

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 125, September 2013

Thema:

DER COACH ALS KONFLIKTMANAGER

INHALT:

- Was ist ein Konflikt?
- Psychologische Aspekte
- Woran lassen sich Konflikte erkennen?
- Der Nutzen eines Konflikts
- Konfliktauslöser und Konfliktverstärker
- Gesprächsführungstechniken in Konfliktsituationen
- Wahrnehmungspositionen wechseln
- Positive Absichten unterstellen
- Fragen der Konflikt-Analyse
- Zu guter Letzt...

Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind Teil des menschlichen Lebens und nicht wegzudenken. Solange Menschen unterschiedliche Interessen haben, werden diese auch zu Konflikten führen. Entscheidend für eine gute Konfliktlösung ist die Fähigkeit, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und die Austragung und Lösung so positiv wie möglich zu gestalten.

Ungelöste Konflikte führen zu Frustration, Ärger, verminderter Leistungsfähigkeit und im Extremfall zu psychischer und/ oder körperlicher Gewalt. Gelöste Konflikte führen zu tieferem Verständnis, Zusammenarbeit und Respekt. Je früher ein Konflikt wahrgenommen wird, desto einfacher ist es, eine Lösung herbeizuführen. Erst wenn ein Konflikt offen gelegt ist, können die verursachenden Mechanismen analysiert werden.

Häufig können Konflikte nur noch mit Hilfe von Dritten, am Konflikt unbeteiligten Personen, bearbeitet und gelöst werden. Coaches können hier große Dienste leisten - ebenso wie Mediatoren, Schiedsstellen...oder einfach eine gute Freundin oder ein guter Freund.

Der Begriff „Konflikt“ wird in der heutigen Zeit zunehmend inflationär verwendet und oft gebraucht, wenn es eigentlich um Probleme geht (ungelöste Fragen, die gelöst werden sollen und auch können) oder um Differenzen (wie z.B. Meinungsverschiedenheiten, die auch so stehen bleiben können).

Ein Konflikt ist ein Zusammenstoß von (scheinbar) gegensätzlichen Interessen oder Werten. Der Herkunfts-Duden schreibt zum Stichwort Konflikt: „Zusammenstoß, [Widerstreit], Zwiespalt“: Das Fremdwort wurde im 18. Jahrhundert aus lateinisch *conflictus* „Zusammenstoß, Kampf“ entlehnt. Dies gehört zu lateinisch *con-fligere* (*conflictum*) „zusammenschlagen; zusammenprallen“, einer Bildung aus lateinisch *con...* „mit, zusammen,“ und lateinisch *fligere* „schlagen“.

Ein Konflikt lässt sich definieren als:

- Ein Zustand mit hoher emotionaler Ladung
- Ewas, das von den Beteiligten als schwer zu lösen/ unlösbar angesehen wird
- Gefühlte Abhängigkeit zum anderen; man kann oder will nicht loslassen

Ein Konflikt besteht also auch dann, wenn nur eine Person der Meinung ist, mit einer anderen Person einen Konflikt zu haben!

Psychologische Aspekte

Grundsätzlich wollen sich Menschen zugehörig fühlen. Zugehörigkeit verschafft ein tiefes Gefühl von Sicherheit, aus der heraus kreatives Schaffen erst möglich wird. Gerade in Situationen mit hoher emotionaler Ladung, ist es wichtig sich daran zu erinnern, dass sich jeder Mensch folgendes wünscht:

- Gehört und verstanden zu werden (Inhalte, Zahlen, Daten, Fakten)
- Die Anerkennung seiner Gefühle
- Die Wahrung seiner Integrität und Würde
- Die Erfüllung der (versteckten) Bedürfnisse/ Interessen

Ein Konflikt stellt auf einer unbewussten Ebene potentiell die Gefahr dar, meine Zugehörigkeit (= Sicherheit) zu verlieren. Es steht also einiges auf dem Spiel. Darüber hinaus verfügen die meisten Menschen nur über unzureichende Konflikt-Lösungs-Strategien. Deshalb wird im Alltag, sowie im Business-Kontext mit unverhältnismäßigen Mitteln „gekämpft“ (mit der Schrotflinte auf Spatzen schießen). Viele Konflikte werden nicht offen thematisiert, weil eine (unbewusste) Angst besteht: Angst ...

