

## Rollen und Aufgaben des Wirtschafts-Coaches in der Cooperativen Praxis

(Veröffentlicht als Buchbeitrag, Juni 2010, in: Lenz, Salzer, Schwarzinger (Hrsg): „Konflikt, Kooperation, Konsens – Über die Mediation hinaus – das Modell der Cooperativen Praxis, Leutner Verlag, Berlin)

In der Cooperativen Praxis (im folgenden CP genannt) werden zwei oder mehr Konfliktparteien von den CP-Verfahrensexperten, den Coaches, Anwälten und fachlichen Beratern in persönlicher, rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht unterstützt. Während CP bei Trennungs- und Scheidungsfragen bereits häufiger Anwendung findet, fasst es in der Wirtschaft eher zaghaft Fuß. Denn zum einen gibt es dort heute schon zahlreiche Konfliktlösungsmethoden (Klärungsgespräch, Teamentwicklung, Einigungsstelle, etc.). Und zum anderen beruhen vor allem die organisationsinternen Konflikte eher weniger auf unterschiedlichen Rechtsauffassungen der Beteiligten als vielmehr auf Unterschieden in der Wahrnehmung, der Einstellung, den Bedürfnissen, der Bewertung und/oder der Handlungsrichtung der Streithähne. Die Bewusstmachung und Angleichung dieser Unterschiede ist rechtlich jedoch nicht einklagbar, sondern lediglich kommunikativ verhandelbar. Hier wirkt schwerpunktmäßig der Coach in seiner Rolle als psychologischer „Berater“ und weniger der Anwalt als rechtlicher Berater.

### Anwendung der Cooperativen Praxis in der Wirtschaft

CP-relevante Wirtschaftskonflikte mit Einbindung von Anwälten und Coaches lassen sich grob einteilen in (a) Konflikte *zwischen* Personen, Betrieben oder Unternehmen und in (b) Konflikte *in* Betrieben, Organisationen oder Unternehmen<sup>1</sup> (Abbildung 1).

Abbildung 1:

Mögliche Anwendungsfelder für  
Mediation und Cooperative Praxis  
bei Konflikten innerhalb eines Unternehmens oder zwischen  
einem Unternehmen und seinen externen Interessengruppen



© Leadership Focus GmbH, 2009

(a) Wirtschaftskonflikte *zwischen* Personen, Betrieben oder Unternehmen

Sowohl juristische als auch psychologische Unterstützung ist besonders hilfreich bei Themen, die die Existenz von Menschen und Organisationen berühren: Gründung oder Umwandlung von Sozietäten, Praxisgemeinschaften und Organisationen, Firmenübergabe oder –verkauf, Fusionen zwischen Unternehmen, Sanierung oder Schließung, etc. Hier ist der Mensch in seiner Ganzheit betroffen – eine Trennung zwischen beruflichen und privaten Zielen und Lebensbereichen ist häufig nicht möglich. Weniger emotional belastend sind Konflikte, die auf unterschiedlichen Interpretationen von Verträgen oder auf bewussten Vertragsverletzungen beruhen – die juristische Interessensvertretung beugt finanziellen Einbußen und Reputationsverlust vor.

(b) Wirtschaftskonflikte *in* Organisationen, Betrieben oder Unternehmen

Innerbetrieblich ist Cooperative Praxis einsetzbar bei Konflikten zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremien zur Klärung der Unternehmensstrategie oder zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat zur (Neu-) Gestaltung der unternehmerischen Zusammenarbeit sowie zur Klärung kollektivrechtlicher Fragen. CP-geeignet sind auch Konflikte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, zwischen einzelnen Mitarbeitern und in Teams. Meist genügt hier jedoch der Einsatz von Coaches, die mit den einzelnen Konfliktparteien arbeiten – anwaltliche bzw. juristische Unterstützung ist eher selten gefordert.

Fazit: Wo immer es in Konflikten neben den Sachinhalten um die Neugestaltung einer langfristig tragfähigen Beziehung geht, ist CP hervorragend geeignet.

