

# Wertvolle Methoden im Konfliktcoaching



Abschlussarbeit von Lilia Lai

2022

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Riemann-Thomann-Modell .....	4
3. Konfliktverhaltensstile nach Kenneth Thomas und Ralph Kilmann .....	6
4. OK-OK Modell .....	7
5. Werte- und Entwicklungsquadrat .....	8
6. Das Innere Team .....	9
7. Übersicht Konfliktarten .....	11

## 1. Einleitung

Das Wort Konflikt kommt vom lateinischen Wort "conflictus" und steht für "Zusammenstoß" bzw. von "confligere" und bedeutet so viel wie "zusammenschlagen, -prallen".<sup>1</sup> Der Konfliktforscher Friedrich Glasl definiert einen zwischenmenschlichen Konflikt als eine Interaktion, bei der es Unvereinbarkeiten gibt, die als Beeinträchtigung erlebt werden.<sup>2</sup>

Konflikte sind Teil unseres täglichen Lebens und treten dann auf, wenn wir mit anderen Menschen in Kontakt treten oder sie sind Teil unserer Inneren Anteile die miteinander kollidieren. Oft werden sie als belastend und störend empfunden. Genau hier kann ein Konfliktcoaching ansetzen und dem Coachee oder den Konfliktparteien einen anderen Blickwinkel auf den Konflikt bieten, sich selber und/oder den Konfliktpartner besser zu verstehen und dadurch zur Lösung des Konflikts verhelfen.

In dieser Abschlussarbeit werde ich fünf ausgewählte Methoden genauer vorstellen, die im Konfliktcoaching angewendet werden können.

Das Riemann-Thomann Modell kann dabei unterstützen die Bedürfnisse unserer Gegenübers besser zu verstehen. Die Konfliktverhaltensstile nach Thomas und Kilmann erklären Verhaltensweisen des Gegenübers und bieten an, die eigenen Kompetenzen zu erweitern und andere Herangehensweisen und Alternativen im Konflikt zu ermöglichen. Das OK-OK-Modell hilft dabei, die eigene Haltung zu erkennen und zu verstehen. Das Werte-und Entwicklungsquadrat unterstützt uns dabei ungeliebte Eigenschaften wertzuschätzen und deren Potentiale und Ressourcen zu erkennen. Und zu guter Letzt bietet uns ein Blick auf das Innere Team, Innere Anteile und deren Bedürfnisse zu erkennen und in Einklang zu bringen. Im Anschluss daran gebe einen Überblick über Konfliktarten und welche Methoden sich zur Bearbeitung dieser Konfliktarten besonders eignen. Darunter befinden sich auch Methoden die von mir nicht ausführlicher erläutert werden.

---

<sup>1</sup> Was ist überhaupt ein Konflikt? - Thorsten Blaufelder (thorsten-blaufelder.de)

<sup>2</sup> Inkonstellation: Fotoprotokoll Ausbildung Systemischer Coach September 2021 Modul Konflikt

## 2. Riemann-Thomann-Modell

Ein Modell, das bei der Analyse im Konfliktcoaching hilfreich sein kann, ist das Riemann-Thomann-Modell. Das von den beiden Psychologen entwickelte Modell geht davon aus, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse haben um sich im

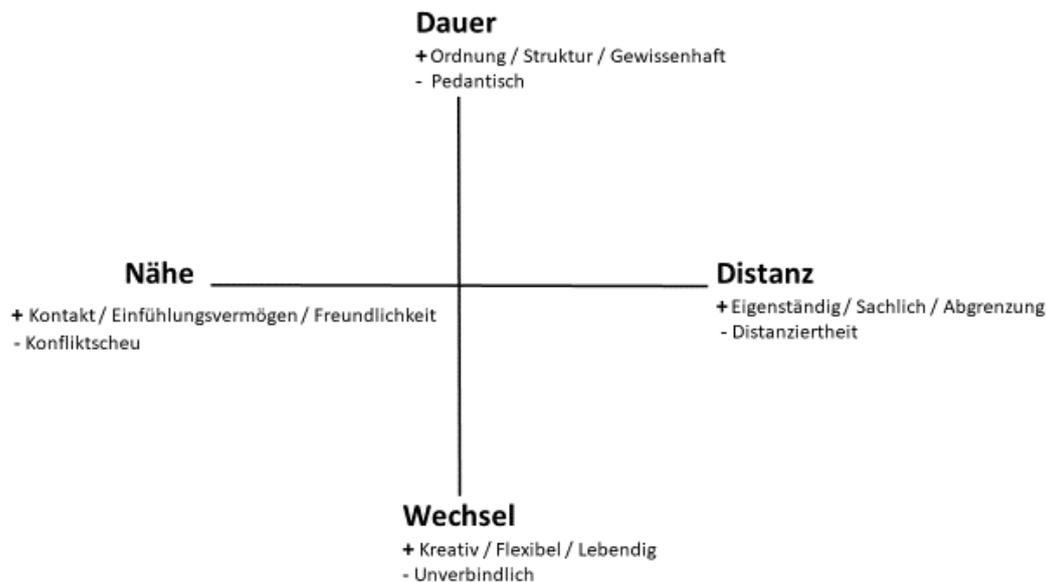


Abbildung 1: Riemann-Thomann-Modell (Eigene Zeichnung)

Kontakt mit anderen Menschen wohl zu fühlen. Es ist nicht als Persönlichkeitsmodell zu verstehen, sondern geht davon aus, dass sich jeder Mensch im Kontext entsprechend mit anderen Charaktereigenschaften verhält.

So geht das Modell von vier unterschiedlichen menschlichen Grundausrichtungen aus. Auf der Querachse sind das zum einen das Bedürfnis nach Nähe und zum anderen das Bedürfnis nach Distanz. Menschen die nach Nähe streben, zeichnen sich durch Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen und Freundlichkeit aus. Diese Werte und Eigenschaften sind Ihnen wichtig. Schwer tun sie sich allerdings mit Konflikten und gehen diesen daher lieber aus dem Weg. Menschen, die nach Distanz streben, zeichnen sich dagegen durch Eigenständigkeit, Sachlichkeit und eine gute Abgrenzungsfähigkeit aus. Dies kann beim Gegenüber allerdings dafür sorgen, dass die Person als kühl und distanziert wahrgenommen wird. Auf der Längsachse stehen sich die beiden Ausrichtungen Dauer und Wechsel gegenüber. Personen die eher von Dauer geprägt sind, sind ordnungsliebend, strukturiert und gewissenhaft. Dies kann vom Gegenüber als pedantisch empfunden werden. Im Gegensatz zum „Dauer“-Typ strebt der „Wechsel“-Typ nach Kreativität, Flexibilität und Abwechslung.

Auf andere kann der „Wechsel“-Typ unverbindlich wirken. Alle Ausrichtungen sind bei jedem Menschen mehr oder weniger vorhanden, im zwischenmenschlichen Miteinander werden aber oft nur ein oder zwei aktiviert.<sup>3</sup> Wie kann das Modell nun im Konflikt hilfreich sein? Zum einen kann es dazu dienen, sich selbst besser zu verstehen, indem man sich entsprechend seinen Bedürfnissen auf den Achsen einordnet. Es dient der Selbstreflexion und ermöglicht eigene Verhaltensweisen erklärbar zu machen. Zum anderen kann es im Konfliktcoaching dazu genutzt werden, alle Konfliktparteien einzuordnen und somit für Verständnis und Akzeptanz des Gegenübers zu sorgen. Oft ist es nämlich so, dass die Konfliktparteien gegensätzliche Bedürfnisse haben und dadurch kein Verständnis für den anderen. Es ermöglicht also die Konflikursache zu erkennen und im zweiten Schritt die gegensätzlichen Bedürfnisse wahrzunehmen und anzuerkennen. Vielleicht ist der Konflikt damit schon aus der Welt geschafft, indem gegenseitiges Verständnis vorhanden ist. Mindestens aber jedoch ebnet es den Weg um konstruktiv nach einer Lösung zu suchen.

---

<sup>3</sup> das Riemann-Thomann-Modell - Schulz von Thun Institut (schulz-von-thun.de)

### 3. Konfliktverhaltensstile nach Kenneth Thomas und Ralph Kilmann

Ebenfalls hilfreich im Konfliktcoaching ist das Modell der Konfliktverhaltensstile, welches von Kenneth Thomas und Ralph Kilmann entwickelt wurde. Dieses Modell dient zum einen dazu herauszufinden, welcher Konflikttyp bzw. welches Verhalten in Konflikten jemand zeigt und zum anderen, sich einen konkreten Konflikt anzuschauen, ein Ziel zu definieren und die verschiedenen Konfliktstile darauf anzuwenden. Durch eine anschließende Bewertung der einzelnen Möglichkeiten in Bezug auf die Ziel-Dienlichkeit des Verhaltens und des emotionalen Wohlbefindens, kann der Klient herausfinden, welches Vorgehen ihn am meisten anspricht und in einem weiteren Schritt wie er in die Umsetzung kommen kann.

Das Modell unterscheidet 2 Dimensionen. Zum einen die Orientierung an eigenen Bedürfnissen und zum anderen die Orientierung an den Bedürfnissen des anderen. Dabei gibt es zwei Ausprägungen. Die Orientierung kann niedrig oder hoch sein. Daraus ergeben sich dann in einer Matrix fünf unterschiedliche Konfliktverhaltensstile.

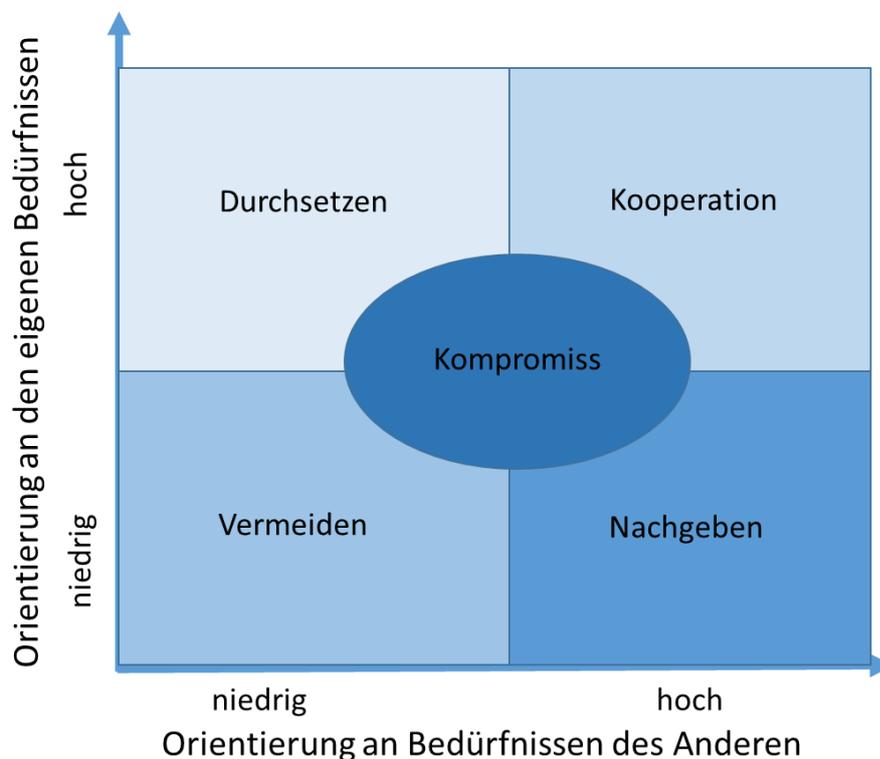


Abbildung 2: Konfliktstile nach Thomas und Kilmann (eigene Zeichnung)

#### 4. OK-OK Modell

Ein weiteres Modell, welches in Konfliktcoachings hilfreich sein kann, ist das OK-OK Modell. Das von Thomas Anthony Harris entwickelte Modell, beschreibt anhand vier möglicher Grundpositionen/-haltungen, wie Menschen sich selbst und andere erleben und bewerten. Die einzelnen Grundhaltungen prägen laut Harris unsere Kommunikation, die wiederum je nach Grundhaltung Konflikte begünstigen kann. So wird bei der Grundhaltung „Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK“ eine Kommunikation schwierig, da mangelndes Vertrauen, sowohl in die eigene Person als auch in das Gegenüber gesetzt wird. Die Grundhaltung „Ich bin ok, du bist nicht OK“ wertet das Gegenüber ab und zeugt von eigener Überlegenheit. In der Haltung „Ich bin nicht OK, du bist OK“ wird die eigene Person abgewertet und das Gegenüber als „besser“ wahrgenommen. Um Konflikte zu analysieren, kann es hilfreich sein, die Grundhaltungen der Konfliktparteien mit Hilfe des OK-OK Modells herauszuarbeiten und anschließend nach konkreten Gründen zu forschen, warum die Haltung so geprägt ist. Im nächsten Schritt kann an der Veränderung der Grundhaltung gearbeitet werden. Befinden sich alle Konfliktparteien auf Augenhöhe, sehen sich selbst und das Gegenüber als „Ich bin OK, du bist OK“, dann ist eine Basis für die Lösung des Konfliktes geschaffen oder der Konflikt hat sich damit sogar schon aufgelöst.<sup>4</sup>

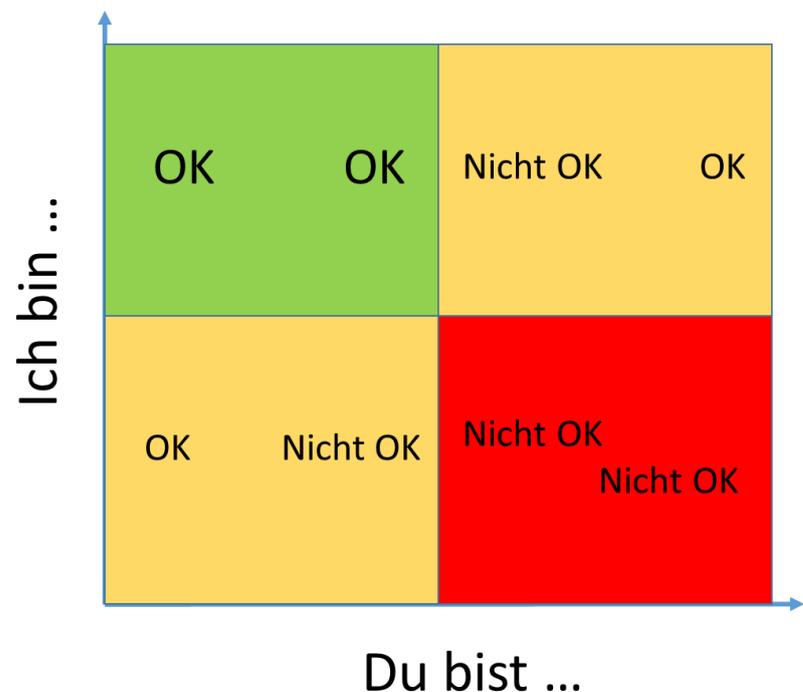


Abbildung 3: OK- OK Modell (eigene Zeichnung)

<sup>4</sup> Handout Systemische Coachinausbildung INkonstellation, S. 118-120

## 5. Werte- und Entwicklungsquadrat

Ein weiteres wertvolles Tool, welches im Konfliktcoaching eingesetzt werden kann, ist das Werte- und Entwicklungsquadrat. So kann es in zwischenmenschlichen Konflikten dabei helfen, den positiven Anteil einer vermeintlichen negativen Eigenschaft zu erkennen und wertschätzend zu kommunizieren. Am besten kann man dies an einem konkreten Beispiel verdeutlichen. Im Wertequadrat stehen sich ein Positiver Wert, also eine positive Eigenschaft, und ein positiver Gegenwert, die sogenannte Schwesterntugend gegenüber. Dazu gibt es jeweils einen Negativen Wert, also einen negativen Anteil der positiven Eigenschaft und dessen Negativen Gegenwert. Empfindet man sein Gegenüber zum Beispiel als „Egoistisch“ ordnet man dies zunächst beim negativen Wert ein. Nun kann überlegt werden, welchen positiven Anteil dieser negative Wert haben kann. Dies könnte zum Beispiel Selbstfürsorge sein. Der positive Gegenwert könnte dann „fürsorglich“ sein. Dessen negativer Gegenwert wäre dann zum Beispiel Überforderung bzw. Selbstaufgabe. Auf der Diagonalen Achse entsteht dann ein Entwicklungspotenzial. So kann sich jemand der als Egoistisch wahrgenommen wird, mehr in die fürsorgliche Richtung entwickeln. Bei der Kommunikation einer negativen Eigenschaft an das Gegenüber sollte immer in Ich-Botschaften gesprochen werden und auf den positiven Anteil der negativ empfundenen Eigenschaft eingegangen werden. Dieser sollte immer ehrlich gemeint sein.

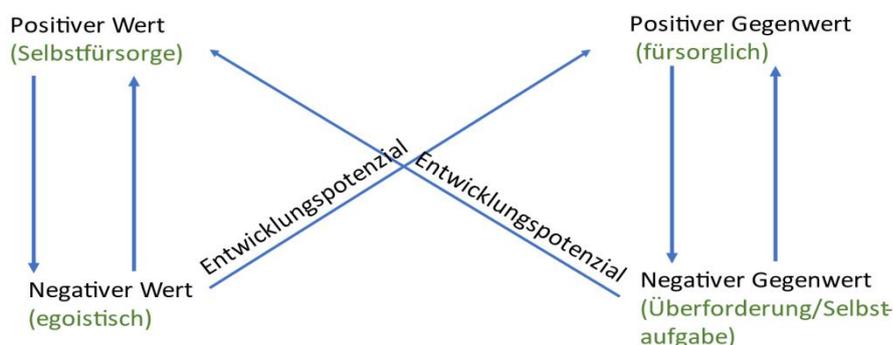


Abbildung 4: Werte- und Entwicklungsquadrat mit Beispiel (eigene Zeichnung)

## 6. Das Innere Team

Wohl jeder von uns kennt innere Konflikte, an denen verschiedene innere Stimmen/Anteile mit unterschiedlichen Standpunkten und Bedürfnissen beteiligt sind. Innere Konflikte werden meist als unangenehm und lästig oder sogar quälend empfunden. Doch nach dem Psychologen Friedemann-Schulz von Thun sind diese inneren Konflikte oder auch „innere Pluralität“ sogar wünschenswert. Demnach werden gemäß seines Persönlichkeitsmodells des „Inneren Teams“, Synergieeffekte freigesetzt, wenn nämlich aus dem „zerstrittenen Haufen“ ein „Inneres Team“ wird.<sup>5</sup> Nach Schulz von Thun kann jemand nur klar und authentisch nach außen kommunizieren, wenn seine inneren Anteile miteinander im Einklang sind. Das „Innere Team“ kann hervorragend im Konfliktcoaching genutzt werden, um die inneren Anteile zu einem gegebenen Konflikt, zu vereinen.

Bei der Arbeit mit dem Inneren Team beginnt man nach der Kontextklärung und der Zieldefinition damit, die inneren Teammitglieder zu einem konkreten inneren Konflikt herauszuarbeiten. Die Teammitglieder sind nicht alle sofort für den Coachee greifbar. So braucht es oft Zeit und nachfragen des Coaches, welche inneren Anteile noch beteiligt sind. Außerdem bekommen die Teammitglieder in dieser Phase des Coaching Prozesses einen Namen und ggfs. auch ein äußeres Erscheinungsbild, also zum Beispiel ist der Anteil groß oder eher klein. Daher bietet es sich an, das innere Team vom Coachee aufzeichnen zu lassen. Werden einzelne Anteile als störend und negativ empfunden, sollte in dieser Phase noch die positive Absicht oder Funktion dieses Anteils herausgearbeitet werden. Wünschenswert ist, dass der Coachee dadurch erkennt, dass alle inneren Anteile gewürdigt werden, auch solche die als negativ empfunden werden. Anschließend leitet der Coach den Coachee dazu an, sein inneres Team zu überprüfen und zieldienlich zu verändern. Braucht ein innerer Anteil zum Beispiel mehr Aufmerksamkeit oder welcher Anteil soll mehr in den Hintergrund treten? Je nach Kontext kann man die einzelnen Anteile auch miteinander kommunizieren lassen. Hier kann man zum Beispiel mit Stellvertretern aus Legofiguren oder Stühlen arbeiten. Zum Abschluss der Arbeit mit dem inneren Team fragt man den Coachee nach seinem Befinden und wichtigen Erkenntnissen die er daraus gewonnen hat.

---

<sup>5</sup> das Innere Team - Schulz von Thun Institut (schulz-von-thun.de)

Durch die Arbeit mit dem Inneren Team, soll dem Coachee bewusst gemacht werden, dass alle inneren Anteile Ressourcen sind, auch wenn wir diese vielleicht nicht auf Anhieb erkennen. So hat jeder innere Anteil eine positive Absicht. Des Weiteren sind alle inneren Anteile, Teile unserer Biographie und alle wollen gehört werden. Die Coaching Session kann somit als Raum des „Gehört Werdens“ angeboten werden.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Inkonstellation: Fotoprotokoll Ausbildung Systemischer Coach September 2021 Modul Konflikt

## 7. Übersicht Konfliktarten

Konfliktart	Konfliktursache	Modell
Innerer/Persönlicher Konflikt	Unvereinbarkeit innerhalb einer Person bei der sich mindestens zwei Impulse/Stimmen Gehör verschaffen wollen und von der Ich-Person als zeitgleich unvereinbar empfunden werden <sup>7</sup>	Inneres Team
Zwischenmenschliche Konflikte	Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln die von mindestens einer Person als Beeinträchtigung erlebt werden (Zum Beispiel Beziehungskonflikte, Wertekonflikte)	Riemann- Thomann; OK-OK Modell, Konfliktverhaltenstile, Werte- und Entwicklungsquadrat
Soziale Konflikte	Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln in Gruppen die von mindestens einer Person als Beeinträchtigung erlebt werden	Riemann- Thomann; OK-OK Modell
Strukturelle Konflikte	Bedingt/beeinflusst durch den Aufbau und die Abläufe innerhalb einer Organisation (zum Beispiel: Verteilungs- und Zielkonflikte)	Harvard-Konzept

<sup>7</sup> Inkonstellation: Fotoprotokoll Ausbildung Systemischer Coach September 2021 Modul Konflikt