

# Ein Konflikt als reinigendes Gewitter?

## Ein Erfahrungsbericht

Ulla Wiegand

**Zusammenfassung:** Zwei Geschäftsführerinnen eines Start-up-Unternehmens haben ein Coaching angefragt. Sie wollen Klarheit darüber bekommen, ob ihre bisherige Zusammenarbeit fortgesetzt werden kann oder nicht. Hintergrund der Anfrage ist ein Konflikt, der sich an einem „Sabbatical“ einer der Geschäftsführerinnen entzündet hat. Die Energie der Konfliktklärung nimmt während des Prozesses unterschiedlich Gestalt an. Hierauf muss der Coach reagieren.

### Historie

Das Start-up wurde vor einigen Jahren von einer der beiden Geschäftsführerinnen (Geschäftsführerin A) gegründet. Nach einer guten Startphase lud diese ihre ehemalige Kollegin ein, in das Unternehmen einzusteigen – ebenfalls in der Position einer Geschäftsführerin (Geschäftsführerin B). Nach genauer Prüfung der Unternehmenssituation und dessen potenzieller Entwicklung sagte diese zu. Beide kannten sich aus der Arbeit bei einem früheren gemeinsamen Arbeitgeber.

Den Geschäftsführerinnen gelang es, das Unternehmen erfolgreich auf Wachstumskurs zu bringen. Nach der ersten typischen Start-up-Phase gelang es ebenfalls, erste unternehmerische Strukturen zu errichten, eine Hierarchieebene einzubauen und Organisationsabläufe zu etablieren. Beide Geschäftsführerinnen hatten enormen Spaß an der Arbeit und das Gefühl, ihre jeweiligen Stärken und Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens einbringen zu können. Die Arbeitsbereiche waren aufgeteilt in einen Verwaltungs- und in einen Kreativbereich. Beide sahen sich anfänglich für ihren Einsatz in jeder Hinsicht entlohnt. Das Prinzip Augenhöhe war bei den Geschäftsführerinnen wichtig.

Dies ging viele Jahre gut. Das Leistungspensum waren enorm hoch. Während A eine Familie und Kinder hatte, war B Single. Die jahrelange intensive Belastung an der Leistungsgrenze zollte ihren Tribut. Die Konsequenz war, dass A sich sehr unvermittelt für ein halbes Jahr aus dem Unternehmen zurück zog. Als Grund wurde ein vermeintlich lang angedachtes Sabbatical genannt. Geschäftsführerin B oblag es plötzlich, das Unternehmen allein auf Kurs zu halten, ohne genau darüber Bescheid zu wissen, was genau zu dieser Situation geführt hatte. Das Unternehmen blieb erfolgreich, B hatte es so umgestaltet, dass sie auch allein die Geschäfte führen konnte. Als A ihre Rückkehr ins Unternehmen ankündigte, ihren alten Anspruch auf Führung anmeldete und die Modalitäten des Onboardings aufzeichnete, wurde ihr von B ein unterkühlter Empfang bereitet und indirekt signalisiert, dass das Geschäft auch ohne sie erfolgreich laufe. Daraufhin kam es zum Zerwürfnis. Eine Zeitlang versuchten beide Geschäftsführerinnen, einen „Modus operan-

di“ aufrechtzuhalten, aber das gegenseitige Vertrauen war zerstört. Das Zerwürfnis zwischen den beiden ehemals harmonisch zusammenarbeitenden Partnerinnen wurde nach außen spürbar, die Atmosphäre entweder frostig oder aggressiv. Bei der Belegschaft kamen Zweifel über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf. Dies war der Zeitpunkt für beide Geschäftsführerinnen, die Reißleine zu ziehen und auszuloten, ob eine erfolgreiche Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit möglich oder ein geordneter Exit die bessere Lösung wäre. Da Geschäftsführerin A bereits Erfahrung mit Coaching gemacht hatte, schlug sie ein gemeinsames Coaching vor. B stand dem zunächst skeptisch gegenüber, willigte dann aber doch ein. Sie einigten sich gemeinsam auf mich als Coach. Geschäftsführerin B äußerte den Wunsch nach einer Coaching-Sitzung zunächst für sich allein, um sich für einen solchen Prozess entscheiden zu können. Die Vereinbarung war, dass jede der Geschäftsführerinnen zunächst zwei Sitzungen allein absolvierte, um in gemeinsamen vier Coaching-Sitzungen eine tragfähige Lösung zu erarbeiten.

