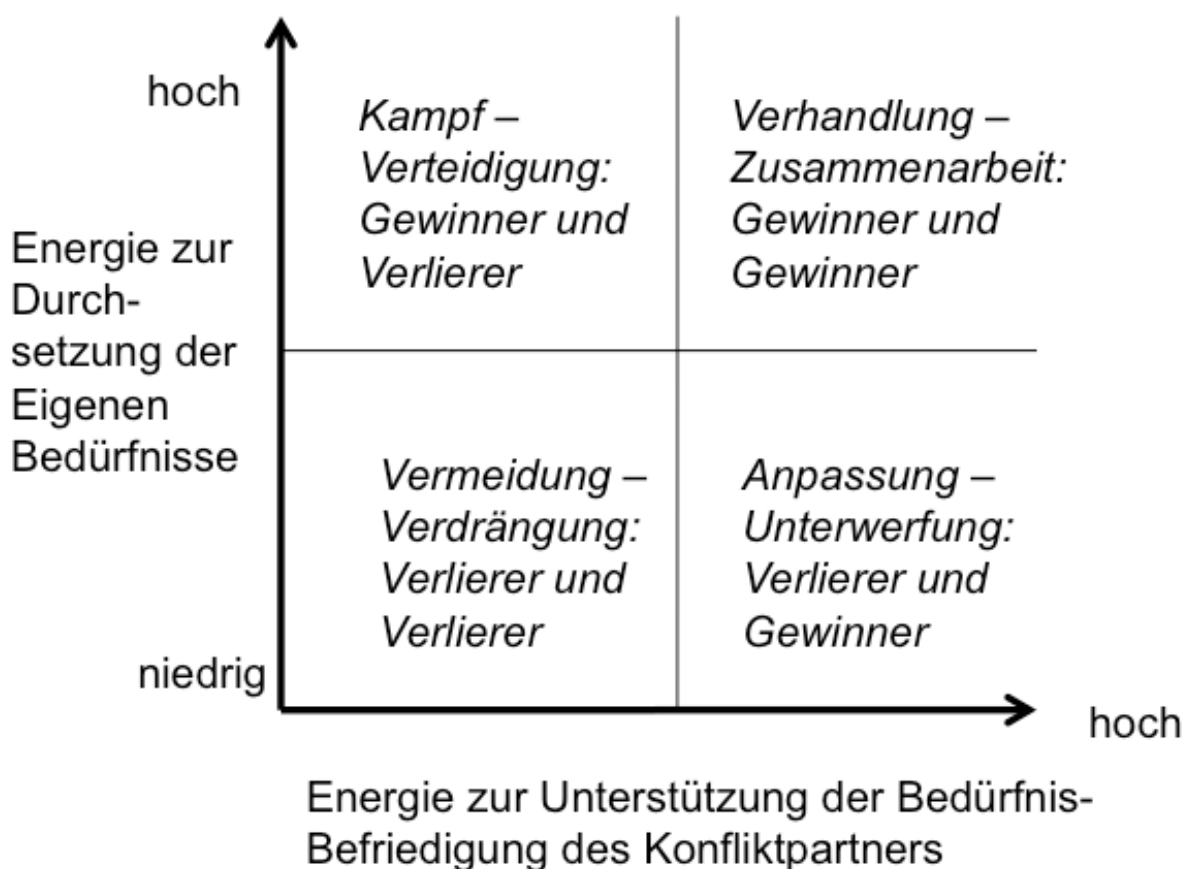


Abbildung 2.2: Steuerung des Konfliktverhaltens

2.7 Wie können Sie wahrnehmen, dass es einen Konflikt gibt?

Es gibt unterschiedliche Symptome für das Vorhandensein von unterschwelligem Konflikten. Sie können das mit der Vier-Felder-Tafel oben zum Konfliktverhalten vergleichen.



- Ablehnung, Ausdruck von Widerstand: Widersprechen, mürrische Reaktionen, Abgleiten lassen, Lustlosigkeit, innere Kündigung.
- Aggressivität und offene Feindseligkeit: verletzende laute Reden, böse Blicke, bis zur Obstruktion und Sabotage.
- Rückzug, Desinteresse, Vermeiden von Kontakten, kann nicht in die Augen schauen (nur Mitteleuropa), Anzeichen von Niedergeschlagenheit.
- Anpassung, Konformität, Kritik vermeiden, nach dem Mund reden, strenges Einhalten von Formen und Etikette.

Konfliktsignale lassen sich allerdings selten eindeutig interpretieren. Darum ist es wichtig den Dingen auf den Grund zu gehen.

2.8 Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl¹⁵

Nach Friedrich Glasl lassen sich typische Muster der Eskalation von Konflikten von der „Verhärtung“ bis zur gegenseitigen Zerstörung beschreiben und voneinander unterscheiden. Die Eskalation geht mehr oder weniger schnell; in der Regel wird aber keine Stufe ausgelassen. Je weiter eskaliert, desto schwieriger ist es, konstruktive Beiträge und Lösungen zu erreichen.

1. *Verhärtung*: Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

2. *Debatte, Polemik*: Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

3. *Taten statt Worte*: Die Überzeugung, dass „Reden nichts mehr hilft“, gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem „anderen“ geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

4. *Images und Koalitionen*: Die „Gerüchte-Küche“ kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

5. *Gesichtsangriff und Gesichtsverlust*: Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen.

6. *Drohstrategien*: Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

7. *Begrenzte Vernichtungsschläge*: Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als „passende“ Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

¹⁵ Vergleiche insgesamt dazu (klassisch) Friedrich Glasl (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. 2. Aufl. Stuttgart 1990.



8. *Zersplitterung*: Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

9. *Gemeinsam in den Abgrund*: Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

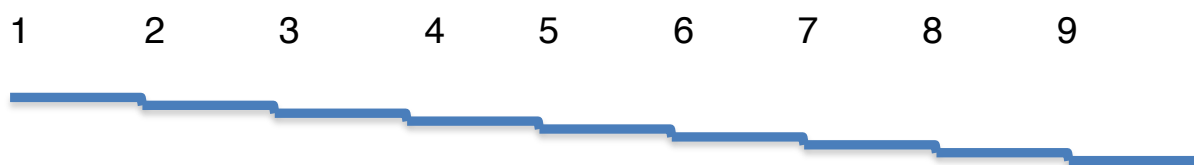


Abbildung 2.3: Konflikteskalation

Die Konflikteskalation wird grafisch meistens als Treppe nach unten (in den Abgrund) dargestellt. Nach oben eskalieren allerdings die Emotionen und die Schwierigkeit eine Lösung oder Einigung zu finden. Die Eskalation kann mehr oder weniger schnell von statten gehen, je nachdem wie hoch das Emotionsniveau ist. Im konkreten Fall wird es darum gehen, einen Konflikt so weit zu deeskalieren, dass wieder ein Gespräch möglich wird (Stufe 1 und 2). Aus Managementsicht kann Vorsorge betrieben werden, Konflikte nicht eskalieren zu lassen. Gelassenheit, vorgängige Vereinbarung von Konfliktregeln, Eskalation über die Hierarchie, statt über Emotionen, ermöglichen weitere konstruktive Bearbeitung.

