

# **Von Barrieren zu Brücken: Transformative Konfliktbearbeitung für Führungskräfte**

-  
Untersuchung und Anwendung der neun Leitunterscheidungen von Klaus  
Eidenschink im Coaching



Bildquelle: Carl Newton auf Unsplash.com

**Abschlussarbeit**

**Zur Grundlagenausbildung Systemischer Coach**

**bei InKonstellation**

Von Esther Römer

April 2024

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>1. WAS IST EIN KONFLIKT UND WAS „WILL“ ER?</b>	<b>3</b>
<b>2. FUNKTION VON KONFLIKTEN IN UNTERNEHMEN</b>	<b>4</b>
<b>3. ARTEN VON KONFLIKTEN</b>	<b>5</b>
<b>4. ENTSTEHUNG EINES KONFLIKTSYSTEMS</b>	<b>5</b>
<b>5. INSTRUMENTE ZUR BEARBEITUNG ORGANISATIONALER KONFLIKTE</b>	<b>5</b>
<b>6. BETRACHTUNG DER NEUN LEITUNTERSCHIEDUNGEN</b>	<b>6</b>
<b>7. REGULATION VON TEAMKONFLIKTEN DURCH REFLEXIONSFRAGEN</b>	<b>7</b>
7.1. Die Regulation der Aufmerksamkeit in der Sachdimension	8
7.2. Regulation des Beschreibens in der Sachdimension	8
7.3. Die Regulation des Bewertens in der Sachdimension	9
7.4. Die Regulation des Kontakts in der Sozialdimension	9
7.5. Die Regulation des Reagierens in der Sozialdimension	10
7.6. Die Regulation des Agierens in der Sozialdimension	10
7.7. Die Regulation des Erklärens in der Zeitdimension	11
7.8. Die Regulation des Abzielens	12
7.9. Die Regulation des Bemächtigen	12
<b>8. EIN MÖGLICHER COACHINGABLAUF</b>	<b>13</b>
<b>9. FAZIT</b>	<b>14</b>
<b>10. QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>15</b>

## Einleitung

Konflikte sind ein fester Bestandteil des beruflichen Alltags. Sie entstehen in den Fluren von Unternehmen, in Besprechungsräumen und zwischen den Zeilen von E-Mails. Oft werden sie als Störungen wahrgenommen, die es zu vermeiden oder zu beseitigen gilt.<sup>1</sup> Jedoch sind Konflikte alltäglich und unvermeidlich.<sup>2</sup> Wenn sie nicht bearbeitet und gelöst werden, können Folgekosten wie höhere Krankheitsstände, Kündigungen, Imageverluste bei Kund:innen und Stillstand von Innovationen entstehen.<sup>3</sup>

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, das konventionelle Verständnis von Konflikten zu hinterfragen und neue Perspektiven auf ihre Rolle in Organisationen zu eröffnen. Denn sie können von großem Mehrwert sein. Und sogar die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichern<sup>4</sup>. Sie ermöglichen es, bestehende Strukturen zu überdenken und fördern sowohl neue Ideen als auch verstärkte Zusammenarbeit. Die effektive Handhabung von Konflikten erfordert jedoch mehr als nur das Lösen akuter Auseinandersetzungen. Sie verlangt eine tiefgreifende Veränderung in der Art und Weise, wie Konflikte wahrgenommen und gehandhabt werden. Führungskräfte tragen in diesem Zusammenhang eine besondere Verantwortung. Denn sie sollten entstehende Konflikte frühzeitig erkennen und lernen, konstruktiv zu begleiten. Nach Reinhard K. Sprenger ist das sogar der ureigenste Grund von Führung: „Führung gibt es, weil es Konflikte gibt.“<sup>5</sup>

*„Auch Konflikttheoretiker hängen oft, und selbst wenn sie das Gegenteil beteuern, dem Traum einer konfliktfreien Gesellschaft an“ Niklas Luhmann*

In dieser Arbeit wird ein spezieller Fokus auf die neun Leitunterscheidungen nach Klaus Eidenschink gelegt. Sie dienen Führungskräften als Werkzeuge, um die komplexen Dynamiken von Konflikten in Organisationen zu verstehen und zu navigieren. Die Methodik bietet Führungskräften praktische Ansätze, um Konflikte nicht nur zu managen, sondern sie als Gelegenheiten zur Förderung organisationaler und persönlicher Entwicklung zu nutzen. Im Coaching werden Führungskräfte mit den genannten Fragestellungen dazu befähigt, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und sie ziieldienlich zu bearbeiten – ob eskalierend oder deeskalierend.

Im Ergebnis ermöglicht der Einsatz der neun Leitunterscheidungen im Coaching von Führungskräften eine systematische Herangehensweise, mit der Konflikte bearbeitet werden können. Jedoch braucht es oftmals vorab grundlegende Reflexion der Führungskraft zu eigenem Konfliktverhalten, bei der die Coach eine Vielzahl anderer Methoden anwenden kann.

### 1. Was ist ein Konflikt und was „will“ er?

Vom lateinischen Wort „confligere“<sup>6</sup> = zusammenstoßen, kämpfen“ abgeleitet, geht es beim Konflikt um „Situationen, bei denen inakzeptable Unterschiede in Einstellungen, Erwartungen, Interessen, Meinungen, Wertvorstellungen oder Zielen zwischen Personen, Organisationen oder gesellschaftlichen Gruppen auftreten.“<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 10.

<sup>2</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 10.

<sup>3</sup> <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/konfliktmanagement-konflikte-im-unternehmen-einfacher-loesen.html>, 27.04.2024

<sup>4</sup> Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2020, Seite 258f.

<sup>5</sup> Reinhard K. Sprenger, 2020, Seite 272.

<sup>6</sup> <https://www.navigium.de/latein-woerterbuch/confligere?nr=null>, 10.03.2024.

<sup>7</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>, 07.03.2024.

Nach Glasl<sup>8</sup> ist ein zwischenmenschlicher (sozialer) Konflikt ...

