POLYLOGE

Materialien aus der Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“ (peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. mult. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

In Verbindung mit:

Dr. med. **Dietrich Eck**, Dipl. Psych., Hamburg, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Univ.-Prof. Dr. phil. **Liliana Igrić**, Universität Zagreb

Univ.-Prof. Dr. phil. **Nitza Katz-Bernstein**, Universität Dortmund

Prof. Dr. med. **Anton Leitner**, Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Dipl.-Päd. **Bruno Metzmacher**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale
Gesundheit, Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dr. phil. **Sylvie Petitjean**, Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale
Gesundheit, Rorschach

Prof. Dr. phil. **Johanna Sieper**, Institut St. Denis, Paris, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen.

Ausgabe 19/2014

„Die Tür ist zu --- kriegen wir sie wieder auf?“ Konfliktdiagnose und Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten in einem Teamkonflikt auf dem Hintergrund einer Organisationsveränderung in meiner besonderen Rolle als ‚interne Coach‘

*Ute Noack, Kirchzarten**

* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. <mailto:forschung@integrativ.eag-fpi.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>).

EINLEITUNG	2
MEINE POSITION UND SELBSTVERSTÄNDNIS ALS INNERBETRIEBLICHE COACH	2
GRENZEN MEINER BERATUNGSARBEIT	5
PRAXIS „DIE TÜR IST ZU --- KRIEGEN WIR SIE WIEDER AUF?“	5
Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung im Integrativen Coaching	5
Konfliktdarstellung – worum geht es?	6
Interne Grundhaltung in der hier beschriebenen Institution	7
Konfliktanalyse	11
Konfliktdiagnose	11
Fragestellung der Führungskräfte	15
MEINE POSITION/FUNKTION IM PROZESS „STANDESAMT“	15
INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN	16
ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT – AUSBLICK	17
ZUSAMMENFASSUNG / SUMMARY	18
LITERATUR	19

Einleitung

Die vorliegende Abschlussarbeit zur Weiterbildung Integratives Coaching beschreibt die Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten im Coachingprozess eines Frauen-Teams im Kontext Öffentliche Verwaltung.

Ich bin Ute Noack und leite seit acht Jahren die innerbetriebliche Psychosoziale Beratungsstelle (BSD) einer Südbadischen Kommunalverwaltung mit 3.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Diese Betriebliche Sozialberatungsstelle ist ein Angebot der Arbeitgeberin, das alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Fragen des Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements, Beratung von abhängigkeitskranken Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Beratung und Begleitung (Mediation und Coaching) bei Arbeitsplatz-Konflikten und persönlichen Themen in Anspruch nehmen können. Ich biete Seminare im Rahmen der betrieblichen Sucht- und Konfliktprävention für verschiedene Mitarbeitergruppen (Auszubildende, Führungskräfte, Personalrätinnen und Personalräte und interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) an.

Meine Vorbildungen, die ich für diesen speziellen beruflichen Kontext brauche, sind meine Erstausbildung zur Kauffrau, das Studium der Sozialpädagogik (Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Arbeit mit -abhängigkeitserkrankten Menschen), eine dreijährige Ausbildung zur (Familien)-Mediatorin und die Soziotherapeutische Ausbildung Schwerpunkt Sucht am EAG).

Diese besondere soziale Arbeit mit den Themen: Umgang mit Menschen mit psychischen Erkrankungen, „Ältere Belegschaften“ und Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement auf dem Hintergrund einer Verwaltungsreform, deren politisch erklärtes Ziel es ist, zwanzig Prozent der Beschäftigten „einzusparen“) und mein persönliches Interesse am lebenslangen Lernen, erfordert im ständigen Lernprozess zu stehen und mich kontinuierlich weiter zu bilden.

Meine Position und Selbstverständnis als Innerbetriebliche Coach

Mein Selbstverständnis als Innerbetriebliche Coach ist, die ko-kreativen Entwicklungs-Prozesse der KlientInnen/Coachees, die zu mir in die Beratung kommen, zu fördern und zu begleiten.

Als Innerbetriebliche Coach setzte ich mich mit den „mentalen Welten“ der „Beam-tInnen“ und „Tarifbeschäftigten“ innerhalb der Behörde auseinander. Bei fehlender oder unzureichender Passung¹ prallen diese „mentalen Welten“² aufeinander und begünstigen Konflikte oder lösen sie aus. Ich sehe mich und stehe als „Mittlerin“

¹ „Im Integrativen Ansatz werden die Prozesse dynamischer Regulation zwischen Systemen als Passung bezeichnet, die eine hinlänglich gute, wechselseitige Adaptierung bzw. Synchronisation ermöglichen und gewährleisten. Passung ist eine Grundbedingung von Affiliation“ (Petzold 200h)

² »Komplexe soziale Repräsentationen – auch „kollektiv-mentale Repräsentationen“ genannt -sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als intermentale Wirklichkeiten entstehen aus geteilten Sichtweisen auf

zwischen diesen Welten, indem ich mit den Menschen eine „hinlängliche Passung“ erarbeite.

Dies bedeutet für mich selbst, mich mit meinen eigenen „Mentalen Welten“ „hinlänglich“ zu befassen, z.B. vor dem Hintergrund meiner „professional Community“³ (Die Sozialpädagogen!).

In dieser Funktion biete ich Strukturierungshilfen für Entwicklungsprozesse. Ich gebe den Klientinnen/Coachees den Rahmen, ihrer eigene Arbeitspraxis und ihr Verhalten am Arbeitsplatz zu reflektieren. Ich biete Strukturierungshilfen im Umgang mit langanhaltenden emotionalem Stress im Sinne der Förderung der Bewältigungsfähigkeit und der Persönlichkeitsentwicklung mit Hilfe der Strategien „enrichment, enlargement, empowerment“⁴.