Aufgabe: Kennen Sie vielleicht die Geschichte des Brudermordes Kain und Abel aus der Bibel? – Welche Eskalationsstufen des Konfliktes können Sie darin beschreiben?

2.9 Das Prinzip der zwei Hände zur Deeskalation von Konflikten

Ohne weitere (kulturelle) Steuerung würden Konflikte nach einem dynamischen Eskalationsmuster verlaufen oder einer der Partner räumt das Feld (Flucht, Unterwerfung). Die Eskalationsdynamik kann nur zurückgedreht werden mit: *die eine Hand für Abwehr und Reaktion auf der gleichen Stufe, dann eine Stufe zurückschalten, die andere Hand für Verhandlung und Versöhnung*. Ich muss bereit sein, in den Konflikt zu gehen, um auch eine Lösung zu erreichen. Eskalationsdynamiken sollten Sie auf jeden Fall deutlich ansprechen. Ihr Konfliktgegner hat die Wahl!

Das setzt voraus, dass Sie im Zweifelsfall über genügend Machtmittel verfügen, mindestens dagegen zu halten. Und es ist auch gelegentlich ratsam das Feld zu räumen, wenn der Konfliktpartner überlegen und für Argumente und konstruktive Beiträge nicht zugänglich ist. – Bei Überlegenheit des Konfliktpartners gäbe es sonst



noch andere Mittel der Wahl, wie zum Beispiel in der berühmten chinesischen Lehre der „36 Strategeme“¹⁶ dargestellt sind.

2.10 Gibt es "unnötige" Konflikte?

Nein. Konflikte sind der Ausdruck von Energie und Leben. Unnötig kann allerdings ein destruktiver Verlauf nach dem Verlierer-Muster sein. ... Und es darf natürlich auch mal Verlierer geben - Sie können nicht jeden Konflikt zu jeder Zeit austragen. Konflikte können durch Machtentscheidung oder Verdrängung kurzfristig "gelöst" werden. Es ist ein Vorrecht des Menschen, diese Wahlmöglichkeit zu haben. Es gibt andere Prioritäten: z.B. bei äusserer Bedrohung wählten die Indianer einen "Kriegshäuptling", der rigoros alle internen Konflikte unterdrücken musste. - Sie wissen aber, wo es Verlierer gibt entsteht Unzufriedenheit, Ärger, Rachegefühle, Machtkampf. Der Konflikt brodelt weiter, es gab keinen wirklichen Entwicklungsschritt.

Destruktive Konflikte erkennen Sie vor allem daran, dass sich die Situationen wiederholen und im Kreise zu drehen scheinen. Der Konflikt schleppt sich dahin, bindet immer grössere Ressourcen, hemmt Kreativität oder eskaliert gar im Machtkampfmuster bis zur körperlichen Gewalt. - Den haben wir alle, den "Killerinstinkt".

2.11 Wie können Sie zum konstruktiven Verlauf eines Konfliktes beitragen?

a. Den grössten Einfluss auf den Verlauf eines Konfliktes hat Ihre eigene Einstellung (wie man in den Wald ruft ...): Konflikte als Chancen bewusst zu nutzen und als Motor für Entwicklung zu führen, beinhaltet eine kooperative Haltung mit meinem Konfliktpartner.

Die Jeder-Gewinnt-Methode in Konflikten
- Konflikte sind die Energiequellen für Verbesserung und Entwicklung
- Ohne Konflikte keine Entwicklung
- Keine Angst vor Konflikten
1. Sie erkennen eine Störung, einen Konflikt oder ein Problem. Abbrechen der Aggressionsspirale. - Deeskalation. (Körpersignale beachten)
2. Zusammen mit Ihrem Partner stellen Sie fest, worin das Problem, der Konflikt, die Meinungsverschiedenheit eigentlich besteht. (z.B. mit dem Konfliktquadrat)
3. Entwickeln Sie (jeder) alternative Lösungsvorschläge. (Brainstorming nach Gesprächsdreieck - noch nicht bewerten)
4. Bewerten Sie die Vorschläge nach ihren Konsequenzen.
5. Treffen Sie eine gemeinsame Entscheidung und vereinbaren Sie eine Erfolgskontrolle.
6. Führen Sie Ihre Entscheidung aus.

"Dass wir diesen Konflikt haben, ist nicht die Schuld von einem von uns, wir gehören beide zum Konflikt. Der Konflikt ist eine Chance für unsere persönliche, professionelle und organisatorische Entwicklung. Lass uns zuschauen, dass wir diese Chance nutzen. Dazu brauchen wir Vertrauen ineinander und miteinander, dass wir diesen

Strategeme für Manager. Frankfurt.

Michael Loebbert, Beraten im Dialog, www.mloebbert.com

Seite 14

"Jeder-gewinnt-Methode" funktioniert nur, wenn Konflikt bis auf Gesprächsniveau heruntergeschraubt wurde, sonst immer ein Gang weiter zurück als der Kontrahent (Deeskalationsmethode).



Konflikt nach dem Gewinner-Gewinner-Muster lösen werden."

Der erste Schritt in jedem Konflikt ist, mit meinem Partner in aktive Auseinandersetzung und Verhandlung über die Möglichkeiten von Kooperation zu gehen (vertrauensbildende Massnahmen). Ohne Kooperation und gewisses Vertrauen gibt es keine Fortschritte. Lösungen sind, wenn überhaupt Stagnation bei gezogenen Waffen oder Verliererlösungen mit Verschleppung und Rache und all den anderen psychologischen Mechanismen, die dann einsetzen.