### **Aufgaben und Kompetenzen des Coaches**

Das Berufsbild des Anwalts ist eindeutig beschrieben, rechtlich geschützt und sogar in einer eigenen Berufsordnung verankert. Nichts davon gilt für das Berufsbild des Coaches. Zahlreiche Coachingverbände haben sich bislang vergeblich um eine einheitliche Definition und gemeinsame ethische Verhaltensgrundsätze bemüht. Ob es jemals ein einheitliches Berufsbild geben wird, ist aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sowie der zahlreichen, meist schulenabhängigen Methoden auch eher fraglich. Damit wir aber im CP-Verfahren von einem einheitlichen Rollenverständnis und einer klaren gegenseitigen Erwartungslage ausgehen können, haben wir uns im Münchner Netzwerk der Cooperativen Praxis (MNCP) auf ein gemeinsames Aufgabenverständnis<sup>2</sup> geeinigt. Dies liegt auch diesem Artikel zugrunde.

#### ***Die Aufgaben des CP-Coaches im CP-Verfahren***

*Im CP-Verfahren unterstützt der Coach die an der Konfliktbearbeitung beteiligten Parteien in ihrer Kommunikation und Interaktion.*

*Im Rahmen seines individuellen Coachingauftrags mit seinem persönlichen Auftraggeber (= Coachee) arbeitet der Coach in Einzelgesprächen an genau den persönlichen Themen und Fragestellungen des Klienten, deren Klärung zu einer Konfliktlösung beitragen.*

Der Anwalt ist Rechtsberater seines Klienten. Als Coach bin ich „Kommunikations- und Verhaltensberater“ und lade meinen Klienten zur Beobachtung, Reflexion und Veränderung der ihm vertrauten Kommunikations- und Verhaltensmuster ein.

Ich unterstütze meinen Coachee dabei, sich seiner inneren Prozesse bewusst zu werden, seine positiven und negativen Emotionen wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Insbesondere stärke ich durch geeignete Interventionen das Selbstwertgefühl meines Klienten, damit ihm eine eigenverantwortliche Konfliktklärung möglich wird.

Ein Coach nutzt seine vielfältigen Kompetenzen sowohl zum Wohle seines Klienten als auch zum Wohle aller Verfahrensbeteiligten und achtet auf empathische, konsensorientierte und interessenbasierte Lösungssuche.

### **Die Kompetenzen eines CP-Coaches**

*Die Arbeit als CP-Coach setzt vielfältige Kompetenzen voraus. Diese erwirbt der Coach durch verpflichtende kontinuierliche Aus- und Weiterbildung als Mediator und Coach sowie durch supervidierte oder intervidierte Fallarbeit. Die Kompetenzen umfassen die folgenden Bereiche - formuliert in Anlehnung an das Kompetenzmodell des Deutschen Verbands für Coaching und Training<sup>3</sup>, dvct, und die verbandsinternen Papiere des MNCP:*

#### **1. Persönliche Kompetenzen**

- *Der Coach kennt seine eigenen Motive, Bedürfnisse, Einstellungen und Werte. Er achtet auf ihre ausgewogene Einhaltung, ohne aber deren subjektive Gültigkeit auf das subjektive Weltbild anderer Menschen zu übertragen.*
- *Er vertraut seinem eigenen Gespür und ist willens und fähig, aktiv seine Intuition und sein strategisches Planungsvermögen in die Prozessgestaltung einzubringen.*
- *Er reflektiert sein Verhalten während der CP-Verfahrensarbeit und passt sein Verhalten flexibel, aber nicht willkürlich den Prozessanforderungen an.*
- *Er arbeitet wertschätzend und mit einer tief verinnerlichten Haltung der Einzigartigkeit der beteiligten Konfliktparteien. Wertschätzung und Respekt erweist er sowohl den Klienten als auch seinen Teamkollegen, die unter Umständen eine andere methodische Kompetenz einbringen, eine unterschiedliche Sichtweise über die Konfliktsituation oder eine andere Vorstellung über die Gestaltung des CP-Verfahrens entwickeln.*
- *Er vertraut auf die Fähigkeiten (Ressourcen), die Lösungskompetenz und die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien und arbeitet in erster Linie als Prozess- und nicht als Fachexperte.*

