

Evolutionäres Konfliktcoaching© – die Praxismethode in der Konfliktlösung



von Sonja Radatz

Evolutionäres Konfliktcoaching ist vor allem in der Praxis der Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen eine wohltuende Alternative zur Mediation: Sie ist einfach zu handhaben, braucht wesentlich weniger Zeit, und vor allem: Sie kann auch dann angewendet werden, wenn nur einer der Konfliktpartner zugegen bzw. bereit ist, am Konflikt zu arbeiten. Und: Sie kann sogar im Selbstcoaching sehr erfolgreich angewendet werden.

Konflikte treten nicht nur regelmäßig, beinahe vorprogrammiert, im Unternehmens- und Arbeitsalltag auf; sie können auch mit Hilfe von Evolutionärem Konfliktcoaching sehr einfach und effektiv gelöst werden.

Ich habe das Tool entwickelt, weil ich schon bei Steve de Shazer erleben durfte, wie erfolgreich die lösungsfokussierte Kurzzeitberatung auch bei Konflikten angewendet werden konnte; und weil ich mir vorstellen konnte, dass Coaching – in einer abgewandelten Form – durchaus verwendet werden kann, um Konflikte zu lösen und eine Verbesserung der Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen herbeizuführen.

Dabei ging es mir darum, ein Tool zu entwickeln, das

- möglichst simpel anzuwenden war
- sich auch und vor allem für die Lösung alltäglicher Konflikte am Arbeitsplatz eignete
- sich gut und natürlich in die Alltags-Führungssprache integrierte (also eher ein Gespräch als eine Beratung darstellen sollte)
- und auch dann anwendbar sein sollte, wenn nur einer der Konfliktpartner bereit war, aktiv an der Lösung des Konfliktes zu arbeiten.

Das Instrument des Evolutionären Konfliktcoachings©, das dabei entstand, eignet sich optimal für Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen, die keine Mediation machen wollen oder können. Es baut auf den Grundlagen evolutionären Coachings auf und ist bewusst einfach und leicht anwendbar gestaltet.

1. Die wichtigsten Theoriegrundlagen des Evolutionären Konfliktcoachings

Evolutionäres Konfliktcoaching ist ein Einzelgespräch, das mit einem Konfliktpartner

stattfindet – mit dem Ziel, einen bestehenden akuten oder schlummernden Konflikt zu lösen. Natürlich kann es in leicht veränderter Form auch angewandt werden, wenn alle Konfliktpartner anwesend sind – und wird so zu einer sehr effektiven, spezifischen Form des Coachings.

Dabei sollte nicht (nur) der Coach, sondern vor allem der Coachee Interesse daran haben, dass der Konflikt gelöst wird. Eine wichtige und grundlegende Frage sollte also gestellt werden, bevor eine Führungskraft oder ein(e) HR-ExpertIn ein Konfliktcoaching durchführt: Wer hat am allermeisten Interesse daran, dass der Konflikt gelöst wird? Und diese Frage sollte immer mit „der Coachee“ beantwortet werden.

1.1. Die Aufhebung von „richtig“ und „falsch“

Aus evolutionärer Sicht gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Handlungen – nur solche, die sich zu einem gegebenen Zeitpunkt für ein spezifisches System (etwa ein Team, ein Unternehmen, eine Führungsbeziehung, eine Projektgruppe) als viabel (gangbar, passend) herausstellen. Damit muss jede Lösungsvariante Sinn für die Betroffenen machen – und nicht für den Coach.

Der Coach hat auf diese Weise im Konfliktcoaching nicht die Rolle des Schiedsrichters oder Bewerter, auch nicht des Entwicklers von Lösungen (denn diese wären ja nur aus seiner eigenen Sicht viabel); sondern **er begleitet den Coachee dabei, selbst viable Lösungen zu finden.**

1.2. Die Aufhebung von „objektiv“ und „subjektiv“

Es gibt niemanden, der objektiv eine Lage einschätzen könnte (selbst Richter entscheiden subjektiv) – und damit ist das „Maximale“, was erarbeitet werden kann, stets das Beste aus subjektiver Sicht. Daher brauchen sich Coaches keine Gedanken darüber machen, ob das Ergebnis nun auch einer „objektiven Prüfung“ standhalten würde, ob „das objektiv Richtige“ erarbeitet wurde. Denn das gibt es aus meiner Sicht nicht. Das ermöglicht uns, uns mit den entstandenen Lösungen des Coachees zufrieden zu geben.

