



Quelle: Pixabay

Systemisches Konfliktcoaching für Führungskräfte im Großunternehmen

Abschlussarbeit

in der Ausbildung zum systemischen Coach

bei InKonstellation

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind“

Albert Einstein

Oktober 2022
Manuel Zurbuchen

Inhaltsverzeichnis

Fokus der Arbeit	3
Weshalb hilft der Systemische Ansatz in Konfliktsituationen?	4
Möglichkeiten eines Coachingprozesses	5
Methoden im Konfliktcoaching	7
Schlusswort	12
Quellen-, Literatur- und Abbildungsverzeichnis	13

Fokus der Arbeit

Diese Abschlussarbeit behandelt das Konfliktcoaching für Führungskräfte im Großunternehmen.

Es werden mögliche Methoden des Coaching-Prozesses für die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten bei Konflikten beschrieben.

Klarstellend ist zu erwähnen, dass der Coachee ebenfalls jeder Mitarbeiter im Unternehmen sein könnte, allerdings soll in dieser Arbeit der Fokus auf Führungskräfte bleiben.

Was ist in Großunternehmen möglicherweise unterschiedlich zu Bilateralen- bzw. Konflikten in Kleinunternehmen?

Aufgrund der hohen Anzahl an Mitarbeitern und Prozessen, die in Großunternehmen zusammenwirken müssen, ergibt sich hieraus im Wirkungs- und Verantwortungsumfeld ein weitreichendes Umfeld mit zahlreichen Schnittstellen - oder anders betrachtet ein mitunter anspruchsvolles System.

So finden sich Mitarbeiter oft in unterschiedlichen Organisationsformen wieder, wie z.B. einer Matrixorganisation, die zum einen disziplinarische sowie fachliche Führungskräfte haben kann. Hier existieren u.U. diverse Wechselwirkungen aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen der jeweiligen Bereiche, Abteilungen, Projekte, u.a.

Wird die Organisationsform mit persönlichen Zielen einzelner Führungskräfte kombiniert, ergibt sich hieraus ein prozessuales Umfeld für Mitarbeiter und Führungskräfte, welches Spannungen und Konflikte mit sich bringen kann.

Kommen zu dem soeben beschriebenen Umfeld noch ein kontinuierliches Changemanagement und/oder persönliche Spannungen eines jeden einzelnen z.B. aus dem persönlichen privaten Umfeld hinzu, so stellt dies eine Herausforderung für die Führungskraft dar.

Wie definiert sich Konflikt

Es gibt zahlreiche Definitionen für einen Konflikt.

Eine dem Systemgedanken gerecht werdende ist folgende:

Zwischenmenschliche Konflikte: Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln zwischen zwei Personen, die mindestens einer Partei als Beeinträchtigung erlebt wird. Für soziale Konflikte gilt o.g. Passus analog nur in Gruppen. (InKonstellation, 2022)

Die folgende Abbildung skizziert ein mögliches Umfeld inkl. mit entsprechenden Konfliktpotentialen.



Abbildung 1: Schematische Darstellung von möglichen Konfliktfeldern im Großunternehmen

Aus den unterschiedlichen Konstellationen entstehen Ursprünge für unterschiedliche Konflikte. In der Abbildung wird transparent, dass Führungskräfte von Großunternehmen sich in einem Netz an potenziellen Konfliktfeldern bewegen.

Jede Person existiert als Einzelperson, die Bedürfnisse, Ziele, Ängste, Nöte, Verhaltensmuster, Glaubenssätze etc. hat.

In einem Unternehmen nimmt diese Person allerdings u.U. eine Rolle an, welche in einem System „spielt“ und nicht zwangsläufig deckungsgleich mit der Privatperson sein muss. Dies kann zu inneren Konflikten führen, die in der Umgebung des Arbeitsumfeldes entstehen oder auch verstärkt werden.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, in welcher Beziehung der Coachee zu den einzelnen Personen aktuell und im zeitlichen Verlauf auch zukünftig steht bzw. stehen muss/möchte.

Diese Herausforderung kann mit dem systemischen Ansatz Hilfestellungen geben.

Weshalb hilft der Systemische Ansatz in Konfliktsituationen?