### Einzel Sitzungen – Voraussetzung

In diesen beiden Sitzungen ging es jeweils zunächst darum, einen sicheren Raum zu schaffen, in dem die Klientinnen Vertrauen aufbauen, sich angstfrei explorieren und ihre Sicht der Dinge darlegen konnten.

Gerade angesichts zweier Geschäftsführerinnen, deren bisheriges Mantra „Höher, schneller, weiter“ an seine Grenzen gestoßen war, die in ihrer Leistungs-Beziehung erschüttert wurden und die sich beide durch die jeweils Andere gekränkt fühlten, war eine behutsame, empathische, wertschätzende und kongruente Rahmengestaltung durch den Coach unerlässlich. Dies umso mehr, als dass B anfänglich skeptisch auf das Coaching reagierte – vermutlich aus Angst, „für die Andere passend“ gecoacht zu werden.

In dieser Kombination bildeten die Beziehungsvariablen Carl Rogers' das Fundament der Coaching-Arbeit, denn „jede Person benötigt zur Weiterentwicklung die Sicherheit einer wertschätzenden, akzeptierenden Beziehung, in der sie sich ohne Gefahr von Bewertung und fremden besseren Wissens über die eigenen Person konstruktiv selbstkritisch mit sich auseinander setzen kann“ (Hellwig, 2000, S. 21).

Fokus der Arbeit während der Einzel Sitzungen war zunächst, sich die je eigene Verletzung und die Wut auf die Andere zu erlauben und sich wertfrei der eigenen Gefühle gewahr zu werden. Dann galt es zu erkennen: Was genau hat verletzt und was genau hat dies mit der eigenen Person zu tun? Dazu war die von Helwig beschriebene Wechselwirkung, nämlich eine Förderung des Selbsterlebens

und der Selbstexploration bei den Klientinnen, sprich: das In-Kontakt-Kommen mit sich, das Erleben der eigenen Inkongruenz und gleichzeitig das In-vertrauensvolle-Resonanz-mit dem-Coach-Bleiben durch die oben beschriebenen Beziehungsvariablen Kongruenz, Wertschätzung und Empathie die Grundlage (ebd., S.21).

Der vorliegende Konflikt verortete sich nicht in der inhaltlichen Differenz über das Unternehmen, sondern ausschließlich in der emotionalen Kränkung durch die Handlung der jeweils Anderen. Es ging unmittelbar um persönliche, emotionale, „menschliche“ Fragen. Es ging nicht um die Rolle, sondern um die Person beider Geschäftsführerinnen, die mit einer emotionalen Distanz sich und anderen gegenüber im Geschäftsleben agierten und nun erkennen mussten, dass sie „verletzbar“ waren. Dies bedeutete eine besondere Sensibilität des Coaches im Klärungsprozess des Konfliktes. Denn gerade in Konfliktsituationen beginnt der Umgang mit Gefühlen in uns selbst, so wie jede Konfliktbewältigung auch in uns selbst durch Annehmen und Integrieren zum Abschluss kommt. (Wiegand / Isele, 2019, S. 21/22). Wenn dies der Fall ist, so ist die Aufgabe des Coaches zunächst, diesen Prozess wertschätzend und empathisch zu stimulieren und durch Selbstexploration zu befähigen. Dabei gilt es, noch einen Schritt vor dem eigentlichen Konfliktmanagement zu tun, nämlich sich zunächst einmal um sich selbst zu kümmern, sich der eigenen Gefühle klar zu werden, die eigene Wut wahrzunehmen und sie als Energie zu akzeptieren und zu verarbeiten. Erst dann können beide Parteien sich in die Lage versetzen, durch Annehmen und Integration der je eigenen Gefühle die Welt des Anderen zu verstehen und auf eine konstruktive Lösung hinarbeiten. Auch wenn dies gelingt, ist die machtvolle Energie einer Konflikt-aggression im weiteren Verlauf nie zu unterschätzen.

