

Personalentwicklung in der Hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG)

Ein Erfahrungsbericht zum Thema Konfliktcoaching nach dem Dreiecksvertrag



von Jörg Lipphardt, Trainer PE-HVBG

Einleitung

Um sich als moderne Verwaltung den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, entwickelte die Hessische Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG) in enger Abstimmung mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung (HMWEVL) ein Zukunftskonzept. Eine wichtige Rolle in diesem Konzept nehmen die Beschäftigten der HVBG ein, die bei der Zukunftsausrichtung durch einen Pool hausinterner, selbst ausgebildeter Trainerinnen und Trainer PE begleitet und unterstützt werden. (Terlinden, 2016) (Köhler & Hamburger, 2015) Dabei bleiben die Trainerinnen und Trainer PE in ihren ursprünglichen Aufgaben verwurzelt und erfüllen die Tätigkeiten im Bereich Personalentwicklung innerhalb eines vereinbarten Zeitumfangs ergänzend zu ihren anderen fachlichen Aufgaben.

Ein Baustein im Personalentwicklungskonzept der HVBG bildet die Bearbeitung von Konflikten in drei Settings nach dem Dreiecksvertrag. Das Drehbuch wurde von Reiner Hamburger, Personalentwickler der HVBG, aufgrund der in der Organisation gemachten Erfahrungen konzipiert und bis zum heutigen Stand weiterentwickelt. Dieses Modul wird immer stärker nachgefragt und die Anzahl der inzwischen (positiv) durchgeführten Konfliktcoachings lässt ein erstes aussagekräftiges Resümee zu.

In nahezu allen durchgeführten Coachings ging die Initiative von der jeweiligen Führungskraft der späteren Coachees aus, die erkannt hatte, dass der anhaltende Konflikt nicht mehr nur lästig war, sondern sich auch negativ auf das Betriebsklima auswirkte und schließlich auch die Produktivität nachließ.



In diesem Artikel wird ein „Drehbuch“ zur Durchführung eines Konfliktcoachings vorgestellt. Das Drehbuch beschreibt die Stationen der Inszenierung, an deren Ende eine gelungene Aufführung stehen sollte, oder anders ausgedrückt, das mit dem Coaching verbundene Ziel sollte nach Durchführung des Coachings erreicht sein.

Konfliktcoaching „Drehbuch“

In folgendem Schaubild sind die einzelnen Stationen des Konfliktcoachings abgebildet. Im weiteren Artikel werden die einzelnen Stationen detailliert beschrieben, um danach mit einem Fazit abzuschließen.