1.3. Die Aufhebung des Bestehens einer „realen Welt“ zugunsten einer „konstruierten Welt“

Wenn wir von einer „realen“ Welt „da draußen“ ausgehen, dann sind wir immer in der Versuchung zu warten, dass sich die Welt ändert, damit unsere Konflikte gelöst werden; dass das, was derzeit so ist, wie es ist (und von uns nicht verändert werden kann), sich vielleicht so verändert, dass im besten Fall unser Konflikt verschwindet. Gehen wir

allerdings vom evolutionären Denken her kommend davon aus, dass jeder von uns jeden Tag die Welt in seinem eigenen Kopf erfindet und entsprechend handelt, dann werden wir in unseren Handlungen flexibler; unsere Handlungsvielfalt erhöht sich, sobald wir auch andere Erklärungen für unser Erleben der Welt zulassen oder die Welt anders konstruieren. Und nicht nur das! Eine solche Weltanschauung zwingt uns geradezu, selbst ins Tun zu kommen und das Heft in die Hand zu nehmen. Um es auf den Punkt zu bringen: Gehen wir von der evolutionären Weltanschauung aus, so wird sich nie ein Konflikt von selbst lösen, wird „es“ nie passieren, dass sich alles wieder einrenkt – außer wir selbst setzen entsprechende Schritte. Wir kommen so vom Sein zum Tun und von der Opferhaltung gegenüber der Welt zur Selbstverantwortung für das, was wir erleben.

2. Prämissen des Evolutionären Konfliktcoachings

Wenn immer wir ein Coaching machen, unterstützen wir den Coachee dabei, an seinen persönlichen Strukturen zu arbeiten, die dieser im Rahmen des sozialen Systems, dessen er gerade Teil ist, ausbildet (siehe Abbildung 1) – und seinen persönlichen Denkraum in Frage zu stellen bzw. zu erweitern.

Im Detail begleiten wir ihn also dabei, seine persönliche Identität zu verändern – Ziele, Kernkompetenzen, grammatische Regeln, Visionen und seine Mission, die Leitlinien seines Handelns, seine Glaubenssätze und Werte, seine persönlichen Geschichten und Mythen etc. – und darauf aufbauend an seinen Denk- und Handlungsmustern (Prozessen), seinen Entscheidungsstrukturen, seiner Art zu kommunizieren und seinen persönlichen Spielregeln zu arbeiten. Und natürlich können wir ihn auch dabei unterstützen, seinen Denkraum zu erweitern – ihm dabei helfen, dass er mehr für möglich hält, als er bisher für möglich gehalten hat.

2.1. Konflikte entstehen aufgrund unterschiedlicher persönlicher Strukturen und Denkraum

Wenn wir nun davon ausgehen, dass jeder Mensch persönliche Strukturen und einen ganz persönlichen Denkraum hat (einen Rahmen in dem Sinne, dass dieser begrenzt, was sich der Betreffende vorstellen kann), dann können wir uns weiters modellhaft vorstellen, dass Konflikte immer dann entstehen, wenn Strukturen bzw. Denkraum zusammentreffen, die nicht zusammenpassen – oder anders formuliert: die einander entgegenstehen.

