

(Konflikt-)Coaching als Veränderungspotenzial nutzen

Es gibt vielseitige Strategien und unterschiedliche Formate wie Mediation oder Moderation, um Konflikte im beruflichen Kontext zu lösen. Im Konflikt-Coaching geht es zunächst darum, die verschiedenen Dimensionen und Beteiligten eines Konflikts zu beleuchten, um neue Handlungsmöglichkeiten zu schaffen.

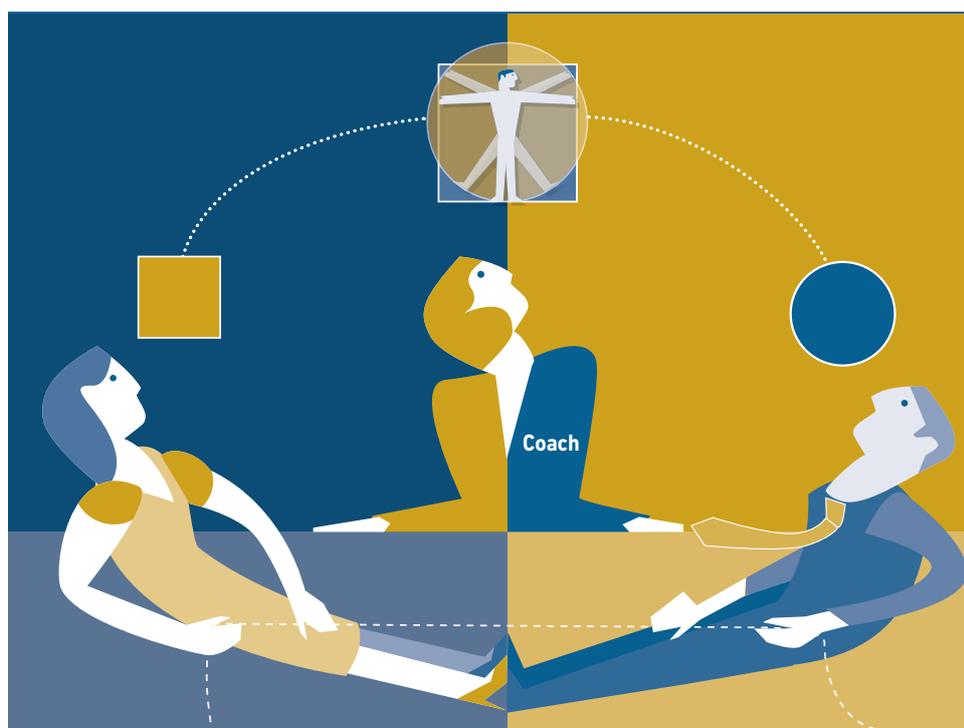
von MONIKA KLINKHAMMER und NEELA ENKE

Im Hochschul- und Forschungsalltag gilt es, eine Vielzahl konfliktträchtiger Situationen zu bewältigen. Oftmals geht es um die Nutzung von Laboren oder Forschungstechniken, die ungerechte Verteilung der Lehr- und Betreuungslastungen, die Verteilung von Räumen, den Einsatz von Personal, die Verwaltung von Drittmitteln oder Führungsdefizite. Auch die in den Qualifizierungsphasen und im Mittelbau in der Regel befristeten Arbeitsverhältnisse, die damit einhergehenden Teamveränderungen, Finanzierungs- und Mobilitätsdruck belasten die beteiligten Personen und führen unvermeidbar zu Konflikten. Patentrezepte sind gut, helfen im Konfliktgeschehen jedoch vielfach nicht weiter – und hier wird oftmals Konfliktcoaching angefragt. „Rien ne va plus“ – mit diesem Gefühl kommen Wissenschaftlerinnen