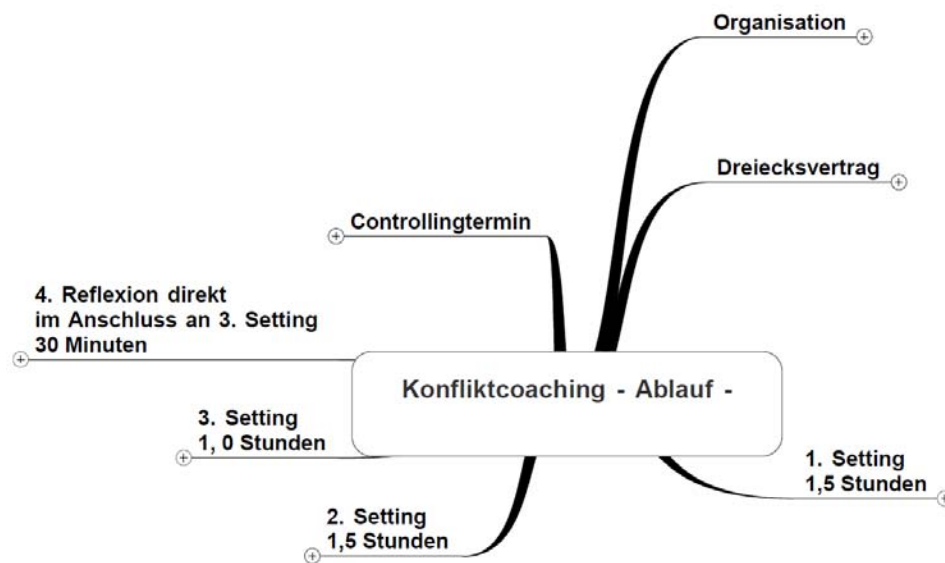


Bild 1: Übersicht der einzelnen Stationen

Organisation

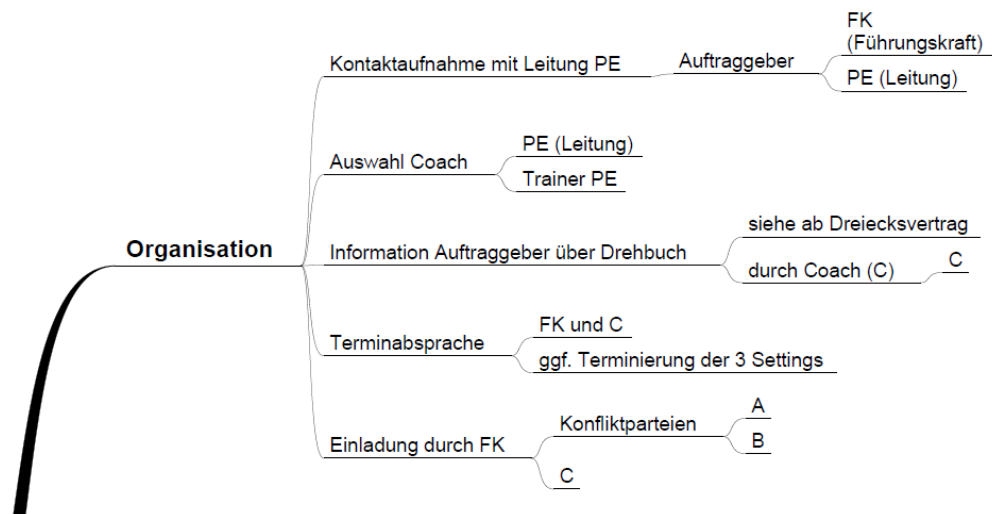


Bild 2: Organisation

Bereits eine gute Organisation und eine umsichtige Planung stellen die Weichen für einen erfolgreichen Verlauf des Coachings. Die Kontaktaufnahme des Auftraggebers mit der Leitung PE stellt sicher, dass der am besten geeignete Coach (Trainer PE) mit dem Coaching beauftragt wird. Da alle Trainerinnen und Trainer aus der eigenen Verwaltung kommen und zudem über ihr originäres Tätigkeitsfeld in der jeweiligen Dienststelle verwurzelt sind, werden durch die zentrale Steuerung, verbunden mit der engen Zusammenarbeit von Leitung PE mit den Trainerinnen und Trainern PE, mögliche Befangenheiten oder andere Umstände, die den Erfolg des Coachings von vornherein infrage stellen könnten, vermieden.

Ist der Coach ausgewählt, geht die Prozesshoheit in dessen Verantwortungsbereich über. Dabei ist ein fachlicher Austausch mit der Leitung PE jederzeit möglich.

Die Einladung an die Konfliktparteien (A und B) durch die Führungskraft setzt ein weiteres Signal, dass die Dienststelle ein vitales Interesse an der Bearbeitung des Konfliktes besitzt.



Dreiecksvertrag (Auftragsklärung)

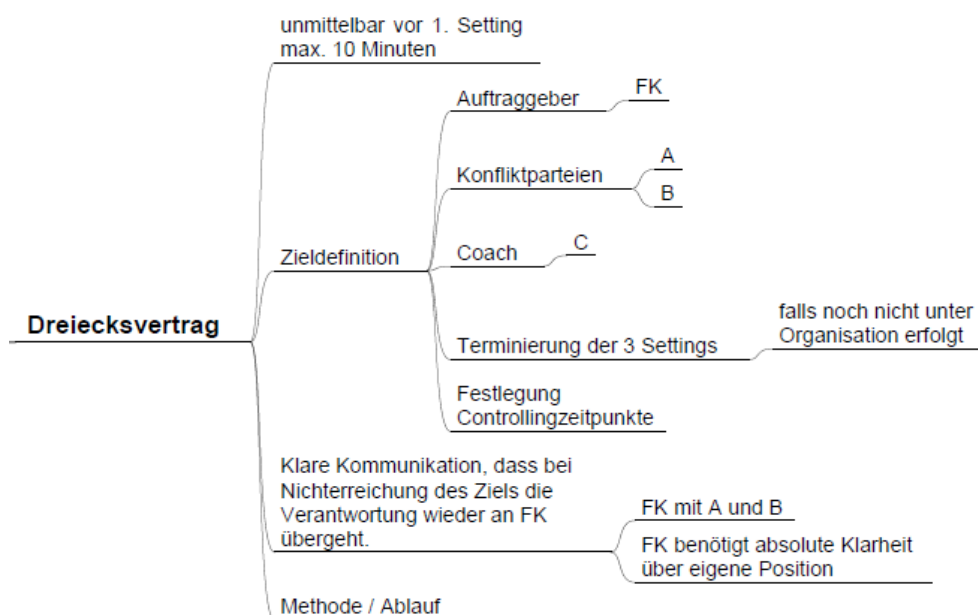


Bild 3: Dreiecksvertrag (Auftragsklärung)

Ein zentrales Element des Coachings bildet die Auftragsklärung zwischen den drei Parteien, die möglicherweise nicht immer von vornherein die gleichen Ziele mit dem Coaching verbinden. Ziel und Inhalte des Coachings, also der Auftrag, werden von der Führungskraft benannt. Sie tritt als Auftraggeber gegenüber den Konfliktparteien auf, indem sie das Ziel definiert, auf das die Konfliktparteien hinarbeiten werden. Gleichzeitig überträgt sie dem Coach die Verantwortung für den Coachingprozess, tritt also auch hier als Auftraggeber auf. Aus diesen beiden Strängen resultiert schließlich die Beziehung auf der Coachingebene zwischen den Konfliktparteien und dem Coach.