Coaching als Arbeit an den persönlichen Strukturen und am eigenen Denkraum

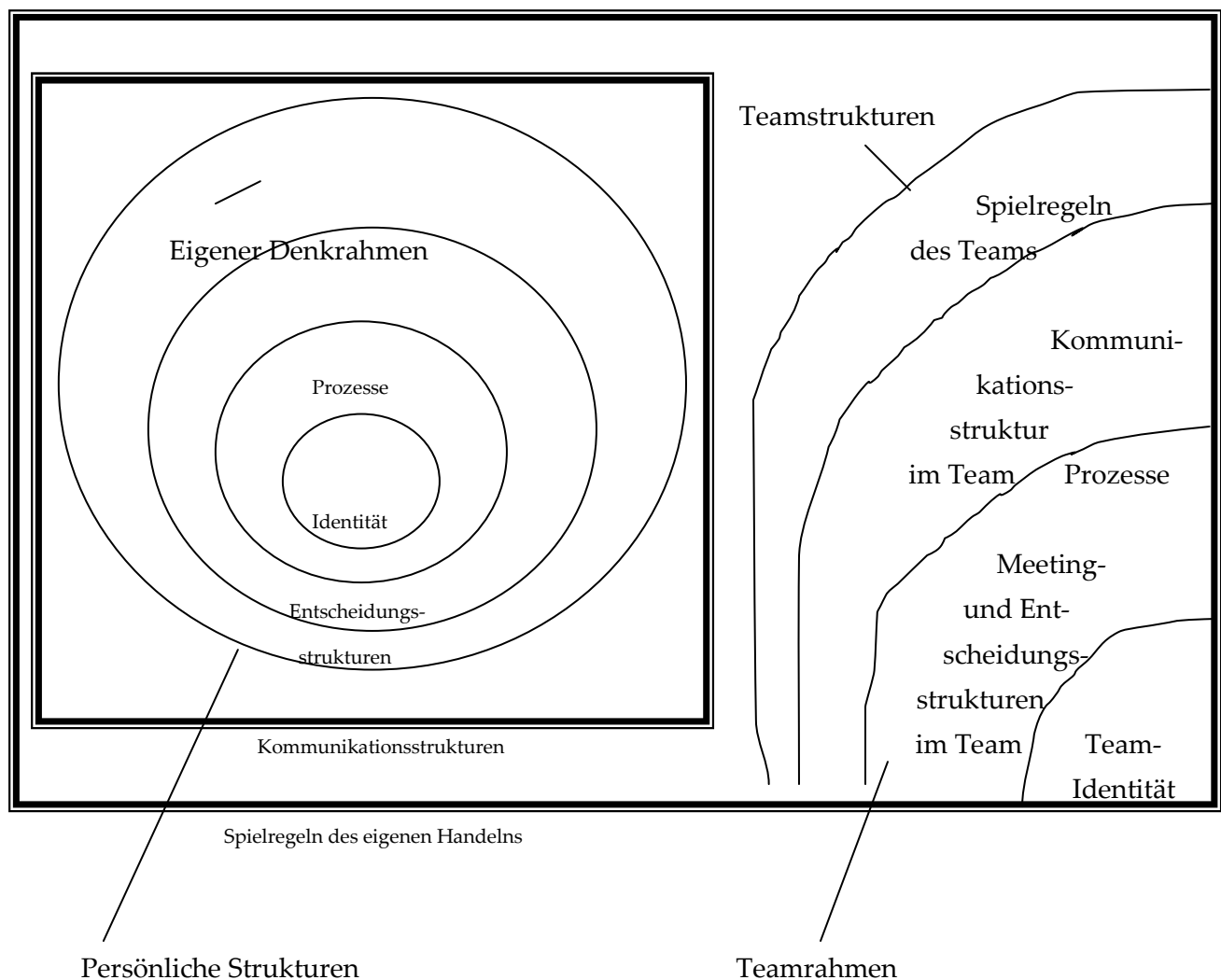


Abbildung 1: Coaching als Arbeit an den persönlichen Strukturen
und am eigenen Denkraum

