



Konfliktressourcen - Konflikte als Ressource nutzen

**Würdigen von Konflikten in ihrem funktionalen Beitrag für
persönliche und organisationale Entwicklung**

*Erschienen in: Oliver König und Bernd Schmid (2014 Hrsg). Train the
Coach. Methoden. Bonn Verlag Managerseminare. S.214-222.*

Dr. Michael Loebbert

Daten

- Kenntnisstand der Teilnehmenden: Basiskompetenzen Coaching sind vorhanden
- Komplexität des Tools: mittel
- Dauer: 90 Minuten

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden werden mit Wahrnehmungsübungen in die Arbeit des Konfliktcoachings eingeführt. Sie lassen sich von der Coachinghaltung, Konflikte in erster Linie als Ressourcen für Entwicklung zu adressieren, irritieren und finden daraus eine eigene Vorstellung und Position als Coach im Umgang mit Konflikthanliegen von Klientinnen.

Setting

Der Ablauf ist für die Einführung einer Seminargruppe mit 15 oder 18 Personen angehender Coaches in Haltung und Methoden des Konfliktcoachings konzipiert. Es bietet einen möglichen Baustein für die Gruppenbildung durch eine abwechslungsreiche Folge unterschiedlicher aufeinander abgestimmter Settings, die geeignet sind, eigene Positionen als Perspektiven im Erfahrungslernen einer Seminargruppe einzuüben.

Gründe für das Tool

Das Tool fördert das Aha-Erlebnis der angehenden Coaches, Konflikte als Ressource für die Entwicklung von Personen und Organisationen und damit für die persönlichen Anliegen von Klientinnen zu nutzen. Es fokussiert die spezifische Kompetenz von Coaches, den Leistungsprozess der konstruktiven Konfliktbearbeitung zu unterstützen. In der ersten Phase (Stellübung) erfahren die Teilnehmenden unterschiedliche Einschätzungen und Perspektiven zu Konflikten. In der zweiten Phase Lerncoaching fokussieren die Rollen Coach, Coachee und Beobachterin auf jeweils hilfreiche und funktionale Gefühle, Wahrnehmungen, Gedanken und soziale Kontexte für eine konstruktive Bewältigung von Konflikten. In der dritten Phase der Gruppenarbeit entwickeln die Teilnehmenden eine Vorstellung über Merkmale einer konstruktiven Konfliktkultur und über die kulturelle Verantwortung des Coaches dafür.

Besonderer Nutzen

Dieses Tool fördert die Teilnehmenden in der Ausbildung folgender Kompetenzen:

- Ein ressourcenorientiertes Konfliktverständnis, Ressourcen für konstruktive Konfliktbearbeitung und Konflikte als Ressourcen für Entwicklung, entwickeln
- Erfahrung von Perspektivität als Voraussetzung und Bedingung von Entwicklung
- Ressourcenorientiertes Fragen nach verschiedenen Dimensionen Wahrnehmen, Fühlen, Denken, sozialer Kontext

- Eine eigene Haltung und Rolle als Coach in Konflikten für sich klären und die eigene Person als Intervention wahrnehmen
- Sich selbst in der Gruppenbildung wahrnehmen, ohne dass dies hier thematisiert wird

Ausführliche Beschreibung

Einführung (10 Minuten)

Fachinput des Dozierenden zum Wert von Konflikten als Entwicklungsressourcen: Entwicklung geht „dialektisch“ über Widersprüche und Gegensätze. Das gilt für Personen als auch für Organisationen (Beispiele: typische Adoleszenzkonflikte, typische Konflikte beim Übergang vom der Pionierzyklus zur Differenzierungszyklus einer Organisation). Konflikte konstruktiv bewältigen heißt, Konflikte als Entwicklungsressourcen nutzen.

