



Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2012

In den jeweiligen Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.

In dieser Ausgabe geht es um ein alltägliches - und doch so schwieriges - Thema (nicht nur von Führungskräften): Konfliktmanagement!

Autor dieses Artikels: **Alfred Freudenthaler, MSc**

Praxisfall:

Albert H. (48) ist seit 11 Jahren Bereichsleiter in einem Dienstleistungsunternehmen. Seit einem Jahr gibt es einen neuen Geschäftsführer. Bis zu diesem Zeitpunkt war Herr H. sehr autonom in seiner Tätigkeit, denn der frühere Geschäftsführer vertrat die Ansicht, man solle die Leute arbeiten lassen, solange die Zahlen stimmen.

Anlässlich der Pensionierung wurde die Geschäftsführer-Stelle neu ausgeschrieben. Herr H. hatte sich natürlich beworben, aber die Position wurde – wie in diesem Unternehmen eher üblich – extern nachbesetzt.

Zu seiner großen Überraschung war der neue Geschäftsführer ein alter Bekannter: Peter B., ein Studienkollege, mit dem ihn immer schon eine gewisse Rivalität verband. Diese Rivalität gipfelte darin, dass die beiden nach dem Studium beim selben Unternehmen anfangen und Albert H. nach zwei Jahren bei einer Beförderung bevorzugt wurde – was Peter B. veranlasste, das Unternehmen zu verlassen. Danach gab es nur noch sporadischen Kontakt.

Nun trafen sie sich also wieder – mit umgekehrten Vorzeichen! Albert H. schilderte, dass er sehr besorgt war, als er von der Neubesetzung erfuhr. Allerdings zeigte sich der neue Chef anfangs bemüht, gerade mit ihm eine gute Arbeitsbeziehung herzustellen. Mittlerweile hat sich das jedoch geändert und die Situation spitzt sich immer mehr zu, sodass sich Herr H. entscheidet, einen Coach zu kontaktieren.

Im unverbindlichen Erstgespräch schildert er mir die Situation und sein Anliegen. Ich habe den Eindruck, dass Albert H. emotional bereits sehr belastet ist. Daher scheint eine erste Sofortmaßnahme angebracht: ich mache mit ihm eine Visualisierungsübung, bei der es darum geht, im Kontakt mit Peter B. eine professionelle Distanz zu wahren.

Zwei Tage später ruft er mich wie vereinbart an und teilt mir mit, dass ihm diese Übung schon ein bisschen geholfen hat und dass er mit dem Coaching möglichst bald starten will.

In der ersten Coaching-Sitzung erarbeiten wir die Coaching-Vereinbarung mit den relevanten Themen.

Laut Herrn H. führt Peter B. sehr kontrollorientiert. Das geht so weit, dass Albert H. in seinen Befugnissen beschnitten wurde und er viele - auch kleinere - Entscheidungen nicht mehr selbst treffen kann. Die früheren Zeiten der Autonomie sind vorbei.

Zudem hält Peter B. den Dienstweg oft nicht ein. Er greift direkt auf die Mitarbeiter von H. zu, was aus dessen Sicht zu einem Autoritätsverlust führt.

Und zu allem Überdross hat Albert H. in einem schwachen Moment seinem Ärger Luft gemacht, was in einem heftigen Streit zwischen den beiden gipfelte. Seither ist kaum mehr eine Gesprächsbasis vorhanden und der Kontakt beschränkt sich auf das Allernötigste.

Themen des Coachings:

Albert H. verfasste eine Mindmap mit seinen Coachingthemen:

- Die gestörte Beziehungsebene zu Peter B.
- Autoritätsverlust bei den eigenen Mitarbeitern.
- Einschränkung von Befugnissen als Bereichsleiter.
- Umgang mit den eigenen Emotionen

Als Rahmen vereinbaren wir insgesamt vier Sitzungen mit ca. dreiwöchigem Abstand.

Die konkreten Ziele und Zielkriterien sind hier nicht angeführt. Die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls sind natürlich anonymisiert und verschlüsselt dargestellt.





Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2012

Zu Beginn steht die Analyse des Konfliktes.

Autor dieses Artikels: **Alfred Freudenthaler, MSc**

Ausgangspunkt für das Coaching

Systemisches Konfliktmanagement erfolgt in drei Schritten: 1. Konflikt beschreiben, 2. Hypothesen bilden, 3. Lösungsvarianten erarbeiten. Konfliktanalyse hat den Zweck, die eigene Sichtweise über den gegenständlichen Konflikt zu erweitern. Der Konflikt wird also dekonstruiert. Ziel ist daher nicht, sofort Lösungen zu erarbeiten, sondern zuerst den Konflikt zu beschreiben und Hypothesen zu bilden (Schritt 1 + 2). Nachdem beim Coaching in der Regel nicht alle Beteiligten anwesend sind, arbeiten wir u. a. mit sogenannten zirkulären Fragen, die auch andere Sichtweisen (hypothetisch) hereinholen, z. B.