Beim Zusammentreffen einander entgegenstehender Denkraum äußert sich das in der Regel mit Aussagen wie „Können Sie sich das nicht vorstellen?“ oder „Sie sehen das viel zu begrenzt!“. Beim Zusammentreffen einander entgegenstehender Strukturen äußert sich das z.B. in Sätzen wie, „Wir müssen eben diese Ziele erreichen!“, oder: „Sie handeln immer nur in Ihrem Sinne, dabei geht es um das große Ganze!“, oder: „Ich verstehe nicht, wie Sie das zulassen können“, oder: „Solange Sie nicht an den Erfolg glauben, werden wir ihn auch nicht haben.“

Wenn wir uns das Entstehen von Konflikten auf diese Weise vorstellen, dann reicht es schon,

- wenn einer der Konfliktpartner seinen Rahmen verändert,
- seine Strukturen verändert,
- zulässt, dass andere Komponenten seiner Strukturen als bisher in den Vordergrund treten,
- oder akzeptiert, dass der andere eben andere Denkstrukturen bzw. einen anderen Rahmen hat als er selbst.

Wir müssen dann nicht mit allen Konfliktpartnern arbeiten.

2.2. Verhaltensveränderung als Entscheidung anstatt als Entwicklung

Wir müssen ein neues Verhalten nicht erst üben. Wenn wir es uns vorstellen können (und nur dann können wir es als Handlungsmöglichkeit konstruieren), dann ist es gewissermaßen bereits in unserem Handlungsrepertoire und wir haben eine bestimmte Erfahrung dazu. Wenn wir also davon ausgehen, dass eine Konfliktlösung bedeutet, ein bestehendes Verhalten durch ein anderes mögliches Verhalten auszutauschen, dann bedarf es keiner Entwicklung. Daher fokussieren wir im Konfliktcoaching nicht auf den Weg zu einer Lösung, sondern auf das Verhalten im Lösungszustand. Oder anders ausgedrückt: Der Weg ist nicht das Ziel (siehe Abb. 2).

Fokussierung auf das Verhalten im Lösungszustand, nicht auf den Weg

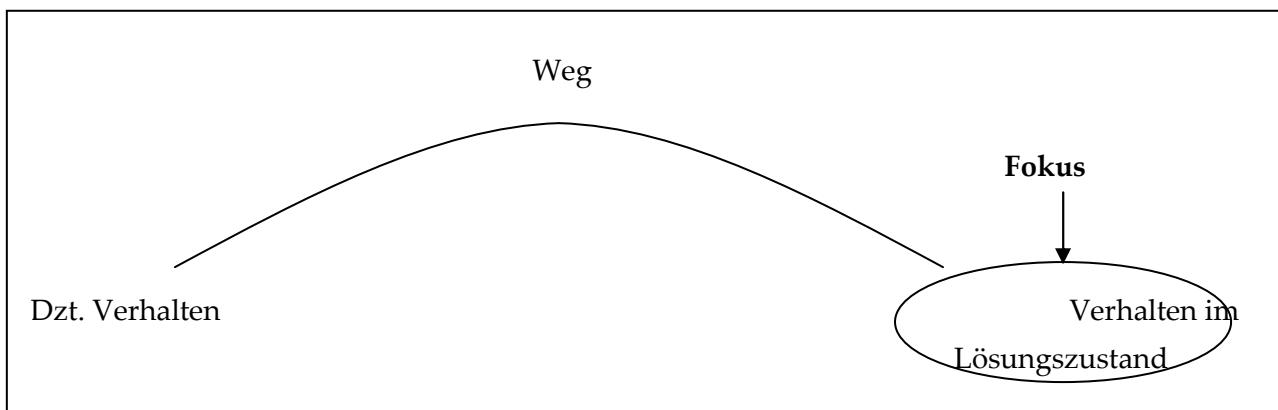


Abb. 2: Fokussierung auf das Verhalten im Lösungszustand, nicht auf den Weg

Quelle: Sonja Radatz

2.3. Es reicht, in der Konfliktlösung mit einem Konfliktpartner zu arbeiten

Insbesondere wenn ein Konflikt nicht ein soziales System (etwa eine Projektgruppe oder das ganze Team), sondern nur 2 oder 3 Personen betrifft, reicht es schon, wenn eine der beteiligten Personen eine neue Wirklichkeit konstruiert und ihr Verhalten verändert. Denn

eine Verhaltensveränderung eines Konfliktpartners führt dazu, dass sich die Handlungsmöglichkeiten der anderen beteiligten Person verändern.