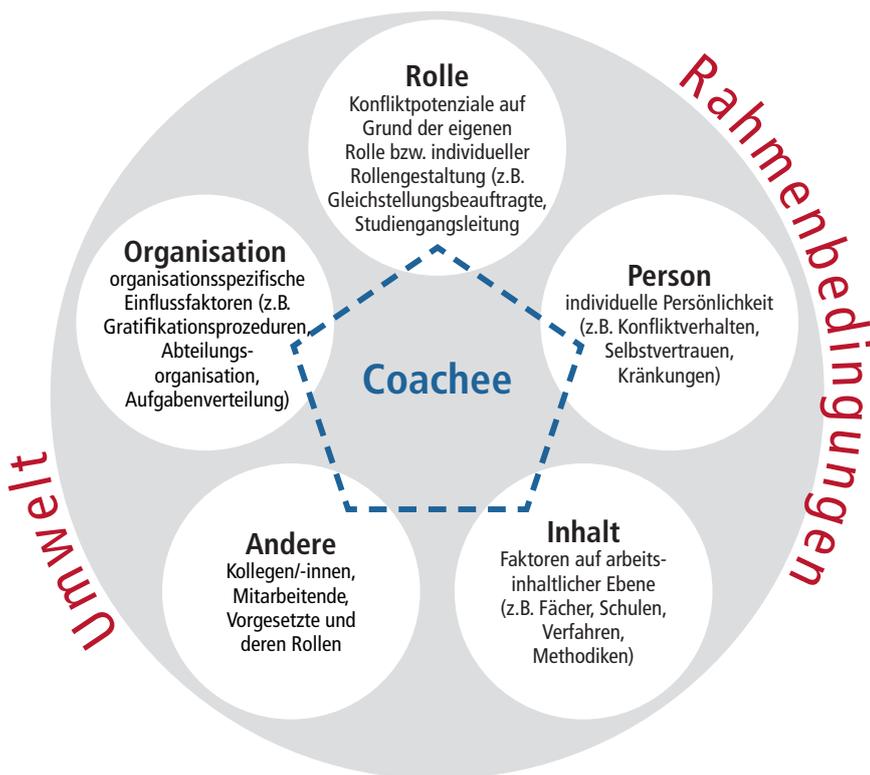
und Wissenschaftler ins Coaching. Mitunter sind Konflikte so eskaliert, dass wirklich nichts mehr ohne Hilfe von außen geht, zum Teil fühlt es sich nur im Moment so an, jedoch mit ein wenig Abstand löst sich die Situation. Bei der Klärung der Situation und des Anliegens im Erstgespräch werden meist vielfältige und vielschichtige Konflikte deutlich, die auch vor dem Hintergrund organisatorischer, rollenspezifischer und persönlicher Veränderungsprozesse zu sehen sind. Wie Coaching abläuft, soll das folgende Fallbeispiel veranschaulichen.

„Ohne mich hätten die das doch nie publiziert!“

Die Coachee K ist Postdoc in Chemie und publiziert gemeinsam mit Kollegin M einen Artikel. M ist schon deutlich länger in der Arbeitsgruppe, hat den Großteil der Experimente



Dimensionen und Beteiligte eines Konflikts



durchgeführt und mit einem kleinen Teil der Datenauswertung begonnen. Die Coachee ist mit einer neuen Methode dazugekommen und hat den Großteil der Datenauswertung übernommen. Die Ergebnisse sollten eigentlich schon seit zwei Jahren publiziert sein, aber M ist nie dazu gekommen. Die Coachee schreibt die Publikation weitestgehend allein und geht davon aus, dass sie die Erstautorin ist. Kurz vor dem Einreichen des Papers eskaliert der Konflikt, da M ebenfalls die Erstautorenschaft be-

Im Konfliktcoaching werden die Aspekte eines Konflikts beleuchtet, und die Rolle der Beteiligten benannt

anspricht, schließlich sei es immer ihr Projekt gewesen. Die zuständige Gruppenleitung sagt dazu: „Im Prinzip ist das immer M's Projekt gewesen, aber macht das unter euch aus; ihr findet schon eine Lösung.“ Die Coachee tendiert dazu, der Kollegin die Erstautorenschaft zu überlassen, ohne noch mal das Gespräch zu suchen. Ihre Frustration und Ohnmacht über diesen Konflikt thematisiert sie im Coaching.