Eine kooperative Haltung wirkt auch dort, wo einer sagt, er habe einen Konflikt, der andere: ich habe keinen Konflikt. Die Regel ist: Wenn (nur) einer sagt, es gibt ein Konflikt, dann gibt es einen Konflikt.

b. Wir wissen heute recht genau aus welchen Gründen und wie der destruktive Verlauf von Konflikten funktioniert. Ein wichtiger Punkt ist, dass wir neben unserer archaischen Angst (Flucht-Angriff-Muster) "gelerntes Angstverhalten" (aus früheren Erlebnissen) und aktuelle Angst (aus realer Befürchtung zu verlieren) spüren. Durch die Mobilisierung von Aggression bzw. Flucht und Vermeidung schützen wir uns davor, im Konflikt unterzugehen oder gar getötet zu werden. *Der konstruktive Umgang mit Angst und Aggression, das ist sie spüren, ohne sich ihr zu überlassen, ist eine Kernfähigkeit für die konstruktive Bewältigung von Konflikten.*

c. Das andere ist Erfahrung mit Konfliktverläufen, Wahrnehmungsvermögen, Urteilskraft und die Beherrschung von Konflikttechniken wie der Jeder-gewinnt-Methode.

Ich frage nach den unterschiedlichen Aspekten unseres Konfliktes, kläre Kollisionen und Übereinstimmungen. Erarbeite mit meinem Partner, gegebenenfalls zusammen mit einem Vermittler mögliche Lösungsszenarien. Wir erarbeiten zusammen Erfolgskriterien und Erfolgskontrollen.

Wir feiern unseren gemeinsamen Erfolg und beschreiben einander, wo uns dieser Konflikt weitergebracht hat. ... und bleiben Sie weiterhin vorsichtig im Geben von Vertrauen, klug in der Anwendung von Methoden und weise in der Einschätzung Ihrer realen Möglichkeiten.

2.12 Kann man Konflikte lösen?

Ein Konflikt ist konstruktiv bewältigt, wenn es uns gelungen ist, mit unseren unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interessen, Zielen, Werten und Beziehungsvorstellungen etwas Neues zu schaffen, eine neue Lebensmöglichkeit im Zusammenleben und Zusammenarbeit, in der unser je Einzelnes und Besonderes zur Geltung kommt.



Das können Sie gut in Ihrer Familie beobachten. Jeder konstruktiv ausgetragene Konflikt mit Ihrem Ehepartner oder Ihren Kindern bringt eine Bereicherung des Lebens. Zusammenleben "wächst" an Konflikten.

Anders ist es mit Konflikten mit Personen, die uns weniger nahe stehen. Hier ist es wichtig, auf die eigenen Machtbasis zu achten und sich gleichzeitig aktiv für die Gestaltung einer Vertrauensbeziehung einzusetzen: Transparenz, Humor, Erfahrungsaustausch. Die Erfahrung zeigt, dass besonders die Ergebnisqualität und Innovationsrate in einer Kultur konstruktiver Konfliktbewältigung (Streitkultur) wächst.

Was sich damit "löst", sollte nicht unbedingt der Konflikt sein, das was uns eben unterscheidet. Vertrauen in eine tragfähige Konfliktkultur löst allerdings die Anspannung und den Stress, die mit Angst und Aggression im Konfliktgeschehen verbunden sind. Diese "entspanntere" Haltung fördert Wohlbefinden, Arbeitsfreude und Kreativität.

2.13 Was führt zu einer konstruktiven Konfliktkultur?

Konstruktive Konfliktkultur geht davon aus, dass Konflikte unvermeidlich strukturell gegeben sind. Wenn ein Konflikt eskaliert und beginnt destruktive Emotionen zu wecken, ist das in der Regel ein Indikator dafür, dass eine organisationale Lösung, die vielleicht bisher funktioniert hat, nicht mehr für die optimale Erbringung von Wertbeiträgen taugt. Zumindest einer der Beteiligten würde das so sehen.

Die Wertschätzung des positiven Beitrags der Eskalation von Konflikten ist wahrscheinlich der erste Schritt zu einer konstruktiven Konfliktkultur, in der es weder darum geht, anstehende Konflikte zu vermeiden, noch in einer Weise zu eskalieren, welche zu einer gravierenden Beschädigung eines Beteiligten führt.

Nützlich ist die gemeinsame Festlegung von Spielregeln, welche eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten ermöglichen ...

3 Ansatzpunkte beim Coaching von Konflikten

Nutzen Sie alles, was Sie als Coach können. Als Modell und Vorbild sind Sie Projektionsfläche („Übertragung“) und werden von Ihren Klienten genauestens beobachtet. Eine wichtige Intervention ist, wie Sie als Person mit dem Konfliktgeschehen umgehen. Gegebenenfalls wird Ihr Kunde nichts unversucht lassen, um sie irgendwie in seinen Konflikt mit einzubeziehen. – Zum Beispiel geht die Anfrage nach „Konflikt-Coaching“. Und der Kunde wünscht sich, dass Sie den Konflikt für ihn managen. Oder Sie werden mit einer Moderation beziehungsweise Vermittlung beauftragt, mit dem kleinen Zusatz, den Konflikt im Sinne des Auftraggebers zu lösen. Und es kann Ihnen passieren, dass die Auftraggeberin Ihnen beim Kontraktgespräch freudestrahlend erzählt, dass sie zuvor leider schon zwei



Kollegen vor die Türe setzen musste, die unfähig waren, ihr Vertrauen zu gewinnen.
- Arbeit an und mit Konflikten ist der Normalfall im Coaching, seien es latente Konflikte oder schon leicht eskalierte (Stufe 2). Konflikte beziehungsweise Konflikte, die drohen destruktive Auswirkungen zu haben, fungieren als Indikatoren für die Störung von Kooperationsbeziehungen.

Für die Arbeit mit Konflikten in Organisationen gibt es eine Fülle von Ratgeberliteratur und Trainingsvorlagen¹⁷. Einige Lehrstücke und Modelle habe ich vorherigen Abschnitt kurz dargestellt. Konkrete Ansatzpunkte oder Anfragen für Einzel- und Teamcoaching habe ich meiner Erfahrung¹⁸ vier gefunden.