- Die Führungskraft schafft an dieser Stelle Klarheit über das Ziel des Coachings, welches sie initiiert hat.
- Die Ziele werden stets für alle sichtbar schriftlich durch den Coach fixiert (SMART-Kriterien).
- Rollenklarheit, Zielklarheit, Dauer und Inhalt des Coachingprozesses sind transparent
- Es ist offen dargelegt, dass bei Nichterreichung des Zieles, die Verantwortung wieder auf die Führungskraft übergeht.
- In dieser Stufe erfolgt die Synchronisation aller Sichtweisen auf das zu erreichende Ziel.



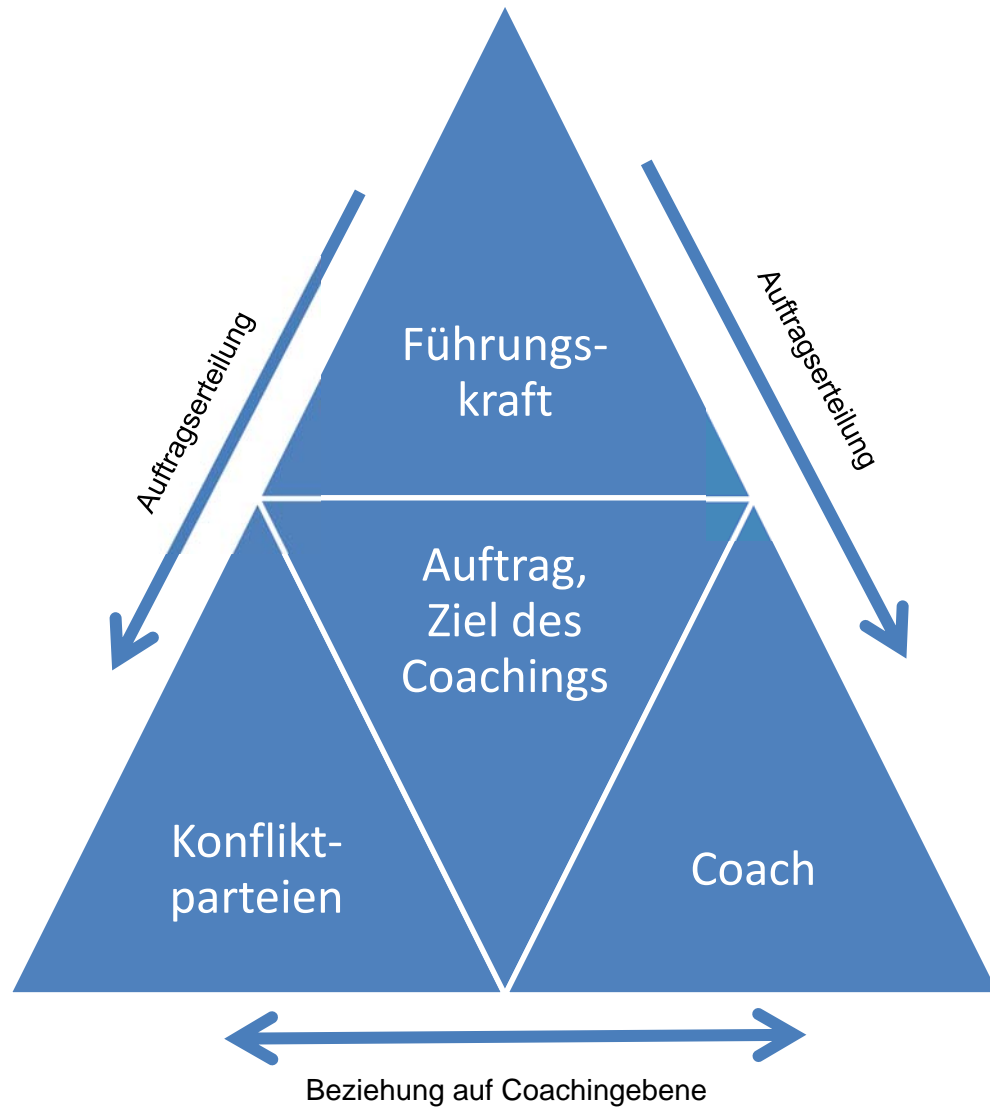


Bild 4: Schaubild Dreiecksvertrag

1. Setting

Im folgenden Schaubild ist der detaillierte Ablauf des 1. Settings abgebildet.



