

Harriet Kretschmar

Konflikt & Coaching = Konfliktcoaching?

Der Begriff „Konfliktcoaching“ hat bei seiner Geburt gleich eine ganze Definitions- und Abgrenzungproblematik mitgeerbt, die u.a. dadurch entstanden ist, dass jegliche Form der Unterstützung anderer gerne „Coaching“ genannt wird, weil das im Moment so „en vogue“ ist. Vor dem Hintergrund des Trigon-Coaching-Verständnisses (siehe www.trigon.at/coaching) soll unter **Konfliktcoaching** in erster Linie Coaching mit Klienten¹, die Konfliktsituationen mitbringen, subsummiert werden. Aber ist der Wunsch nach klarer Begriffsdefinition nicht akademisch? Hauptsache den Kunden kann weitergeholfen werden. Ja, und darum ist es wichtig, sich als „Ersthelfer“ bewusst zu sein, in welchen Rollen ich kompetent agieren kann und wo die Grenzen meiner Fähigkeiten liegen. Kommt also ein Coachee im weitesten Sinn mit dem Anliegen „Konfliktbewältigung“, so geht es für den Coach zuerst darum zu erfragen, wer denn die Beteiligten im genannten Konflikt sind:

- **Der Coachee ringt mit inneren Konfliktsituationen**, z.B. Soll ich die angebotene neue Position übernehmen oder absagen? Das Erarbeiten als stimmig empfundener Entscheidungen ist häufiger Coaching-Anlass und müsste deshalb in allen Coaching-Ausbildungen trainiert worden sein. Hier braucht es kein spezifisches Konfliktcoaching, auch wenn Kenntnisse und Fähigkeiten aus der Konfliktarbeit das Methoden-Repertoire des Coach bereichern können.
- **Der Coachee ist eine Konfliktpartei** – wer sind die anderen Parteien? Sind diese sich des Konflikts nach Meinung des Coachee ebenfalls bewusst oder nicht? Wären sie bereit an einer Konfliktlösung mitzuarbeiten, was dann auf eine Mediation (also die Vermittlung zwischen den Parteien) hindeuten würde? Bleibt der zukünftige Prozess – aus welchen Gründen auch immer – auf die Arbeit mit einer Partei ausgerichtet und soll diese vor allem dabei unterstützt werden, Handlungsmöglichkeiten auszuloten und die hohen psychischen Anforderungen in einer Konfliktsituation besser bewältigen zu können, dann kann von Konfliktcoaching gesprochen werden. Der Coach benötigt dabei ein solides Wissen, wie Konflikte zu diagnostizieren sind und welche Verhaltensweisen die Bewältigung von Konflikten fördern, d.h. vor allem den Klienten dazu zu befähigen, sich in die Seite der anderen Konfliktpartei einzufühlen, um aktuell und in Zukunft kompetenter mit Konflikten umgehen zu können.² Aus ethischer Sicht sollt sich ein Coach nicht für Anliegen wie: „machen Sie mich fit, damit ich die anderen besser über den Tisch ziehen kann!“ missbrauchen lassen.
- **Der Coachee ist Drittpartei** und möchte im Konflikt z.B. zwischen Mitarbeitern intervenieren. Hier gilt es zu klären, inwieweit der Klient auch persönlich betroffen ist, d.h. ob die

¹ Im Folgenden wird der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind Frauen, die in den jeweiligen Funktionen/Rollen tätig sind, mit angesprochen.

² Trigon Entwicklungsberatung bietet hierzu im Jahr 2007 ein Seminar „Konfliktcoaching“ als Weiterbildung für praktizierende Coaches in Wien, Zürich und München an. Näheres unter www.trigon.at/seminare/coaching

Übernahme einer allparteilichen Rolle möglich wäre und von den Parteien akzeptiert würde. Der Coach benötigt dafür Kenntnisse und Fähigkeiten in Konfliktkommunikation bzw. Mediation. Wie kann es einer Drittpartei gelingen, durch Vermittlung zwischen den Streitparteien den Dialog wieder in Gang zu bringen.

- **Der anfragende Klient ist keine Einzelperson, sondern eine Organisationseinheit, wie z.B. ein ehrenamtlicher Vorstand oder ein Team.** Hier ist die erste Frage, ob die Konfliktparteien innerhalb und/oder außerhalb des Teams zu finden sind. Ist ersteres der Fall, so deutet das auf die Suche nach einem Mediator hin, also einer Person, die zwischen den Parteien vermittelt und die Parteien dabei unterstützt – wenn möglich - einvernehmliche Lösungen zu finden. Geht es um das Verhalten gegenüber externen Konfliktpartnern, so gilt das unter „der Coachee ist eine Konfliktpartei“ Aufgeführte.

Wenn geklärt ist, wer die Konfliktbeteiligten aus heutiger Sicht sind, wie deren Beziehung beschrieben werden kann und dass ein Coaching-Prozess gestartet werden soll, gilt es vor allem

- ... die grundsätzliche Einstellung des/der Coachees zu Konflikten kennen zu lernen (z.B. Konflikte muss man auf jeden Fall vermeiden versus Konflikte sind Motor für Weiterentwicklung.)
- ... Streitpunkte aufzulisten (Worum geht es aus der Sicht des Coachee, welche Themen sind zentral, welche emotional besetzt, wie kann sich der Coachee in die andere Partei einföhlen?)
- ... Geschichte und Eskalationsstufen des Konflikts abzuprüfen (Wie lange gibt es den Konflikt, Gab es Wendepunkte, wann hat die Intensität zugenommen, wie ist der aktuelle Eskalationsgrad, was ist deswegen derzeit zu tun?)

Konfliktcoaching kann natürlich nicht nur, aus einer gezielten Anfrage an einen Coach entstehen, sondern z.B. im Verlauf eines Organisationsentwicklungsprozesses oder eines Projektes nötig werden. Hier ist die Frage, ob die bisherigen Verantwortlichen bzw. Begleiter diese Zusatzrolle übernehmen können, so sie die Fähigkeiten haben und das von den Betroffenen so gewollt ist oder ob jemand zusätzlich hinzugezogen werden soll. In allen Fällen braucht der Begleiter

- Hintergrundwissen zu Konflikten, wie z.B. Erscheinungsformen eines Konflikts/Konflikttypen, Typische Konfliktbewältigungsstrategien, Eskalationsstufen eines Konflikts, Was ist Mediation und wann ist diese angezeigt?
- Eigene Konfliktkompetenz (Eigene Haltung zu Konflikten kennen, Umgang mit Emotionen, Selbsterfahrung)
- Supervisionsmöglichkeit (Die Eigendynamik von Konflikten ist nicht zu unterschätzen und braucht von der Tendenz her eher Abgrenzung und Bescheidenheit als eine „ich habe das alles voll im Griff-Mentalität“)

Wie in allen Felder von Beratung und Begleitung, gilt es sich immer wieder die Frage zu stellen: „Bin ich der Richtige für diese Anfrage?“ und wenn nein: „An welchen Kollegen/Experten etc. kann ich ggfs. weiter verweisen?“, damit der Kunde die für sein Anliegen bestmögliche professionelle Unterstützung bekommt.