Ich unterstütze die Mitglieder eines Teams⁵ auf gemeinsame kollektive Bewältigungsleistungen hinzuarbeiten, was über reines „Coping“ hinausreicht. Bei Teamarbeit besteht die besondere Chance, dass in „fundierter Kollegialität“ gemeinsam und durch gegenseitige emotionale Unterstützung und das „Zusammenwerfen“ (joining) von persönlicher und professioneller Erfahrung und Kreativität, mit den problematischen Situationen zurecht gekommen und gleichzeitig das Gefühl von Kompetenz und Professionalität erfahren wird. Wenn durch Teamcoaching diese Aufgabe einer optimalen Förderung dieser Teamkompetenz gelingt, dann trägt sie auf der einen Seite zum individuellen Selbstwertgefühl des Einzelnen, zu seinem

die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse kollektiver Hermeneutik prägen, aber auch in ihnen gebildet werden.“

In dem, was sozial repräsentiert wird, sind immer die jeweiligen Ökologien der Kommunikationen und Handlungen (Kontextdimension) zusammen mit den vollzogenen bzw. vollziehbaren Handlungssequenzen mit repräsentiert, und es verschränken sich auf diese Weise Aktional-Szenisches und Diskursiv-Symbolisches im zeitlichen Ablauf (Kontinuumsdimension). Es handelt sich nicht nur um eine repräsentative Verbindung von Bild und Sprache, es geht um Filme, besser noch: dramatische Abläufe als Szenenfolgen oder - etwas futuristisch, aber mental schon real -, um sequentielle Hologramme, in denen alles Wahrnehmbare schon real-, auch alles Vorstellbare anwesend ist. Verstehensprozesse erfordern deshalb (Petzold 1992a, 901) eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext/Kontinuum, die Vielfalt konnektiviert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht.« (Petzold 2000h, vgl. 2003a).

³ Konzept der „professional community“ ...als eine „Makro- oder Mesogruppierung von Menschen, die einerseits im gesellschaftlichen Kontext als Ausübende einer bestimmten Profession mit einer gemeinsamen Interessenlage und –vertretung identifiziert werden (z.B. „die Ärzte“) und die sich andererseits mit ihrer Profession identifizieren, berufsständische Normen, Regeln und Organisationsformen herausbilden und ein „professionelles Bewusstsein entwickeln“ (z.B. „Wir als Psychologen!“). Das Maß der „professionellen Identität“ des einzelnen wie der Gesamtgruppierung hängt von der Prägnanz der Gruppenbildung (Petzold 1990o, 29), also dem Grad ihrer Organisiertheit, Kohärenz, Interessenverfolgung ab, weiterhin von den verbindenden Zielen, Werten und Konzepten sowie der gesellschaftlichen, durch Wissen, Kapital, Einfluss, traditionell gesicherten Macht, d. h. von Ihrer Präsenz „als commercial community“ im Markt (Petzold 1993n, 56)

Petzold, H.G., Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung.

Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 2. überarbeitete Auflage 2007, S. 98

⁴ Orth, I., Petzold, H.G., Gruppenprozessanalyse -ein heuristisches Modell für Integrative Arbeit in und mit Gruppen, Integrative Therapie 2, 1995b, 197-212

⁵ „Teams sind soziale Gruppen, die eine spezifische Aufgabe im Rahmen von Institutionen und Organisationen kooperativ und kokreativ zu bewältigen haben“ (Petzold, 1998, 257).

„Ein Team ist eine Gruppe, die im organisationalen Kontext kooperativ Aufgaben erledigt (Petzold 1990o, vgl. Fenger 1997). Es ist ein soziales Mikrosystem mit variierenden Problemlösungs- und Innovations-, d.h. Emergenzpotentialen“ (Petzold, 1998, 433).

persönlichen Wohlbefinden und seiner Arbeitszufriedenheit bei. Auf der anderen Seite wird Kokreativität, Souveränität, Integrität, das commitment und das Identitätserleben des Teams insgesamt gefördert. Dies wirkt sich wiederum auf das Organisationsklima und die Organisationskultur aus.

Vielschichtigkeit und Konvivialität⁶

Meine Arbeit ist von einer besonderen Vielschichtigkeit geprägt. Ich erlebe die Klientinnen und Klienten auf mehreren Ebenen und verschiedenen Hierarchien. Ich arbeite auf der Grundlage der Verschwiegenheit und Freiwilligkeit. Die Beratungspraxis liegt außerhalb der „Amtstuben“. Ich bin in ständigem Polylog in mir und außerhalb meiner Person. Die Geschichten vermischen sich, die Menschen kommen mit Anliegen, die sich verändern. Das Beziehungsnetz zwischen diesen Menschen wird enger. Um nicht im Spinnennetz der Vielstimmigkeit, auch meiner eigenen, eingefangen zu werden, nutze die regelmäßige Supervision. Je länger ich im Betrieb „dazugehöre“, desto feinmaschiger wird dieses Netz.

Ich bin zur Loyalität gegenüber meinem Arbeitgeber verpflichtet, gerate dadurch häufig in innere Konflikte, die sich im Kontext dieser Arbeit ergeben. Ich bin fachlich nicht weisungsgebunden, was mir integratives Arbeiten mit den Menschen ermöglicht.

Dennoch verfüge ich über einen Gestaltungsrahmen in dem ich meinem Selbstverständnis gerecht werden kann. Ich kann den Menschen, die mich aufsuchen (müssen) - „Konvivialität“ - einen gastlichen Raum bieten, der mit wechselseitiger Zugewandtheit gefüllt ist und in dem Hilfeleistung und „professionelle Sozialbeziehungen“ entstehen können:

“Konvivialität ist ein Term zur Kennzeichnung eines “sozialen Klimas” wechselseitiger Zugewandtheit, Hilfeleistung und Loyalität, eines verbindlichen Engagements und Commitments für das Wohlergehen des Anderen, durch das sich alle “Bewohner”, “Gäste oder “Anrainer” eines “Konvivialitätsraumes” sicher und zuverlässig unterstützt fühlen können, weil *Affiliationen*, d.h. soziale Beziehungen und Bindungen mit Nahraumcharakter und eine gemeinsame “social world” mit geteilten “sozialen Repräsentationen” entstanden sind, die ein “exchange learning/ exchange helping” ermöglichen. *Konvivialität* ist die Grundlage guter “naturwüchsiger Sozialbeziehungen”, wie man sie in Freundeskreisen, Nachbarschaft, “fundierter Kollegialität”, Selbsthilfegruppen findet, aber auch in “professionellen Sozialbeziehungen”⁷ (Petzold; 2007)

⁶ Petzold 1988t, zit. nach Orth, Petzold 2004, 316

⁷ zit. nach Petzold, H.G., Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 2. überarbeitete Auflage 2007, S. 399

Grenzen meiner Beratungsarbeit

- zwischen Selbstüberschätzung und Wirksamkeit -

Im Rahmen der Mediation, Coaching oder Konfliktvermittlung ist unklar, welche Wirkung meine „Vermittlungsversuche“ tatsächlich haben.