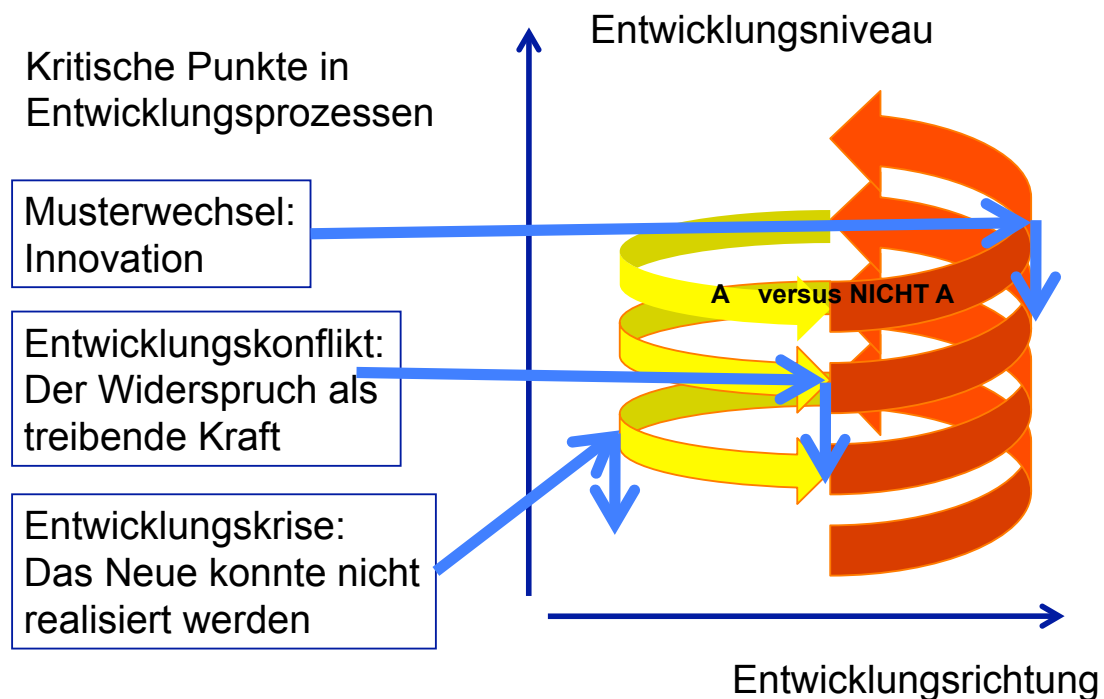


Abbildung 1: Modell für personale und organisationale Entwicklung

Auf der anderen Seite: Konflikte werden auch lästig, ärgerlich und bedrohlich wahrgenommen. Wir haben negative Erfahrungen mit Konflikten gemacht, die nicht oder mit großem Aufwand zu einem nächsten Entwicklungsschritt geführt haben.

Stellübung im Raum (15 Minuten)

(a) Wie nehmen Sie in der Regel Konflikte wahr? Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Konflikten gemacht? Eher positive oder eher negative? – Auf der rechten Seite des Raumes treffen sich diejenigen, die eher negative Erfahrungen gemacht haben, auf der linken Seite die Kolleginnen und Kollegen mit positiven Konflikterfahrungen.

(b) Tauschen Sie sich bitte zuerst in den Gruppen aus. Gruppe 1: Was finden für Sie besonders schwierig im Umgang mit konflikthafter Situationen? Gruppe 2: Welchen Entwicklungsschritt konnten Sie einmal mit einem Konflikt realisieren?

(c) Erzählen Sie jeweils der anderen Gruppe über die Ergebnisse Ihrer Diskussion.

- Die Gruppe mit den „positiven Konflikten“ ist nach meiner Erfahrung etwas kleiner. Wichtig ist es, in der Moderation den positiven Fokus zu halten und die negativen Erfahrungen wert zu schätzen, da sie uns helfen Konflikte überhaupt adäquat wahr zu nehmen und ihre Bedrohlichkeit einzuschätzen.

Lerncoaching in 3-er Gruppen Coachee, Coach, Beobachterin (Anmoderation 5 Minuten, Coaching 15 Minuten)

Das wäre doch schön, wenn es uns gelänge aus positiven Erfahrungen zu lernen, welche Ressourcen uns dabei unterstützen können, Konflikte positiv zu bewältigen. Sie erinnern sich an „die Frage nach Ausnahmen“ oder das Vorgehen der „wertschätzenden Erkundung“. – *An dieser Stelle kann man noch mal die berühmte Reisgeschichte der vietnamesischen Mütter als Basisgeschichte¹ für die ressourcenerschließende Ausnahmefrage erzählen.* – Bitte stellen Sie sich aus der „positiven“ Gruppe als Coachee zu Verfügung. Ihr Anliegen ist es heraus zu finden, welche Ressourcen Sie bei der positiven Bewältigung des Konfliktes unterstützt haben. Was war anders als sonst? Was war noch hilfreich und nützlich für die positive Gestaltung des Konfliktgeschehens? - Vielleicht haben Sie die Idee, damit für künftige Konfliktsituationen noch besser gewappnet zu sein. Suchen Sie sich einen Coach und eine Beobachterin. Die Beobachterin schreibt eine Liste der vom Coachee genannten Ressourcen mit. In den letzten 2 Minuten spiegelt der Beobachter die von ihm notierten Ressourcen.

Auswertung/Vertiefung im Plenum (10 Minuten)

Ressourcen zur konstruktiven Konfliktbearbeitung werden kurz vorgestellt. - Coachee, welche Gefühle und Gedanken haben Sie mit der Rückmeldung Ihrer Ressourcen durch die Beobachterin wahrgenommen?

Gruppenarbeit (15 Minuten)

Wie gut und nützlich wir Konflikte bewältigen und konstruktiv bearbeiten hängt nicht nur von unseren persönlichen Ressourcen ab. Auch der organisationale Kontext, seine kulturellen Merkmale spielen eine wichtige Rolle. Als Coaches unterstützen wir Organisationen, eine konstruktive Konfliktkultur zu entwickeln schon allein dadurch, dass wir diese besonderen Merkmale wertschätzen und würdigen: „Ich freue mich für Sie arbeiten zu dürfen und schätze Ihren Mut, diesen Konflikt zu thematisieren und nicht einfach unter den Teppich zu kehren.“ Fügen Sie bitte je 2 Ihrer vorherigen 3er Gruppen in 6er Gruppen

¹ Die Geschichte gibt es in mehreren Überlieferungen. Diana Whitney hat sie in ihren Seminaren erzählt. Eine verfügbare Fassung findet sich bei Chip und Dan Heath (2010): Switch. How to change things when change is hard. London Random House. S. 27 bis 32.

zusammen. Notieren Sie auf Ihrem Flipchart bitte 10 Merkmale einer leistungsfähigen Konfliktkultur. Welche kulturellen Merkmale einer Organisation halten Sie für besonders geeignet, um die mit Konflikten verbundenen Entwicklungschancen zu nutzen?

Präsentation (10 Minuten)

Die 3 Plakate werden nebeneinander aufgehängt und kurz vorgestellt. – *Mögliche ketzerische Frage der Moderation: Welche Kulturmerkmale verhindern eine positive Bearbeitung von Konflikten?* – Rundgespräch: Was kann ich als Coach noch tun um Merkmale einer konstruktiven Konfliktkultur zu stärken?

Abschluss der Sequenz (10 Minuten)

Für meine Wirksamkeit als Coach in Konflikten ist es erfolgsentscheidend, den positiven Fokus der Wertschätzung und Ressourcenorientierung sowohl für meine direkten Coachees als auch für die Organisation zu halten. Lasse ich mich von meinem Coachee in seine negative Sichtweise der Organisation hineinziehen („Gegenübertragung“) ist diese Wahrnehmung ein guter Anlass, auch meinen Coachee nach positiven Ausnahmen und Ressourcen zu befragen. Klar gibt es Situationen, die eine konstruktive Bearbeitung eines Konfliktes nicht zulassen, und dann kann es eine sinnvolle Kontraktgrundlage sein, dem Klienten einfach dabei zu helfen möglichst unbeschadet raus zu kommen oder auch zu gewinnen. In der Regel erzeugen aber Verlierer neue Verlierer. Organisationen, die es nicht lernen, Konflikte als Ressourcen zu nutzen, verlieren auf Dauer ihre Daseinsberechtigung. -Welche Fragen sollten wir noch diskutieren, damit diese Sequenz für Sie zu einem guten Abschluss kommt?

Kommentar

Eine Weiterbildungssequenz zum Thema Konflikte spiegelt in gewisser Weise Konflikte, ist selbst konflikthaft. Der Arbeitsrhythmus der Seminargruppe ist geprägt durch den Takt von Zustimmung und Ablehnung. Je besser es der Seminarleitung gelingt auf diesen Rhythmus zu achten und in der Abfolge der Arbeitsschritte zu folgen, desto besser wird auch der Lernprozess der Teilnehmenden unterstützt. Der Ablauf gibt daher eine deutliche Struktur, er wird aber nicht als Handout ausgegeben, sondern Schritt für Schritt in der Moderation entwickelt.

Für einige Teilnehmende bedeutet diese Arbeitssequenz eine heftige Irritation, wird doch ihr Vorverständnis von Konflikten gestört. Für den Lernprozess der Seminargruppe ist diese Irritation von großem Wert. Daran entwickelt sich das, was wir Coachinghaltung nennen. Dafür ist die dozierende und moderierende Person Rollenmodell und Vorbild. Von den Teilnehmenden wird erwartet, dass Sie ihre Wahrnehmungsperspektiven aus der Stellübung in die Rollen im Lerncoaching einbringen. Das bedeutet insbesondere auch für am Anfang skeptische Teilnehmende mit ihren Erfahrungen einen positiven Beitrag zum gemeinsamen Lernprozess leisten zu können. In dieser Weise machen die Teilnehmenden Erfahrung mit der ganzen

Bandbreite von Coachinginterventionen, von der einzelnen Fragetechnik bis zur Präsenz und Haltung als Coach.

Quellen: Fachhochschule Nordwestschweiz: Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, www.coaching-studies.ch. Autor: Michael Loebbert.

Schlagwörter/Tags: Coachinghaltung, Entwicklungskonflikte, Konfliktcoaching, Konfliktkompetenz, ressourcenorientiertes Fragen.