

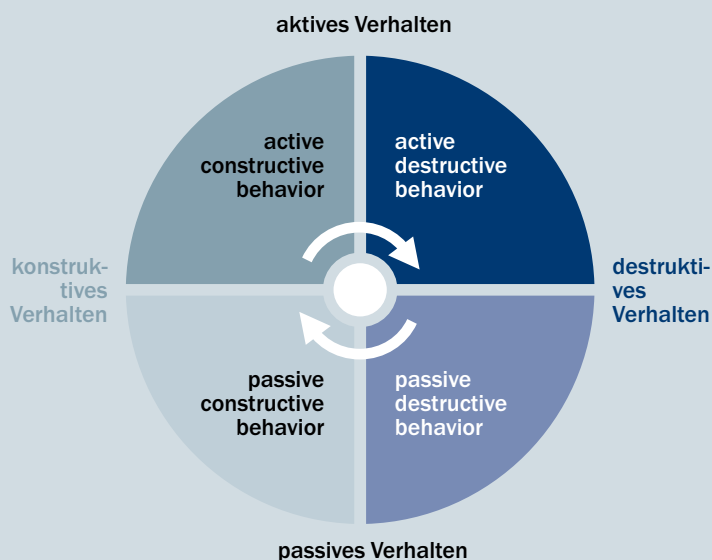
**COACHING.** Bei einem Konflikt kann man sich aktiv oder passiv, konstruktiv oder destruktiv verhalten. Das neue Werkzeug „Conflict Management Coaching“ (CMC) analysiert unterschiedliches Konfliktverhalten und zeigt, an welchen Stellen die Konfliktkompetenz erhöht werden kann. Dabei löst sich das CMC bewusst von einer Coaching-Philosophie, die alle Lösungen ausschließlich im Klienten selbst finden möchte.

# Neues Tool soll Konflikt-Coaching erleichtern



## Der „Conflict Compass“

**Conflict Management Coaching CMC.** Am amerikanischen Center for Conflict Dynamics unterteilt man das Konfliktverhalten in „konstruktiv versus destruktiv“ und „aktiv versus passiv“.



Quelle/Copyright: Frank Strathus, Stefan Schönholz

Anita Vorwärts ruft ihren Coach an. Sie hat einen Mitarbeiter, mit dem sie nicht mehr zusammenarbeiten kann. Dieser Mitarbeiter stelle ihre Autorität infrage, berichtet sie. Und er verstehe jedes Wort absichtlich falsch. Es gibt vielfältige Probleme, die Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern haben. Coaching gilt als ein sehr effektiver, individueller Weg, Führungskompetenzen zu erhöhen.

Im Coaching geht es nicht um die Vermittlung zwischen zwei Personen, denn das unterscheidet Coaching ja von der Mediation. Beim Coaching geht es darum, in einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Coach und Coaching-Klient (Coachee) Reflexionen anzustoßen, die ihm helfen, seine Themen selbstständig zum Erfolg zu führen. Daher eignet sich Coaching auch hervorragend, um Anita Vorwärts im beschriebenen Konflikt zu unterstützen. Zusammen mit ihr kann ihr Coach die Situation analysieren und an ihren Konfliktkompetenzen arbeiten.



**Aktiv.** Sich konstruktiv zu streiten, führt zu tragfähigen Lösungen. Bedingung ist allerdings, dass jeder die Position des anderen versteht. Diese Fähigkeit kann man trainieren.

Nützlich kann dabei ein neuer Konflikt-Coaching-Ansatz aus den USA sein. Er nennt sich „Conflict Management Coaching“ (CMC) und will gezielt und systematisch die Handlungskompetenz des Coaching-Klienten zur eigenständigen Konfliktklärung stärken. Dabei löst sich das CMC bewusst von einer Coaching-Philosophie, die alle Lösungen ausschließlich im Klienten selbst finden möchte. Vielmehr werden explizit Ansätze und Inhalte aus dem klassischen Konfliktmanagementtraining, der Mediation und dem Coaching vereint, damit der Klient in seiner Konfliktkompetenz gesteigert wird.