3.1 Konfliktkompetenz unterstützen und entwickeln

Unterstützung bei Kompetenzentwicklung und Lernen entlang des Leistungsprozesses des Kunden ist insbesondere in Bezug auf Konflikt Coaching eine wichtige strategische Linie für einen erfolgreichen Einsatz. Nützlich für den Coach ist daher im Hintergrund ein Modell für Konfliktkompetenz. „Konfliktkompetenz ist die kognitive und emotionale Handlungsfähigkeit produktive Ergebnisse von Konflikten zu maximieren und negative Wirkungen und Verletzungen zu minimieren.“¹⁹

Aufgabe: Entwerfen Sie eine Liste von 15 Fähigkeiten, die aus Ihrer Sicht mit einer leistungsfähigen Bearbeitung von Konflikten verbunden sind. Priorisieren Sie.

Konfliktcoaching hat in der Regel immer auch den Aspekt der Unterstützung der Entwicklung von Konfliktkompetenz von Einzelpersonen und oder handelnden Einheiten in Organisationen. Im Unterschied zu Seminaren ist die konkrete Arbeit an Konflikten für die Kompetenzentwicklung tiefer gehend und nachhaltiger (Lernen aus Erfahrung).

3.2 Coaching in Konflikten

3.2.1 Arbeitsfähigkeit herstellen und erhalten

Eskalierende Konflikte sind oft mit starken Emotionen verbunden oder auch mit einem starken Ausdruck von Emotionen. Darin unterscheiden sich auch kulturelle Kontexte. In Konflikten weniger geübte Klientinnen sind erstaunt, verängstigt und manchmal auch von den eigenen Emotionen überwältigt. Die Dynamik der

¹⁷ Neben den schon genannten empfehle ich auch Klassiker wie Machiavelli: der Fürst, wenn es um die Erarbeitung von Machtstrategien geht, oder insgesamt die Dramen von William Shakespeare.

¹⁸ „Meine Erfahrung“ steht meines Wissens für den momentanen State of the Art im Konfliktcoaching. Dass die Arbeit mit Konflikten, Konflikte für eigene Entwicklung oder Unternehmensentwicklung zu nutzen sind, und dass dies einen wichtigen Leistungsbeitrag aller Organisationsbeteiligter Führende und Mitarbeitende ausmacht, ist noch eine relativ neue Sichtweise.

¹⁹ Craig E. Runde und Tim A. Flanagan (2010). Developing Your Conflict Competence: A Hands-On Guide for Leaders, Managers, Facilitators, and Teams. S. 2. Übersetzung durch den Autor.



Konflikteskalation folgt wahrscheinlich ziemlich archaischen Verhaltensmustern, die im Höhepunkt in der einseitigen oder auch wechselseitigen Vernichtung gipfelt.

- a. Eigene Emotionen wertzuschätzen und als Orientierung in Konflikten zu nutzen ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Konfliktbearbeitung.
- b. Dazu gehört auch eine realistische Sicht auf den eigenen Beitrag zur Eskalation. (1) Arroganz: den anderen Abwerten; (2) Sich Abschotten: keine Information zulassen; (3) Offene Feindseligkeit: Polemik, Ärger zeigen, die Haltung verlieren; (4) den anderen beweisen, dass sie falsch liegen; (5) sich selbst als „vollkommen“ darstellen; (6) Verbindlichkeiten und Abmachungen hintertreiben; (7) offener Vertrauensbruch
- c. Kosten-Nutzen Rechnung für die weitere Eskalation. – Allein das macht für Klientinnen einen Unterschied, wenn sie sich den Gedanken erlauben dürfen, dass eine Eskalation auch nützlich sein darf.
- d. Den eigenen Konfliktstil beschreiben. In unterschiedlichen Erfahrungen haben wir in der Regel gewisse Stileigenarten entwickelt, vergleiche oben 2.5, die unser Verhalten steuern. Wenn Sie an die letzten 3 Monate zurückdenken, welche drei Konflikte können Sie beschreiben, an denen Sie beteiligt waren? Wie haben sie sich verhalten? – Eher (1) vermeidend, verdrängend, (2) anpassend, unterwerfend, (3) kämpfend, oder (4) Zusammenarbeit und Kompromiss suchend? Was denken Sie, was ist Ihr Lieblingsverhalten.
- e. Entwicklung und Stärkung der eigenen Machtbasis. Der Wunsch zur konstruktiven Konfliktbearbeitung scheitert manchmal an der realen Übermacht des Konfliktpartners. Dann muss zuerst einmal die eigenen Machtbasis entwickelt und gestärkt werden (persönliche Strategie, Positionierung, Netzwerken, Verbündete gewinnen).

Alle Fragen und Werkzeuge unterstützen den Coachee, Abstand von seinen Emotionen zu kommen, diese ein wenig einzuordnen, um diese optimal für seine weitere Orientierung nutzen zu können.

3.2.2 Konfliktanalyse

Für die eigene Prozesssteuerung des Klienten (Schritt 3 Hypothesenbildung²⁰) ist es jetzt entscheidend Anhaltspunkte dafür zu finden, was einen möglichst nützlichen Verlauf des Konfliktes unterstützen und befördern könnte. Analysen und damit verbundene Hypothesen stehen im pragmatischen Zusammenhang.

- a. Besonders in „erhitzten“, schon eskalierten Konflikten, die viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen und binden, unterstützt die Erstellung einer Konfliktlandkarte, die bildliche Darstellung von miteinander verbundenen Konfliktherden: Welches ist der fokale Konflikt? – Dieser wird benannt und in die Mitte eines Blatt Papiers geschrieben. Wer und welche Themen spielen dafür eine Rolle? Welche anderen Konflikte sind damit verbunden? Warum rückt gerade dieser

²⁰ Vergleiche die Prozessphasen im Coaching, Begleittext 1.1



Konflikt in den Vordergrund? Welcher alternative Konflikt wäre sonst noch möglich?

- b. Weitere Methoden für Konfliktanalyse: Welche Aspekte spielen eine Rolle (vgl. oben 2.4)? Auf welcher Eskalationsstufe ist der Konflikt angelangt? Wer ist beteiligt und könnte zu einer nützlichen Lösung beitragen?

Ein Konflikt kann stehen für den nächsten Schritt der Organisationsentwicklung, für strategische Mehrdeutigkeiten, für Veränderungen im Markt oder der Umwelt einer Organisation, für die Frage nach einer neuen kulturellen Identität, für eine neue Form der Kooperation Im dialektischen Verständnis²¹ bietet jeder Konflikt die Chance eines „Aufhebens“ des Widerspruchs als (1) Überwinden des Status Quo, (2) Emporheben zu etwas Neuem und (3) gleichzeitig Bewahren des Gegebenen.