#### **2. Fachlich-methodische Kompetenzen**

- *Der Coach hilft seinem Auftraggeber, sinn- und bedürfnisorientierte Ziele zu formulieren, Zielkonflikte zu lösen und Prioritäten neu zu setzen. Er nutzt dabei beispielsweise die Wohlgeformtheitskriterien für Ziele von O'Connor<sup>4</sup>, die Arbeit mit dem Inneren Team nach Schulz von Thun<sup>5</sup>, die Arbeit mit dem eigenen Selbstwert nach Virginia Satir et.al.<sup>6</sup> oder die Tetralemmaarbeit von Sparrer/Kibed<sup>7</sup>.*
- *Er wählt die zu den Zielen passenden (systemischen) Interventionen aus. So arbeitet er beispielsweise mit positiven Konnotationen bei Abwertungen, verdeutlicht Wechselwirkungen mit zirkulären Fragen oder systembezogenen Hypothesen, erkennt Blockaden und Ängste und festigt das Selbstvertrauen seines Klienten in zwar vorhandene, aber doch eher selten genutzte Kommunikations- und Verhaltensressourcen.*
- *Er berücksichtigt Wechselwirkungen zwischen sozialen Systemen (z.B. Organisation, Team, Familie) und psychischen Systemen (z.B. Führungskraft,*

*Mitarbeiter, Elternteil, Kind). Er unterstützt seinen Auftraggeber darin, die vielfältigen Systeme zu erkennen, in die dieser in unterschiedlichsten Organisations-, Professions- und Privatrollen eingebunden ist. Er hilft ihm, deren Regeln und Muster zu verstehen, die impliziten und expliziten Rollenerwartungen nachzuvollziehen sowie eventuelle Rollenkonflikte zu lösen.*

*- Er bringt seine gruppendynamischen Kompetenzen, sein Wissen um menschliche Grundkonflikte, um Krisenverläufe und Abwehrmechanismen sowie den passenden Umgang mit Emotionen in den CP-Prozess ein. Das setzt natürlich auch voraus, dass er achtsam mit seinen eigenen innerpsychischen Prozessen umgeht und - aufbauend auf dieser inneren Klarheit - wertschätzend seine Wahrnehmungen thematisiert und zur Selbstreflexion im Einzelgespräch und in der Teamsitzung einlädt.*

### **3. Sozial-kommunikative Kompetenzen:**

*- Der Coach baut eine tragfähige Beziehung zum Auftraggeber und den anderen Verfahrensteilnehmern auf und arbeitet kontinuierlich an ihrer Weiterentwicklung.*

*- Er hält Blickkontakt, hört aktiv zu und paraphrasiert in dem steten Bemühen, die Sichtweisen der Konfliktparteien zu verstehen, ohne mit ihnen einverstanden sein zu müssen.*

*- Er kommuniziert wertschätzend und unterstützend und lädt zum Perspektivenwechsel sowie zur Entwicklung neuer Handlungsoptionen ein.*

*- Er schützt vor verbalen Angriffen und Abwertungen, stärkt den Selbstwert der Klienten und ermutigt zur eigenen Abgrenzung, vermeidet dabei aber eine Bevormundung der Konfliktparteien, insbesondere seines Auftraggebers. Besonders sensibel geht er mit Machtgefälle aufgrund z.B. hierarchischer oder finanzieller Abhängigkeiten um.*

*- Er erkennt Meinungsunterschiede und Konflikte und spricht sie angemessen an.*

*Ein Wirtschafts-Coach sollte nach unserem Verständnis nicht nur die obigen Kompetenzen mitbringen, sondern auch über besondere Arbeitsfeldkompetenzen im Profit- und/oder Non-Profit Bereich verfügen. Diese hat er z.B. über seine Tätigkeit als Führungskraft- oder Projektleiter, Arbeitnehmersvertreter, Selbständiger oder Fachspezialist erworben. Nach unserer Erfahrung fällt es ihm dann leichter, das Vertrauen der Beteiligten zu gewinnen, die Sprache und Regeln des sozialen Systems zu verstehen und mit den Konfliktparteien „auf Augenhöhe“ zu agieren.*

### **Rollenvielfalt und Rollenkonflikte der Coaches**

Die Konfliktparteien schließen mit den CP-Verfahrensexperten Verträge ab: Einen jeweils individuellen zwischen den Coaches bzw. den Anwälten und ihren jeweiligen Klienten sowie einen gemeinsamen zwischen den Konfliktparteien und allen CP-Verfahrensexperten. Dadurch wird dem CP-Verfahren eine Struktur, eine rechtliche Absicherung und eine nach außen und innen wirkende Verbindlichkeit gegeben. Die Konfliktlösung wird unter Anwendung der mediativen Grundprinzipien gesucht.