- Eine Interaktion zwischen zwei Akteuren,
- Bei dem mindestens eine:r der Akteur:innen eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit wahrnimmt und empfindet,
- die als Beeinträchtigung (durch den:die andere:n Akteur:in) erlebt wird.<sup>9</sup>

Dabei müssen folgende Merkmale gegeben sein: Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln.<sup>10</sup>

Zusammengefasst handelt es sich um eine „Situation unterschiedlicher Erwartungen, die negativ erlebt wird“<sup>11</sup>.

## 2. Funktion von Konflikten in Unternehmen

Im Coaching ist es von entscheidender Bedeutung der Führungskraft vor Augen zu führen, wozu Konflikte dienen. Mehr noch, zu vermitteln, dass sie förderlich sein können. Diese Voraussetzung ist stimmig zu der grundlegenden konstruktiven Haltung des Coaches in der Beziehung zum:r Klient:in und zwar in der Haltung „Jeder Mensch tut das, was er:sie tut mit guter Absicht, mindestens ergibt die eigene Handlung Sinn in dem Augenblick, indem sie ausgeführt wird“<sup>12</sup>.

Unter diesen Voraussetzungen haben Konflikte nach Eidenschink folgende Funktionen:

- Sie führen Entscheidungen zwischen Alternativen herbei,
- sie verneinen bestehende Stabilität,
- sie wandeln bestehende Labilität in Stabilität um und
- durch sie wird Kontingenz (Offenheit und Ungewissheit menschlicher Lebenserfahrungen) bearbeitet.<sup>13</sup>

Systemtheoretisch betrachtet sind Konflikte nicht menschengemacht, sondern logische Folge einer dynamischen Welt.<sup>14</sup> Weiter gedacht, erhalten Konflikte die Freiheit aller Menschen, denn durch sie wird möglich, dass Menschen zu jeder Zeit zwischen Alternativen entscheiden können.<sup>15</sup>

Nach Reinhard K. Sprenger sind Konflikte für Unternehmen überlebensnotwendig. Denn der Erfolg von Unternehmen entsteht durch verschiedene Expertisen und Perspektiven und damit Interessen, die organisational-systemisch bedingt permanent im Konflikt stehen. Führungskräfte haben die Aufgabe, diese Konflikte zu managen, mit ihren Mitarbeitenden Spannungsfelder zu bearbeiten, damit keine Lähmung entsteht.<sup>16</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 2011, Seite 17.

<sup>9</sup> Vgl. Gerard Shaw, 2021, Kapitel 1.

<sup>10</sup> Vgl. Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 2011, Seite 18f.

<sup>11</sup> Reinhard Sprenger, 2020, Seite 108.

<sup>12</sup> Vgl. Sonja Radatz, 2023, Seite 39.

<sup>13</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenz\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenz_(Soziologie)), (Systemtheorie, Niklas Luhmann), 09.03.2024.

<sup>14</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 22.

<sup>15</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 32.

<sup>16</sup> Vgl. Reinhard Sprenger, 2020, Seite 108.

### 3. Arten von Konflikten

Diverse Systemtheoretiker:innen und Coaches unterteilen Konflikte je nach Kontext in folgende Kategorien. Dieser Arbeit liegt folgende Unterscheidung zugrunde:

- Innere Konflikte (Konflikte mit der eigenen Person)
- Zwischenmenschliche Konflikte (zwischen zwei Personen)
- Organisationsbedingte Konflikte, die sich in folgenden Dimensionen bewegen:
  - o Soziale Konflikte,
  - o Zeitliche Konflikte und
  - o Sachliche Konflikte.<sup>17</sup>

Führungskräfte müssen sich regelmäßig damit beschäftigen, (entstehende) Konflikte in ihren Teams oder zwischen ihren Teams zu erkennen, zu moderieren und sie darin zu stärken, selbst Konfliktfähigkeiten aufzubauen. Unterlassen sie dies, führt dies nicht nur zum Gefühl ständigen „Brände Lösens“. Es hat vielmehr finanzielle Konsequenzen wie Mitarbeitendenfluktuation, verlorene Arbeitszeit, Demotivation und einige mehr.<sup>18</sup>

### 4. Entstehung eines Konfliktsystems

In der Interaktion zweier Personen oder Gruppen entsteht noch kein Konflikt, wenn die eine Partei der anderen widerspricht. Erst wenn die andere auch den Interessen der ersten widerspricht, also eine doppelte Negation, kann ein Konflikt entstehen. Ein Widerspruch folgt dem anderen. So nährt sich der Konflikt selbst. Er wird immer weiter wachsen, bis er an seinem „eigenen Erfolg zugrunde“ geht, weil die „Sache“ geklärt ist. Wichtig dabei: „Der Konflikt hat kein Interesse an guten Gefühlen der Beteiligten – er verfolgt sein eigenes Ziel.“<sup>19</sup> Und zwar: Ordnung herstellen. Im organisationalen Kontext bedeutet das: entweder die Beteiligten (Teams, Führungskräfte etc.) finden eine zufriedenstellende neue Lösung oder einzelne Beteiligte verlassen das System (Unternehmen oder Bereichseinheit).

Führungskräfte bewegen sich im organisationalen Kontext. Entsprechend wird nun das Spezifische von organisationsbedingten Konflikten betrachtet und dabei darauf eingegangen, wie ein Konfliktsystem entsteht und wie eine Führungskraft lernt, sie zu unterscheiden.

### 5. Instrumente zur Bearbeitung organisationaler Konflikte

Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten, mit denen Konflikten betrachtet und bearbeitet werden können. Sei es auf Individualebene durch Konfliktcoaching oder auch Teaminterventionen wie das Etablieren von spannungsbasiertem Arbeiten<sup>20</sup> oder das Anwenden von Retrospektiven<sup>21</sup>.

Wenn man den Fokus auf Konfliktphasen legt, gibt es u. A. zwei etablierte Ansätze: zum einen das **Harvard-Konzept** von 1981 nach Roger Fisher und William Ury und zum anderen die Eskalationsphasen nach Glasl von 1980. Das Harvard-Konzept eignet sich, um Konflikte methodisch und konstruktiv zu führen und zielt darauf ab, konfrontative Haltungen zu

<sup>17</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 50ff.