Der systemische Ansatz durchleuchtet gezielt die Wechselwirkungen, Beziehungen, Kommunikationsmuster, Eigenverhalten einer Person als Bestandteil eines Systems. D.h. jedes Tun, oder Nicht-Tun einer Person hat eine Auswirkung auf das System und somit auf das gesamte Umfeld.

So erzeugt der systemische Blick einen Perspektivwechsel, d.h. eine Betrachtung des Gesamtzusammenhangs von außen.

Systemische Denken

„Systemisches Denken ist ein Denkmodell, das dazu dient, komplexe Situationen zu begreifen und in ihnen erfolgreich zu handeln. Zentrale These ist, dass es in einem sozialen System nicht die eine Ursache gibt, sondern dass hier stets verschiedene Faktoren sich wechselseitig beeinflussen“ (Eckard König, 2020)

Wird dieser Ansatz für eine Konfliktsituation betrachtet eröffnet es die Chance einer systemischen „Bearbeitung“ des Konflikts für den Coachee.

Möglichkeiten eines Coachingprozesses

Der Coachingprozess von Konfliktsituationen lässt sich u.a. mit dem GROW-Modell eröffnen.

Das GROW Modell nach Johan Whitmore dient als Leitfaden für einen strukturierten Coachingprozess.

Die vier Phasen definieren sich wie folgt:

G: Goal/Ziel – Anliegen klar machen und Ziel definieren

R: Reality – aktuelle Situation erfassen

O: Options – Lösungsmöglichkeiten + Ressourcen erarbeiten

W: Will – Schritte klein bis groß mit Termin definieren.

Für die Anliegen- und Zieldefinition bietet sich zur geordneten Vorgehensweise die Anwendung des Coachinghauses an.

Phase im GROW-Modell

G: Goal/Ziel – Anliegen klar machen und Ziel definieren → **Coaching-Haus**

R: Reality

O: Options

W: Will

Das Coaching-Haus

Im Coachinghaus wird mit dem Abfragen des Anliegens gestartet.

Diese muss i.d.R. sortiert werden. Um das Umfeld (System) zu erfassen, werden anhand eines Beispiels zu dem Anliegen mitwirkende Personen, wirkende Umfeld, etc. erfragt.

Fragen können z.B. sein:

- ✓ Welche Personen mit welchen Rollen wirken in dem Konflikt mit?
- ✓ Wie verhalten sich einzelne Mitarbeiter vs. Führungskräfte? (Gruppensituation)
- ✓ Wann kommt es zu einem Konflikt?
- ✓ Welches Beispiel kann hierzu erklärt werden?
- ✓ Welche Gefühle entstehen beim Erläutern des Beispiels?



Abbildung 2: Coaching-Haus

Über die Beschreibung des Gefühls im Konflikt ergibt sich ein besseres Greifen des Anliegens zur Ableitung des Ziels inkl. Auftrag an den Coach. Das Ziel sollte so formuliert sein, als wäre die Coachingsitzung bereits vorbei, d.h. z.B. als Ziel „Ich schaffe es, der Person xy beim nächsten Treffen entspannter zu begegnen“. Beispiel für einen Auftrag an den Coach aus Sicht des Coachee „mit mir eine Methode finden, die ich verwenden kann, vor oder im Gespräch“.

Zum Greifen des Anliegens ist oftmals eine Skalierung z.B. 0-10 zur besseren Einschätzung hilfreich. Die Skalierung muss dem Coachee erläutert werden, d.h. z.B. 0=schlechtes Gefühl; 10=sehr gutes Gefühl.

Phase im GROW-Modell

G: Goal/Ziel

R: Reality - aktuelle Situation erfassen

O: Options

W: Will

Die Reality erfasst die aktuelle Situation und gibt Transparenz, wie weit der Coachee von seinem definierten Ziel entfernt ist.

Fragen können z.B. sein:

- ✓ Wie kam es zu der aktuellen Konfliktsituation?
- ✓ Wann ist dieser Konflikt entstanden?
- ✓ Welche sozialen Konflikte sind bekannt (siehe Seite 4 Abbildung 1)?
- ✓ Welche zwischenmenschlichen Konflikte wirken (siehe Seite 4 Abbildung 1)?
- ✓ Welche Hierarchie-Führungskraft mit welchem Level hat Einfluss auf den Konflikt?
- ✓ Wem ist der Konflikt nützlich?
- ✓ Was wurde bisher unternommen?
- ✓ Wieviel Einfluss haben sie aktuell auf diese Situation?
- ✓ Welche Rolle spielen die eigenen Mitarbeiter?
- ✓ Welche Rolle spielt ihr Chef?