- der Wahrheit ins Auge zu blicken
- vor einer ungewissen Zukunft
- nicht mehr dazu zu gehören
- vor der Auseinandersetzung und den damit verbundenen Gefühlen
- vor den Konsequenzen, die daraus folgen könnten
- das Gesicht zu verlieren
- dem anderen weh zu tun
- als schwach und weichherzig bewertet zu werden

Woran lassen sich Konflikte erkennen?

Konflikte äußern sich in einer Veränderung des Kommunikations-Verhaltens. Professionell zu coachen bedeutet, seine Sinne darauf zu trainieren, die veränderte Stimmung wahrzunehmen und angemessen offen zu legen. Die Kriterien für das Vorhandensein eines Konflikts sollten sinnlich erfassbar und/ oder objektivierbar sein!

Woran **genau** bemerke ich, dass ein Konflikt vorliegt?

- Motivation sinkt - Dienst nach Vorschrift
- Kommunikation - Es dreht sich nur noch um die Sache. Es wird weniger miteinander gesprochen.
- Termine werden nicht eingehalten - Verzögerungs-Taktiken werden aktiviert
- (Arbeits-) Leistungs-Output wird geringer
- Fehlzeiten und Krankenstand erhöhen sich
- Man trifft sich nicht mehr - man geht sich aus dem Weg
- Man gibt sich betont sachlich
- Kein Humor - Es wird nicht mehr gelacht - Späße werden "tierisch" ernst genommen
- Klima ist kalt und unpersönlich
- Schaukämpfe - Scheingefechte - Nebenkriegsschauplätze
- Das Territorial-Verhalten wächst - Grenzen werden schärfer gezogen
- Cliquenbildung - Koalitionen werden gebildet - Man versucht Unbeteiligte auf seine Seite zu holen
- Destruktive Opposition - Idee und Vorschläge der Konfliktpartei werden abgewertet
- Informationsfluss stockt - Informationen sind Mangelware. Wer sie besitzt sichert damit seine (Macht-) Position
- Stress auf der Beziehungsebene
- _____
- _____

Der Nutzen eines Konfliktes

Der Volksmund sagt: „Ein gelöster Konflikt ist besser, als nie einen gehabt zu haben.“ Konflikte dienen dazu, das was tatsächlich ist, zu verdeutlichen und somit veränderbar werden zu lassen.

Kreatives Konfliktmanagement bedeutet, sich selbst und andere Menschen zu motivieren, ihre Konflikte auf eine konstruktive Weise offen anzusprechen. Ist ein Konflikt im Sinne von Win-Win bewältigt, dann ist damit für alle Beteiligten ein wertvoller Lernabschnitt abgeschlossen. Konflikte, die auf diese Weise gelöst werden, stärken den Menschen für seine zukünftigen Aufgaben. Über den Konflikt reift der Mensch und kann sich darüber besser einordnen und positionieren.

Der Einzelne lernt:

- was er braucht, um leistungsfähig und zufrieden zu sein
- was im gut tut, im Umgang mit sich und anderen
- was er will, für sich, seine Mitarbeiter und die Zukunft
- worin er sich üben sollte, in Bezug auf zukünftige Herausforderungen

Ein Konflikt

- lässt Einwände deutlich werden
- verdeutlicht Standpunkte & Interessen
- setzt Veränderungsimpulse
- hilft, einen Neuanfang ins Auge zu fassen
- hilft, bestehendes (veraltetes) in Frage zu stellen
- hinterfragt bestehende Spielregeln
- verdeutlicht Meinungen, Glaubens- und Wertemodelle
- macht Widersprüche deutlich
- trennt und verbindet
- fördert den Wunsch nach Einfachheit oder angemessener Komplexität
- macht Situationen simpler oder komplexer
- sichert Gruppeneinheit oder -vielfalt
- hilft Grenzen zu setzen oder diese zu sprengen
- _____

und bewirkt Veränderung!!!

Konfliktauslöser und Konfliktverstärker

In einem Konfliktfall hat man es nicht nur mit dem eigentlichen Sach-Thema zu tun, sondern auch mit den dahinter liegenden Gefühlen und Bedürfnissen.