Im Einzelnen bedeutet dies, dass bei Bedarf auch das geübt wird, was bisher nicht im Fähigkeitsbereich des Klienten liegt. Das können Wissenslücken sein („Was ist ein Konflikt?“, „Wie entwickelt er sich?“, „Wie sieht eine klassische Gesprächsstruktur für Konfliktklärungen aus?“). Es können aber natürlich auch Fähigkeitslücken sein, die zuerst einmal

geschlossen werden müssen, wie die Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“ oder dem Formulieren eigener Bedürfnisse. Trainer wissen allerdings auch, dass Wissen und Fähigkeiten in der Regel noch nicht ausreichen, um Konfliktkompetenz zu haben. Neben dem Wissen und den Fähigkeiten gehört auch noch der selbst-reflektierte Umgang mit sich, seinen Anteilen im Konflikt und mit seinen Zielen dazu.

An dieser Stelle greift dann wieder das klassische Coaching sehr gut, welches Themen der Selbstreflexion im Fokus hat. Aber es ist auch wichtig, Elemente aus der Mediation in den Prozess zu integrieren. Was kann ein Ansatz, der auf die Vermittlung zwischen Parteien ausgerichtet ist, einem personenorientierten Beratungsansatz hinzufügen? Es ist die Haltung und das Prozesswissen der Mediation – das Verständnis, dass zu einer gemeinsamen Konfliktlösung Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit, Informiertheit, Offenheit und Vertraulichkeit dazugehö-

ren. Wir können hier nicht auf die Definition und Bedeutung einer jeden dieser Mediationsvoraussetzungen eingehen. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass durch die Klärung jeder dieser Punkte ein vertieftes Verständnis für die Rahmenbedingungen und den Prozess der Konfliktklärung beim Klienten geschaffen werden kann.

### **Der Ablauf des „Conflict Management Coaching“**

Wie bei jedem Coaching, so wird auch im CMC am Anfang ein Ziel und ein Rahmen für die Zusammenarbeit definiert. Im zweiten Schritt wird der vorliegende Konflikt auf den drei grundsätzlichen Ebenen jedes zwischenmenschlichen Konflikts besprochen:

1. die sachliche Ebene (das heißt in Bezug auf die zugrunde liegende Unvereinbarkeit von Zielen, Interessen, Bedürfnissen, Vorgehensweisen ... von zwei Parteien) →

- 2. die persönlichen Ebene (wozu die gesamte Person inklusive ihrer Bedürfnisse, Emotionen, Haltungen und Fähigkeiten gehört)
- 3. die soziale Ebene (da jeder Konflikt in einem sozialen Kontext stattfindet, wozu natürlich auch der Konfliktpartner zu rechnen ist).

Im Rahmen der ausführlichen Betrachtung der drei Ebenen zwischen Klient und Coach wird sicherlich schon das ein oder andere Übungsfeld für eine Steigerung der persönlichen Konfliktkompetenzen deutlich werden. Bevor geübt wird, empfiehlt es sich, die Themenfelder zur Steigerung der Konfliktkompetenz noch systematischer zu erfassen. Dazu kann man das Conflict Dynamics Profile (CDP) nutzen. Es wurde vom Eckerd College (Florida, USA) entwickelt. Das Alleinstellungsmerkmal dieser Methode ist (neben seiner wissenschaftlichen Fundierung), dass der Fokus auf das Konfliktverhalten gerichtet wird und nicht auf Persönlichkeitsanteile oder Konfliktstile oder das Managen von Emotionen. Der Fokus auf konkretes Konfliktverhalten ermöglicht es dem Nutzer auf der Verhaltensebene an seiner Konfliktkompetenz zu arbeiten. Das Tool liegt sowohl in einer Fassung für

Einzelpersonen (CDP Individual) als auch als 360-Grad-Feedback-Version (CDP 360) vor.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Tools ist die Beobachtung, dass Konflikte an sich unvermeidbar sind. Diese Tatsache ist erst einmal noch nicht bedrohlich, da Konflikte auch wichtige Katalysatoren für Fortschritte aller Art sind. Leider werden viele Konflikte vermieden, da sie mit negativen Emotionen verbunden sind. Oder sie werden wenig effektiv geführt, was zu enormen Kosten für die Unternehmen führen kann. Die Erkenntnis von vielen Konfliktforschern ist, dass Konflikte sich zwar nicht vermeiden lassen, ein Unternehmen es aber sehr wohl beeinflussen kann, ob Konflikte destruktiv oder konstruktiv verlaufen. Genau hier setzen die Forscher des Center for Conflict Dynamics am Eckerd College an, die genau 15 typische Konfliktverhaltensweisen identifiziert haben, die eine zentrale Rolle im Umgang mit Auseinandersetzungen spielen. Diese Verhaltensweisen lassen sich in zwei Dimensionen unterteilen: konstruktive versus destruktive Verhaltensweisen und aktive versus passive Verhaltensweisen. Damit erhalten wir vier typische Felder in einem Vier-Quadranten-Schema:

## 1. Aktiv-konstruktive Verhaltensweisen im Konflikt

Aktiv-konstruktive Verhaltensweisen zeichnen sich dadurch aus, dass jemand mit einer wahrnehmbaren Anstrengung auf einen Konflikt oder eine Provokation reagiert. Ein solches Verhalten beeinflusst den weiteren Verlauf eines Konflikts positiv in Richtung Lösung in der Sache. Beispiele hierfür sind „Perspektive einnehmen“ und „den ersten Schritt machen“.

## 2. Passiv-konstruktive Verhaltensweisen

Passiv-konstruktive Verhaltensweisen erkennt man daran, dass jemand auf das auslösende Moment eines Konflikts weniger aktiv reagiert. Tatsächlich zeichnen sich einige passive Verhaltensweisen gerade dadurch aus, dass sich die Person bewusst gegen eine aktive Handlungsweise entscheidet. Beispiele hierfür sind „verzögertes Antworten“ und „flexibles Anpassen“.

## 3. Aktiv-destruktive Verhaltensweisen

Aktiv-destruktive Verhaltensweisen zeichnen sich dadurch aus, dass jemand mit einer offenen Handlungsweise auf einen Konflikt oder eine Provokation re-

## Ausbildung in Köln und Berlin

**Lizenz.** In den USA gilt der CDP mit über 2.000 zertifizierten Coachs als etabliertes Tool. In Europa wird die lizenzierte CDP-Methode seit 2011 durch den europäischen Lizenzinhaber „Institute for Conflict Dynamics GmbH“ verbreitet. International zertifizierte „Conflict Competent Coachs“ in Deutschland sind:

1. BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln ([www.bco-koeln.de/business-coaching/conflict-dynamics-profile](http://www.bco-koeln.de/business-coaching/conflict-dynamics-profile))
2. Institute for Leadership Dynamics in Berlin ([www.leadership-institute.de](http://www.leadership-institute.de)).

Hier kann man sich im Umgang mit dem CDP-Tool ausbilden lassen. Diese Ausbildung richtet sich insbesondere an Berater, Coachs, Trainer, HR Professionals, Compliance Officer oder Rechtsanwälte. Die Zusatzqualifikation ist interessant, um mit dieser Methode das eigene Profil zu schärfen und um das „Conflict Dynamics Profile“ entgeltlich einsetzen zu dürfen.

## AUTOR



**Jörg Middendorf,**  
Diplom-Psychologe und MSc. in Psychology, leitet

das auf die Themen Coaching, Konflikt und Teamentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Berufserfahrung sammelte er zuvor als Psychologe im Personalwesen der Bayer AG und als interner Coach bei McKinsey & Company. Er ist bekannt als Buchautor, Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ und Online-Coach beim Internetportal MWonline.

**BCO Büro für Coaching**  
**Jörg Middendorf,**  
**Tel. 02234 9335191**  
**[www.bco-koeln.de](http://www.bco-koeln.de)**

agiert, was jedoch zur Folge hat, dass sich der Konflikt auf negative Weise weiterentwickelt. Beispiele dafür sind „gewinnen um jeden Preis“ und „jemand lächerlich machen“.

#### 4. Passiv-destruktive Verhaltensweisen

Passiv-destruktive Verhaltensweisen sind dadurch erkennbar, dass sich jemand auf das auslösende Moment eines Konflikts weniger aktiv verhält oder überhaupt nicht reagiert. Als Folge eines solchen Verhaltens wird der Konflikt nicht gelöst oder in unbefriedigender Weise aufgelöst. Beispiele dafür sind „Nachgeben“ und überzogene „Selbstkritik“.

Gemeinsam ist den aktiv- und passiv-konstruktiven Verhaltensweisen, dass sie die belastenden emotionalen Aspekte des Konflikts nicht verstärken, sondern auf eine gemeinsame Lösung in der Sache hinarbeiten. Gemeinsam ist den aktiv- und passiv-destruktiven Verhaltensweisen, dass sie die negativen emotionalen Aspekte eines Konflikts verstärken und die Lösungsfindung in der Sache erschweren. Der Fragebogen „CDP Individual“ besteht aus 100 Fragen, die vom Probanden ausgefüllt werden und ihm ein klares Profil über die Ausprägung seiner 15 Konfliktverhaltensweisen im Vergleich zu einer Normstichprobe (größer 9.500 Personen) geben. Mithilfe eines zertifizierten CDP-Coachs werden die Ausprägungen der Verhaltensweisen im Konfliktprofil analysiert und zentrale Hebelpunkte zur Verbesserung der Konfliktkompetenz identifiziert, um einen Konflikt produktiver und konstruktiver zu bewältigen.

#### Konstruktive Verhaltensweisen einüben

Darüber hinaus werden durch den CDP noch die persönlichen „Hot Buttons“ identifiziert. Das sind Verhaltensweisen anderer Menschen, auf die man selbst besonders stark emotional reagiert. Diese individuellen Hot Buttons zeigen auf, welche Art von Verhaltensweisen am wahrscheinlichsten ein auslösendes Moment für einen Konflikt bei uns darstellt und wann wir selbst schnell übertrieben emotional reagieren. Das Interessante an

**Passiv.** Überhaupt nicht auf Konflikte zu reagieren, ist ein wenig sinnvolles Verhalten. Das führt nur zu unbefriedigenden Lösungen.



diesen Hot Buttons ist, dass sie individuell sehr unterschiedlich ausfallen können. So reagiert Person A praktisch überhaupt nicht auf Sticheleien, dafür aber umso mehr auf grob unhöfliches und aggressives Verhalten. Das kann bei Person B gerade andersherum sein. Sind die eigenen Hot Buttons erst einmal identifiziert, geht es darum, adäquate Reaktionsmöglichkeiten und die Kontrolle übertriebener emotionaler Reaktion gezielt und professionell zu trainieren.

Im CDP-Ergebnis-Gespräch mit Frau Vorwärts wurde deutlich, dass sie schnell auf eine Lösung drängt und auch einen konkreten Vorschlag macht, aber wenig Flexibilität zeigt, wenn der erste Vorschlag nicht angenommen wird. Es fehlt ihr der notwendige Perspektivenwechsel, der ihr ermöglicht hätte, aus Sicht des Gegenübers eine oder auch mehrere Alternativen zu ihrem ersten Lösungsansatz gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu entwickeln. Darüber hinaus wurden noch die persönlichen Hot Buttons identifiziert. Die Führungskraft kann es nicht ausstehen, wenn ihr Gegenüber ein deutlich distanzierteres Verhalten an den Tag legt. Genau dieses Verhalten störte sie bei ihrem Mitarbeiter, was sie als Autoritätskrise interpretierte.

Mit den Ergebnissen des CDP und der Analyse der drei Ebenen im Konflikt ließen sich recht einfache Ansätze für eine mögliche Konfliktkompetenzsteigerung von Frau Vorwärts identifizieren sowie entsprechende Maßnahmen entwickeln, die ein anderes Verhalten im Konflikt ermöglichten. Gerade die Reflexion der

eigenen Hot Buttons machten es ihr leichter, weniger enttäuscht auf die Mitarbeiterin und deren (Nicht-) Reaktionen einzugehen.

Mit Blick auf den aktuellen Konflikt wurde vor allem eine höhere Flexibilität in Bezug auf mögliche Lösungswege sowie der dazu notwendige Perspektivenwechsel trainiert. Nach dieser Phase der Erkenntnis und des Trainings ging es darum, die neuen Möglichkeiten in der Praxis zu testen. In dieser Phase ist es besonders hilfreich, wenn der Conflict Management Coach auch telefonisch für den Klienten erreichbar ist, da nicht jede neue Verhaltensstrategie immer gleich den gewünschten Effekt hat und ein Austausch mit dem Coach über mögliche Konsequenzen für die weiteren Schritte gleichermaßen entlastend und hilfreich sein kann.

Sollte es zu keiner Konfliktklärung kommen, wäre gemeinsam von Conflict Management Coach und Klient zu überlegen, ob auch Mediation hilfreich und angebracht wäre. In diesem Fall war dies nicht notwendig. Die sachlichen Probleme sind natürlich nicht über Nacht verschwunden, aber die Führungskraft hatte wieder das Gefühl, selbstständig die Situation positiv beeinflussen zu können. Und dies ist letztendlich das Ziel des gesamten Beratungsprozesses: Die Klienten in ihren Fähigkeiten der selbstständigen Konfliktbewältigung zu unterstützen und dazu methodenübergreifend alle die Mittel nutzbar zu machen, die den Klienten helfen.

Jörg Middendorf ●