Phase im GROW-Modell

G: Goal/Ziel

R: Reality

O: Options - Lösungsmöglichkeiten + Ressourcen erarbeiten

W: Will

An dieser Stelle wird neben ersten Reflexionen des Coachees in der Auftragsklärung der bewusste Raum für Lösungsmöglichkeiten gegeben.

Hierzu können je nach Konfliktart mit geeigneter Fragetechniken gearbeitet werden, wie z.B. zirkuläres Fragen, hypothetische Frage.

Fragen können z.B. sein:

- ✓ Wie würde der Kollege mit ähnlicher Funktion reagieren? (zirkulär=Perspektiven anderer Personen)
- ✓ Was würde meine Führungskraft empfehlen, um den Konflikt zu lösen? (zirkulär)
- ✓ Angenommen, morgen wäre das nächste Treffen, und der Konflikt wäre nicht mehr existent, wie würde sie reagieren? (hypothetisch= Fokus erweitern mit Fiktion + Reaktion)
- ✓ Wie ist der Konfliktverlauf, wenn anstatt sie ihr Mitarbeiter als Vertretung agiert?

Methoden im Konfliktcoaching

Für die weitere Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten eignen sich, je nach Verlauf des Coaching-Prozesses u.a. gezielt folgende Methoden:

- Harvard-Konzept
- Konfliktverhaltensstile
- Inneres Team
- Thomann Riemann

Das Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept, welches auch als Verhandlungstechnik geläufig ist, kann auch im Coaching von Konflikten hilfreich sein.

Folgende Tabelle stellt die wichtigsten Bausteine des Harvard-Prinzip in Kurzform dar.

HARVARD-PRINZIPIEN	
MENSCH	Person und Problem werden getrennt betrachtet
INTERESSEN VS. POSITIONEN	Interessen statt Positionen verhandeln
MÖGLICHKEITEN	Lösungsmöglichkeiten + Entscheidung für beide Parteien suchen
KRITERIEN	Neutrale Bewertung durchführen

Abbildung 3 Harvard-Prinzipien (InKonstellation, 2022)

Die „Trennung von Problem und Person“, sowie „Interessen vs. Position“ trägt wesentlich zum Reflektieren der Emotionen der betroffenen Konfliktpersonen bei.

Die Herausforderung liegt in der Lösungsfindung für beide Parteien, in der der Coachee sich situativ auch die Interessen der Konfliktperson vorstellen sollte.

Im Vorfeld eines Konfliktes ist es hilfreich, sich Alternativen zu überlegen, sofern der Konflikt nicht gelöst werden könnte (auch BATNA genannt „Best Alternative to a Negotiated Agreement“). Diese ist allerdings nicht abzuschließen, sondern lediglich im „Hinterkopf“ zu behalten.

Fragen können z.B. sein:

- ✓ Welches Verhalten zeigt die Konfliktperson in der Situation?
- ✓ Was ist das Ziel der Konfliktperson?
- ✓ Welche Position bezieht der Coachee und welche die Konfliktperson?
- ✓ Welche Bereichsziele-/ Aufgaben verfolgt der Coachee vs. Konfliktperson?
- ✓ Welche Interessen liegen hinter der Position?

Die Antworten sollten stets mit neutraler Haltung bewertet und eingeordnet werden.

Möglicher Ablauf des Harvard-Konzeptes

<i>Im Gespräch liegen vor</i>	TODO im Gespräch
<i>Positionen</i>	Interessen finden
<i>Gemeinsame Interessen</i>	Vereinbarung treffen
<i>Widersprechende Interessen</i>	Lösungen und Kompromisse finden, Alternativen suchen, „Kuchen erweitern“
<i>Beste Alternative (BATNA)</i>	Nicht abschließen

Abbildung 4 Möglicher Ablauf des Harvard-Konzeptes

(InKonstellation, 2022)

Die Konfliktverhaltensstile

Ziel dieser Methode ist das situative Reflektieren mit dem Fokus, *ob der Verhaltensstil den Konflikt lösen würde* und mit *welcher Umsetzungswahrscheinlichkeit* dieser umgesetzt werden kann.

Hier wird durch das bildliche Darstellen der unterschiedlichen Verhaltensstile in Bezug auf die eigenen vs. Bedürfnisse der anderen eingeordnet.

Allein die Einordnung ist ein Reflektieren, welches dem Coachee zeigen kann, wie sein Verhalten bisher seine Bedürfnisse bzw. die der anderen beeinflusst hat.



Abbildung 5: Konfliktverhaltensstile (InKonstellation, 2022)

Es sollten alle Stile bewertet werden, um mögliche nächste Schritte nach ggf. Ranking der Umsetzungswahrscheinlichkeit festzulegen.

Beim „Durchspielen“ der einzelnen Stile muss keine Reihenfolge eingehalten werden. Der Coachee bestimmt, mit welchem Stil angefangen wird. Wichtig ist, dass zwischen den Stilen nicht gesprungen wird, solange ein Stil nicht abgehandelt ist.

In den Fällen „Durchsetzen“ und „Vermeiden“ ist es nützlich, den Coachee Fragen zum Zeitpunkt des Konflikts sowie die Beziehung der Konfliktperson zu stellen. Aufgrund der Weisungsbefugnis von Führungskräften besteht hier Chance und Risiko.

Ergänzende Fragen können an der dieser Stelle sein:

- ✓ Wie hilft der Stil den Konflikt nachhaltig zu lösen?
- ✓ Was meinen Sie, wie sich die andere Person danach fühlt und was es bei ihr verändert?
- ✓ Was würde der Konfliktverhaltensstil an der Beziehung verändern?
- ✓ Wie steht die Konfliktlösung (mit dieser Art) zu den jeweiligen Langzeitzielen?

Der Unterschied Kompromiss zu Kooperation wird am folgenden Beispiel (Klassiker in jeder Verhandlungsschulung) ersichtlich.

Zwei Schwestern streiten sich um eine Zitrone. Nach langem Streit kommt der Vater hinzu und schlägt den Kompromiss vor, die Zitrone zu teilen, sodass jede Schwester eine halbe Zitrone erhält.

Das ist die Kompromisslösung oder unter Berücksichtigung des Harvard Konzeptes ein Kompromiss, da nur Positionen und keine Interessen „verhandelt“ wurden.

Für die Kooperation bedarf es der Kenntnis nach Interessen des gegenüber, d.h. im Falle des Zitronenstreitfalles hätten die Interessen bekannt sein müssen. Die Schwestern waren nämlich enttäuscht, da die eine Schwester die Zitronenschale für das Kuchenbacken und die andere Schwester den Saft für ein Getränk benötigt hätte.

So kann der erste kleine Schritt ein Kompromiss sein, und je nach Bewertung der Umsetzungswahrscheinlichkeit z.B. eine Kooperationslösung erfolgen.

Das Innere Team

Die Methode „inneres Team“ eignet sich besonders für Fälle mit inneren Konflikten, in denen u.a. Glaubenssätze, Kommunikationsmuster oder emotionale Anker aus früheren Erfahrungen mit in den Konflikt genommen werden und darauf Einfluss nehmen. Jedes dieser Muster kann sich in der Kommunikation nach außen, d.h. also auch in der Konfliktsituation bemerkbar machen, ohne dass der Gegenüber etwas davon weiß, bzw. dies bewusst gereizt hat. Mit dem „inneren Team“ können Reizpunkte bewusst gemacht und visualisiert werden.

Die große Person (Glocke) stellt den Coachee dar. Die inneren Teammitglieder werden Schritt für Schritt vom Coachee beschrieben. Dabei ist Größe, Position zum Kopf der Glocke (ich des Coachee) sowie Position zu den jeweiligen Teammitgliedern zu definieren. Jede „innere Stimme“ bekommt einen Namen/Eigenschaft und eine Botschaft.