Das Konfliktmanagement

Was ist eigentlich genau ein Konflikt? Was sind die Ursachen, Hintergründe und insbesondere die möglichen Lösungsansätze? Es gibt keine beratungstheoretisch einheitliche Definition von „Konflikt“: Gemeinsam ist den meisten Definitionen, dass die vorhandenen Positionen, Zielsetzungen und Interessen miteinander unvereinbar sind oder erscheinen. Darüber hinaus ist es wichtig zu wissen, dass sobald eine Konfliktpartei sagt, es gibt einen Konflikt, ein Konflikt besteht. Die Parteien müssen sich somit weder im Konsens darüber befinden, dass es einen Konflikt gibt, noch darüber, ob sie daran beteiligt sind.

Entscheidend ist, wann ein Konflikt als solcher erkannt und wie im Folgenden mit ihm umgegangen wird. Jedem Konflikt wohnt das Potenzial von Erneuerung, Verständigung, Innovation und Wandel inne, genauso aber auch die Gefahr von Zerstörung und nachhaltiger Schädigung von Beziehungen. Konflikte sind mit belastenden Emotionen verbunden, zugleich dadurch jedoch wahrnehmbar.

Es gibt vielseitige Strategien und unterschiedliche Formate zur Konfliktlösung im beruflichen Kontext. Häufig werden externe Berater unter Mediation, Moderation und Konfliktcoaching angefragt. Zur Abgrenzung: Mediation, eine strukturierte Konfliktbegleitung unter Beteiligung aller Konfliktparteien, ermöglicht neue Formen der Begegnung, des Dialogs und öffnet Raum für Lösungen, indem sie die Interessen aller Beteiligten einbezieht. Die Mediatorinnen und Mediatoren fungieren hier als allparteiliche Gesprächsbegleitung. Im Konfliktcoaching hingegen werden im geschützten Rahmen, in der Regel in Einzelsitzungen, die Konfliktgeschichte und das (eigene) Konfliktverhalten reflektiert und eigene oder organisationelle Muster aufgedeckt sowie – im konkreten Fall – mögliche Vorgehensweisen ausgelotet. Gelegentlich werden Mediation und Konfliktcoaching kombiniert.

Coaching versus Mediation

Im Unterschied zur Mediation, die Konfliktgespräche moderiert, wird im Coaching der oder die Coachee nicht in der eigentlichen Konfliktsituation, wohl aber im weiteren Konfliktverlauf und bei der Entwicklung und Erprobung von Lösungsoptionen über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel einige Wochen oder ein halbes Jahr, begleitet.

Das Konfliktcoaching

Ein häufiges Phänomen im Umgang mit Konflikten ist, dass Organisationen und Individuen dazu neigen, Konflikte zu personalisieren und Einzelnen schnell Schuld zuzuweisen.

Daher geht es im Konfliktcoaching zunächst darum, die verschiedenen Aspekte und die Genese eines Konflikts zu beleuchten und den Dimensionen Organisation, Rolle, Inhalte/Aufgaben und Person zuzuordnen sowie sich über die anderen Konfliktbeteiligten und ihre Rollen Gedanken zu machen (s. Abb. links).

In der Coachingpraxis werden

- im 1. Schritt der konkrete Konflikt analysiert und diagnostiziert und
 - im 2. Schritt Handlungsstrategien und Optionen entwickelt, die dann
 - im 3. Schritt in der Praxis erprobt und bewertet und
 - im 4. Schritt gegebenenfalls im Coaching erneut besprochen und verändert werden.
- Dies geschieht unter anderem auch in der Erweiterung der Perspektive und des Einbezugs der genannten Konfliktdimensionen.

Was bedeutet dies in unserem Coachingbeispiel? Hier wurden anhand dieses Modells die Konflikt- und Lösungsdimensionen für die Coachee visualisiert: Der Coachee fiel es am leichtesten, Aspekte des Konflikts auf der Ebene der Organisation und der Rollen der anderen Konfliktbeteiligten zu beschreiben: Sie

ärgerte sich über die Gruppenleitung, die sich ihrer Führungsaufgabe entzog, und beschloss daraufhin, Unterstützung bei der Konfliktlösung explizit einzufordern. Darüber hinaus fiel ihr ein, dass es in ihrer alten Arbeitsgruppe klare Regelungen dazu gab, welcher Beitrag in der Erstellung zu welcher Autorenschaft führt. Sie plante einen Vorschlag dazu zu erarbeiten, der in der Arbeitsgruppe diskutiert werden sollte und so in Zukunft der Konfliktvermeidung dienen kann.

In Bezug auf die eigene Rolle wurde der Coachee deutlich, dass sie nach ihrer Wahrnehmung als Expertin eingestellt wurde, um neue Untersuchungs- und Analysemethoden einzuführen und so die Publikationen der Arbeitsgruppe aufzuwerten. Hier bot sich an, das Rollenverständnis für sich selbst und mit der Arbeitsgruppe zu reflektieren. Darüber hinaus wäre die Erstautorenschaft ein wichtiger Bestandteil ihrer eigenen Karriereentwicklung gewesen. Sie kam zum Ergebnis, in Zukunft die eigenen Energien zielgerichteter zu bündeln.

Auf der inhaltlichen Ebene wurde der Coachee deutlich, dass sie innerlich eine Wertung der

Literatur

Glasl, Friedrich (1997/2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern/Stuttgart.

Hoormann, Josef; Matheis, Alfons (2014): Konfliktmanagement in Hochschulen. Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Projekt Nr. S-2013-670-5. Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Frankfurt RheinMain.

Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften (Hg.) (2014): Konfliktmanagement in Hochschulen: Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Verlag Detlev Reymann.

Thesen: Haltung im Konfliktcoaching

1. **These** Coaching unterstützt dabei, den eigenen Blick zu erweitern und vielfältige Lösungsansätze zu entwickeln – davon profitiert die Organisation direkt und indirekt – und zugleich wird das Subjekt entlastet.
2. **These** Coaching unterstützt dabei, weg von der Individualisierung, Emotionalisierung und Eskalierung der Konflikte und hin zu einer tragenden Lösung auch für das Team und die Organisation zu kommen.
3. **These** Konflikte in Wissenschaft und Forschung bergen Veränderungspotenzial und Risiken: Konflikte zu erkennen, ist wie auf eine goldene Ader zu stoßen. Mit Bedacht zu agieren, birgt die Möglichkeit des wissenschaftlichen Vorschreitens, fördert inhaltliche oder strategische Lösungen und Kooperationen. Dabei gibt es jedoch auch Tretminen, die zu entschärfen oder zu umgehen sind. Es gilt, diese Ambivalenz zu meistern zwischen der Goldader einerseits (Konflikte als Lösungs-, Veränderungspotenzial, als kreatives und stabilisierendes Potenzial auch in der Teambildung) sowie andererseits den Risiken auch für Human Resources, und dabei die Sprengkraft nicht außer Acht zu lassen, also destruktiven Tretminen auszuweichen, die Risiken von Konflikten und dem eskalierenden Konfliktmodus, die Anstrengung, Belastungen mit zu bedenken.
4. **These** Wenn Sie in Ihren Rollen, Organisationen und in Ihrer Arbeit keine Konflikte mehr haben, ist das Ende Ihrer Arbeit oder das Ende von Wissenschaft und Forschung in Sicht. Wenn Sie in Ihrer Organisation über einen längeren Zeitraum nur noch Konflikte haben, ist das Ende der Zusammenarbeit auch absehbar.

Foto: privat



Dr. Monika Klinkhammer ist seit 20 Jahren Coach, Supervisorin, Trainerin, Ausbildungsleiterin und Lehrcoach, Schwerpunkte sind unter anderem Führung und Konfliktmanagement mit den Zielgruppen Professoren, Hochschulleitungen und wissenschaftlicher Nachwuchs.