2.4. Konfliktcoachings erfordern eine Arbeit an der „Verhaltensveränderung“

Wenn immer wir an der Lösung eines Konflikts arbeiten, dann können wir die anderen Konfliktpartner nicht verändern und auch nicht ein bestimmtes Verhalten von diesen erzwingen, sondern nur unser eigenes Verhalten verändern. Damit wird Konfliktcoaching zu einem Arbeiten an einer Verhaltensveränderung (Radatz, 2003), nicht an einer Situationsveränderung: Wir arbeiten daran, wie wir mit dem anderen anders umgehen können – und nicht daran, wie wir ihn verändern können.

3. Der Ablauf des Konfliktcoachings©

Wir begleiten Menschen im Konfliktcoaching, indem wir ihnen die passenden Fragen stellen und sie damit zum Denken anregen. Damit ermöglichen wir ihnen, innerhalb ihres Denkrahmens andere, aus ihrer Sicht viablere Handlungsalternativen zu entwickeln.

Jede Frage, die wir stellen, hat dabei enorme Kraft – und daher sollten Evolutionäre Fragen jeweils sorgfältig ausgewählt und geprüft werden, bevor sie dem Coachee gestellt werden.

Ist einmal eine Frage gestellt, so braucht der Coachee Zeit, sich dazu eine Antwort zu überlegen. Dann denkt der Coachee, und wir sollten als Coaches so lange warten, bis eine Antwort kommt.

Die Evolutionären Fragen haben dabei folgende Eigenschaften (Radatz, 2003):

- Evolutionäre Fragen sind offene Fragen (so genannte W-Fragen – außer warum!)
- Evolutionäre Fragen bringen den/die Coachees zum Denken
- Evolutionäre Fragen fokussieren auf das Innen – und nicht auf das Aussen
- Evolutionäre Fragen dienen der Erarbeitung einer Lösung
- Evolutionäre Fragen fragen nach dem „wohin“
und nicht nach dem „wovon weg“
- Evolutionäre Fragen sind niemals Suggestivfragen
- Evolutionäre Fragen lassen die Antwort offen

Ablauf des evolutionären Konfliktcoachings©



*) in großer Abweichung zur Mediation wird bewusst sehr kurz an der Problemschilderung gearbeitet. Unsere langjährige Erfahrung am Institut hat gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit dem als problematisch erlebten Verhalten keine Verbesserung in Richtung eine Lösung bringt – sondern vielmehr eine Verschlechterung.

Abb. 3: Ablauf des Evolutionären Konfliktcoachings©

Das hier vorgestellte Modell braucht etwa eine Zeit von 50 Minuten – bei kleinen Konflikten kann seine Anwendung auch weniger Zeit in Anspruch nehmen. Anders als bei einer Mediation empfehlen wir unbedingt, das gesamte Modell in einem durch zu gehen und niemals einen Teil auf einen nächsten Termin verlegen.

Denn bei der Arbeit an einer Konfliktlösung haben wir es nicht mit trivialen Maschinen zu tun, die wir auseinander nehmen, liegen lassen und wieder zusammensetzen können wie etwa einen Radioapparat; sondern wir haben es mit Menschen zu tun, die, wenn ein Teil des Gesprächs auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird, gedanklich an der Lösung weiter arbeiten, sodass wir zu einem späteren Zeitpunkt immer vor einer neuen Situation stehen. Und das würde bedeuten, dass wir bei einer Fortführung des Gesprächs zu einem späteren Zeitpunkt wieder von vorne beginnen müssten.

Literatur

Radatz, S. (2003): **Beratung ohne Ratschlag**, 3. Auflage, Wien: 2003.

Winter, W. (1999): **Theorie des Beobachters**. Frankfurt am Main: 1999.