<sup>18</sup> <https://www.personalwissen.de/fuehrung/mitarbeitergespraeche/konfliktmanagement/>, 27.04.2024.

<sup>19</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 45.

<sup>20</sup> <https://karlhosang.de/spannungsbasiertes-arbeiten/>, 27.04.24

<sup>21</sup> <https://hr-pioneers.com/2018/08/retrospektive-agilitaet-moderation/>, 27.04.24.

vermeiden und stattdessen kooperative Lösungen zu finden.<sup>22</sup> Es setzt tendenziell zu Beginn eines Konfliktverlaufs an. Die **Eskalationsphasen von Glasl** verfolgen einen deskriptiven Ansatz. Anhand der Phasenbeschreibung kann man die Intensität und Phase des Konflikts erkennen und passende Maßnahmen zur Deeskalation oder Konfliktlösung auswählen.<sup>23</sup>

Die jüngst veröffentlichten **neun Leitunterscheidungen** nach Klaus Eidenschink bieten einen Einblick in die Struktur und Dynamik von Konflikten innerhalb von Organisationen. Sie können als eine Art Werkzeugkasten verstanden werden, der Führungskräften hilft, die Art und Weise zu analysieren und zu verstehen, wie Konflikte entstehen, sich entwickeln und beeinflusst werden können. Diese Unterscheidungen sind besonders nützlich, um die Feinheiten in der Kommunikation und Interaktion in Konfliktsituationen zu erkennen und entsprechend zu handeln. Im Folgenden soll dieser neue Ansatz dargestellt und untersucht werden.

## 6. Betrachtung der neun Leitunterscheidungen

Es ist wichtig, die (Eigen)-Dynamik von Konflikten zu verstehen. Die Führungskraft braucht sie als Grundlage, damit sie Konfliktmuster in ihren Teams besser erkennen und steuern kann.

Eine Methode **zur Stärkung der Regulationskompetenz** bietet Klaus Eidenschink mit den neun **Leitunterscheidungen der Konfliktodynamik**<sup>24</sup>. Die Modi sind folgende:

### Sachdimension

- **Aufmerksamkeitsmodus:** Wie **spezifisch** oder **generalisiert** werden die Konfliktthemen besprochen?
- **Beschreibungsmodus:** Werden **eine oder viele Alternativen** zur Problemlösung zugelassen?
- **Bewertungsmodus:** Werden die Sichtweisen (positiv oder negativ) bewertet also **verabsolutiert** oder bleiben sie offen (**unklar**)

### Sozialdimension

- **Kontaktmodus:** Stehen sich die Parteien **dialogisch** oder **feindlich** gegenüber?
- **Reaktionsmodus:** Reagieren die Parteien **verneinend** aufeinander oder **wählen** sie von Moment zu Moment, wie reagieren?
- **Aktionsmodus:** Sind sie auf **Senden** ausgerichtet oder bereit, die Sicht aller zu **erkunden**?

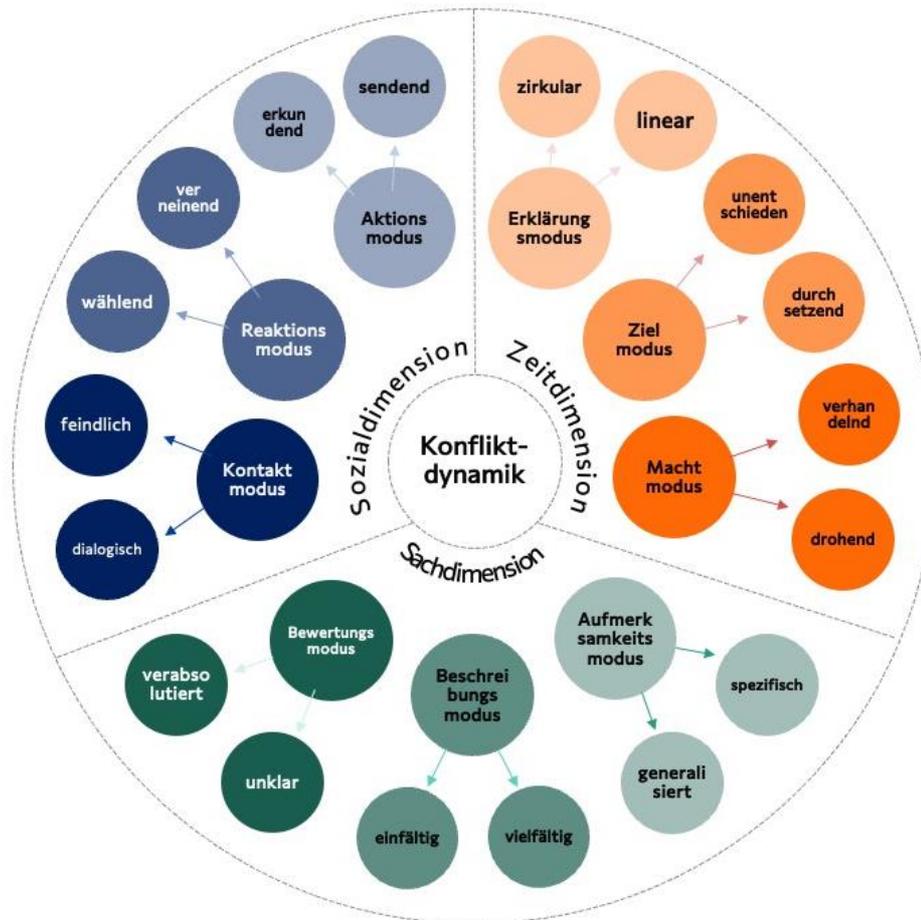
### Zeitdimension

- **Erklärungsmodus:** Werden einseitige Schuldzuweisungen gemacht (**linear**) oder sehen beide Parteien ihren Anteil darin (**zirkulär**)?
- **Zielmodus:** Wollen sich die Parteien **durchsetzen** oder sind sie **unentschieden** über den Ausgang?
- **Machtmodus:** Wird **gedroht** oder wird **verhandelt**?