 **Webseite**
www.monikaklinkhammer.de

Foto: privat



Dr. Neela Enke ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Als ausgebildete Mediatorin begleitet sie Menschen, Teams und Organisationen bei der konstruktiven Lösung von Konflikten.

 **Webseite**
www.scienza-berlin.de

Methoden vorgenommen hatte. Für die weitere Gestaltung des Arbeitsinhalts wurde zusammengetragen, auf welche Aspekte sie sich in Zukunft konzentrieren will und wie ihre eigene Publikationsstrategie aussehen könnte.

Zuletzt wurden ihre persönlichen Anteile am Konflikt beleuchtet. Die Coachee erlebte eine Kränkung, als „Neue“ mit ihrem Beitrag nicht gewürdigt zu werden („Ohne mich hätten die das doch nie publiziert!“). Außerdem wurden die eigene Konfliktscheu besprochen und Handlungsoptionen für das Verhandeln der Autorenschaft entwickelt. Zuletzt beschäftigte sich die Coachee auch kritisch mit sich selbst und der Frage, inwieweit es sinnvoll ist, zukünftig so viele eigene Ressourcen und Arbeit in ein fremdes Projekt zu stecken. Wann wäre ein guter Zeitpunkt gewesen, die Autorenschaften zu klären?

Handlungsmöglichkeiten schaffen

Das Fallbeispiel zeigt, welche Handlungsmöglichkeiten das Konfliktcoaching für die Coachee schaffen konnte. Zudem beschrieb die Coachee ihre Erleichterung, über ein Feedback und eine strukturierte Analyse der verschiedenen Ebenen des Konflikts und der damit verbundenen Handlungsoptionen, die die Coachee strategisch für sich einordnen konnte. Konfliktcoaching erweitert vor allem den persönlichen Handlungsspielraum und kann Personen stärken, den Konflikt selbst anzugehen. Die Reflexion der komplexen Konfliktsituation und die Entwicklung von konstruktiven Konfliktlösungsoptionen bietet auch – wie in unserem Fallbeispiel – für Forschungsgruppen kreatives Veränderungspotenzial. Denn Konfliktcoaching wird im Kontext von (Forschungs-)Institutionen auf mehreren Ebenen wirksam: zielgemäß auf der Ebene des Individuums, das entlastet wird und neue Handlungsoptionen entwickeln kann, aber auch auf der Ebene der Gruppe und Organisation; denn oftmals tragen die im Coaching entwickelten Lösungen auch dazu bei, Abläufe in der Organisation zu optimieren.

Und sollte doch im Extremfall in anderen Fällen „nichts mehr gehen“, auch, nachdem im Coaching die Konfliktsituation mit Distanz betrachtet und verschiedene Perspektiven und Handlungsoptionen durchleuchtet und abgewogen wurden, dann sollte auch ein Personal- oder Stellenwechsel angedacht werden. Denn auch für das Team oder die Organisation kann dies letztlich auf Dauer besser sein, als sich gegenseitig die Arbeit und das (Berufs-)Leben schwer zu machen, Produktivität zu behindern, Arbeitsergebnisse zu gefährden oder langfristige Erkrankungen zu riskieren.

Links

Checkliste zur Vorbereitung von Konfliktgesprächen und Konfliktcoaching:
www.coachingnetz-wissenschaft.de/material/

Bundesverband Mediation
www.bmev.de

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) mit Beraterdatenbank
www.dgsv.de

Ombudsgremium der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) als Ansprechpartner für allgemeine Fragen zu den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis
www.ombudsman-fuer-die-wissenschaft.de

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung
www.dnbgf.de

Centrale für Mediation: Servicestelle für Mediatoren, Konfliktparteien und alle, die an Methoden außergerichtlicher Konfliktlösung interessiert sind
www.mediate.de

Mobbingberatung
<http://mobbingberatung-bb.de>