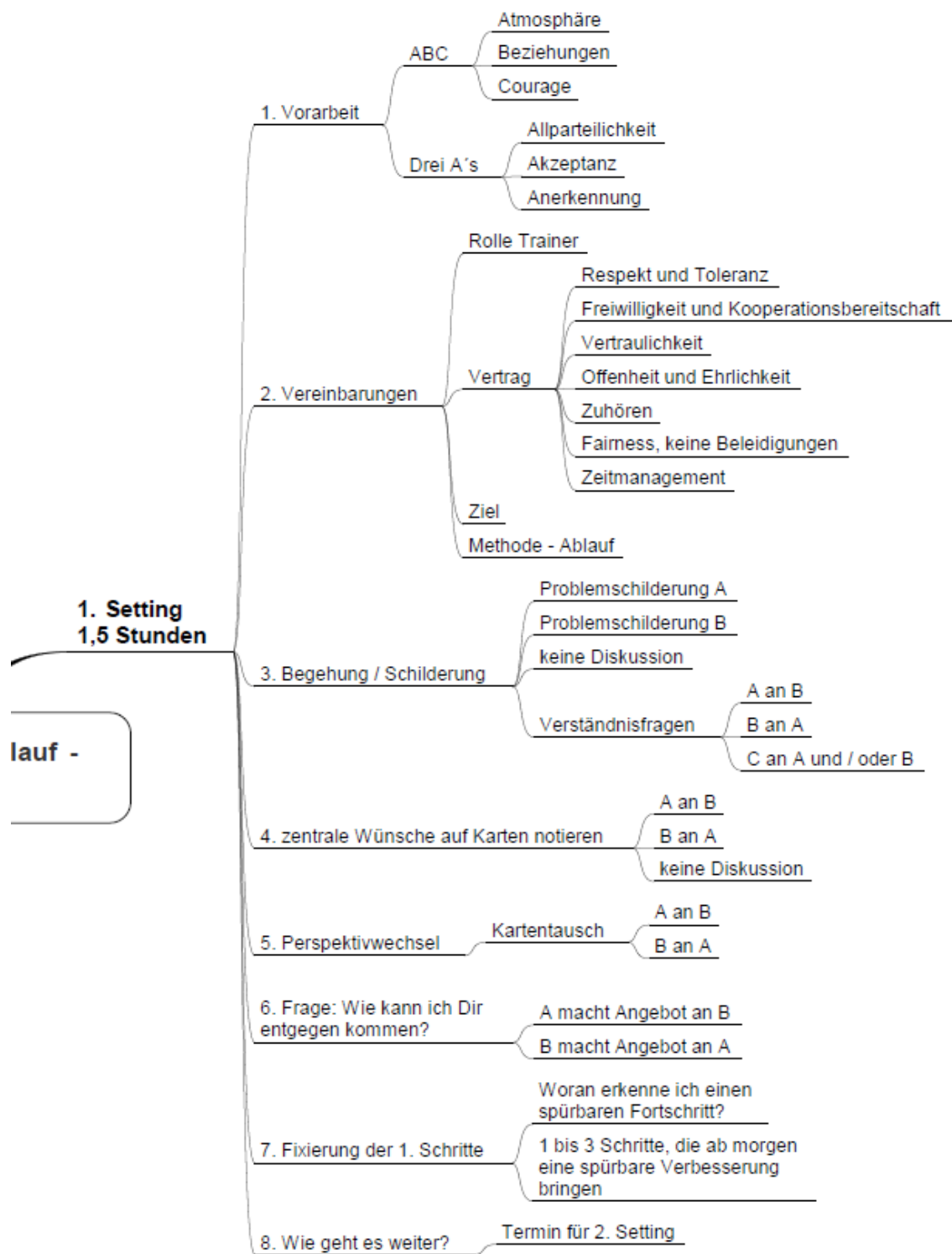




Bild 5: Drehbuch für das 1. Setting

Für den erfolgreichen Verlauf des Coachings ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Coach und den beiden Konfliktparteien (A und B) gleich zu Beginn des 1. Settings von großer



Bedeutung. Die Zusicherung absoluter Neutralität, Verschwiegenheit und Vertraulichkeit bilden dafür eine Grundvoraussetzung und sie fördern die Bindung zum Coach (Bindung vor Inhalt). Als guter Einstieg bewährte sich die Einigung auf die bekannten Kommunikationsregeln der HVBG, die fester Bestandteil unserer Kommunikationskultur sind. Somit bildet der Vertrag auch aufgrund seines hohen Wiedererkennungswertes, eine tragfähige erste gemeinsame Basis. Die in Bild 6 im Vertrag aufgeführten Stichpunkte lassen sich hier sehr gut ankoppeln und transportieren.

Hessische Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation




Vertrag

- Jede/r ist für das Ergebnis verantwortlich
- Jede/r ist für sich selbst verantwortlich
- Störungen haben Vorrang
- „Ich“ statt „Man“ und „Wir“
- Keine Abwertungen, weder gegen andere noch gegen mich selbst.
- Ich darf Fehler machen.
- Vertraulichkeit




Personalentwicklung in der HVBG: kreativ – zuverlässig – kompetent


Bild 6: Kommunikationsregeln (Vertrag) der HVBG

Der weitere Verlauf des 1. Settings wird durch die zunächst enge Bindung an das Drehbuch bestimmt. Das Drehbuch gibt Orientierung und der Coach lässt den Konfliktparteien den nötigen Raum, um die jeweiligen Einzelperspektiven zu transportieren. Rechtfertigungen oder Gegenreden sind durch die Konzeption des Drehbuchs nicht zu befürchten. Ggf. kann der Coach mit dem Hinweis auf die abgesprochene Vorgehensweise intervenieren. Wichtig ist, dass der Coach zu beiden Parteien die Bindung aufrecht hält und durch geschicktes Fragen, zusätzlich zu der durch die meist durch Zahlen, Daten und Fakten beschriebenen Sach- und Inhaltsebene, auch die meist zunächst



verborgene Beziehungs- und Kulturebene in die Wahrnehmung und den Prozess einbezieht (siehe Bild 7).