Angst und mangelnde Konfliktfähigkeit heizen den Konflikt oft zusätzlich an. Oft entsteht ein Konflikt auch erst dadurch, dass die Konfliktpartner nicht über ausreichende Strategien der Konfliktbewältigung verfügen. Die persönlichen und beruflichen Anliegen werden nicht zielorientiert kommuniziert. So ist kreatives Konfliktmanagement meistens auch der Versuch, als „Dolmetscher“ und „Brückenbauer“ nach neuen Wegen Ausschau zu halten. Fließt zwischen den Menschen wieder Vertrauen, ist die Sicherheit wieder hergestellt. Dann wird das eigentliche Sach-Thema des Streits oft schnell überwunden.

Worauf Sie im Konfliktfall achten sollten:

- Projektion: Das was mich am anderen aufregt, weil ich es in mir selbst nicht wahrnehmen kann (z.B. andere für ihre Fehler verurteilen, weil man sich selbst keine Fehlbarkeit zugesteht).
- Verdrängung: Das was ich nicht an mir wahrnehmen mag und dennoch vorhanden ist (z.B. Gefühle von Schwäche und Unsicherheit. Stattdessen eine Maske der Kälte und Unnahbarkeit aufsetzen)
- Regression: Sich nicht dem Alter entsprechend verhalten.
- Flucht: Sich auf Nebenkriegs-Schauplätzen aufhalten
- Aggression: Emotionen nutzen, um den eigentlichen Konflikt nicht thematisieren zu müssen
- Informationsmangel: Es fehlen relevante Informationen
- Informationsüberschuss: Es gibt zu viele Informationen. Alles wirkt undurchsichtig
- Vorurteile gegenüber den Streitpartnern
- Kommunikationsstil zu unterschiedlich
- Konflikt erscheint bipolar und damit unversöhnlich. Das eine schließt das andere aus
- Mangelnde Flexibilität im Denken und Handeln
- Mangelnde Wertschätzung
- _____
- _____

Gesprächsführungstechniken in Konfliktsituationen

Ein guter Konfliktmanager zeichnet sich dadurch aus, dass er - neben der fachlichen Kompetenz - ein reichhaltiges Know-how besitzt, um Konflikte zu lösen. Im Konfliktfall ist es wichtig, folgende notwendigen Fähigkeiten zu erinnern und anzuwenden:

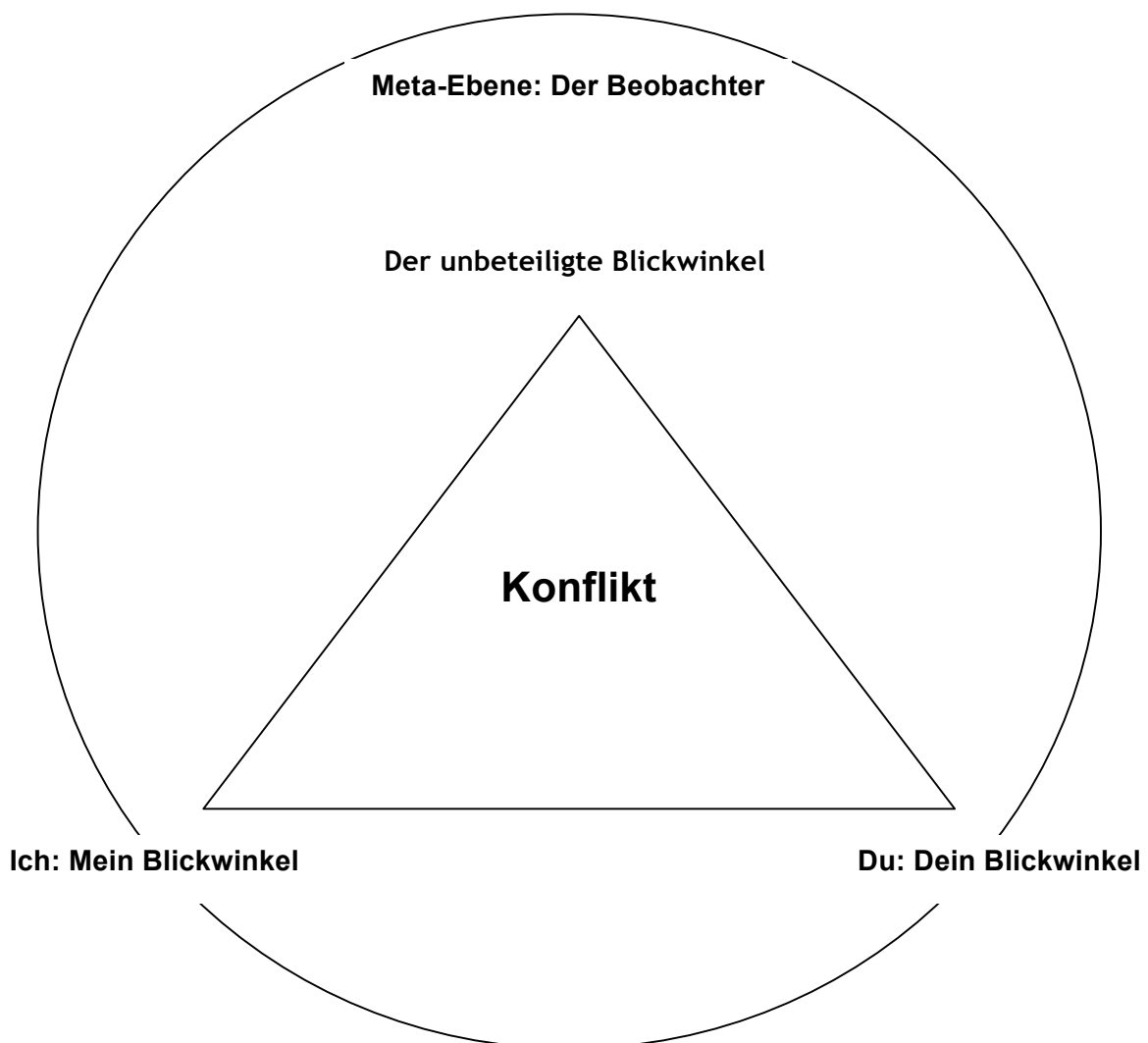
- Eigene und fremde Projektionen hinterfragen
- Den Realitätstunnel wechseln
- Die Realität des Konfliktpartners anerkennen
- Eigene & fremde Meta-Ziele erforschen
- Emotionen zugestehen
- Eigenanteile (an-) erkennen
- In Gewinner-Gewinner-Modellen denken
- Auf die Beziehungsebene achten
- 4-Augen-Gespräche führen
- Direkt ansprechen
- Stimmungen (offen) ansprechen
- Ich-Botschaften (Verantwortung) statt Entpersonalisierung (Entantwortung)
- Mehr Fragen statt Sagen
- Sich Zeit nehmen
- Atmosphäre schaffen (Pacing)
- _____
- _____

Den Konflikt als Chance verstehen!

Wahrnehmungspositionen wechseln

Jeder Mensch besitzt die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen. Wenn wir schon bei den ersten Anzeichen eines Konfliktes **gewohnheitsmäßig** die Position des Gegenübers einnehmen, käme es oftmals gar nicht zu einer Eskalation des Konflikts. Machen Sie sich den Positionswechsel zu einer positiven Gewohnheit. Je angenehmer die Situation, desto angenehmer der Wechsel. Es kann sehr viel Spaß machen, sich intensiv in spielende Kinder hinein zu versetzen. Es kann sehr lehrreich sein, in die Rolle großer Vorbilder zu schlüpfen, so dass die Fähigkeiten und Haltungen dieser Person fast körperlich spürbar werden. Durch den Wechsel des Realitätstunnels werden Sie sich und Ihre Mitmenschen viel besser verstehen und ganz nebenbei seltener in Konflikte geraten.

In der Konfliktbearbeitung können grundsätzlich mindestens drei Wahrnehmungs-Positionen eingenommen werden.



Positive Absichten unterstellen

Alle Lösungsansätze im Coaching müssen immer auch die Interessen und die Bedürfnisse hinter den - zumeist fest gefahrenen - Positionen mit berücksichtigen. (Diese Grundhaltung braucht und sollte sich im Übrigen nicht nur auf den Umgang mit Konflikten beschränken.)