Wer sind die inneren Teammitglieder? Gem. Schulz von Thun handelt es sich um „...energiegeladene seelische Einheiten, die ein Anliegen enthalten und bei bestimmten Anlässen melden...“ (Thun, 2009)

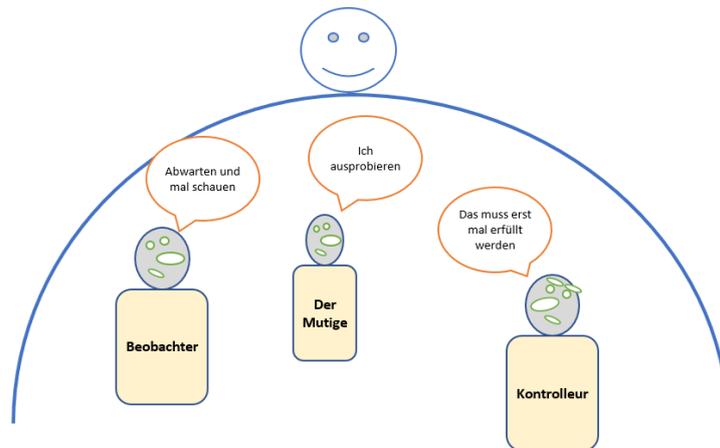


Abbildung 6: Schematisches Beispiel eines inneren Teams

Fragen können z.B. sein:

- ✓ Was ist gut daran, dass die Person A zeitweise da ist?
- ✓ Was kann ich an jeder einzelnen inneren Person schätzen?
- ✓ Welche Beziehung haben sie zueinander?
- ✓ Wann profitiert der eine vom anderen?
- ✓ Was beeinflusst die Intensität der jeweiligen Personen?
- ✓ Welche Person kommt im Konflikt zuerst und wie intensiv – wann kommen die anderen Personen?
- ✓ Welche äußeren Einflüsse verändern die inneren Personen?
- ✓ Was braucht es, damit die innere Person z.B. Optimist in dem Konflikt nicht zu klein wird?

- ✓ Welche äußeren Einflüsse verändert das innere Team in welcher Art und Weise?
- ✓ Wie verändert sich das Team, wenn ich bilateral oder in Gruppen unterwegs bin?
- ✓ Wie verändert sich das Team, wenn meine oder andere Führungskräfte anwesend sind?

Das Thomann Riemann Modell

Das Thomann Riemann Modell ist ein weiteres Tool zum Reflektieren des Konfliktes. Hier werden zum einen die eigenen Bedürfnisse, z.B. Nähe, Konstanz, Veränderung, Distanz u.a. neutral bewertet und eingeordnet.

Durch die schematische Darstellung kann die Intensität veranschaulicht werden. Nach dem Erfassen (Ich-Position vs. Position der Konfliktperson) der Ist-Situation des vorherrschenden Konfliktes kann hieraus an Lösungsoptionen gearbeitet werden.

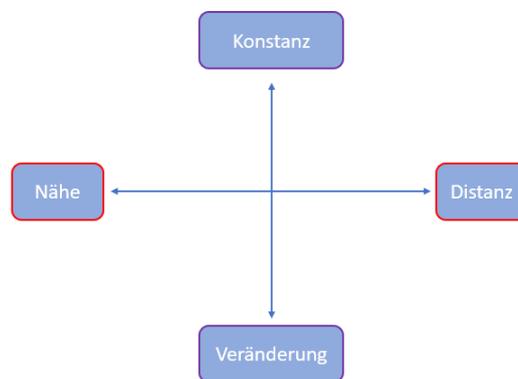


Abbildung 7 Schematische Darstellung des Thomann Riemann Modells

Fragen können an der dieser Stelle sein:

- ✓ Wie und wo sehe ich die Konfliktperson?
- ✓ Was brauche ich (Bedürfnisse, Interessen)?
- ✓ Was braucht mein Gegenüber (Bedürfnisse, Interessen)?
- ✓ Wie verändern sich die Positionen im Modell, wenn ich mit den eigenen Mitarbeitern spreche vs. der Coachee mit „höherer“ Hierarchie“?

Ziel der Methode ist das Reflektieren inkl. das Verhalten der Konfliktperson mit anderen wertschätzenden Augen zu sehen sowie seine Grundbedürfnisse hinter dem Konflikt zu verstehen, um daraus z.B. über das Harvard-Konzept Lösungsoptionen zu erarbeiten, die unter Einhaltung der Positionen im Thomann Riemann Modell geschehen, d.h. z.B. eine Person möchte Nähe, die andere Distanz.

Phase im GROW-Modell

G: Goal/Ziel

R: Reality

O: Options -Lösungsmöglichkeiten + Ressourcen erarbeiten

W: Will - Schritte klein bis groß mit Termin definieren.

Nachdem über die Methoden wie Harvard, Konfliktverhaltensstile, inneres Team, Thomann Riemann o.ä. Lösungsoptionen erarbeitet wurden, gilt es diese über die Verankerung von kleinen nächsten Schritten in die Umsetzung zu bekommen.

Hier gilt es vom Coache abzuwägen, welche erste kleine Schritte sind, die er unmittelbar sofort umsetzen kann und welche zeitlich später oder mit mehr Aufwand erfolgen können.

Dieses kann u.a. mit einem Anker visuell über ein Bild, auditiv über ein Musikstück, Gerüche o.a. erarbeitet werden.

Idealerweise wird ein unmittelbar nächster Schritt z.B. „morgen stelle ich mir in meinem Kalender einen wöchentlichen Regeltermin ein, bei dem ich immer montags auf das erarbeitete Bild mittels kurzen Terminstoße“. Sofern der Coachee noch leichte Hemmungen hat für den ersten Schritt, ist es ratsam als Coach den Coachee ein wenig zu dem ersten Schritt zu „schubsen“ – wird auch „Nudging“ genannt.

Schlusswort

Emotionen, Verhaltensmuster, Glaubenssätze, Regeln, Erfahrungen, Zielsetzungen u.a. bringt jede Person in einer gewissen Ausprägung in eine Beziehung geschäftlich oder privat mit ein. Dies kann in einem Großunternehmen aufgrund der Vielzahl von zusammenarbeitenden Menschen multipliziert werden. Führungskräfte müssen zur Erfüllung des Unternehmenszwecks bzw. jeweiligen Zielsetzungen, Menschen auf ihre Art und Weise führen. In der Regel stehen die Führungskräfte in Großunternehmen mit zahlreichen Stakeholdern in Kontakt und bewegen sich in einem Umfeld, welches zahlreiche potenzielle Spannungsfelder hat.

Das Konfliktcoaching bietet die Möglichkeit für den Coachee sowohl die persönlichen mitgebrachten als auch die in der Firma entstandenen Spannungsfelder zu identifizieren, einzuordnen und mit Lösungsansätzen in eine gewünschte Richtung zu definieren. Es bringt Klarheit in der Frage, weshalb ich in bestimmten Situationen so reagiere, wie ich reagiere - und dass nicht immer gleich.

Gemäß dem Motto „Das Gegenteil von dem, was man denkt, ist auch wahr“....

..... es kommt nur auf die Perspektive an.



Quelle: Pixabay

Quellen-, Literatur- und Abbildungsverzeichnis

InKonstellation, (2022), Skript Coachingausbildung, Köln

Eckard König, Gerda Volmer, Mareike König, (2020), „mini-handbuch Systemisches Coaching“, 1. Auflage, 69469 Weinheim, Beltz Verlag

Friedemann Schulz von Thun, (2009), „Miteinander Reden 3“, 18. Auflage, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag

Sonja Radatz, (2018), „Beratung ohne Ratschlag, systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“, 10. Auflage, 2120 Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U.

Abbildungen:

Seite 4, Abbildung 1: Schematische Darstellung von möglichen Konfliktfeldern im Großunternehmen

Seite 6, Abbildung 2: Coaching-Haus

Seite 7, Abbildung 3 Harvard-Prinzipien (InKonstellation, 2022)

Seite 8, Abbildung 4 Möglicher Ablauf des Harvard-Konzeptes (InKonstellation, 2022)

Seite 8, Abbildung 5: Konfliktverhaltensstile Quelle: (InKonstellation, 2022)

Seite 10, Abbildung 6: Schematisches Beispiel eines inneren Teams

Seite 10; Abbildung 7 Schematische Darstellung des Thomann Riemann Modells