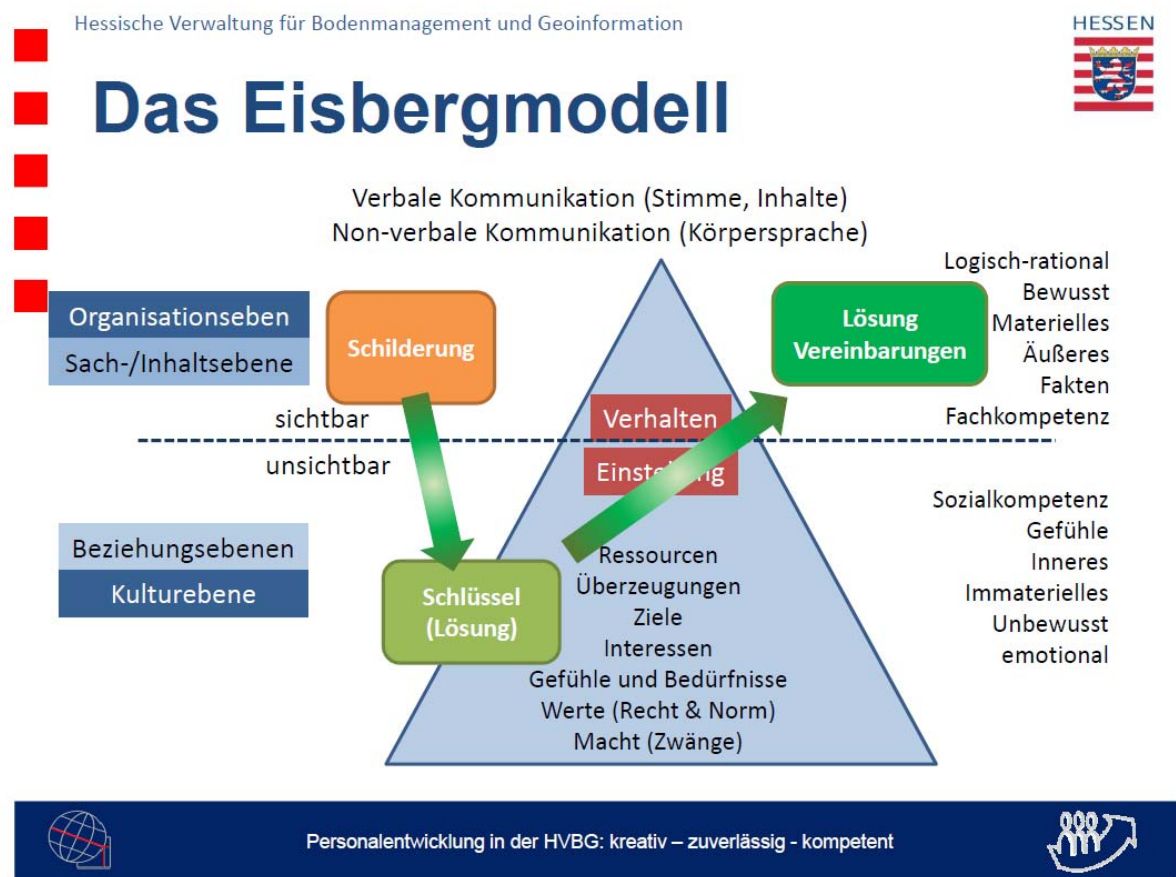


Bild 7: Eisbergmodell

Rückwärts gerichtete oder eine nur auf die Problemlage ausgerichtete Schilderung, sind auf ein Minimum zu beschränken. Sie stehen dabei lediglich nur solange im Mittelpunkt, wie sie dazu dienen, dass sich die Konfliktparteien in ihrer jeweiligen Sichtweise ernst genommen fühlen. Sobald sich die Gelegenheit dazu bietet, sind die Klienten davon weg und hin zu möglichen Lösungen auszurichten, denn in einem Klima der Positivfokussierung und dem Eröffnen von Lösungsräumen liegen die Schlüssel zur Lösung, bzw. zur Erlangung tragfähiger Vereinbarungen. Ein gutes Indiz für diesen Zeitpunkt ist, wenn die beiden Konfliktparteien Bindung zueinander aufnehmen und die Kommunikation nicht mehr ausschließlich über Moderationskarten oder den Coach abgewickelt wird. Dieser Übergang von der Konfrontation, über ein Nebeneinander, zum Miteinander vollzieht sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten des 1. Settings unter den Punkten 3 bis 6 (siehe Bild 5). Unterstützend wirken kann der Coach, in dem er zunächst irrational erscheinende Verhaltensweisen durch Kommunikationsmodelle für die Klienten nachvollziehbar macht. Beispielhaft für ein solches Modell sei hier das Modell der „Funktionalen Beziehung“ aufgeführt (siehe Bild 8).