Wir können kaum anders, als bei der Beobachtung der Handlungen anderer Menschen Vermutungen über ihre Absichten anzustellen. Sehen wir, wie ein Abteilungsleiter einer Mitarbeiterin einen Blumenstrauß übergibt, kann dieses Vermutungsspektrum sehr breit sein: von „nette Geste“ über „Freude an der Freude anderer“ über „Versuch, die Mitarbeiterin kennen zu lernen“ bis hin zur „platten Anmache“ sind der Phantasie kaum Grenzen gesetzt.

All diesen Vermutungen ist gemein, dass sie ausschließlich aus der inneren Landkarte des Beobachters stammen. Gleichzeitig prägen sie enorm die Art und Weise, wie wir mit der betreffenden Person in Kontakt treten werden. So wie in unserem Rechtssystem die Unschuldsvermutung gilt, sollte im täglichen Miteinander die Vermutung der positiven Absicht gelten. Selbst, wenn ein Kollege hinterhältig ist und falsche Informationen verbreitet und sich dahinter egoistisches Karrierestreben verbirgt, so rührt dies doch meist aus Angst vor Versagen oder dem Wunsch nach Anerkennung her, also aus verständlichen, tolerablen Motiven. Das rechtfertigt falsches Verhalten keineswegs. Die Sicht auf die positiven Motive verhilft jedoch dazu, der Person konstruktiv zu begegnen. So ist die Wahrscheinlichkeit einer positiven Lösung größer, als wenn wir von vorn herein negative Motive annehmen.

Eine gewohnheitsmäßige Unterstellung positiver Absichten ist eine trainierbare Fähigkeit, die am besten in stressfreien Situationen geübt wird.

Fragen der Konflikt-Analyse I

Sammlung exzellenter Fragen zur Konflikt-Analyse:

- Gibt es Hoffnung?
- Wer hat eigentlich den Konflikt? (Name, Alter, Geschlecht, Position, Bildung, Herkunft)
- Was wurde bisher zur Lösung getan? Was ist dabei herausgekommen?
- Wer sind die Verantwortlichen, die Entscheidungsträger? Was wissen die?
- Wird der Konflikt offen oder verdeckt ausgetragen? Ist er heiß oder kalt?
- Besteht eine ernsthafte Motivation diesen Konflikt zu lösen? Von allen Seiten?
- Wer hat einen unmittelbaren Nutzen aus diesem Konflikt?
- Wer ist der (scheinbare) Verlierer in diesem Konflikt?
- Wer ist der Symptomträger, das "schwarze Schaf"?
- Wer ist daran beteiligt?
- Was sind Ihre (Meta-) Ziele?
- Welche (positiven) Absichten verbergen sich in dem jeweiligen Verhalten?
- Was sind Ihrer Meinung nach die Ziele, Motive, Kernthemen des/ der anderen?
- Was sind die/ unsere gemeinsamen Ziele?

Fragen der Konflikt-Analyse II

- Wie kam es dazu? → Konfliktgeschichte
- Wie würden Sie darüber denken, wenn Sie der Konfliktpartner wären?
- Was würde ein Unbeteiligter mit Fachkenntnissen dazu sagen bzw. raten?
- Was sagen Außenstehende zu diesem Konflikt?
- Wie lange gibt es diesen Konflikt schon?
- Wieso wird er (erst) jetzt behandelt?
- Auf welcher Ebene ist der Konflikt anzusiedeln? (Gruppe/ Team, Interessengruppen, Organisation, Rahmenbedingungen)
- Was passiert, wenn nichts passiert?
- Wollen wir uns verändern, oder wollen wir verändert werden?
- Wozu sind die Konfliktpartner bereit? Worauf würden Sie sich einlassen?
- Nach welchen Spielregeln wird gespielt? Gibt es versteckte Spielregeln?
- Was darf hier gesagt bzw. was muss verschwiegen werden?
- Ist dieser Konflikt überhaupt lösbar?
- Wenn ein Wunder geschehen würde, wie wäre die optimale Lösung?
-

Zu guter Letzt, aus aktuellem Anlass...



V.I.E.L Coaching Letter © 2013

Herausgeber:

V.I.E.L.[®] Coaching + Training
 Ehrlich, Fiolka, Hartung, Ruckerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L.
 Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung