



Konfliktfähigkeit durch Coaching

Oft stellen Konflikte (mit sich oder anderen) einen Grund für den Bedarf an Coaching dar. Es ist für Menschen sehr schwer, einen Konflikt lange unbearbeitet zu ertragen, die emotional belastete Grundhaltung in einer Konfliktsituation ruft nach einer zügigen Lösung.

Dabei ist uns allen bewusst, dass das Phänomen des Konfliktes überall und jederzeit auftreten kann. Vielfach wird Menschen nach überstandenen Konflikten deutlich, dass sie ohne ihn einen Entwicklungssprung nicht hätten vollziehen können.

Der Konflikt ist eine spezifische Interaktion zwischen Menschen. Eine Deutung der Konfliktdimensionen, z.B. als Resultante aus unterschiedlichen Machtverhältnissen, Interessen oder Kulturen bringt uns das Aktionsfeld zwar näher – es führt aber nicht an der Erkenntnis vorbei, dass Konflikte als "Unvereinbarkeiten" im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln bezeichnet werden, die zumindest einer der Akteure erlebt.

Führungskräfte, die auf den Erhalt ihrer Subsysteme „Gruppe“, „Team“, „Abteilung“ usw. achten, sind daran interessiert, Konfliktpotenzial schnell wahrnehmen zu können und sie von einer Eskalation fernzuhalten. Die sinnvolle Verwendung der Kräfte, die sich in Konflikten entladen, gehört zu den Meisterleistungen gelebter Führungsqualität.

Die Basis für den Willen, Konflikten professionell zu begegnen, ist die Haltung, die Führungskräfte ihnen widmen sollten. Wir bringen Sie mit der Formel:

Wahrnehmungsradar + Situationstoleranz = Konflikt-handhabungsqualität

zum Ausdruck. Damit ist einerseits das aktive Hinsehen und Hinhören gemeint, wenn sich im bestehenden System „Unvereinbarkeiten“ entwickeln. Andererseits gehört hierzu die Bereitschaft, nicht sofort mit den „bewährten“ Methoden des gelebten Führungsverhaltens zu reagieren. „In der Ruhe liegt die Kraft“, nur verschlafen darf man den Konflikt nicht.

Nicht alles, was als Konflikt erscheint, ist auch einer. Dies liegt einerseits an den unterschiedlichen Graden an Empfindlichkeiten, die, wenn wir uns die eigene Schwelle des Erträglichen bewusst machen, nicht selten erheblich von denen anderer Menschen abweichen – nach oben oder unten.

Als wesentlich hat sich in unserer Praxis das Vermögen von Führungskräften herausgestellt, zu erkennen, wann das Feld des „normalen, spielerischen Ertastens der möglichen Grenzen“ von einer Seite überschritten wird und die Disposition der anderen Seite diesen Eingriff als respektlos, beängstigend oder gar gefährlich erlebt.

Im Coaching verwenden wir zur Verbesserung der Konflikt-handhabungsqualität eine Reihe bewährter Instrumente und Methoden, die insbesondere darauf ausgerichtet sind, den Kontext, in dem sich die „Unvereinbarkeit“ zeigt, deutlich werden zu lassen. Mit diesen Instrumenten und Methoden wird zudem schnell deutlich, dass ein Konflikt – auch wenn es so einfach wäre – nicht per se zu personifizieren und damit schnell zuzuschreiben ist.

Somit liegt eine Leistung in der Beratung von Führungskräften darin, ihnen zuerst zu helfen:

1. sich von ihrer höchstpersönlichen Perspektive zu lösen, um
2. eine „Brille der Zusammenhänge“ aufsetzen zu können, die
3. die bestehenden Regelungen sichtbar werden lässt, die
4. von unterschiedlichen Persönlichkeiten unterschiedlich respektlos, beängstigend oder gefährlich erlebt werden

Der Schlüssel für Konfliktprävention liegt demnach in der Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit, auch der Wahrnehmung der eigenen Positionen und Haltungen.

Im zweiten Schritt hilft Beratung und Coaching für Konflikt-handhabungsqualität dabei zu erkennen,

1. was sich ändert, wenn die potenziellen Konfliktpartner neu systemisch eingebunden werden, um
2. die vereinbarten Ziele in einem erneuerten Kontext – auch unter Einsatz geeigneter Interventionen – gemeinsam und in konstruktiver Haltung zu erreichen.

Die Konsequenz dieser verbesserten Führungsqualität lässt sich schließlich auch nutzen, um Subsysteme und ganze Organisationen kulturell weiter zu entwickeln. In unserer Praxis hat es sich jedoch bewährt, nicht mit „Leid“-Linien der Führung und Zusammenarbeit einen Mantel der Genügsamkeit den Führungskräften umzuhängen. Im Gegenteil, wir regen an, im Wechsel dieser Perspektive, aus der Fülle der jährlichen, reizvollen Konfliktsituationen heraus einen kulturellen Rahmen zu schaffen, in dem allen Akteuren aus der Erfahrung des Erlebens heraus deutlich wird, wie in der Organisation mit Konfliktpotenzialen umgegangen wird. Eine „konstruktive Streitkultur“, so jüngst ein Top-Manager einfordernd, entwickelt sich nicht dadurch, dass man beginnt, den Streit als Selbstzweck zu institutionalisieren und zu hoffen, dass alle Akteure damit schon klarkommen werden.

Zur Entwicklung einer Kultur stehen damit neben den individuellen Motivstrukturen, Lebenshaltungen und Menschenbildern zur Analyse bereit,

1. die Zielsysteme der Organisation und ihre Wechselwirkung zueinander;
2. die Handlungsrichtlinien, Anweisungen und Orientierungen, mit denen sich die Akteure systemisch „einleben“;
3. die Kommunikations- und Planungswege von der Vision zum operativen Erfolg und von der ersten Führungsebene hin zu allen weiteren Akteuren und – wesentlich –
4. die Rolle der Führungskraft als kraftvoller Führer.

Führen in potenziellen Konfliktsituationen – da laufen Vorgesetzte Gefahr, parteilich zu werden, Menschen zu bevorzugen, andere zu benachteiligen, verhandeln zu müssen, Begehrlichkeiten ausgesetzt zu werden, scheitern zu können, die Situation völlig an die Wand zu fahren, später alleine da zu stehen. So die oft gehörte Angst derer, die dann, wenn es Zeit ist, Führungsqualität zu beweisen, flüchten. In Sanktionen oder in den Kurzurlaub.

Wird dieses Verhalten zu einem Systemereignis, dann lohnt die Betrachtung der

- Selbstverständnisse der Führungskräfte
- Kontroll- und Sanktionsportfolios
- Rollenerwartungen einerseits und Führungstypologien andererseits
- Lernplattformen zum Austausch über Führungserlebnisse
- bisherigen Interventionsstrategien in Konfliktsituationen

Die heile Welt kennt Führungskräfte, die menschlich und fachlich akzeptiert sind und die sich als Konfliktthandhaber durch ihr gelebtes Wertesystem anbieten. Die Führungskräfte dieser heilen Welt sind balanciert, selbstreguliert, eigenverantwortlich, emotional stabil, klar.

Die Welt kennt auch Führungskräfte, die die Phasen-Systematik der Konfliktentstehung nicht kennen oder beachten und letztlich von der Organisation nicht als Meister ihrer Führungsrolle angenommen werden (können).

Phase 1

Unterschiedliche Meinungen, beharren auf den Meinungen, Dogmatisierung, Konkurrenzaufbau, Realisation eigener Absichten ohne weitere gesprächsbasierte Abstimmung, Ausleben von Macht, Feindbildgenese, Kollektivierung und Schutz der Gegenseite, Einzug bisher außenstehender Dritte in das Konfliktfeld.

Phase 2

Lobbying, aus Opponenten werden Gegner, Abwertungen, Provokationen, Diffamierungen, Stigmatisierungen, Drohungen, Zuschauer und Gaffer, Peinlichkeiten.

Phase 3

Konkrete Schädigungen, Vergeltungen, Waffenstillstand bei gleichzeitiger Aufrüstung, unübersichtliche Lager.

Innerhalb der Organisation finden wir zumeist Konflikte der ersten Phase. Phänomene des Mobbing, Bossing oder der Lobby-Bildung müssen daher um so ernster genommen werden, will die Organisation nicht gesellschaftlichen Schaden nehmen. Die Pressemitteilungen sind uns geläufig, und die Zeit naht, wo im Internet offen über die Erlebnisse Betroffener berichtet werden wird. Schillernd. Mehrsprachig. Rasant.

Führungskräfte und ihre Möglichkeiten beginnen also bei der Wahrnehmung und beim Gespräch über die Wahrnehmung. Das Gespräch mit Konfliktpartnern ist wie bereits gesagt der Moment, wo sich die Qualität der Führung beweist- frei von Projektionen und gut vorbereitet oder sich verstrickend und die Situation verschlimmernd. Die Möglichkeiten, sich gut vorzubereiten, sind gegeben. Sie beginnen bei der Diagnose der Persönlichkeiten, die sich konfliktär gegenüberstehen, sie gehen weiter über die Inszenierung der Gespräche bis zur klar formulierten und deutlich ausgesprochenen Zielsetzung. Steht die Führungskraft allein vor der Situation, oder gibt es weitere Instanzen, die unterstützend wirken? Sind die Informationen ausreichend für eine Intervention? Ist die Moderation sinnvoll oder die Mediation – bedeutet dies sinnvollerweise den Einsatz externer Berater? Werden Vereinbarungen zu treffen sein, oder gilt es, Macht einzusetzen im Bewusstsein, dass diese Intervention zu einer nachhaltigen Veränderung der Vertrauenslandschaft zwischen den Akteuren führen wird?

Wir erlauben uns, an dieser Stelle die Paradoxie zu empfehlen, die Situation des Konfliktes zu genießen. Die den üblichen routinierten Führungsalltag überstrahlende Situation wertzuschätzen und in ihr Führung besonderer Qualität unter Beweis stellen zu wollen, ist unsere Basis der Führungskräfteunterstützung durch begleitendes Coaching.