<sup>22</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept>, 27.04.24

<sup>23</sup> Vgl. Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 2011, Seite 394ff.

<sup>24</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 48f.



Bildquelle: Neun Leitunterscheidungen nach Klaus Eidenschink<sup>25</sup>

Klaus Eidenschink führt aus, dass die Modi wie Bewegungsarten und -muster zu verstehen sind. Je nach äußeren und inneren Reizen kommt mal das ein oder das andere Muster zur Geltung. Somit handelt es sich seinem Verständnis nach um **„eine Bewegungslehre von Konfliktsystemen“**<sup>26</sup>.

## 7. Regulation von Teamkonflikten durch Reflexionsfragen

Anhand der Leitunterscheidungen können Führungskräfte Konfliktmuster erkennen und regulieren lernen. Jeder dieser Leitunterscheidungen lassen sich Reflexionsfragen zuordnen, die der Coach in der Arbeit dem Coachee (Führungskraft) an die Hand geben kann. Durch sie erkennt die Führungskraft Muster und kann den Konflikt aktiv in die Richtung steuern, die aus ihrer Sicht zielgerichtet ist.

Im Folgenden werden die Leitunterscheidungen und ihre Dynamik näher erläutert. Zudem werden einige Fragen zu den einzelnen Modi aufgezeigt. Sie sind aufgrund der Kürze nur ein kleiner Auszug.

<sup>25</sup> Basierend auf der Abbildung in Klaus Eidenschink, 2023, Seite 51.

<sup>26</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 49.

## 7.1. Die Regulation der Aufmerksamkeit in der Sachdimension

### Generalisiert – grundsätzlich

Vorweg: es kann sehr herausfordernd sein, den **Pol „generalisiert“** in der in Kapitel 2 erwähnten konstruktiven Haltung zu bearbeiten. Manchmal muss man „ein Fass aufmachen“ und aufzeigen, dass man **grundsätzlich** unterschiedlicher Meinung ist und gleichzeitig den Gegenüber (wert)schätzt. Sonst gerät man schnell in einen der anderen Modi „verneinend“, feindlich oder sendend (Soziale Dimension).

Der Coach kann dem Coachee folgende Fragen an die Hand geben, die Klaus Eidenschink in seinem Buch „Kunst des Konflikts“ aufzeigt<sup>27</sup>:

- Inwieweit kann die Führungskraft bei der Sache bleiben, um die es geht? Und aufrichtig zurückweisen, dass eine persönliche Aversion mitschwingt?
- (Wie) kann sie die Kompetenz eines Mitarbeitenden infrage stellen, ohne die Person persönlich abzulehnen?

Zudem kann der Coach die Führungskraft darauf vorbereiten also unterstützen, wie sie im Gespräch eigene Standpunkte vertreten und auch variieren kann, ohne Angst zu bekommen, sich selbst zu verlieren.

Der Pol **„spezifiziert“** braucht andere Reflexionsfragen, die der Coach mit der Führungskraft bearbeitet. Hier geht es darum, eigene Gefühle zuzulassen, aber nicht verhaltenswirksam werden zu lassen. Folgende Fragen unterstützen in der Vorbereitung auf Konfliktgespräche dieser Art:<sup>28</sup>

- Bei welchen Themen macht die Führungskraft ihren Selbstwert von der Zustimmung anderer Menschen zu ihrer Meinung abhängig?
- Bei welchen Themen nimmt das Vertrauen ab, dass die Beziehung erhalten bleibt, auch wenn es einen sachlich begründeten Konflikt gibt?
- Und tiefergehend: Welche Glaubenssätze, Ängste etc. könnten dazu führen, dass die Führungskraft die Sorge hat als inkompetent enttarnt zu werden.
- Kann die Führungskraft es tolerieren, wenn vom Team anders entschieden wird, als sie es für richtig hält?

## 7.2. Regulation des Beschreibens in der Sachdimension

### Einfältig – vielfältig

Dieser Modus kann für Führungskräfte in der Begleitung ihrer Teams besonders herausfordernd sein. Auf der einen Seite sind sie oft aus fachlichen Gründen in ihre Führungsposition gekommen. Das heißt, sie verstehen ihr Fachgebiet und können sich darin sehr gut behaupten. Diese Fähigkeit ist hilfreich für den Pol **einfältig**. Auf der anderen Seite gilt es jedoch auch, andere Sichtweisen im Team zu entdecken, sogar zu fördern, also den Pol **vielfältig** zu stärken.

Folgende Reflexionsfragen helfen im Coaching. Durch die Schilderung konkreter Konfliktsituationen des Coachee – und dessen Verhalten darin – können bislang unbewusste

<sup>27</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 117.

<sup>28</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 118.

Muster in die ein oder andere Richtung herausgearbeitet werden. Zudem bieten sich in der Reflexion zirkuläre und hypothetische Fragen an.

- Einfältig: Weicht die Führungskraft auf soziale Dimensionen aus, wenn ihr die Argumente ausgehen
- Vielfältig: Wie geht die Führungskraft damit um, wenn sie ihre eigene Meinung korrigiert?
- Vielfältig: Kann die Führungskraft Unsicherheit zulassen (Unterschied Wahl und Entscheidung!<sup>29</sup>)

### 7.3. Die Regulation des Bewertens in der Sachdimension

#### Verabsolutierend- unklar

Der **verabsolutierende** Pol dieses Modus sollte sehr dosiert eingesetzt werden. Sinnvoll ist er, wenn eine Angelegenheit von so immenser Bedeutung ist und sie dem Gegenüber nicht anders zu vermitteln ist. Wichtig ist dabei die Abgrenzung zwischen Sache und Identität.<sup>30</sup> Dem steht die Fähigkeit gegenüber, sich von eigenen Vorstellungen lösen zu können und die Spannung auszuhalten bei der Suche nach sachlichen Kompromissen.

Folgender Auszug an Reflexionsfragen kann der Führungskraft hierbei helfen:

- **Verabsolutierend:** Kann die Führungskraft in einem Konflikt „richtig“ und „falsch“ prägnant aufzeigen?
- **Verabsolutierend:** Kann sie ohne innere Schuldgefühle Überzeugungen anderer hinterfragen und kritisieren?
- **Unklar:** Was würde geschehen, wenn die Führungskraft das Richtige im Falschen des Gegenübers suchte?

### 7.4. Die Regulation des Kontakts in der Sozialdimension

#### Feindlich – dialogisch

Diese Dimension bespielt die zwei Pole **feindlich** versus **dialogisch**. Der feindliche Pol braucht nach Eidenschink die Fähigkeit, „Schuldgefühle zuzulassen“<sup>31</sup>. Denn in dem Moment, wo man den anderen als Feind betrachtet, schiebt man bewusst den eigenen Schuldanteil beiseite. In solchen Situationen muss die Führungskraft in der Lage sein, sich trotz innerer Ambivalenz äußerlich nicht ambivalent zu verhalten. Nur dann kann sie im passenden Moment auch wieder auf dialogisch umschwenken.

Die Dialogfähigkeit verlangt im Wesentlichen vier Kompetenzen<sup>32</sup>:

- Selbstbeobachtung IM Konflikt;
- Den anderen NICHT verändern wollen;
- Kritischen Abstand zu eigenen Gefühlen bekommen und deren Muster erkennen;
- Den anderen (und dessen Nöte) wirklich verstehen wollen.

Hilfreiche Reflexionsfragen in diesem Kontext sind:

<sup>29</sup> <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/entscheidung/4143> (Hubert Feger: Entscheidung), 22.04.2024.

<sup>30</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 123.

<sup>31</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 126.

<sup>32</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 128f.

- Verfeindend: Ist die Führungskraft in der Lage, auch bei feindlichen Gefühlen, anzuerkennen, dass der Gegenüber mehr ist als das, worauf sich die eigene Feindlichkeit richtet?
- Dialogisch: In welchen Kontexten (Situationen/ Menschen) kommt eine feindliche Haltung auf und was könnte die eigene Not der Führungskraft dahinter sein?
- Dialogisch: Welche Regeln/ Interventionen/ Menschen können die Führungskraft unterstützen feindliches Verhalten zu unterbrechen und dialogisch zu bleiben?

## 7.5. Die Regulation des Reagierens in der Sozialdimension

### Verneinend – wählend

Dieser Pol beinhaltet auf der einen Seite die Ausprägung „**verneinend**“ und auf der anderen Seite „**wählend**“. Es geht darum, dass die Führungskraft auf der verneinenden Seite nein sagen kann, ohne aus der Verbindung zu gehen. Das fällt insbesondere Menschen schwer, die sich mit einem Nein schnell schuldig fühlen oder Angst vor aggressiven Gefühlen des Gegenübers haben. Führungskräfte stehen in Verantwortung Entscheidungen zu treffen und mit klarem Standpunkt zu vertreten, sonst kann ein Führungsvakuum und Kompetenzwirrwarr entstehen<sup>33</sup>. Auf der anderen Seite birgt die wählende Seite die Gefahr vom Gegenüber enttäuscht zu werden, da man selbst auf die andere Person zugeht, aber nie wissen kann, wie sie reagiert. Fragen, die in der Selbstreflexion helfen, sind:

- Verneinend: Treibt die Führungskraft das Wohlfühlen ihrer Mitarbeitenden mehr um als ihr eigenes?
- Verneinend: Wie geht es der Führungskraft, wenn sie widerspricht und Spannungen zwischen sich und anderen aufbaut? Kann sie das in Kraft und Eindeutigkeit ausleben?
- Wählend: Wie stark macht die Führungskraft ihr eigenes konstruktives Verhalten davon abhängig, dass andere es honorieren?

## 7.6. Die Regulation des Agierens in der Sozialdimension

### Erkundend – sendend

Es gibt Situationen, in denen es wichtig ist, dass die Führungskraft für ihre Überzeugungen einsteht und das mit deutlicher Vehemenz. Dafür braucht sie eine gesunde Portion Selbstvertrauen in die eigene Person und das eigene Wissen.

Die sendende Seite verlangt mehr: Selbstliebe. Nach Eidenschink braucht es „das Bewusstsein, dass man ein guter Mensch ist, auch wenn dieses Gegenüber das anders sieht.“<sup>34</sup> Zudem sollte sich die Führungskraft in die gegensätzliche Position hineinversetzen, also eindenken und einfühlen können. In der Fachsprache heißt dies Mentalisierungskompetenz.<sup>35</sup> In diesem Pol steckt eine Menge Potenzial und auch Zündstoff für Konflikte. Denn „je weniger Selbstwert, je weniger Urvertrauen, je weniger Bindungssicherheit vorhanden sind, desto verbissener müssen Menschen am Kampf ums Reden und Rechthaben festhalten und anderen sagen, was Sache ist.“<sup>36</sup> Coaches können hier wertvolle Coachingarbeit leisten, indem sie die Führungskraft zur

<sup>33</sup> Vgl. <https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/fuehrung-wie-fuehrungskraefte-konflikte-im-team-vermeiden-a-1298237.html> (Manager Magazin, Ulrich Goldschmidt), 28.03.24

<sup>34</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 132.

<sup>35</sup> Mehr dazu von Peter Fonagy, <https://youtu.be/MJ1Y9zw-n7U?feature=shared> (YouTube: What is mentalization?), 29.03.24

<sup>36</sup> Klaus Eidenschink, 2023, Seite 133.

(konstruktiven) Selbstreflexion einladen. Zahlreiche Tools helfen dabei. Sei es das Erklären und Üben von Feedback mittels des Werte- und Entwicklungsquadrats<sup>37</sup>, dem Erläutern des Inselmodells<sup>38</sup> oder auch mittels Arbeit an Glaubenssätzen. Die Liste ließe sich lange fortsetzen und hängt vom Bedarf des Coachees ab.

Unterstützende Fragen in den beiden Polen sind:

- Sendend: Vertritt die Führungskraft in Konflikten ihre Position oder lässt sie den Dingen ihren Lauf?
- Erkundend: Wie leicht kann sie Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und verstehen, sich einfühlen?
- Erkundend: Wie (emotional) abhängig ist die Führungskraft davon, dass andere ihre Position verstehen (und wie schnell neigt sie dazu sich wiederholt zu erklären und damit zu senden?)

## 7.7. Die Regulation des Erklärens in der Zeitdimension

### Linear – zirkulär

Die **lineare** Ausprägung verlangt von der Führungskraft, dass sie unerschrocken auf dysfunktionales Verhalten hinweist und auf Fehler der Vergangenheit hinweist (und dabei ihren eigenen Anteil für einen Moment ausblendet). Denn nur dann können diese auch erkannt und verziehen werden. Insbesondere Frauen in Führungsposition kämpfen immer wieder, diese Haltung einzunehmen, da es meist gesellschaftlich nicht gelernt und/ oder anerkannt ist.<sup>39,40</sup>

Für einen **zirkulären** Umgang mit dem Konflikt braucht die Führungskraft ein „geklärtes Verhältnis zu Beschuldigungen“ (siehe Pol feindlich). Laut Eidenschink neigt die Führungskraft zu dysfunktionalem Verhalten, wenn sie eine dieser Fragen bejaht:

1. Reagiert sie allergisch auf den Satz „Du bist schuld.“
2. Gibt sie häufig anderen die Schuld, wenn etwas schief läuft?
3. Fällt es ihr schwer, sich zu entschuldigen und kann sie die Entschuldigung anderer wirklich annehmen und glauben?
4. Sind die Begriffe Verantwortung und Schuld für sie gleichgesetzt?

Mögliche Reflexionsfragen zu den Polen linear und zirkulär:

- Linear: Erkennt und benennt die Führungskraft verdeckte Aggressionen (hinter Schweigen, Rückzug etc.) und Ausweichmanöver?
- Zirkulär: Kann die Führungskraft darauf verzichten, sich und andere zu verurteilen, auch wenn sie Schuld haben?

<sup>37</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-\\_und\\_Entwicklungsquadrat](https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat), 27.04.24.

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=B-ITgdup2pk>, 27.04.24

<sup>39</sup> Vgl. <https://www.bpb.de/themen/gender-diversitaet/frauen-in-deutschland/49400/frauen-in-fuehrungspositionen/> (Frauen in Führungspositionen), 29.03.24.

<sup>40</sup> Sophia Fritz, Toxische Weiblichkeit, 2024 und Interview mit Elizabeth Gilbert im Podcast „Happy, holy &, confident: Angst vor Verurteilung“ von Laura Malina Seiter, <https://lauraseiler.com/angst-vor-verurteilung-ueberwinden/>, 03.04.24.

## 7.8. Die Regulation des Abzielens

### Unentschieden – durchsetzend

Es ist wichtig, sich im Konflikt **unentschieden** verhalten zu können, also nicht darauf fixiert zu sein, das eigene Ziel zu erreichen. Koste es, was es wolle. Denn nach Eidenschink verengen Ziele den Fokus und Konflikte weiten ihn.<sup>41</sup> Sie bringen damit mehr Handlungsoptionen ins Spiel, die man selbst nicht erkannt hätte. Das wiederum verlangt Selbstbewusstsein, das nicht von der Erreichung gesteckter Ziele abhängig ist. Die Führungskraft sollte sich fragen, ob sie offen für unerwartete Wendungen ist, auch wenn sie gegebenenfalls mit unangenehmen und mächtigen Gefühlen wie Trauer oder Scham einhergehen<sup>42</sup>. Der **durchsetzende** Pol auf der anderen Seite kann (überlebens)wichtig sein. Ohne diese Kompetenz hätten Menschen wie Martin Luther King oder Rosa Parks nicht solche gesellschaftsverändernden Bewegungen auslösen können. Natürlich gehören auch Mut und innere starker Antreiber dazu<sup>43</sup>. Es handelt sich um einen schmalen Grat zwischen Aggression für die „Sache“ und der Abgrenzung davon, den anderen als Feind zu betrachten.<sup>44</sup>

Hilfreiche Fragen in dem Kontext an die Führungskraft sind u. A.:

- Unentschieden: Bleibt ihr Wohlbefinden bei Verlieren oder Scheitern intakt?
- Unentschieden: Gibt es Glaubenssätze wie „Nur der Sieg im Leben zählt?“ und welchen Preis zahlt das Umfeld dafür?
- Durchsetzend: Kann die Führungskraft entschieden dagegenhalten, wenn das Gegenüber stark auftritt?
- Durchsetzend: Welche Werte, Überzeugungen, Themen gibt es, bei denen sie nicht kompromissbereit ist und dafür auch für sich und andere vehement in den Ring steigt?

## 7.9. Die Regulation des Bemächtigens

### Verhandelnd – drohend

**Verhandeln** bedeutet Risikotoleranz, und zwar insofern, als die Führungskraft bereit sein muss, dass man das Risiko in Kauf nehmen muss, gegebenenfalls mit einer Einigung schlechter dazustehen, als man es sich vorher überlegt hatte. Auch hier ist es wichtig, den eigenen Wert nicht abhängig vom Ergebnis zu machen.<sup>45</sup> **Drohungen** gehen mit der Ankündigung eigener (negativer) Konsequenzen einher, über die sich die Führungskraft sehr bewusst sein sollte, ob sie sie tragen will.

Mögliche Fragen an beiden Polen zur Selbstreflexion sind:

- Verhandelnd: Gelingt es der Führungskraft beim Verhandeln sowohl die Sachfragen als auch die Interessen der Beteiligten im Fokus zu behalten?
- Verhandelnd: Inwiefern behält sie die Würde der Beteiligten im Blick und sorgt für ein gesichtswahrendes Ergebnis?
- Verhandelt die Person teils nur, um nicht zu kämpfen?

<sup>41</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 140.

<sup>42</sup> Mehr zum Thema „Scham“ unter „Befreiung von Scham und Schuld“ von Laurence Heller und Angelika Doerne, 2020.

<sup>43</sup> Vgl. Stefan Maier, Jeannette Hagen, Held\*innen des Alltags, München, oekom Verlag, 2022, Seite 12.

<sup>44</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 142.

<sup>45</sup> Vgl. Klaus Eidenschink, 2023, Seite 144.

- Drohend: Neben der oben erwähnten Bereitschaft die Konsequenzen zu tragen, kann die Führungskraft bei Bedarf verbergen, durch welche Drohungen sie sich beeindrucken lässt?

## 8. Ein möglicher Coachingablauf

Wie kann nun ein Führungskräfte-Coaching verlaufen, in dem die neun Leitunterscheidungen zugrunde gelegt werden? Im Folgenden wird eine mögliche Struktur skizziert.

### 1. Vorbereitungsphase mit:

- ⇒ **Identifikation des Konflikts:** Die Führungskraft beschreibt den aktuellen Konflikt.
- ⇒ **Ziel- und Auftragsklärung:** z. B. Konfliktverständnis verbessern, eigenes Konfliktverhalten beleuchten, Unterstützung in der Vorbereitung auf Konfliktgespräche

### 2. Einführung in die neun Leitunterscheidungen

- ⇒ Kurze Erklärung der neun Leitunterscheidungen zur Konfliktodynamik sozialer Konflikte
- ⇒ Erklären, wie sie in der Praxis angewendet werden können.
- ⇒ Phase Kann je nach Coachee auch weggelassen werden und Coach geht direkt zur Analysephase über.

### 3. Analysephase

- ⇒ **Anwenden der Unterscheidungen:** Durchgehen jeder Unterscheidung (Sachdimension, Sozialdimension, Zeitdimension) und Diskussion ihrer Relevanz für den spezifischen Konflikt. Hier kann der:die Coach je nach geschilderten Thema zuerst die Dimension anbieten, wo er:sie die Ursache vermutet. Ggf. hat die Führungskraft bereits eine eigene Hypothese oder Erkenntnis.
- ⇒ **Reflexion:** Führungskraft reflektiert mithilfe von Fragestellungen durch Coach bisherige (eigene) Reaktionen und Strategien im Umgang mit dem Konflikt.

### 4. Lösungsphase und optional praktisches Verproben

- ⇒ **Entwicklung von Strategien:** Gemeinsame Erarbeitung von Handlungsoptionen in Bezug auf das Ziel und für die erkannten Konfliktmodi
- ⇒ **Realitätscheck:** Individuelle Anpassung der Strategien an den spezifischen Kontext der Führungskraft und ihres Teams.
- ⇒ **Optional Rollenspiele:** Simulieren der Konfliktsituation unter Anwendung der entwickelten Herangehensweise (hier kann der Coach im Rollenspiel den Platz des oder der Konfliktparteien einnehmen. Alternativ ist auch eine Stuhlaufstellung möglich)
- ⇒ **Feedback und Anpassung** auf Basis der Erkenntnisse aus dem Rollenspiel

### 5. Abschlussphase mit Vereinbarung konkreter Schritte

- ⇒ Festhalten konkreter Schritte für das vereinbarte Ziel.
- ⇒ Vereinbarung mit Coachee treffen: „Wie lassen Sie mich wissen, dass ...“, „Woran erkenne ich, dass ...“ (72 Stunden-Regel).
- ⇒ Vereinbarung Follow-Up-Termin, bei der das Angewandte bei Bedarf überprüft und weiterentwickelt wird; Wirksamkeit prüfen.

### 6. Eigenreflexion Coach, zum Beispiel:

- ⇒ Prozessbetrachtung: Was ist gut gelungen, was nicht?
- ⇒ Bei welchen Fragen brauchte die Führungskraft länger für die Antwort? Und woran hat das gelegen?
- ⇒ Welche Themen könnten in den „Themenspeicher“ für Folgecoachings aufgenommen werden (Hypothesenspeicher)?

Wichtig dabei: der:die Coach sollte flexibel darauf achten und eingehen, was der Coachee, also die Führungskraft, braucht und was ihm:ihr am meisten hilft (Pacing<sup>46</sup>). Sollten andere Themen dahinter stecken als eine Konfliktbegleitung im Außen, lohnt es sich, zu schauen, ob die Führungskraft andere Fragen und Methoden in der Lösung ihres Anliegens braucht. Darauf wird im Fazit kurz eingegangen.

## 9. Fazit

Führungskräfte stehen in besonderem Maße in Verantwortung, Dynamiken im Unternehmen und ihrer Teams ziieldienlich zu begleiten. Und dafür brauchen sie die Fähigkeit, Konfliktformen besser zu erkennen und zu steuern. Sie können anhand der neun Leitunterscheidungen und der oben angebotenen Fragen mit Hilfe des Coaches Stellhebel finden, mit denen sich Konflikte beruhigen oder auch deutlicher werden lassen. Denn Konflikte ebenso wie Konfliktlosigkeit können fruchtbar und furchtbar sein.<sup>47</sup>

Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung im Begleiten und Steuern von Konflikten in und zwischen ihren Teams. Das verlangt ein besonderes Maß an Eigenreflexion, auf das aufgrund der Kürze der Arbeit nicht weiter eingegangen werden kann. Wenn eine Führungskraft mit eigenen inneren Konflikten zu kämpfen hat, wird es umso schwieriger äußere Konflikte zu steuern.<sup>48</sup> Hier kann der:die Coach andere hilfreiche Interventionen des systemischen Coachings anwenden. Dazu gehören unter anderem das „Innere Team“ oder auch die Konfliktanalyse nach dem Riemann-Thomann-Modell. Es lohnt auch, gemeinsam mit der Führungskraft einen Blick auf typische Konfliktverhaltensstile zu werfen. Sie helfen, eigene Verhaltensmuster aufzudecken und vorbereitend auf Mitarbeitenden Gespräche zu erarbeiten, was eigene Bedürfnisse und auch Grenzen sind. Sie unterstützen die Führungskraft, zudem Konfliktmuster im Verhalten Einzelner besser einzuordnen.

Konflikte bieten Führungskräften und Teams Chancen. Chancen, heranzureifen und zu stärken<sup>49</sup>. Insgesamt ist aus meiner Sicht folgendes Lerngeschenk das wichtigste, dass ein Coach seinem Coachee machen kann: Konflikte als Chancen betrachten, denn sie lassen den den:die Coachee reifen und vitalisieren das Unternehmen. Im zweiten Schritt sollte der:die Coach helfen, eigenes Konfliktverhalten zu verstehen. Dafür gibt es die weiter oben erwähnten Konfliktmethoden (Inneres Team etc.). Und erst im dritten Schritt kann die Führungskraft nun auch Konflikte im Team begleiten lernen. Sie entwickelt sich zu einer konfliktfähigen Führungskraft, die ein konstruktives Umgehen mit Differenzen, Spannungen und Konflikten ermöglicht.<sup>50</sup> Hierbei sind die Leitfragen und die Unterscheidungen der Konfliktarten in sozial, sachlich und zeitlich sehr hilfreich.

Zusammenfassend betrachtet, ermöglichen die neun Leitunterscheidungen für soziale Konflikte nach Klaus Eidenschink eine Betrachtung von Konflikten in Organisationen aus systemischer Metaperspektive. Mit ihnen kann die Führungskraft von einem „passiven Teil“ der Konfliktodynamik zu einer:m aktiven Gestaltenden werden. Ein:e Gestalter:in einer Wirklichkeit, die voller Mehrdeutigkeiten, einem Unternehmen, in dem Widersprüche nicht ausradiert, sondern gesehen und verhandelt werden.<sup>51</sup>

<sup>46</sup> <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/pacing/11073>, 27.04.24

<sup>47</sup> Vgl. <https://metatheorie-der-veraenderung.info/2021/11/10/konflikte-und-ihre-dynamik-ii/>, 13.04.24.

<sup>48</sup> Vgl. Friedrich Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 2022, Seite 44.

<sup>49</sup> Vgl. Reinhard K. Sprenger, Magie des Konflikts, München, DVA, Seite 22.

<sup>50</sup> Vgl. Friedrich Glasl, Selbsthilfe in Konflikten, 2022, Seite 35.

<sup>51</sup> Vgl. Reinhard K. Sprenger, Magie des Konflikts, München, DVA, Seite 306.

## 10. Quellenverzeichnis

### Buchquellen:

- Klaus Eidenschink. Die Kunst des Konflikts. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2023
- Reinhard K. Sprenger. Magie des Konflikts. München: Deutsche Verlags-Anstalt, 1. Auflage 2020
- Friedrich Glasl. Konfliktmanagement. Bern: Verlag Freies Geistesleben, 10. Auflage 2011
- Gerard Shaw. Die 7 Techniken der Konfliktlösung: Audible Hörbuchausgabe, 2021, Kapitel 1
- Sonja Radatz. Beratung ohne Ratschlag. Wolkersdorf: Literatur-VSM e. U., 11. Auflage 2023
- Laurence Heller und Angelika Doerne. Befreiung von Scham und Schuld. München: Kösel-Verlag, 5. Edition 2020
- Stefan Maier und Jeannette Hagen. Held\*innen des Alltags. München: oekom Verlag, 2022

### Internetquellen:

- <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/konfliktmanagement-konflikte-im-unternehmen-einfacher-loesen.html>, (Konfliktmanagement: Konflikte im Unternehmen einfacher lösen, Patryk Czechowski), 27.04.2024
- <https://www.navigium.de/latein-woerterbuch/configurere?nr=null>, 10.03.2024.
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>, 07.03.2024.
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenz\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenz_(Soziologie)), (Systemtheorie, Niklas Luhmann), 09.03.2024.
- <https://www.personalwissen.de/fuehrung/mitarbeitergespraeche/konfliktmanagement/>, (Wie ein professionelles Konfliktmanagement am Arbeitsplatz Konflikte wirksam auflöst, Personalwissen), 27.04.2024.
- <https://karlhosang.de/spannungsbasiertes-arbeiten/>, (Spannungsbasiertes Arbeiten, Karl Hosang), 27.04.2024
- <https://hr-pioneers.com/2018/08/retrospektive-agilitaet-moderation/>, (Retrospektive – warum das Rad neu erfinden, Jennifer Rolle), 27.04.2024
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept>, (Harvard-Konzept, Wikipedia), 27.04.24
- <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/entscheidung/4143> (Hubert Feger: Entscheidung), 22.04.2024
- <https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/fuehrung-wie-fuehrungskraefte-konflikte-im-team-vermeiden-a-1298237.html> (Manager Magazin, Ulrich Goldschmidt), 28.03.24
- <https://www.bpb.de/themen/gender-diversitaet/frauen-in-deutschland/49400/frauen-in-fuehrungspositionen/> (Frauen in Führungspositionen), 29.03.24
- Sophia Fritz, Toxische Weiblichkeit, 2024 und Interview mit Elizabeth Gilbert im Podcast „Happy, holy & confident: Angst vor Verurteilung“ von Laura Malina Seiler, <https://lauraseiler.com/angst-vor-verurteilung-ueberwinden/>, 03.04.2024
- <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/pacing/11073>, (Spektrum, Lexikon der Psychologie, Pacing), 27.04.2024
- Konflikte und ihre Dynamik: <https://metatheorie-der-veraenderung.info/2021/11/10/konflikte-und-ihre-dynamik-ii/>, 13. 04.2024
- Peter Fonagy, <https://youtu.be/MJ1Y9zw-n7U?feature=shared> (YouTube: What is mentalization?), 29.03.2024
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-\\_und\\_Entwicklungsquadrat](https://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat), (Werte- und Entwicklungsquadrat, Wikipedia), 27.04.24.
- <https://www.youtube.com/watch?v=B-lTgdup2pk>, (Kommunikation Inselmodell nach Vera F. Birkenbihl), 27.04.2024

### Illustration und Bildquelle:

- Carl Newton auf Unsplash.com
- Neun Leitunterscheidungen nach Klaus Eidenschink, Die Kunst des Konflikts, Heidelberg: Carl Auer-Verlag 2023, Seite 51.