Funktionale Beziehung

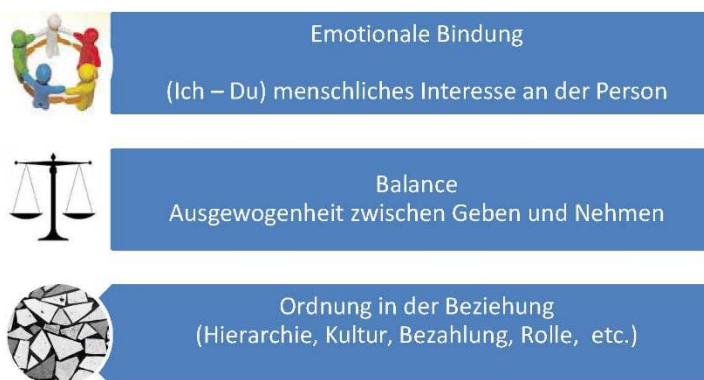


Bild 8: Funktionale Beziehungen

In dem Augenblick, in dem eine gleiche Sichtweise von Ursache und Wirkung herbeigeführt ist, also die Welt von den Konfliktparteien auch aus der jeweils anderen Perspektive wahrgenommen wird, ist die Generierung von tragfähigen Vereinbarungen meist eine, mit einer gewissen Leichtigkeit durchgeführte, „Fleißarbeit“. Oft ist bei den Klienten eine große Erleichterung und Überraschung zu spüren, dass eine gemeinsame und zielgerichtete Zusammenarbeit möglich ist.

Das folgende Zitat aus einem Coaching macht dies deutlich: „Das gemeinsam an einem Strang ziehen, fühlt sich viel besser an, als wenn wir uns wieder angiften oder aneinander vorbei diskutieren!“

Die im Verlaufe des 1. Settings getroffenen Vereinbarungen sind schriftlich festzuhalten. Sie müssen messbar (spürbare Verbesserung der Situation), für die Konfliktparteien attraktiv in der Umsetzung, realistisch und zeitlich fixiert sein.

Am Ende steht die Vereinbarung des Termins für das 2. Setting. Es sollte ca. vier Wochen nach dem ersten Termin stattfinden. Das ist eine ausreichende Zeitspanne, um die Tragfähigkeit der in Setting 1 getroffenen Vereinbarungen im täglichen Miteinander und im beruflichen Umfeld zu testen und nicht zu lange, als dass die Klienten wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen würden.

2. und 3. Setting

Aus den bisher gemachten Erfahrungen, dienten diese beiden Settings der Stabilisierung der in Setting 1 getroffenen Handlungsweisen und besaßen Workshopcharakter, bei dem Festlegungen überprüft und optimiert werden. Daher gestalten sich die Drehbücher zu diesem Zeitpunkt sehr individuell und es kann keine allgemeingültige Vorgehensweise empfohlen werden. Wichtig ist, die persönlichen Ziele für die jeweilige Veranstaltung abzufragen und den Fortschritt des Prozesses plakativ darzustellen. Erfolge sollen deutlich sichtbar sein und offengelegt werden.

Als Einstieg hat sich eine Skalierungsabfrage (wo standen Sie vor Setting 1 und wo stehen Sie heute?) bewährt, gefolgt von der Frage, was gut funktioniert hat. Anschließend ist zu ermitteln, wo die Klienten noch Handlungsbedarf sehen, um die in Setting 1 oder 2 getroffenen Vereinbarungen ggf. zu justieren.

Das 3. Setting dient auch der Vorbereitung auf den anschließenden Reflexionstermin mit der Führungskraft. Es wird gemeinsam festgelegt, welche Inhalte aus dem vergangenen Coachingprozess der Führungskraft präsentiert werden sollen und in welcher Form. Folgende Inhalte bieten sich hier an: Wo standen wir vor dem 1. Setting und hier stehen wir heute (Vorstellung der Skalierungsabfragen), getroffene Vereinbarungen und Maßnahmen bezüglich Kommunikation, formale Zusammenarbeit usw. und wie zielführend waren diese Vereinbarungen. Der Führungskraft vorgestellt werden die Ergebnisse von den Konfliktparteien. Der Coach unterstützt lediglich bei der Vorbereitung.

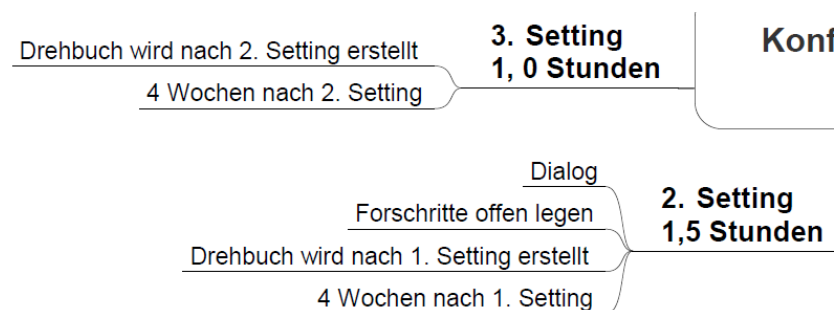


Bild 9: Setting 2 und Setting 3



Reflexion im Anschluss an das 3. Setting

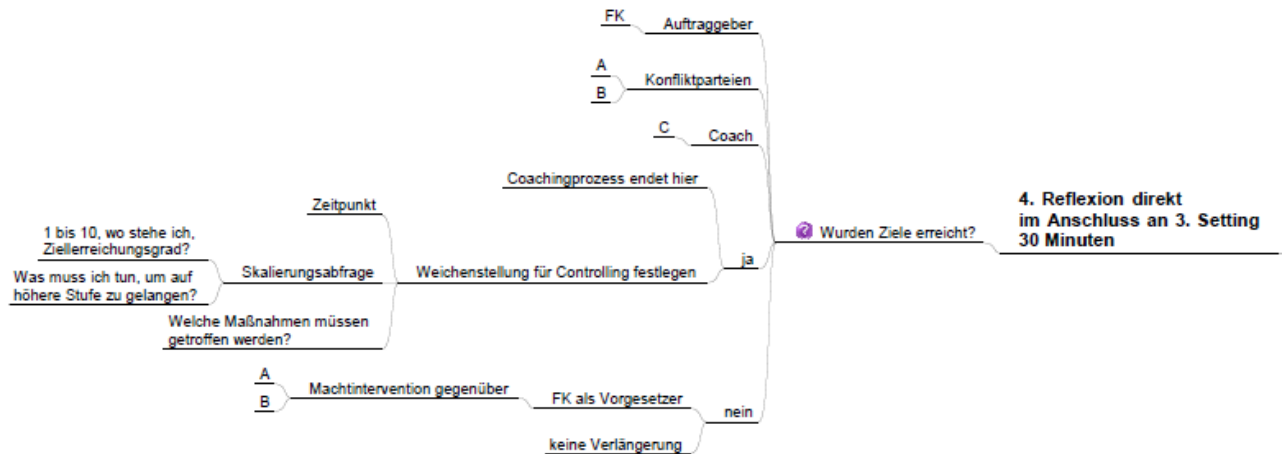


Bild 10: Reflexion im Anschluss an das 3. Setting

Als zielführend und als guter Einstieg erwies sich, auch die Führungskraft als Vorbereitung auf den Reflexionstermin, die Skalierungsabfrage bearbeiten zu lassen: An welcher Stelle der Skala sie die Konfliktparteien vor Setting 1 sah und wo sie sie heute einordnen würde. Der vor Setting 1 schriftlich fixierte Auftrag für das Coaching muss hier wieder ins Gedächtnis gerufen werden, damit im späteren Gespräch alle Beteiligten vom gleichen Sachverhalt reden. Zwischen dem Startschuss fürs Coaching und dem Reflexionstermin ist ein längerer Zeitraum vergangen und möglicherweise gab es für die Führungskraft keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema und dem Auftrag in dieser Zeit zu beschäftigen. Hingegen beleuchteten die Konfliktparteien gemeinsam mit dem Coach den Sachstand in jedem Setting. Im Reflexionstermin lassen sich beide Sichtweisen gegenüberstellen und mögliche Deltas besprechen. Ganz wichtig ist die frühzeitige Aussage der Führungskraft als Auftraggeber, ob aus ihrer Sicht der Auftrag erfüllt ist. Bei Nichterfüllung würde die Verantwortung für den Umgang mit der Konfliktsituation von der Führungskraft in der Art wahrgenommen werden, dass ggf. eine Machtintervention gegenüber den Konfliktparteien erforderlich würde. Eine klare Festlegung zur Zielerreichung zu Beginn des Reflexionstermins entspannt die Atmosphäre und gibt Klarheit für alle Beteiligten für das weitere Vorgehen.

Am Ende des Reflexionsgespräches ist in jedem Fall sichergestellt, wie es weitergeht. Im ungünstigsten Fall stünde eine Machtintervention, im günstigsten würden die Konfliktparteien ihren begonnen Weg auch in der Zukunft fortsetzen. Oftmals wird an der Stelle von den Konfliktparteien angesprochen, dass sie mit ihrem Tun und Handeln in einer Organisationseinheit eingebettet sind und das Umfeld, z.B. das eigene Team, durchaus auch Einfluss auf die Zielerreichung habe. In gleichem Atemzug wird dann der Wunsch geäußert, ob es nicht möglich sei, auch das Außen (z.B. das eigene Team) in den Prozess mit einzubeziehen. Eine klare Positionierung durch die Führungskraft in Richtung Unterstützung, wird an der Stelle als äußerst hilfreich angesehen.



Controllingtermin

Bei erfolgreichem Abschluss des Coachingprozesses sieht das Drehbuch die Vereinbarung eines Controllingtermins vor. Hier soll geprüft werden, ob sich die getroffenen Absprachen, Vereinbarungen usw. auch ohne Coach als tragfähig erweisen und es dient als gemeinsamer Dialograum, um weitere Schritte usw. anzustoßen. Fast immer wurde an der Stelle der Wunsch geäußert, dass das im Coaching behandelte Thema regelmäßig und engmaschig betrachtet werden solle, damit gar nicht erst die Eskalationsspirale erneut in Gang gesetzt wird. Als bestehende Plattform schlugen die Anwesenden die regelmäßigen Teamsitzungen vor oder einen Termin im Anschluss mit verkleinerter Personenzahl.

Fazit

Durch die auf die jeweiligen Verhaltensmuster abgestimmten Kommunikationsmodelle, wurde den Klienten die Möglichkeit eröffnet, proaktiv auf Impulse aus dem jeweiligen Umfeld derart zu reagieren, dass sie nicht sofort wieder in alte Verhaltensmuster verfielen. Die Rückmeldung verschiedener Klienten, dass sie nicht wieder in die Konfliktsituationen getappt sind, zeigt dies deutlich. Ebenso war festzustellen, dass die Bereitschaft diese Modelle anzunehmen, gerade wegen der bestehenden persönlichen Betroffenheit, sehr hoch war. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, Modelle gezielt und der jeweiligen Situation angepasst einzusetzen, erzeugt einen höheren Mehrwert, als diese im Gießkannenprinzip und wiederholt den Beschäftigten vermitteln zu wollen. Das Drehbuch bietet den Konfliktparteien die Möglichkeit den bestehenden und unakzeptablen Konflikt selbst zu bearbeiten und in einen von allen Beteiligten akzeptierten Zustand zu führen. Die Führungskraft muss ggf. nicht sofort intervenieren, sondern gesteht den Konfliktparteien zu, das Problem in eigener Verantwortung zu lösen. Das wird von den Konfliktparteien als Vertrauensbeweis gewertet.

Der Prozess bietet die Chance auf hohe Nachhaltigkeit, da alle Betroffenen aktiv einbezogen sind. Bei erfolgreichem Verlauf, werden am Ende die Weichen auf eine nutzbringende Fortsetzung in Eigenregie gestellt.

Das Drehbuch ist belastbar und gibt allen Beteiligten eine Orientierung über den Verlauf des Prozesses und ggf. den möglichen Konsequenzen, da die Rahmenbedingung von vornherein transparent sind. Es ist vom Coach flexibel handhabbar. Gerade an Stellen im 1. Setting, an denen sich der Prozess entscheidet, kann der Coach sich bewusst vom Drehbuch lösen, aber auch wieder zu dessen engen Vorgaben zurückkehren, je nachdem, was die konkrete Situation erfordert.

Teile des Drehbuchs lassen sich auch in anderen Coachingsituationen verwenden.

Um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen, muss der Wille dazu vorhanden sein und es muss klar sein, worin diese gemeinsame Lösung besteht. Diese erforderliche Ziel- und Rollenklarheit wird durch das Drehbuch erzeugt.



Eine weitere Grundvoraussetzung für den Erfolg ist, dass sich die Personen bis zu einem bestimmten Punkt öffnen, um auf die Kultur- und Beziehungsebene zu gelangen (siehe Bild 7, Eisbergmodell). Hier stellt das Drehbuch sicher, dass die Entscheidung über die Tiefe stets bei den Coachees liegt. Der Coach wird hier ausschließlich unterstützend wirken. Es wird niemand „bloßgestellt“.

Aus Sicht des Autors beginnt mit zunehmender Anzahl der Coachings, die mit dieser Methode durchgeführt wurden, ein kultureller Wandel im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten. Vor einigen Jahren wurde an vielen Stellen das Vorhandensein von Konflikten nach außen nicht gerne gezeigt. Es war beinahe unanständig, einen zu haben. Mittlerweile greift die Erkenntnis Raum, dass Konflikte in unterschiedlicher Ausprägung durchaus Bestandteil unseres Miteinanders sind und lediglich unbearbeitete ihr Schadenspotential beständig entfalten. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen für das Unternehmen, brachte der erfolgreiche Abschluss des Coachings meist auch eine Steigerung des Renommees der Coachees in den Augen der Beschäftigten mit sich, die beinahe immer, wenn auch indirekt, von dem schwelenden Konflikt betroffen waren. Zitat: „Toll, dass ihr das so hinbekommen habt. Glückwunsch zu der Leistung!“ Mit einem Blick in die Zukunft stelle ich die Prognose, dass in absehbarer Zeit auch die ersten Beschäftigten von sich aus dieses Format nachfragen werden.

Kontaktadresse für weitere Informationen:

Jörg Lipphardt, Trainer PE HVBG

joerg.lipphardt@hvbh.hessen.de