Institutionsstrukturelle Konflikte (z.B. hoher Krankenstand in einem Team ohne Vertretungsregelung durch zusätzliches Personal bei gleichbleibendem Arbeitsaufkommen) können nur auf der jeweils strukturgebenden Ebene angegangen werden (z.B. Schaffung von Stellen ist ausschließlich durch Gemeinderatsbeschlüsse möglich (auf der Grundlage der Personalwirtschaftlichen Planungen) und von der Situation des Finanzhaushalts abhängig, was sehr zeitintensiv ist.

Bei Beamtenstellen gelten Wiederbesetzungssperren (nach deren Pensionierung, Abordnung oder Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz), die beamtenrechtlich geregelt sind. Veränderungen sind auch hier nur durch die strukturgebende beamtenrechtliche Ebene möglich.

Personelle Engpässe können unter Umständen von den bestehenden Arbeitsgruppen aufgefangen werden, langfristig bedarf es jedoch struktureller Veränderungen, sofern eine Verbesserung der Bedingungen von der „strukturellen Ebene“ gewollt ist.

Ich versuche (auf dem Hintergrund der integrativen Konfliktdefinition) in meiner Funktion als innerbetriebliche Beraterin problemspezifische und feldkompetente Beratung zu leisten, wenn die Mittel der alltäglichen und natürlichen Konfliktlösungen, Konfliktbereinigungen und Copingstrategien, Konflikte auszuhalten, bei den Beteiligten nicht mehr ausreichen.

Um meiner Selbstüberschätzung nicht anheim zu fallen, ist es wichtig, mir meine Funktion und Wirkung als Beraterin immer wieder klar zu machen:

Interessengegensätze lassen sich nicht auflösen; dies kann ich als solche den Beteiligten verdeutlichen. Im besten Fall entscheiden die im „Konfliktklärungs-Prozess“ Beteiligten, ob und wie sie miteinander auskommen möchten. Beratung kann zur Klärung, Erhellung, Aushandeln beitragen und die Beteiligten darin unterstützen, miteinander auszuhandeln, wie Konflikte ausgehalten werden können.

Meine Funktion/Wirkweise als Beraterin ist das Moderieren, Klären, Abstufen und Aushalten von Konflikten. Ich kann Konfliktlösungskompetenz (das Wissen um Konflikt-Prozesse und deren Dynamiken) fördern und Werkzeuge für praktisches Aushandeln und Lösen von Konflikten anbieten, um die Konfliktlösungsperformanz zu fördern.

Praxis „Die Tür ist zu --- kriegen wir sie wieder auf?“

Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung im Integrativen Coaching

Das Integrative Coaching ist einer ethischen Ausrichtung und Haltung der professionellen Integrität („counselor integrity“) verpflichtet auf das Wohlergehen und

die Würde der KlientInnen („client welfare and client dignity“) zentriert. Die Arbeit mit KlientInnen ist partnerschaftlich, kooperativ. Sie hat transparent zu sein und erfolgt in „informierter Übereinstimmung“ (informed consent). Besonders für eine Arbeit in der „Konfliktberatung“ sind diese ethischen Rahmenkonzepte unabdingbar.⁸

Mit einem als „Metahermeneutik“ bezeichneten Vorgehen, das die Reflexion bzw. Koreflexion der Beteiligten, die Expertise aller einbezieht, wird versucht zur Strategien der Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung zu kommen und diese umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund ist denn auch die nachstehende **integrative Konfliktdefinition**⁹ zu sehen:

„**Konflikte** im Interventionsrahmen von Beratung, Therapie, Agogik werden gesehen als das Aufeinandertreffen gegensätzlicher aktueller Außenansprüche an Individuen oder Gruppen in ihren je spezifischen Kontexten und/oder widerstreitender „social worlds“ bzw. mentaler Repräsentationen aus diesen Kontexten mit ihrer Geschichte und antizipierten Zukunft. Im intrapersonalen, individuellen Raum führt das zu konfligierenden „subjektiven Theorien“ mit ihren widerstreitenden Gefühlen und Motiven. Im interpersonalen, kollektiven Raum führt das zu konflikthafter „sozialer Repräsentationen“ mit ihren antagonistischen Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen“ (Petzold 1999r).

Konfliktdarstellung – worum geht es?

Anlass zum Handeln (im Rahmen einer Konfliktklärung) von drei Führungskräften (Amtsleiterin, Stellvertretende Amtsleiterin und Sachgebietsleiterin) war der Streit zwischen zwei Mitarbeiterinnen. In dieser Arbeitsgruppe (Behörde: Standesamt), bestehend aus fünf Beamtinnen in einer Institution des öffentlichen Dienstes, die im Rahmen einer Veränderung (Änderung des Personenstandsgesetzes) der Arbeitsorganisation neu formiert wurde. Das Sachgebiet (Team¹⁰) wurde neu zusammengestellt, alle Kolleginnen hatten zuvor bereits im Standesamt gearbeitet.

Die Führungskräfte baten mich in meiner Funktion als innerbetriebliche Coach, eine Konfliktberatung mit den Mitarbeiterinnen des Sachgebiets durchzuführen mit dem Ziel, die in der Wahrnehmung der Führungskräfte bisher funktionierende Zusammenarbeit zwischen allen Kolleginnen im Sachgebiet wiederherzustellen.

⁸ Petzold, H.G., Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“ Petzold (2003a) SUPERVISION: Theorie - Praxis – Forschung Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 01/2003

⁹ Petzold, H.G: (2003a)

¹⁰ hierbei handelt es sich um ein Team i.S.v. .. „Ein Team ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene Gruppe von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [z.B. die Herstellung eines Produktes sc.] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen“ (Petzold, 1998, 434).

Die Führungskräfte hatten zuvor bereits Einzelgespräche geführt und eine Mediation!! durchgeführt, die nicht gelungen sei.

Sichtbare Konflikte:

Persönlicher Konflikt zwischen zwei Mitarbeiterinnen

Die Führungskräfte hatten neue Arbeitsabläufe und Zuständigkeitsbereiche „verordnet“, die nicht mit den Mitarbeiterinnen abgestimmt waren. Flexible Arbeitszeiten (Trauungen am Wochenende und außerhalb der Dienststelle) wurden eingeführt, ebenfalls ohne mit den Mitarbeiterinnen zu überlegen, wie diese die Umstellungen vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Lebenssituation, mittragen können.

Die Neugestaltung der Tätigkeitsbereiche von Fachbereichen zu „Jede muss alles können und Jede muss jederzeit Jede vertreten können“ sollte umgesetzt werden. Die Unterschiedlichkeiten bei den einzelnen Mitarbeiterinnen in ihrer fachlichen Erfahrungen, Feldkompetenzen und der Beziehungen untereinander wurden nicht berücksichtigt.

Hoher Zeitdruck der Führungskräfte, den Konflikt innerhalb von wenigen Wochen „lösen zu müssen“.

Interne Grundhaltung in der hier beschriebenen Institution¹¹

Die Machtverteilung konzentriert sich hier auf das obere Management (sechs Personen), was sich im hier beschriebenen Mikrobereich widerspiegelt.

In meiner Wahrnehmung erlaubt das Leitungsverhalten der drei Vorgesetzten nicht, dass Konflikte an die Oberfläche kommen, die Existenz von Schwierigkeiten wird verleugnet: eine der Vorgesetzten wunderte sich: „Es hat doch alles so gut geklappt, die Leute haben die Veränderungen so gut angenommen, nur die ältere Kollegin, die kann sich auf Veränderungen nicht mehr einstellen...“

Die Verantwortung für den Konflikt wird einer Person zugeschoben. Die zwischenmenschlichen Beziehungen erlebe ich als konkurrierend, die Kommunikation im Sachgebiet wirkt auf mich formal und kontrollierend.

¹¹ „Der Begriff Institution wird als zusammenfassende Bezeichnung für öffentliche und private Einrichtungen verwendet, die durch `gesellschaftlichen Beschluss`, d.h. durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse installiert und unterhalten werden (z.B. Behörden, Verwaltungen, Hilfsagenturen, Kammern, Körperschaften öffentlichen Rechts), um gesellschaftliche Arbeit im Sinne einer Entlastung und zum Nutzen des Gesamtsystems zu leisten, die unter gesellschaftlich verfügbaren Regelungen, die das Vorgehen und die Arbeitsweise der Institution, d.h. auch ihre organisationalen Aspekte normativ bestimmen“ (Petzold 1968a, 1)

Petzold, H.G., Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 2. überarbeitete Auflage 2007, S. 324

Beschreibung der Anliegen der Führungskräfte

Frau W., Sachgebietsleitung (SGL)
Frau Z., Abteilungsleiterin
Frau K., Amtsleitung

Die Führungskräfte Fr. W., Fr. K. und Frau Z. vereinbaren beim Betrieblichen Sozialdienst einen Termin. Sie wirken stark sehr angespannt, atemlos und ungeduldig auf mich.

Sie berichten, dass es vor zwei Wochen einen massiven Streit zwischen zwei Mitarbeiterinnen im Sachgebiet G. gegeben habe. Man mache sich Sorgen um die beiden Beteiligten, insbesondere um die stellvertretende Leiterin, Frau Hd., die einen Nervenzusammenbruch erlitten habe und seit sich Jahrzehnten zum ersten Mal krank gemeldet hat. Der Konflikt habe sich bereits auf alle vier Mitarbeiterinnen im Sachgebiet G. ausgeweitet. (z.B. die stets offenen Zimmertüren seien jetzt geschlossen, die Kolleginnen gehen sich aus dem Weg, sprechen nicht mehr miteinander, kommunizieren über e-mails und grüßen sich nicht mehr.)

Die Leitungspersonen hätten versucht, mittels Einzel- und Gruppengesprächen den Konflikt zu klären; inzwischen fühlten sich die Führungskräfte hilflos, die Situation würde immer verfahrenere.

Bei der Analyse des Konflikts stellen die Führungskräfte fest, dass es seit drei Jahren während des Jahresurlaubes der Frau W. zwischen Frau Hd. und Fr. O. zu lautstarken Streitigkeiten komme. Sie erleben in dieser Zeit Frau Hd. als überfordert und stark unter Druck, wenn sie die Sachgebietsleiterin während deren Abwesenheiten vertritt. Es falle Fr. Hd. schwer, in rechtlich schwierigen Angelegenheiten Entscheidungen ohne Rücksprachemöglichkeit mit Fr. W. zu treffen und diese zu formulieren.

In Zeiten der Überlastung Fr. Hs. verändere sich die Kommunikation der Kolleginnen untereinander. Fr. Hd. fühle sich dann in ihrer Arbeitsweise nicht akzeptiert. Deren Entscheidungen werden von den jüngeren und ihr unterstellten Kolleginnen angezweifelt und „zerredet“. Fr. Hd. würde durch dieses Verhalten verunsichert.

Fr. He., Fr. O. und Fr. K. würden diese Entscheidungen kommentieren und es entstünden Diskussionen bis hin zu lautstarken Streitigkeiten.

Fr. Hd. verhalte sich in diesen „Überlastungszeiten“ auch zu Kunden und Mitarbeitern außerhalb des Standesamts unfreundlich, abweisend und barsch.

Frau W. ist schwanger und wird in drei Monaten das Sachgebiet verlassen. Auf Grund der Wiederbesetzungssperre kann frühestens die Vertretung von Frau W. frühestens in 7 Monaten eingestellt werden. Frau W. wirkt aufgelöst, weint immer wieder sehr heftig und fühlt sich als Führungskraft, die versagt habe.

Beschreibung der Situation

Setting: Situation Abteilung 2 Standesamt vor dem Hintergrund Umsetzung der Organisationsuntersuchung im Jahr 2009. (Anlass der Organisationsuntersuchung war die Änderung des Personenstandsgesetzes.)

Das Sachgebiet G wurde im Rahmen der Organisationsuntersuchung in 2009 eingerichtet. Das Team¹² wurde neu zusammengestellt, alle Kolleginnen hatten zuvor bereits im Standesamt gearbeitet.

Beteiligte Personen - Sachgebiet G (Qualifikationen, Tätigkeit, Besoldung)

Frau W.

Leiterin Sachgebiet (SGL) seit 3 Jahren, 32 Jahre, Beamtin gehobener Dienst (A10), Ausbildung Dipl. Verwaltungswirtin, Standesbeamtin, leitet Sachgebiet mit vier Mitarbeiterinnen. Frau W. arbeitet seit 3 Jahren im Standesamt. (100% Stelle), derzeit Ausbildung zur Führungsnachwuchskraft.

Frau Hd.

Stellvertretende Leiterin des Sachgebiets seit 2009, 57 Jahre, Beamtin mittlerer Dienst (A9), seit 33 Jahren Standesbeamtin. (100% Stelle)

Frau O.

Sachbearbeiterin, arbeitet Frau Hd. zu (Vorbereitungsarbeiten für Beurkundungen) 30 Jahre, arbeitet seit 12 Jahren Standesamt, Beamtin mittlerer Dienst (A8). (100% Stelle). Seit 2010 Personalrätin im Standesamt.

Frau He.

Sachbearbeiterin, arbeitet Frau W. zu (Vorbereitungsarbeiten für Beurkundungen) 28 Jahre, arbeitet seit 8 Jahren Standesamt, Beamtin mittlerer Dienst (A8). (100% Stelle)

Frau K.

Sachbearbeiterin, arbeitet Frau W. zu (Vorbereitungsarbeiten für Beurkundungen) 55 Jahre, arbeitet seit 4 Jahren im Standesamt (50% Stelle) u. Personalrätin)

¹² hierbei handelt es sich um ein Team i.S.v. ... "Ein T e a m ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen (1) eingebundene G r u p p e von Mitarbeitern (2), die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung [z.B. die Herstellung eines Produktes sc.] (3) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld (4) und eine spezifische Population (5) hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler (6) und institutioneller (7) Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen (8) der Institution und ihrer Auftraggeber (9) zu bewältigen" (Petzold, 1998, 434).

Meine Wahrnehmungen in den Einzelgesprächen mit den Kolleginnen

Frau W.

Fr. W. beschreibt ihre Rolle im Konflikt als Waage, sie habe viele Standards, wie Tätigkeitskatalog, Ablaufpläne, Textbausteine und Checklisten auf dem Hintergrund der organisatorischen Veränderungen entwickelt. Diese seien auch von den Mitarbeiterinnen akzeptiert und umgesetzt worden. Sie erlebe sich als kooperative Führungskraft, jederzeit sei sie ansprechbar (ihre Zimmertür sei immer geöffnet) habe ein Ohr für alle Probleme der Mitarbeiterinnen und Sorge für ein gutes soziales Miteinander im Team (gemeinsames Mittagessen, Geburtstage etc.) Sie möchte sich als Führungskraft weiterentwickeln und nehme derzeit an einer innerbetrieblichen Führungsnachwuchsausbildung teil.

Es mache ihr Schwierigkeiten, dass sie den Konflikt in ihrem Sachgebiet nicht selbst lösen können und dass auf Anregung der Amtsleiterin der Betriebliche Sozialdienst als professionelle Beratung herangezogen wird.

Meine Wahrnehmung: Frau W. hat Angst die Kontrolle zu verlieren, Versagensängste, glaubt keine gute Führungskraft zu sein, sieht ihr „Lebenswerk (Aufbau des Sachgebietes, Leitung des Sachgebietes) zerstört. Sie möchte durch Kontrolle und Standards „Harmonie“ erzeugen.

Hat Angst, jemand könne über sie negativ sprechen

Alle Mitarbeiterinnen des Sachgebiets arbeiten seit Eintritt in das Berufsleben bei der selben Arbeitgeberin. Sie wurden dort ausgebildet und wurden nach der Ausbildung in das Beamtenverhältnis übernommen.

Bei den jüngeren Kolleginnen Frau H. und Fr. O., nehme ich wahr, dass sie die „ungeschriebenen Gesetze“ wie: ich muss die Anweisungen der Beamtin mit der höheren Besoldungsstufe kritiklos ausführen. Sie lehnen Rituale, wie Eintragungen von Hand in Standesbücher dürfen nur von Beamtinnen mit höherer Besoldungsstufe gemacht werden und wollen sich gleichberechtigt fühlen und behandelt werden. Beide Kolleginnen betonen ihre hohe Flexibilität bezüglich Mehrfachbelastungen und ihre ausgeprägte Lernfähigkeit hinsichtlich Anwendung von digitalen Medien und PC. Diese Kompetenzen und Performanzen schätzen sie bei den älteren Kolleginnen (ab 40 Jahren) als wesentlich geringer ausgeprägt an.

Fr. He. und Fr. O. wollen weiter kommen, beide wollen nicht „dumm sterben“.

Ich erlebe sie beide an einer Konfliktklärung interessiert, in den Einzelgesprächen nehme ich wahr, dass sie ihre Beteiligung reflektieren und Veränderungsbereitschaft zeigen.

Bei Frau K., der „älteren Mitarbeiterin“ in Sachbearbeiterinnenfunktion (Besoldungsgruppe A 8) nehme ich Gelassenheit und Lebenszufriedenheit wahr. Sie macht die Arbeit gerne, sieht die Sinnhaftigkeit in ihrem Leben jedoch mehrheitlich im Kontakt mit ihrer Familie und ihren Freunden. Ich nehme wahr, dass sie sich einen neuen Lebensstil schafft, da sie nur noch drei Jahre arbeiten möchte.

Konfliktanalyse

Massiver Streit zwischen der stellvertretenden Sachgebietsleiterin Fr. Hd. und ihrer Mitarbeiterin Fr. O. im Sachgebiet G. während des Urlaubs des SGL Frau W. Fr. Hd. erlitt einen Nervenzusammenbruch meldete und seit sich Jahrzehnten der Berufstätigkeit zum ersten Mal krank. (2 Tage).

Der Konflikt weitete sich in kurzer Zeit auf alle vier Mitarbeiterinnen im Sachgebiet G. (z.B. die stets offen Bürotüren seinen jetzt geschlossen, die Kolleginnen gehen sich aus dem Weg, sprechen nicht mehr miteinander, kommunizieren über e-mails und sie grüßen sich nicht mehr)

Die Leitungspersonen Fr. K. und Fr. Z. versuchten, mittels Einzel- und Gruppengesprächen den Konflikt zu klären und eine Lösung zu suchen, was ihnen in ihrer Wahrnehmung nicht gelang.

Inzwischen fühlten sich die Führungskräfte hilflos, die Situation würde immer verfahrenener. Bei der Analyse des Konflikts stellen die Führungskräfte fest, dass offenbar ein bestimmtes Muster vorliege, das sich zum dritten Mal wiederhole, jedoch an Intensität zugenommen habe. Die Amtsleiterin beschreibt, dass die Konflikte offen zu Tage träten, wenn Frau W. (Sachgebietsleiterin) im Urlaub sei, Frau Hd., diese vertreten müsse und sich damit überlaste.

Frau W. ist schwanger und wird im November das SG verlassen. Im Februar 2013 kann frühestens die Vertretung von Frau W. eingestellt werden.

Frau W. wirkt aufgelöst, weint immer wieder sehr heftig und fühlt sich als Führungskraft, die versagt habe.

Ich nehme bei allen beteiligten Personen wahr, dass sich keine feindselig gegenüber einer anderen verhält. Alle sind an einer Klärung interessiert und möchten an der guten Lösung für all mitarbeiten.

Ziele der Kolleginnen:

Gemeinsames Ziel der Kolleginnen, Fr. Hd., Fr. He., Fr. O. und Fr. K. ist, funktionierende Absprachen zu entwickeln, wieder miteinander unbelastet im Kontakt sein, gegenseitig die Bedürfnisse der jeweils anderen erkennen und respektieren lernen.

Konfliktdiagnose

Um den Konflikt in seinem Kontext und in seinem Entstehungsprozess zu verstehen der Konflikte, dient mir ein grobes Raster in Form von vier Ebenen (mit dem hilflosen Wissen, damit nur ein kleiner Teil erfassen zu können)

Konflikte auf Organisationsebene:

- Kampf um Aufstiegsmöglichkeiten und um Entscheidungsspielräume
- Zusammenlegen des Sachgebiets
- Widerstand gegen Veränderungen. Möglicherweise sind für Frau Hd. Veränderung schwierig anzunehmen. Sie wählt das Altbewährte „das haben wir immer so gemacht“ dieser Widerstand zeigt sich bei Frau Hd.

- möglicherweise auch in komplizierten und zeitintensiven Aushandlungsstrategien
- Informelle Gruppenbildungen
 - wer trifft wie Entscheidungen

Konflikte auf personaler Ebene:

- Frau H. ist das Problem – Neigung der Führungskräfte mittels der Personalisierung des Konflikts in der Person Frau Hds. zu vereinfachen
- Als Folge entsteht eine eindimensionale Reichweite des Konflikts, die Führungskräfte entbinden sich dadurch von ihrer eigenen Verantwortung, ihre Beteiligung am Konflikt zu erkennen und zu reflektieren.

Konflikte, deren Ursachen in der Interaktion zwischen Menschen liegen

- Konflikt Hintergrund entstand aufgrund von früheren Beziehungserfahrungen
- Kommunikationsprobleme in Form von Missverständnissen
- Anweisung von Arbeits-Normen durch die Sachgebietleiterin
- Überstrukturierung der Arbeitsabläufe (Tätigkeitskataloge, Checklisten, Musterakten), die von der Sachgebietsleiterin ohne Beteiligung der Mitarbeiterinnen ausgearbeitet wurden und für alle Mitarbeiterinnen verbindlich auszuführen sind

zur Illustration:

Die Sachgebietsleiterin Frau W. in der Funktion Beamtin „Gehobener Dienst“ teilt folgende Vorstellung (mit ihrer Statusgruppe „Beamtin Gehobener Dienst“): Der „Gehobene Dienst“ „denkt“ und entwickelt Vorgehensweisen, die von der Statusgruppe „BeamtInnen Mittlerer Dienst“ befolgt werden müssen, da der „Mittlere Dienst“ (dem hier alle der Frau W. unterstellten Mitarbeiterinnen angehören), nicht „zum Denken ausgebildet ist und nicht denken darf und auch keine Verantwortung hat“. Diese Haltung stößt bei den jüngeren Kolleginnen auf Unverständnis. Bei Frau Hd., die ältere Kollegin, die in diesem Denken sozialisiert ist, führt es zu Überforderungserleben.

Tabelle: Sozialer Rahmen des Konflikts

1. (sichtbar) Beteiligte?

Fr. K, Amtsleiterin, Fr. Z. Abt. Leiterin; Fr. W. Sachgebietsleiterin, Fr. Hd. stellv. SGL, Fr. O., Fr. He. und Fr. K., Sachbearbeiterinnen

2. Was wurde bereits durch die Führungskräfte unternommen, um den Konflikt zu klären oder zu lösen?

Einzelgespräche und Gruppengespräch Amtsleiterin mit allen Mitarbeiterinnen im Sachgebiet, Gespräche Leitungspersonen, Konfliktanalyse und Entwicklung von Entlastungsmöglichkeiten für Fr. Hd. und Fr. W.

3. Inhaltliche Merkmale

- Streitpunkte
- Konfliktparteien
- Verhältnis der Konfliktparteien untereinander

4. von mir wahrgenommene Ursachen bei den Beteiligten Fr. Hd. und Fr. W.

5. meine Vermutungen, Befürchtungen hinsichtlich Fr. Hd. und Fr. W.

6. meine Vermutungen, Befürchtungen hinsichtlich meiner Person in der Rolle Innerbetriebliche Coach

<p>Aspekte des Konflikts Metaebene</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des Konfliktes s.o. • Altersunterschiede´ • Statuskonflikte (Definition von Qualifikation und intellektueller Leistung über Besoldungsgruppen) • Unabhängiger Status der Standesbeamtin (richterähnlicher Staus: Die Entscheidung eines Standesbeamten ist gültig, kann nicht angezweifelt werden) • unterschiedliche Auffassung über die Konstellation „Team“ • „Zeitdruck“, das Problem soll innerhalb von drei Monaten gelöst werden aus Sicht der Führungskräfte Fr. K., Fr. Z. und Fr. W. • „Konflikthabitus“ der Beteiligten (überdauernde, generalisierte Dispositionen im Denken und Wahrnehmen, die das Denken und Handeln von Menschen leiten)
<p>von mir wahrgenommene Ursachen</p>	<p>Frau Hd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frau Hd. erlebt Überlastung in Vertretungssituation • Statusunterschiede – Tandemsystem Standesbeamtin – Sachbearbeiterin, Sachbearbeiterin darf keine Entscheidung treffen, darf lediglich Vorbereitungsarbeiten für Beurkundungen erledigen. Dieses System wird von den jungen Mitarbeiterinnen nicht mehr akzeptiert: „Wir wollen nicht dumm sterben..“ Zitat Fr. He. • Standards (Tätigkeitskatalog, Ablaufpläne, Textbausteine und Checklisten) wurden von SGL entwickelt, die Fr. Hd. nicht immer einhält • Fr. Hd. hatte 33 Jahre lang eigenes Tätigkeitsfeld • Fr. Hd. fühlt sich in ihrer Erfahrung und Haltung („..ich will nicht nur als Beamtin wahrgenommen werden, sondern auch informelle Entscheidungen

<p>von mir wahrgenommene Ursachen</p>	<p>treffen können, ohne mich rechtfertigen zu müssen, denn ich muss Entscheidungen über Lebenswege von Menschen treffen....“ Zit. Fr. Hd.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fr. Hd. fühlt sich von den jüngeren Kolleginnen nicht akzeptiert. <p>Frau W. in ihrer Funktion als „neu ernannte Führungskraft“:</p> <ul style="list-style-type: none"> • möchte Harmonie im Team erzwingen und die Regeln im Team, wie Arbeit erledigt wird und wie die Kommunikation untereinander aussehen soll, festlegen und kontrollieren • möchte im November ein gut funktionierendes Team hinterlassen. • sieht sich selbst als „Waage“ ausgleichend und harmonisierend, wenn sie nicht ist, dann kommt es im Team zu Konflikten • ich erlebe Frau W. Übergenu, Arbeitstier, will alles richtig machen, will Regeln setzen, will gute Führungskraft sein, fühlt sich am Konflikt schuldig, Sie versucht sich mit von ihr alleine entwickelten „Standards“ durchzusetzen • Versagensängste der Frau W., keine gute Führungskraft zu sein • sie möchte keine Einmischung durch mich • Konflikt kostet sie sehr viel Kraft, sie wirkt angeschlagen aufgrund des Konfliktes.
<p>meine Vermutungen, Befürchtungen hinsichtlich der Beziehung zwischen Fr. W. und Fr. Hd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fr. Ws. Standards sollen unbedingt eingehalten werden, informelle Lösungen der Fr. Hd., die zum gleichen Ziel führen akzeptiert Fr. W. nicht • Fr. Hd. will ihre Arbeitsweise, die für sie auch persönliche Werte darstellen, nicht ändern • Fr. W. möchte sich ein „Denkmal“ als „perfekte Führungskraft“ setzen • ich nehme Verhärtung in den Positionen Fr. W. und Fr. Hd. wahr (Fr. W. möchte, dass sich Fr. Hd. exakt an ihre Vorgaben hält, Lösungen der Fr. Hd.,

	die zum gleichen Ziel führen, duldet Fr. W. nicht)
meine Vermutungen, Befürchtungen hinsichtlich der meiner Person in der Rolle als interne Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Kann ich dem Anspruch des integrativen Coaching gerecht werden in meiner Rolle als interne Coach? - Kann ich die Erwartungen der beteiligten Personen an mich erfüllen? - Ich selbst: möchte Anerkennung und Wertschätzung meiner Arbeit weiter erhalten, mache ich meine Arbeit so, dass ich weiterempfohlen werde? - habe ich wichtige Dinge übersehen?

Fragestellung der Führungskräfte

Für die Führungskräfte ergeben sich daraus folgende Fragestellungen und der sich daraus ergebenden Zielsetzungen:

- Wie kann Entlastung und Schutz vor Überforderung Frau Hd. (was möglicherweise zu konfliktauslösendem Verhalten Frau Hds. beiträgt) geschaffen werden und könnte dies eine Entlastung für gesamtes Team darstellen?
- Wie kann mit Hilfe der Betriebsinternen Coach Konfliktklärung erreicht werden und fundierten Kollegialität (Loyalität, Herzlichkeit, Offenheit, Konfliktfähigkeit) entwickelt werden?
- Wie können die entwickelten und in der Wahrnehmung der Führungskräfte funktionierenden Standards aufrecht erhalten werden?
- Wie kann für Frau W. (Sachgebietsleiterin) Entlastung geschaffen werden und was können Fr. K. und Fr. Z. zu einem guten Abschied für Frau W. beitragen?

Meine Position/Funktion im Prozess „Standesamt“

Wie kam ich zu meinem Coaching-Auftrag, wie gestaltet sich die daraus ergebende Auftragslage und wie ist meine Sicht darauf: was muss verändert werden?

Dieser Auftrag ergab sich im Rahmen meines Beratungsangebotes für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; dazu gehören Einzelberatungen und Beratungen für Teams. Ich bin selbst auch Mitarbeiterin derselben Arbeitgeberin und klärte mit den „Auftraggeberinnen“ ab, welche Konsequenzen es geben könnte, da aufgrund meiner Zugehörigkeit zur gleichen Arbeitgeberin mein Blick „von Außen“ getrübt ist.

Die „Auftraggeberinnen“ wählten mich, um einerseits meine professionellen und persönlichen Performanzen und andererseits die „unscheinbare“ Lage der Beratungsstelle außerhalb der Dienstgebäude zu nutzen . Mein Angebot ist

kostenfrei und es muss nicht, wie bei Aufträgen an externen Coaches, im Rahmen eines langwierigen Genehmigungsverfahrens der Personalverwaltung offengelegt werden.

Interventionsmöglichkeiten

Hypothesen, Vermutungen, Anstellungen über mögliche Interventionsschritte.

**Wo sehe ich als Coach, wo sehe ich meinen Handlungsbedarf
Wie ist meine Sicht auf die Auftragslage und was muss aus meiner Sicht verändert werden?**

Ich habe eine gute Prognose, dass auf dem Hintergrund der Zielvorstellungen aller Beteiligten eine „fundierte Kollegialität“¹³ in einem Teamberatungsprozess entwickelt werden kann.

Auf der Ebene der Führungskräfte:

Gemeinsames Entwickeln von tragfähigen Ideen hinsichtlich organisatorischer Veränderungen, Außenwirkung der Dienststelle und Nutzung der Performanzen der Mitarbeiterinnen:

- Entlastung der Fr. Hd. durch Umverteilung der Arbeit hinsichtlich Vertretungssituationen. Ernennungen Fr. He. und Fr. O. zu Standesbeamtinnen. Jede Standesbeamtin handelt eigenverantwortlich aufgrund ihres Unabhängigkeitsstatus.
- sofortiger Antrag an Personalamt auf Ausschreibung der Stelle Fr. W., damit Fr. W. ihre Nachfolgeri/n noch einarbeiten kann.
- Projekte mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum (mit feststehendem Zeit- und Mittelbudget) für Fr. Hd., Fr. He. und Fr. O. (z.B. Entwicklung eines Flyers, Organisation der Teilnahme und Darstellung des Standesamtes auf der Hochzeitmesse im März 2012)
- Freistellung der MitarbeiterInnen des Sachgebiet G (einschließlich der Leiterin für die Coachinggespräche – Zeitrahmen bestimmen Coach und Kolleginnen)

Auf Ebene der Mitarbeiterinnen Sachgebiet G:

- Teamcoaching-Prozess um gemeinsame Ziel „fundierte Kollegialität“ zu entwickeln

¹³ Petzold, H.G., Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 2. überarbeitete Auflage 2007, S. 235 ff

Zusammenfassung und Fazit – Ausblick

Warum ist diese Arbeit wichtig für Coachingprozesse im Arbeitsfeld öffentliche Verwaltung mit dem spezifischen Aufgabenbereich und aufgrund der spezifischen Attraktivität (betriebsintern und seitens der Bürgerinnen und Bürger) der Abt. Standesamt?

Diese Arbeit zeigt exemplarisch auf, welche Schwierigkeiten auftreten, wenn eine Beraterin in der Rolle der innerbetrieblichen Coach diesen Auftrag durchführt. Sie zeigt ebenfalls auf, dass ein integratives Arbeiten mit den Menschen möglich ist, aufgrund der inhaltlich weisungsungebundenen Stellung der innerbetrieblichen Sozialberatung.

Der Kontakt und das Eintreten in Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit ihren Anliegen die Beratungsstelle aufsuchen, bedarf der Verschwiegenheit und des Handelns meinerseits mit einer guten Ethik.

Die besondere Position der betriebsinternen Coach, die über eine hohe Bündelung von vertrautem und intimen Wissen verfügt, bedarf eines gemeinsamen „guten Hinschauens“ von Außen. Die Begleitung der internen Coach durch die integrative Supervision gewährleistet eine kontinuierliche professionelle Reflexion ihrer Arbeit.

Zusammenfassung:

**„Die Tür ist zu – kriegen wir sie wieder auf?“
Konfliktdiagnose und Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten in einem Teamkonflikt auf dem Hintergrund einer Organisationsveränderung in meiner besonderen Rolle als ‚interne Coach‘**

Die vorliegende Praxisdokumentation erläutert das Verständnis des integrativen Coaching-Ansatzes und beschreibt die Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten im Coachingprozess durch die „innerbetrieblich Coach“ vor dem Hintergrund der „kollektiven mentalen Repräsentationen“ aller am Coaching-Prozess Beteiligten. Er beschreibt die Bedeutung der wahrgenommenen Phänomene, der Prozessualität und die Reflektion der Coach in ihrer Rolle als „Innerbetriebliche Coach“

Schlüsselwörter:

Integratives Coaching, Team, Konvivialität, fundierte Kollegialität, kollektive mentale Repräsentationen

Summary:

**"The door is shut --- will we be able to open it again?"
Conflict diagnosis and development of intervention in a team conflict on the background of an organization change in my particular role as an internal coach**

This text shows the understanding of the integrative approach and describes the development of a coaching process in working-field, "public services" in the context of the "collective mental representations" of the people involved in the process. It also describes the importance of process orientation and perceived phenomena in coaching and holds the special role of a "coach-house".

Keywords:

Integrative Coaching, Team, Conviviality, Collegiality, Collective Mental Representations

Literatur

- Bogumil, J., Schmid, J.:* Politik in Organisationen – Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Leske + Budrich, Opladen 2001
- Gebhardt, M., Petzold, H. G.:*, Das Integrative Teamkonzept und Teamcoaching und die Konzepte der “persönlichen Souveränität”, der “fundierten Kollegialität”, das “Konflux- Modell” und die “Coaching-Grundregel” in SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift 09/2011
- Petzold, H. G.:* Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“ Amsterdam, Düsseldorf, Krams (2003a), www.fpi-publikationen.de/materialien.htm - SUPERVISION: Theorie - Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift (Ausgabe 01/2003)
- Petzold, H.G.:* Integrative Supervision & Metaconsulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2007
- Petzold, H.G.:* Beratungspsychologie für die Mediation, Interview mit Hilarion G. Petzold in SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift (Ausgabe 06/2010)
- Schreyögg, A.,* Integrative Supervision - ein integratives Modell, Junfermann, Paderborn, 1991
- Schreyögg, A.,* Konfliktcoaching – Anleitung für den Coach, Campus, Frankfurt /New York, 2002
- Schreyögg, A.,* Coaching- Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Campus, Frankfurt a. M., 5. Auflage, 2003