- **Wie würde Peter B. den Konflikt schildern (in der Ich-Form)?**
- **Was könnte die gute Absicht aller Beteiligten sein?**
- **Wie würde ein neutraler Beobachter den Konflikt schildern (Vogelperspektive)?**
- **Was wurde bisher von wem getan, um den Konflikt anzuheizen?**
- **Was könnten Interessen hinter den Positionen sein?**
- **Wie würden die Mitarbeiter/Führungskräfte diesen Konflikt beschreiben?**

Diese Analyse ergibt u. a. folgendes Bild:

- Der **eigene Anteil**: Albert H. hat die symbolische Hand, die ihm Peter B. zu Beginn gereicht hat, nicht genommen, da er zu misstrauisch war. Das hat dazu geführt, dass Peter B. irgendwann die Hand zurückgezogen hat und seinerseits immer misstrauischer wurde. Zudem hat H. bei diversen Gelegenheiten Stimmung gegen den neuen Geschäftsführer gemacht – auch schon vor dessen Antritt. Das wurde von vielen nicht gut geheißt.
- Die **Sichtweise der Mitarbeiter und der anderen Führungskräfte**: es wird klar, dass alle durch diesen Konflikt beeinträchtigt sind. Und dass die meisten wenig bis kein Verständnis dafür haben, dass hier „alte Rechnungen“ beglichen werden. H. hat überdies den Eindruck, dass er auch in der Bereichsleiter-Runde zunehmend ins Abseits gerät.
- Die **Sichtweise von Peter B.**: H. räumt ein, dass B. vermutlich auch gute Absichten hatte (darum auch die Hand, die er H. gereicht hat) und dass für B. die Situation sicher von Haus aus nicht einfach war. „Für B. muss mein Verhalten kaum nachvollziehbar sein“.
- Was das **Nichteinhalten des Dienstweges** und die **beschnittenen Kompetenzen** anbelangt – auch zu diesen Punkten wird H. ein Gespräch mit B. führen müssen.
- Und die vielleicht wichtigste Erkenntnis: **Er kann Peter B. nicht ändern!**

Im Moment fühlt sich H. jedoch noch nicht in der Lage, ein sachliches Gespräch mit B. zu führen. Ich gebe ihm daher bis zur nächsten Sitzung die Aufgabe, die Visualisierungsübung laut Erstgespräch weiterhin durchzuführen. Zusätzlich soll er notieren, welche neutralen oder vielleicht sogar (in Winzigkeiten) positiven Begegnungen er mit B. hat – und was er eventuell an B. auch schätzen könnte (nur mal angenommen, er könnte etwas an ihm schätzen...).



Hier erfahren Sie, was in den einzelnen Coaching-Sitzungen bearbeitet wurde.

Autor dieses Artikels: **Alfred Freudenthaler, MSc**

Die weiteren Coaching-Sitzungen:

Albert H. berichtet, dass sich die Situation schon etwas entspannt hat. Ihm ist klar, dass er selbst keinen kleinen Anteil hat an der Eskalation.

Sein „**Begegnungs-Tagebuch**“ zeigt, dass der Geschäftsführer durchaus versucht, die notwendigen Themen mit H. sachlich abzuhandeln. Hier ist bisher wohl eine „**selektive Wahrnehmung**“ erfolgt: ein psychologisches Phänomen, bei dem nur bestimmte Aspekte wahrgenommen und andere ausgeblendet werden. Mit anderen Worten: wenn ich jemandem unterstelle, dass er mir gegenüber böse Absichten hat, dann werde ich auch jede Menge „Indizien“ und „Beweise“ dafür finden!

Wir arbeiten daran, aus einer distanzierten Haltung heraus bestimmte Aktionen von B. umzudeuten („**Reframing**“) – wie es auch noch sein könnte (ohne Anspruch auf Wahrheit).

Nun ist der Zeitpunkt gekommen, das gefürchtete Gespräch mit B. vorzubereiten. Dazu gehen wir einen **Leitfaden für Konfliktgespräche** durch.

Die **Aufgabe bis zum nächsten Mal** besteht – neben der Fortführung der bisherigen – darin, das Gespräch laut Leitfaden vorzubereiten, auch mit allen Fakten.

Als wir uns verabschieden, erzählt er mir noch, dass er seinen Sandsack im Keller wieder aktiviert hat – er war früher Hobby-Boxer und dieses Workout tut ihm sehr gut. Finde ich out!

Zur folgenden Sitzung kommt Albert H. voller Energie und Tatendrang – es gibt bereits einen Gesprächstermin mit Peter B. in der folgenden Woche! Er freut sich einerseits darauf, endlich auch im persönlichen Gespräch für eine Klärung zu sorgen – auf der anderen Seite hat er aber ein sehr mulmiges Gefühl.

Bevor wir uns dem Gespräch im Detail widmen, stelle ich noch einige Fragen, die in Richtung Lösung gehen (also Schritt 3 im systemischen Konfliktmanagement), z. B.:

- **Wie haben Sie es geschafft**, mit dieser schwierigen Situation bisher umzugehen und **welche Ihrer Fähigkeiten** waren Ihnen dabei besonders von Nutzen?
- **Was müssen Sie ab sofort akzeptieren** (einfach deshalb, weil es nicht veränderbar ist)?
- Wenn Sie noch einmal in dieselbe Situation kommen würden: **was würden Sie dann anders** machen?
- Was wäre für Sie in Bezug auf das Gespräch das **Ideal-Ergebnis** und das gerade noch akzeptable **Minimal-Ergebnis**?

Die Antworten auf diese Fragen lassen wir zusätzlich in die Gesprächsvorbereitung einfließen und H. schärft noch einmal die Gesprächsziele.

Zum **organisatorischen Aspekt**: Auf Ersuchen von H. findet das Gespräch mit B. in einem (neutralen) Besprechungszimmer statt und ist für 16.00 angesetzt mit open end – das sind günstige Rahmenbedingungen!

Nun führen wir ein **Rollenspiel** durch, bei dem ich in die Rolle des Geschäftsführers schlüpfe und gleich mein Feedback an Albert H. gebe.

Es zeigt sich, dass Albert H. Gefahr läuft, zu allgemein zu argumentieren, Behauptungen vorzubringen und in Vorwürfe abzugleiten.

Da es entscheidend ist, für dieses Gespräch positive mentale Energie zur Verfügung zu haben, machen wir gegen Ende dieser Sitzung eine **Mental-Übung**. Dabei geht es darum, sich möglichst detailliert und mit allen Sinnen an eine frühere Situation zu erinnern, welche zwar auch schwierig war, die jedoch hervorragend gemeistert wurde. Dieser positive Zustand wird nun „geankert“. Anker sind externe Auslöser, die eine bestimmte innere Wirkung hervorrufen, sodass dieser positive innere Zustand genau dann wieder hergestellt werden kann, wann er benötigt wird.



Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2012

**Achtung Konflikte –
So kracht es
garantiert:**

- Verwenden Sie keine Ich-, sondern DU-Botschaften (z. B. „Sie sind stur...“), damit stellen Sie klar, wer hier was ändern muss.
- Versehen Sie diese DU-Botschaften noch mit Pauschalierungen („Sie sind IMMER stur...“ oder „Sie sind NIE konstruktiv...“), das macht noch deutlicher, was Sie meinen.
- Suchen Sie auf jeden Fall sofort nach den Schuldigen – und erzählen Sie möglichst vielen davon – so bekommen Sie eine entsprechende Breitenwirkung.
- Zeigen Sie sich nur dann gesprächsbereit, wenn der andere bereits vorab Zugeständnisse macht oder seine Schuld zugibt – damit zeigen Sie Größe.
- Kompromiss- oder gar Konsenslösungen sind nur was für Weicheier – der Stärkere siegt immer!

Für die Gesprächsführung arbeiten wir u.a. noch folgende Punkte heraus:

• Ich-Botschaften verwenden	• Fakten statt Behauptungen vorbringen
• Forderungen in Wünsche verwandeln	• Argumente einbringen, die für alle einen Nutzen bieten
• Herstellen einer gemeinsamen Wirklichkeit	• Interessen hinter den Positionen thematisieren
• Gute Absichten unterstellen	• Auf Gemeinsamkeiten achten

Bestimmte Gesprächspassagen üben wir mehrmals – bis Albert H. schließlich ein gutes Gefühl hat für das Gespräch.

Am Tag nach dem Gespräch ruft er mich an und erzählt mir, dass er sehr erleichtert ist, weil das Gespräch aus seiner Sicht sehr gut war – in erster Linie ging es um die Klärung der Beziehung.

Er ist nun überzeugt, dass die weiteren strittigen Punkte wie Einhalten des Dienstweges, Bereichsleiter-Befugnisse und strategische Ausrichtung konstruktiv lösbar sind.

Das sind dann auch unsere Themen für die nächste Sitzung. Erst jetzt – nach Klärung des Beziehungskonfliktes – werden auf der sachlichen Ebene win-win – Lösungen möglich!

Resümee:

„Das Einzige, worum sich Führungskräfte nicht kümmern müssen, sind Konflikte. Die entstehen von allein.“ (Peter Drucker)

Wir alle halten verschiedene Dinge für richtig oder falsch, haben unterschiedliche Erfahrungen und unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit. Und nicht zuletzt bestimmt das, was wir erwarten, auch das, was tatsächlich geschieht.

Wenn es Führungskräften nicht gelingt, gerade in Konfliktsituationen die professionelle Distanz zu wahren, sind sie nicht mehr voll handlungsfähig, weil sie vorwiegend von ihren Emotionen gesteuert werden.

Vergessen wir nicht: auch unser Gegenüber (das gilt ebenso für den Vorgesetzten) ist ein verletzbarer Mensch!

In diesem Sinne viel Erfolg!

Alfred Freudenthaler, MSc