3.2.3 Lösungskoaching in Konflikten

Wunderfrage geht immer: Wenn der Konflikt für Sie eine optimale Wendung genommen hätte? – Lösungskoaching bewährt sich ...

3.2.4 Erarbeitung und Umsetzung einer Konfliktstrategie

Angenommen der Konflikt hätte aus Ihrer Sicht maximalen Nutzen entfaltet und wäre gelöst, was würden Sie in Ihrem Kontext wahrnehmen? Was würden die anderen Beteiligten wahrnehmen? Was noch?

Den nächsten Schritt können Sie als „Lösungskoaching“²² gestalten. Mit Skalierungsfragen erarbeitet Ihre Klientin eine persönliche Konfliktstrategie für die nächsten Umsetzungsschritte. Im Zusammenhang der persönlichen Gefährdung der Klientin in ihrem Konflikt auch unter die Räder zu kommen ist es in der Regel sinnvoll, für jeden Schritt eine Alternative zu formulieren, sofern sich die Konfliktpartnerin nicht auf eine konstruktive Auseinandersetzung einlassen möchte.

Die Vorgehensweise bewährt sich insbesondere auch beim Team- und Gruppencoaching bei Konflikten innerhalb von Teams und Gruppen. Die „Wunderfrage“ ermöglicht dabei für die Mitglieder, eine neue Perspektive einzunehmen.

3.3 Destruktiver Eskalation vorbeugen, Entwicklung einer Konfliktkultur

Die Kultur einer Organisation verstehen wir aus systemischer Sicht als die den Mitgliedern zur Verfügung stehenden Handlungs-, Denk- und Gefühlsmuster, die den Mitgliedern für die Erhaltung und Weiterentwicklung geeignet erscheinen.²³ Den

²¹ Georg Friedrich Wilhelm Hegel 1812/13: Die objektive Logik. In: Walter Jaeschke (Hg.): Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Gesammelte Werke Band 11, Hamburg 1978, 57f

²² Vergleiche Seminarskript Modul 1.2

²³ Vergleiche Michael Loebbert (2009): Kultur entscheidet. Leonberg 2009. Seite 12f. Das ist die Kurzversion einer Definition, welche kulturelle Artefakte, Regeln und explizite Werte und implizite Annahmen mit einschliesst.



Ansatz bei der Kulturentwicklung halte ich deshalb für weitreichend und nachhaltig in der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten. Muster, welche eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten unterstützen, nennen wir im positiven wertenden Sinn Merkmale einer Konfliktkultur.

- Positive Wertschätzung von Konflikten als Entwicklungspotentiale.
- Organisationen, die gelernt haben, Gefühle einerseits als Orientierung wertzuschätzen und zugleich konstruktiv zurückzuhalten. Gelassenheit und freundliche Beobachtung von Konflikten.
- Etablierte Regeln für die Eskalation von Konflikten in der Hierarchie oder in neue soziale Gefässe.
- Konfliktkompetenz als ausgewiesene Kernkompetenz für Führungsaufgaben.

Aufgabe:

- Was sind aus Ihrer Sicht weitere fünf Merkmale einer konstruktiven Konfliktkultur? Wie kann es gelingen diese zu gestalten?
- Welche Muster haben Sie familiär und in Ihren Vorerfahrungen geprägt, die Sie in der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten heute unterstützen können?

3.4 Strategische Induktion der Konflikteskalation

Strategische Induktion der Konflikteskalation kann nur dort gelingen, wo es schon einen strukturellen Konflikt unterschiedlicher Ordnungsvorstellungen und Logiken in der Organisation gibt.

„Kalte Konflikte“ sind meistens Konflikte, die schon einmal eskaliert waren, die aber zu keiner konstruktiven Bearbeitung gelangt sind. Der Konflikt ist auf Eskalationsstufe 4 oder 5 „eingefroren“: Koalitionen, Feindbilder und oft auch schon Gesichtsverlust sind etabliert. Eine weitere Eskalation wird durch hierarchische Macht oder auch durch Einsicht der Beteiligten verhindert. Konflikte wie zum Beispiel die Auseinandersetzung von Marketing und Vertrieb, Entwicklung und Verkauf, Zentrale und Aussendienst können strategische Bedeutung bekommen, wenn es um die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit der Organisation geht.

Das sind auch Konflikte, die für die persönliche Entwicklungs- und Positionierungsstrategie im Unternehmen wichtig sind: Konkurrenz von inhaltlichen Leistungsvorstellungen, Konkurrenz in der Gestaltung von Entscheidungsbefugnissen, Konkurrenz in der Zuordnung von Mitarbeitenden.

Konflikte und Konfliktlinien müssen in ihrer strategischen Bedeutung bewertet werden. Für eine Induktion der Eskalation genügt meistens schon eine kräftige Polemik, die durchaus Augenzwinkern und wertschätzende Zugewandtheit zu den Konfliktpartnern mit einschliessen darf und sollte. Es geht darum deutlich zu machen,



es gibt einen Konflikt. Und dieser Konflikt wird aus guten Gründen für bedeutsam gehalten.

Der Coach ist für diese Vorgehensweisen Sparringspartner und Anwalt der konstruktiven Bearbeitung, um destruktive Entgleisungen möglichst zu vermeiden und den entstehenden Schaden möglichst gering zu halten. Strategische Konflikteskalation muss sehr sorgsam eingesetzt werden, - „wer mit dem Feuer spielt, ...“ Die positive Nutzenerwartung sollte den auf jeden Fall entstehenden Schaden auf jeden Fall übersteigen.

Das umfasst weitere mögliche Ansätze zur *Stimulierung*²⁴ und Erhaltung eines positiven Konfliktniveaus in der Organisation:

- In der gezielten Personalauswahl auf Diversität und Pluralität achten.
- Abteilungs- und Gruppenrivalitäten gezielt, zum Beispiel durch einen Wettbewerb, fördern.
- Spielerischen Wettbewerb, Suche nach Gegenargumenten, „Advocatus Diaboli“ in Arbeitsgruppen und Teams einführen.
- Kontroversen direkt ansprechen und intern als Kontroverse kommunizieren.
- Stereotypisierung (Konfliktstufe 4) mit Überzeichnung und humorvollen Interventionen begegnen.
- Konflikte in formalen Verhandlungen rahmen und führen.
- Rollenmodelle für konstruktive Konfliktbearbeitung gestalten.

3.5 Design von Konflikt-Coaching

Ziel des Konfliktcoachings ist, dass möglichst alle Beteiligte eine gemeinsame positive Geschichte des Konfliktes erzählen können.

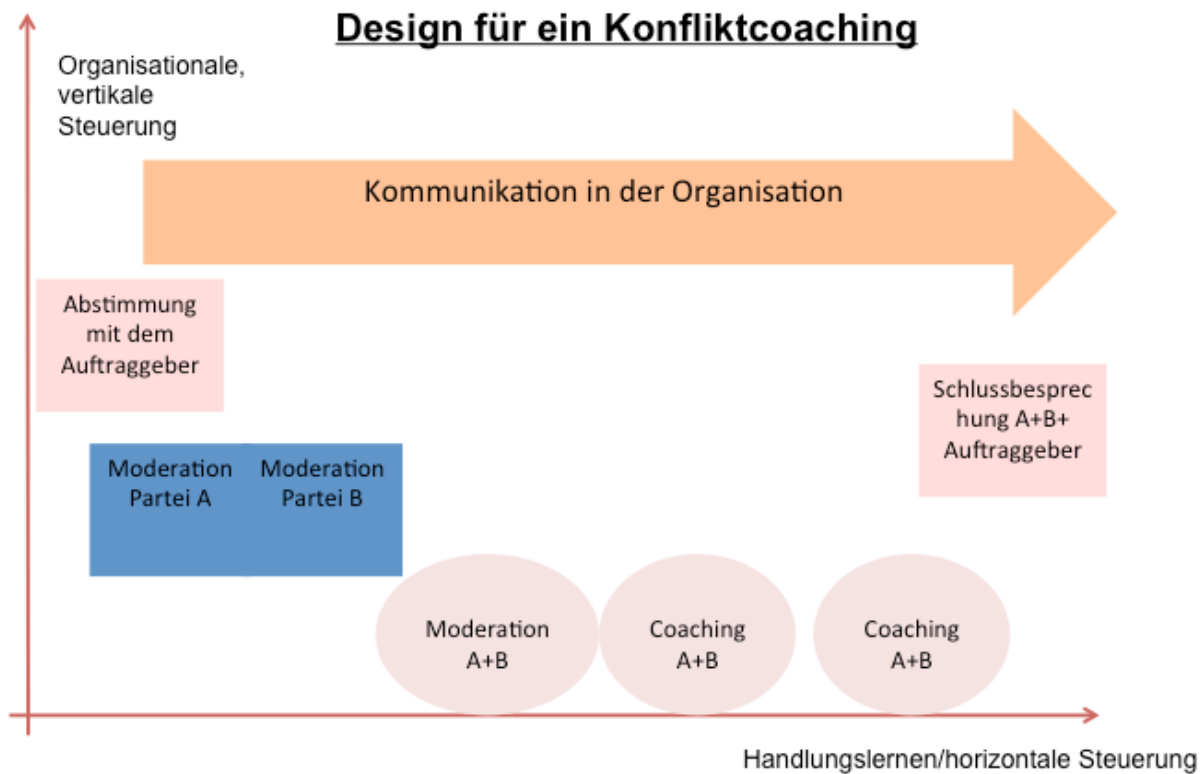
Das ist der Gesichtspunkt der *vertikalen Steuerung*: Wer beteiligt war, wer welche Beiträge geleistet hat (hoffentlich auch die coachende Person 😊), was für ein gutes Ende alles funktioniert hat, vielleicht auch was die ärgsten Hindernisse und Klippen waren.

Die *horizontale Steuerung* durch die coachende Person bemisst sich an ihrer Einschätzung, wie und wann die beteiligten Personen in der Lage und bereit sind, konkret konstruktive positive Beiträge zu leisten, also in der Regel ein bisschen über den eigenen Schatten springen.

²⁴ Vergleiche Astrid Schreyögg (2002): Konfliktcoaching. Frankfurt. Seite 127 f.



Design für ein Konfliktcoaching

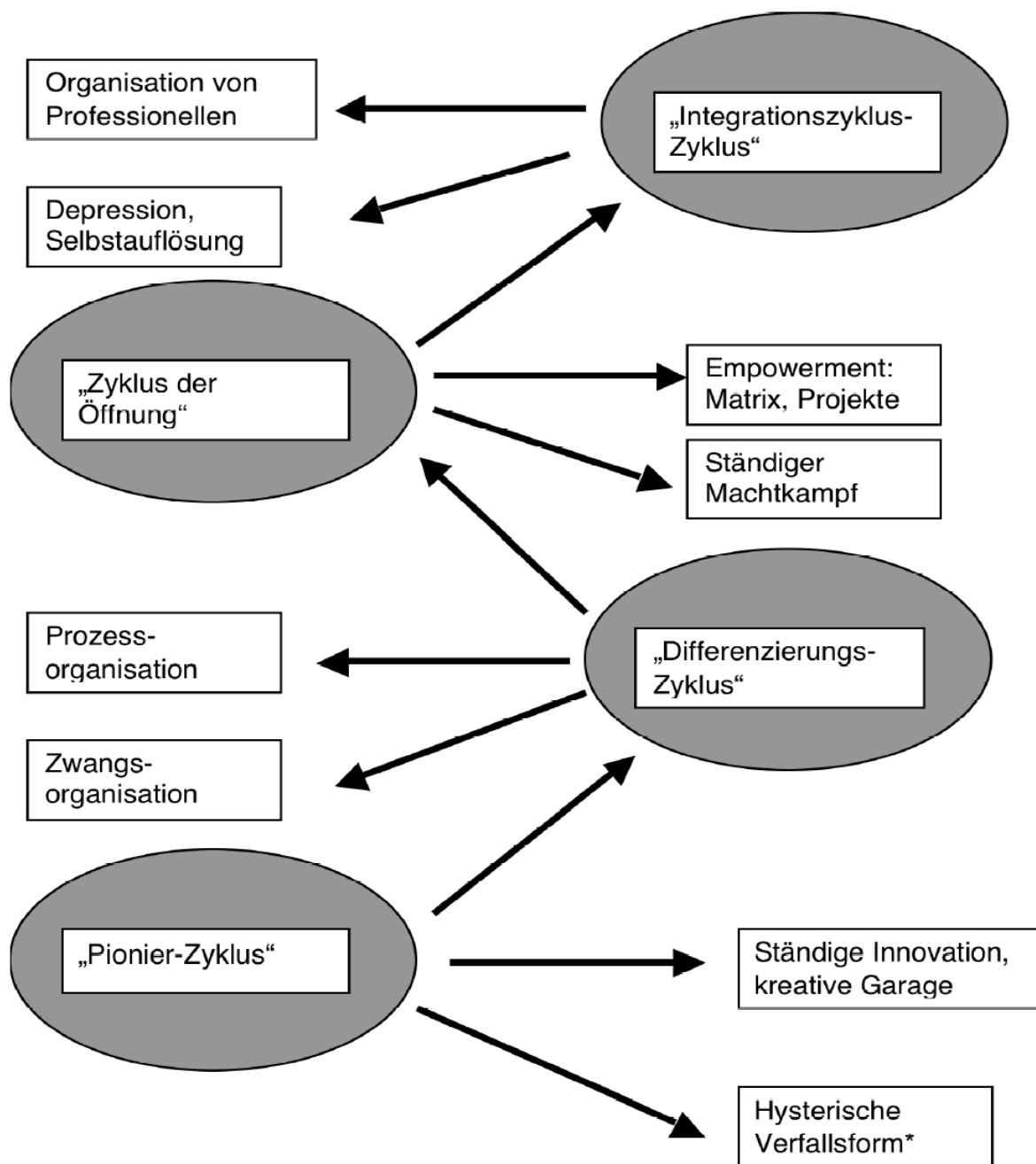




4 Anhang: Konflikte in der Organisationsentwicklung

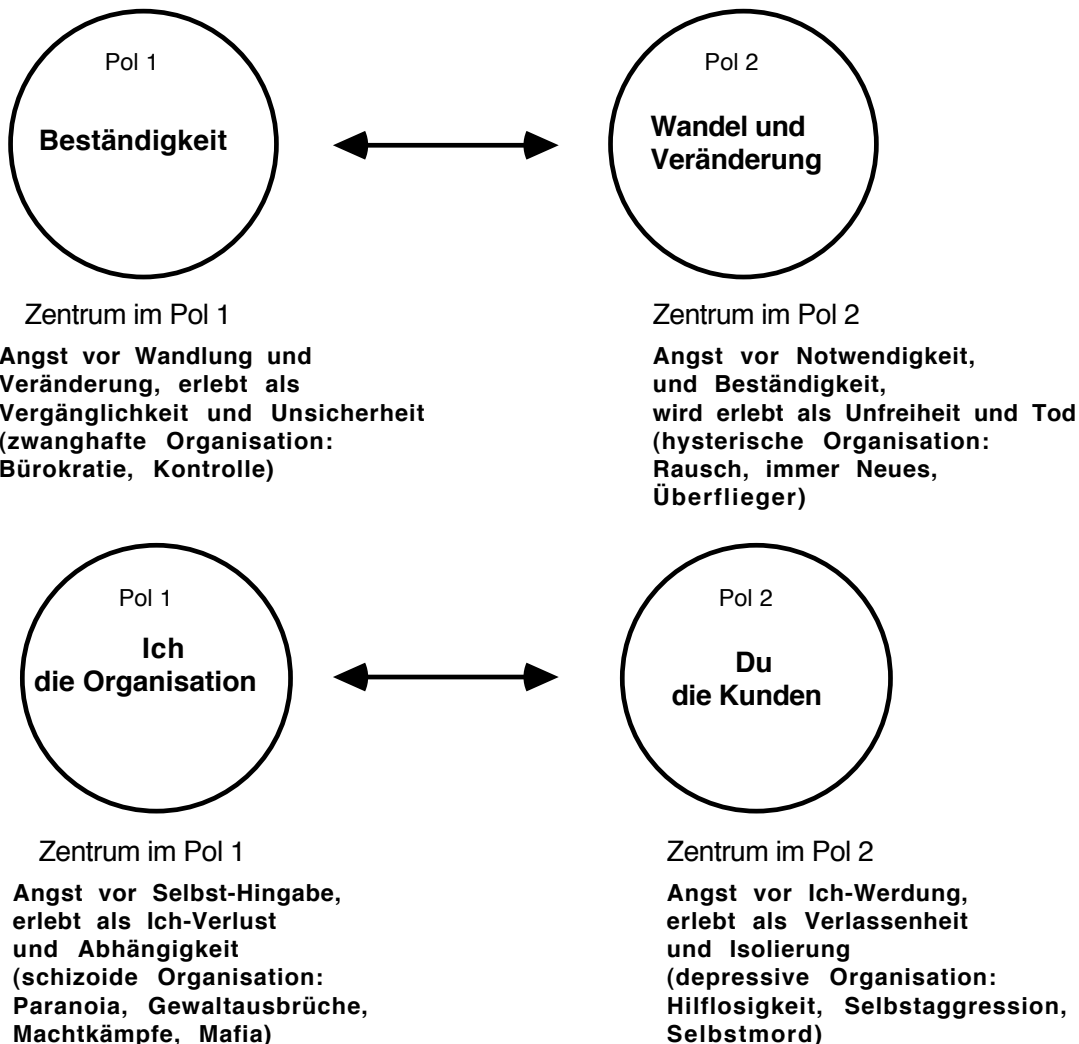
4.1 Typische Entwicklungskonflikte²⁵

²⁵ Ichak Adizes 1999. Managing Corporate Lifecycles.





4.2 Dysfunktionale Kulturen²⁶



„Krank“ sind Organisationen (nur) im "übertragenen" metaphorischen Sinne (Organisationen sind keine Handlungssubjekte): die Mitglieder arbeiten ohne Freude und Engagement, Krankheiten treten gehäuft bei Führungskräften auf („toxische Organisation“), Ergebnisse sind mangelhaft und sichern nicht das Überleben, keine Zukunftsperspektive, schlechte Beziehungen, Machtkämpfe in der Organisation und nach aussen.

²⁶ Der Klassiker dazu ist immer noch lesenswert. Manfred F. Kets de Vries 1984. The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management. London.



Aus systemischer (systemtheoretischer) Sicht nennen wir diese organisationalen Zustände einfach „dysfunktional“. D.h. die Menschen in diesen Organisationen sind in diesen Kontexten nicht in der Lage ihr Leistungsoptimum zu erreichen und damit für ihre Kunden einen entsprechenden Wertbeitrag zur Verfügung zu stellen.

Die Typologie von Fritz Riemann ("Grundformen der Angst") ist ein guter Wegweiser um bestimmte Polarisierungen oder "Pathologien" als defiziente Formen des Realitätsbewusstseins in Organisationen zu erkennen.

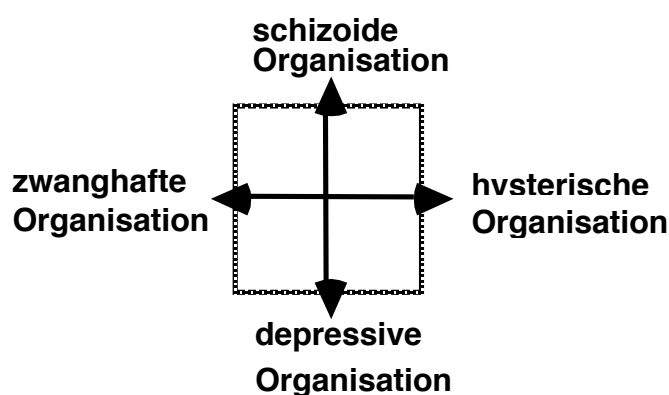
Im Beratungskontext etabliert die Beratungsperson ihre Präsenz "oberhalb": "ich kenne diesen Weg und weiss, wie er endet" und erzeugt damit Bewusstheit. Entwicklungsrichtung nach Entwicklungsquadrat.

In den Dimensionen der Interaktion lässt sich das folgendermassen darstellen:

a. in hysterischen Organisationen dreht sich alles um Wechsel und Wandel (als "Ersatz" für das Beständige). Neuerungen werden begierig und schnell eingeführt, ohne dass jemand Verantwortung dafür übernimmt. Ziele werden aufgestellt und schnell durch neue Ziele ersetzt. Solche Organisationen können schnell und unkontrolliert wachsen. Der Konkurs kommt schnell und aus heiterem Himmel.

b. Zwanghafte Organisationen verwenden den grössten Teil ihrer Energie auf **Bewahrung und Verfestigung, Bürokratie**. Viele formalisierte hierarchische Beziehungen, ausgeklügeltes Berichts- und Formularwesen etc. Bürokratische Organisationen sterben manchmal sehr langsam.

c. Schizoide Organisationen sind oft Machtorganisationen von einer oder mehreren Machtzentren gesteuerte Mafiafamilien, die sich gegenseitig bekriegen. Der **Verfolgungswahn** äussert sich nach aussen durch rücksichtslose Konkurrenz und Marktbearbeitung. **Die eigenen Energie-Ressourcen werden so lange mit Gewalt vergrössert und erweitert** bis jemand kommt, der stärker ist oder die Organisation an inneren Machtkämpfen zerbricht.

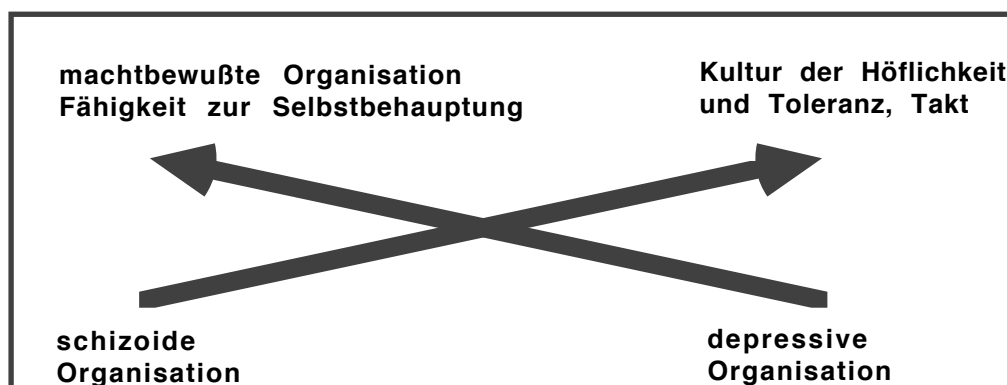
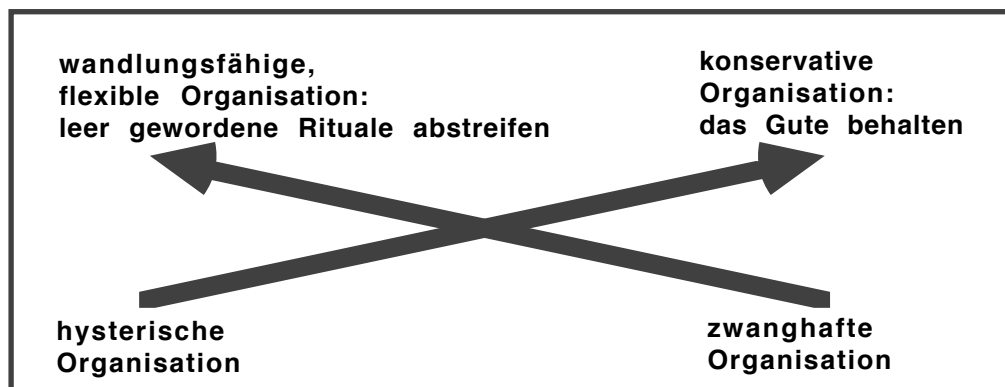




d. Depressive Organisationen sind **ohne Orientierung** und allen äußeren Einflüssen und ihren Gefühlen ausgeliefert. Sie sind oft Sklaven ihrer Kunden, ängstlich darauf bedacht, es jedem recht zu machen. Es werden Verträge und Geschäfte abgeschlossen, die Organisation und Mitarbeiter systematisch ausbeuten. Schließlich wird die Schuldenlast zu groß und die Organisation bricht zusammen.

Krisen-Phänomen: Stark neurotisch geprägte Organisationen entwickeln sich krisenhaft. Dabei kann man beobachten, dass in der Krise gerade die Gegen-Muster an die Oberfläche kommen. Ein starkes Gegen-Muster ist ein gutes Symptom für eine aktuelle Krise.

Wie lassen sich Organisationen entwickeln?



Die Entwicklung von Organisationen erfolgt dialektisch über den logischen Widerspruch (kontradiktorisch) niemals konträr über den logischen Gegensatz. Eine



Organisation kann durchaus gleichzeitig gegensätzliche Züge haben, hysterisch und zwanghaft, schizoid und depressiv. Die konträren Rollen werden meistens an Einzelpersonen verteilt (Schattenrollen).

Der Beratungsperson präsentiert der Organisation ihre Entwicklungsrichtung und entlastet damit auch die psychologische Schattendynamik, indem sie die Schattenprojektion aufnimmt und entwickelt.