Als Coaches und Anwälte lassen wir uns durch unsere jeweilige Konfliktpartei von der Vertraulichkeitsverpflichtung gegenüber den anderen CP-Verfahrensexperten entbinden – wir wahren natürlich Vertraulichkeit gegenüber der anderen Konfliktpartei oder Außenstehenden. So können wir im CP-Team die in unserem Klientengespräch erhaltenen Informationen zum Wohle unseres eigenen Klienten und zum Wohle aller anderen Konfliktparteien im Sinne eines tieferen gegenseitigen Verständnisses und einer besseren Gestaltung des Konfliktlösungsprozesses

nutzen. Wichtig dabei ist, dass wir uns nicht (!) als Informationsvermittler und Interessensvertreter instrumentalisieren lassen. Durch die Diskussion mit dem Coach und dem Anwalt der anderen Konfliktpartei erhalten wir eine vielschichtigere Problemsicht und reflektieren gleichzeitig unsere eigenen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Kommunikationsmuster. Darauf aufbauend entwerfen wir als Team ein gemeinsames Bild von der Konfliktsituation, den möglichen Motiven und Lösungswünschen.

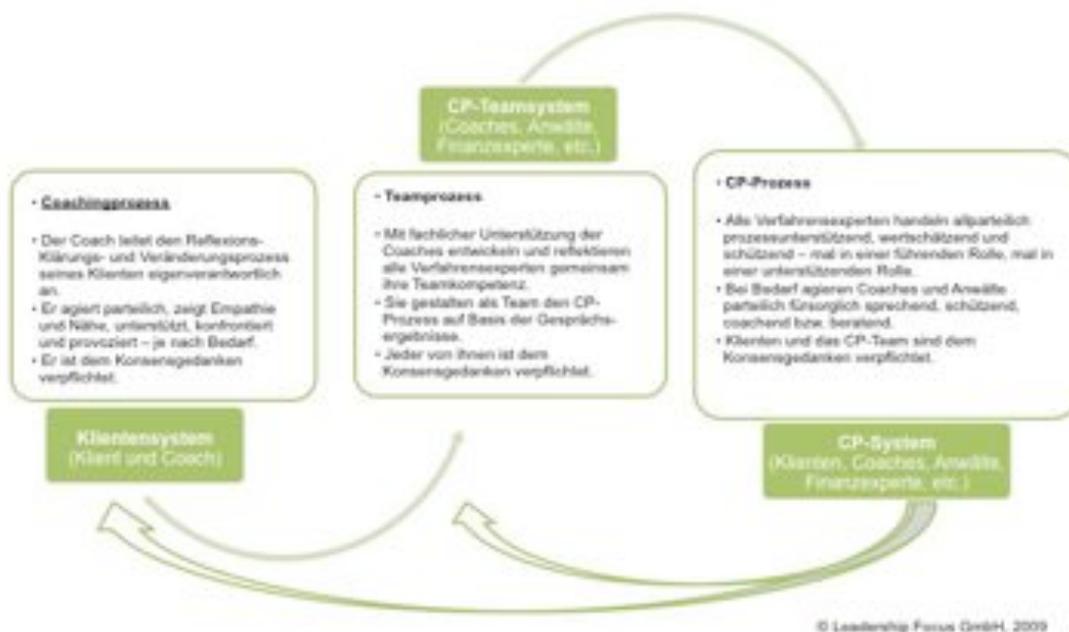
Wie schon erwähnt unterstütze ein Coach im CP-Verfahren nicht nur seinen Klienten sondern auch alle anderen Verfahrensbeteiligten und nimmt dabei in Bezug auf das kontextabhängig definierte System unterschiedliche Rollen ein (s. Abbildung 2):

*Der Wirtschaftscoach nimmt im Verlauf des CP-Verfahrens die folgenden drei Rollen ein:*

- 1. Die Rolle als Coach im Dienst seines Klienten als originärem Auftraggeber.*
- 2. Die Rolle als Mitglied des CP-Teams mit der Verantwortung, den eigenen Teamprozess mit zu gestalten und diesen selbstkritisch und wertschätzend zu reflektieren.*
- 3. Die Rolle als CP-Prozessexperte, um den Konfliktparteien in enger Kooperation mit allen Teamkollegen eine eigenverantwortlich erarbeitete, konsensorientierte Lösung zu ermöglichen.*

Abbildung 2:

**Ein Coach übernimmt im CP-Verfahren – je nach System - unterschiedliche Rollen, die es klar und transparent zu gestalten gilt.**



### ***Die Bearbeitung individualpsychologischer Aspekte im Klientensystem***

Im Business-Coaching geht es um eine professionelle Unterstützung der Reflexions-, Klärungs- und Veränderungsarbeit des Klienten im Hinblick auf sein übergeordnetes Ziel, die berufliche und persönliche Leistungswilligkeit und Leistungsfähigkeit zu stärken.

Coaching im Rahmen eines CP-Prozess fokussiert sich auf konfliktbehaftete Interaktionen meines Klienten mit anderen Personen oder Organisationen. Zur Situationsklärung frage ich als Coach nach dem Konfliktumfeld und der Konfliktgeschichte, nach bereits unternommenen Konfliktlösungsversuchen und möglichen Konsequenzen einer Nicht-Lösung. Insbesondere gestalte ich einen geschützten Rahmen für die emotionale Bearbeitung des Konflikts – einem im Wirtschaftsleben sehr sensibel zu handhabenden Thema. Noch allzu häufig werden Emotionen verdrängt, statt die Kraft positiver und negativer Erlebnisse und der damit verbundenen Emotionen zu nutzen.

In den vertraulichen Einzelgesprächen ermutigt der Coach seinen Klienten durch einführendes Verstehen, sich mit den konfliktrelevanten Erlebnissen auseinanderzusetzen sowie seine Wahrnehmungen, Empfindungen, Gedanken und Wertungen zu benennen und zu reflektieren. Nicht selten kommen dabei noch nicht verarbeitete Erlebnisse aus der Vergangenheit zur Sprache, die zwar scheinbar nichts mit dem aktuellen Konflikt zu tun haben, die aber Assoziationen zu vergangenen Erlebnissen und Personen wachrufen: Auf den ahnungslosen Chef könnten Wesenszüge des „despotischen“ Vaters übertragen worden sein; die Rolle als ältestes Kind einer kinderreichen Familie könnte ein überdurchschnittlich hohes – von Kollegen heute als Bevormundung interpretiertes – Fürsorgebedürfnis geprägt haben; verletzende Bemerkungen aus der Schulzeit könnten auch heute noch selbstbewusstes Auftreten beeinträchtigen, etc. Die professionell begleitete Erfahrung des eigenen Innenlebens, die behutsame Bearbeitung vergangener Erlebnisse und die oft erstmalige Verbalisierung von Emotionen gegenüber dem Coach werden im CP-Verfahren genutzt, um auch der „gegnerischen“ Konfliktpartei gegenüber eine geeignetere Ausdrucksform für die eigenen Emotionen zu finden, ohne dabei aggressiv, zu emotional oder gar verletzlich zu werden.

Da CP analog zur Mediation ein bedürfnisorientiertes Verfahren ist, arbeite ich als Coach und Motivberater mit meinem Klienten dessen Motive und Interessen heraus – dabei nutze ich sehr gerne die Motivstrukturanalyse<sup>8</sup> (MSA), die die Ausprägungen von 18 Grundmotiven wie z.B. Wissen, Macht, Risiko, Anerkennung, etc. anhand vielfältiger Fragen systematisch erfasst. Das Wissen um die Ausrichtung in den Grundmotiven gibt meiner Erfahrung nach den Klienten mehr Sicherheit und Stabilität sowie vor allem Verständnis für die eigenen motivbedingten Verhaltensweisen – und auch mehr Verständnis für die andere Konfliktpartei, die die gleichen 18 Grundmotive hat, wenn auch in einer unterschiedlichen Ausprägung mit unterschiedlichen Konsequenzen für Verhaltensoptionen. Mit der Kenntnis der eigenen Motive und der daraus resultierenden Konfliktpotentiale kann der Coachee sowohl im Einzelcoaching als auch in den gemeinsamen Gesprächen des CP-Verfahrens neue Handlungsoptionen erarbeiten, die den Bedürfnissen aller Konfliktparteien entgegen kommen. Insbesondere dann, wenn beide Coaches die MSA einsetzen und ihre Klienten im Einzelcoaching anhalten, in „den Schuhen der anderen Konfliktpartei zu gehen“ und sich in dessen Motive und Sichtweisen einzudenken und einzufühlen.

## **Weiterentwicklung der Teamkompetenz innerhalb des Systems der CP-Verfahrensexperten**

Die Informationen aus unseren Einzelgesprächen bringen wir in die Gespräche mit unseren CP-Teamkollegen ein. Acht- und behutsam entwickeln wir ein gemeinsames Bild von der Konfliktsituation und versuchen, die systemimmanenten Regeln und Muster zu erkennen, um dann anschließend den uns passend erscheinenden Konfliktlösungsprozess zu entwerfen.

Bevor jedoch inhaltlich gearbeitet werden kann, gilt es, ein gemeinsames Verständnis aller Teamkollegen, Anwälte, Coaches und evtl. Fachexperten, zu erreichen, wie und auf welcher Basis wir im Prozessverlauf zusammenarbeiten wollen. Sicherlich ist dabei eine hohe Vertrautheit der Teamkollegen hilfreich, die zum Beispiel durch langjährige Zusammenarbeit oder durch regelmäßige Treffen in einer gemeinsamen Intervisionsgruppe erworben wurde. Bei CP-Fällen im Wirtschaftsbereich ist diese Konstellation aber m.E. eher unwahrscheinlich, denn die Konfliktparteien bringen die ihnen vertrauten Anwälte und Coaches mit. Was uns verbindet ist allein das mediative Verständnis der Konfliktlösung. Auf dessen Basis erarbeiten wir daher parallel zum CP-Prozess ein gemeinsames Bild und Gefühl darüber, wie wir als Team untereinander und wie wir mit unseren Klienten im Einzelgespräch und in den gemeinsamen Gesprächen arbeiten wollen. So sind insbesondere folgende Fragen zu klären:

- Wie wollen wir als Team zusammenarbeiten – zwar auf der Basis eines einheitlichen mediativen Grundverständnisses, aber aus den jeweils unterschiedlichen Rollen der Coaches, Anwälte und Fachexperten heraus. Auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher geschäftlicher Beziehungen der CP-Teammitglieder mit den ihnen zum Teil langjährig vertrauten Konfliktparteien.
- Wie wollen wir mit unterschiedlichen und widersprüchlichen Informationen über den Konflikt umgehen?
- Wie treffen wir Entscheidungen über das weitere Vorgehen?
- Wie schaffen wir einerseits Verbindlichkeit untereinander und wahren andererseits doch die notwendige Flexibilität, um in unseren Einzelgesprächen zielorientiert arbeiten zu können?
- Was tun wir aktiv, um miteinander und um mit unserer Arbeitsweise vertrauter zu werden?
- Wie und wann reflektieren wir unsere teaminternen Kommunikations- und Verhaltensmuster, um unsere eigene Teamkompetenz weiter zu entwickeln?
- Wer hat welche Rolle im Team – in den gemeinsamen Gesprächen mit den Klienten, aber auch bei der Entwicklung unserer Teamkompetenz?, etc.

Eine bewusste Gestaltung unseres eigenen Teamprozesses sowie die Reflektion unserer Teamdynamik wirkt für unsere Klienten unterstützend: Wenn wir uns unserer Stärken und Schwächen, unserer Unterschiede, unserer Rollen und Verantwortungen bewusst sind und sie wertschätzen, dann können wir uns ganz auf die Bedürfnisse unserer Klienten konzentrieren. Im Hinblick auf unsere

Beziehungsgestaltung im Team sind wir dabei meist sogar unbewusst Rollenmodell für unsere Klienten.

### **Die Gestaltung des CP-Prozesses**

Der CP-Prozess ist analog zur Mediation aufgebaut (s. Abbildung 3 ). Im Unterschied zur Mediation ist jedoch für die Gestaltung des Prozesses das gesamte Team verantwortlich. Die Inszenierung, der detaillierte Ablauf sowie die Gesprächsleitungsrollen werden in den Teamgesprächen (s. oben) vereinbart und zu Beginn jedes gemeinsamen Gesprächs auch den Konfliktparteien gegenüber transparent gemacht. Dies ist wichtig, da diese mitunter ihren Coach oder Anwalt in der Leitungsrolle bei einer *alle* Konfliktparteien schützenden und unterstützenden Verhaltensweise erleben. Eine Verhaltensweise, die sie bei Nicht-Transparenz der Rollen womöglich als Illoyalität empfinden könnten, weil sie „ihren“ Coach nicht als ausschließlich für sie agierend erleben.

Für jeden einzelnen Prozessschritt werden die Interventionen gemeinsam durch das Team gestaltet, doch mal ist das eine Teammitglied, mal das andere Teammitglied in der Rolle des Führenden – immer unterstützt vom gesamten Team durch respektvolle und achtsame Wahrnehmung und Rückmeldung der Reaktionen der Konfliktparteien und der eigenen inneren Prozesse auf Interventionen des Leitenden. Dies erfordert Achtsamkeit, ehrliche Innenschau und hohes Vertrauen und Toleranz seitens aller Teammitglieder. Jeder von uns muss in der Lage sein, die unterschiedlichen Rollen des parteilich fürsorglich handelnden Coaches oder Anwalts und die des allparteilich, jede Konfliktpartei in ihrer Einzigartigkeit wertschätzenden CP-Verfahrensexperten bewusst einnehmen zu können und zu wollen.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass gerade in kritischen Prozessphasen die Versuchung sehr groß ist, mich in die klare Rolle des parteilichen Vertreters meines Klienten zurückzuziehen, statt die Mit-Verantwortung für das Gesamtsystem zu übernehmen und auch den eigenen Klienten dabei zu unterstützen, das „große Ganze“ und nicht nur seine eigenen Interessen zu sehen. Auch hier sind wir als Anwälte und Coaches Vorbild für die Klienten – wenn wir es nicht schaffen, den Anderen in seinem „Anderssein“ zu respektieren oder allparteilich die Interessen aller Konfliktparteien herauszuarbeiten, wie sollen es dann die emotional in den Konflikt verstrickten Parteien schaffen?

Wir sind also in jeder Phase aufgefordert, selbst-reflexiv unsere eigenen Denk- und Handlungsmuster wahrzunehmen und zu hinterfragen und nach neuen Möglichkeiten zu schauen, im Dienst des CP-Systems zu agieren und unseren Klienten den Weg aus der Krise und aus der Negativspirale des Konflikts zu ermöglichen. Dies ist nach meinem Gefühl leichter in einem mediativ arbeitenden Team umzusetzen als als Einzelperson.

Abbildung 3:



## Innerbetriebliche Cooperative Praxis

Anlässlich der Neubesetzung einer Filialleiterstelle kam es zum Konflikt zwischen der neuen Bankfilialleiterin und dem bisherigen Stellvertreter des ehemaligen Filialleiters. Der Stellvertreter arbeitete schon seit mehreren Jahren in der Filiale, hatte alle Positionen vom Schalter über Kundenbetreuung und Kreditgeschäft erfolgreich durchlaufen, war aktiv in die örtliche Gemeinde eingebunden, kannte die langjährige Stammkundschaft, ... kurz: alle sachlichen Argumente sprachen dafür, dass er die ausgeschriebene Stelle bekommen würde. Stattdessen wurde aber eine unternehmensexterne Filialleiterin eingesetzt mit dem Auftrag, Team und Filiale neu am Markt zu positionieren und vor allem überregionales und internationales Geschäft zu akquirieren. Der Konflikt eskalierte: Auf Seiten des Mitarbeiters kam es zur Bündnisbildung im Filialteam, sein Engagement sank, ihm unterliefen Fehler mit ernst zu nehmenden Kundenbeschwerden. Auf Seiten der Leitung wurde mit Versetzungen und disziplinarischen Konsequenzen gedroht, die Regionalleitung wurde eingeschaltet, statt einer Geschäftsexpansion folgten Absatzeinbrüche und Imageverlust. Die Regionalleitung beauftragte einen internen Coach zur Unterstützung beider Seiten, doch zog die Filialleiterin den ihr seit langem vertrauten eigenen externen Coach vor. So arbeiteten die beiden Coaches als Team. Sie gaben ihrem jeweiligen Coachee in den Einzelgesprächen den notwendigen geschützten Raum, sich der eigenen Ängsten, Motive und Verhaltensweisen bewusst zu werden und sich den Konsequenzen ihrer Handlungsweisen zu stellen: Gefährdung der eigenen beruflichen Existenz als auch der Existenz des Filialteams. Im gemeinsamen Klärungsgespräch erhielten beide Parteien die Möglichkeit, ihre Sicht der Situation darzulegen, ihre Unsicherheiten, Ängste und Verletzungen zu thematisieren und gemeinsam an einer konsensorientierten Lösung zu arbeiten.

## **Fazit**

In der Cooperativen Praxis werden die Konfliktparteien durch ein Team von CP-Verfahrensexperten bestehend aus Anwälten und Coaches sowie den eventuell hinzugezogenen Fachexperten unterstützt. Das Team als Ganzes hat die Gesamtverantwortung für den Prozess – dabei allem Für und Wider effektiver Teamarbeit ausgesetzt.

Es ist für den Erfolg eines CP-Verfahrens unerlässlich, regelmäßig im Kreis der Prozessgestalter die eigene Teamdynamik zu reflektieren, Konflikte anzusprechen, Verantwortlichkeiten festzulegen, Aufgaben abzugrenzen und die Rolle des jeweils Anderen zu respektieren und wertzuschätzen – im Umgang untereinander und auch im Verhältnis zu unseren Klienten. Den Coaches kommt zwar aufgrund ihrer Ausbildung und ihres Berufsverständnisses eine besondere Prozessverantwortung zu, doch auch die CP-Anwälte sind in ihrer gesamtheitlichen Verantwortung für die Konfliktlösung und nicht mehr nur in ihrer Mandatsverantwortung gefordert. Alle CP-Experten haben eine allen Konfliktparteien zu gute kommende Verpflichtung, den Prozess wertschätzend und konsensorientiert zu gestalten. Die Loyalität gegenüber dem originären Auftraggeber wird ergänzt mit der gleichwertigen Loyalität gegenüber dem Gesamtsystem - ein „sowohl als auch“, ein Ausbalancieren der Loyalitäten und Interessen ist unerlässlich, damit die im CP-Verfahren ruhende Kraft überhaupt zur Wirkung kommen kann.

Bei jedem CP-Verfahren stellt sich die Frage neu, welche Personen mit welchen Qualifikationen beauftragt werden sollen und wie das Team zusammengestellt werden sollte. Soweit der Streit auch rechtliche Relevanz hat, sind Anwälte oder Juristen gefragt. Soweit die Konflikte eher auf der persönlichen Ebene angesiedelt sind und die rechtliche Relevanz im Hintergrund steht – so vielfach bei Konflikten *in* Organisationen, Betrieben oder Unternehmen und immer wieder auch bei Konflikten auf der Führungsebene – wird häufig ein Coach genügen. Letztendlich richtet sich die Teamzusammensetzung nach dem – kommunizierten – Bedarf der Konfliktpartner.

## **Autorin**

Dr. Margret Klinkhammer, Geschäftsführerin CORMENS GmbH München sowie Geschäftsführerin Leadership Focus GmbH München, Ausbildungsinstitut des Deutschen Verbands für Coaching und Training dvct, Lehrtrainerin Mediation BMWA, Ausbilderin BM sowie CP-Coach, Systemischer Lehrcoach und Lehrtrainerin, Motivberaterin Motivstrukturanalyse (MSA). Studium der Wirtschaftsmathematik, Business Administration, Psychologie und Philosophie. Langjährige Führungskraft in einem internationalen Großkonzern sowie Geschäftsführerin mittelständischer Unternehmen, [www.leadership-focus.de](http://www.leadership-focus.de) und [www.cormens.com](http://www.cormens.com) .

<sup>1</sup> Faller, K. , Klinkhammer, M., Mähler, G.& Mähler, H., Wirtschaftspsychologie aktuell, geplant für die Ausgabe 1/2010: „Cooperative Praxis – eine wirksame und zukunftsträchtige Form der konsensualen Konfliktregelung“

<sup>2</sup> MNCP, Arbeitskreis Wirtschaft und Arbeitskreis Coach, „Die Coach-Rolle im CP Prozess“

<sup>3</sup> vgl. [www.dvct.de](http://www.dvct.de)

<sup>4</sup> O'Connor, J. NLP das Workbook, VAK Verlag, Freiburg, 2007

<sup>5</sup> Schultz von Thun, F. , Miteinander reden – das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation,“ rororo, Hamburg,1998

<sup>6</sup> Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., Gomori, M., Das Satir-Modell – Familientherapie und ihre Erweiterung, Junfermann Verlag, Paderborn, 1995

<sup>7</sup> Daimler, R. Sparrer., I. Varga von Kibed, M. Basics der Systemischen Strukturaufstellungen, Kösel Verlag, München, 2008

<sup>8</sup> vgl. [www.msaprofile.de](http://www.msaprofile.de)