### Einzel Sitzungen

Beide Einzel Sitzungen zeichneten sich, wie zu erwarten war, zunächst dadurch aus, dass die jeweils Andere vermeintlich Schuld an der jetzigen Situation war.

#### Geschäftsführerin A

A beschwerte sich über die mangelnde Wertschätzung durch ihre Geschäftspartnerin während des Onboarding-Prozesses. Aus ihrer Sicht war sie selbst war endlich wieder in der Lage, nach einer langen und sehr schwierigen persönlichen Phase in das Unternehmen zurückzukehren und ihre volle Kraft für das Unternehmen einzubringen. Dass dies überhaupt wieder möglich sei, grenze für sie an ein Wunder. Sie habe alles dafür getan und nun werde ihre Rückkehr von ihrer Kollegin nicht honoriert. Im Gegenteil, sie würde behandelt wie ein Störenfried. Hier galt es zunächst die Wut zu symbolisieren und dann die Enttäuschung und Verletzung hinter der Wut zu explorieren. Welcher Wert oder welcher existenzielle Wunsch durch das Verhalten der Partnerin wurde verletzt? Es stellte sich heraus, dass Geschäftsführerin A eine „eähnliche“ Erwartung an die Zusammenarbeit der beiden hatte – nach dem Motto: „In guten wie in schlechten Zeiten“. Unbedingte Wertschätzung und

Vertrauen in die jeweils Andere, auch wenn die Situation schwierig oder nicht nachvollziehbar sei: Das waren unabdingbare Faktoren. In der weiteren Exploration wurde der Klientin bewusst, dass Wertschätzung und Vertrauen in ihre Person Grundpfeiler ihrer Existenz waren. In der biografischen Anamnese zeigte sich, dass dies Prägnanzen seit ihrer Kindheit waren, die sie in einem – wie sie sagte – sehr liebevollen und zugewandten Elternhaus erfahren hatte. Egal was auch passierte, ihre Person hätte nie infrage gestanden und sie hätte sich der Unterstützung ihrer Eltern immer gewiss sein können. Dies wünsche sie sich auch von ihrer Geschäftspartnerin. Mit der Möglichkeit, sich selbst auf den Grund gehen zu können in einer Atmosphäre der bewertungsfreien Wertschätzung seitens des Coaches, konnte die Klientin nach und nach einen Schritt weitergehen und die Historie des Konfliktes anschauen und auch ihren Anteil erahnen. Sie hatte ihrer Geschäftspartnerin ohne genauere Erklärungen für ihr plötzliches Fernbleiben als Wunsch ein „Sabbatical“ kommuniziert sowie B ohne geordnete Übergabe relativ übergangslos mit der Verantwortung für das Unternehmen allein gelassen.

Die schwierigste Hürde für A in dieser Einzelsitzung war, dass sie sich über den Grund für den Rückzug gewahr wurde. Sie war in der Aufbauphase des Unternehmens ohne Rücksicht auf die eigene konstitutionelle Voraussetzung und emotionale Bedürfnisse einer Doppelbelastung ein hohes Tempo gegangen und hatte Warnzeichen ihres Körpers bewusst ausgeblendet. Dass sie zu diesem Punkt ein anderes Bedürfnis zu haben schien als ihre Partnerin, machte sie in ihren Augen schwach. Das Thema war extrem schambesetzt für die Klientin, weshalb sie darüber noch nicht offen reden konnte.

#### Geschäftsführerin B

Nach anfänglich skeptischer Zurückhaltung gewann Geschäftsführerin B Vertrauen in das Coaching. Sie stellte fest, dass sie weder eine kritische Bewertung ihres Verhaltens noch gute Ratschläge für ein künftiges Verhalten zu erwarteten hatte, sondern dass sie in der Haltung des Verstehen-Wollens durch die Coach ihre Sicht der Dinge und ihre Gefühle auf die Dinge vertrauensvoll darlegen konnte.

Auch hier brach sich die Wut auf die Geschäftspartnerin schnell Bahn. Das Gefühl, ohne weitere Erklärung im Stich gelassen worden zu sein, hatte sie tief verletzt. Für sie fühlte sich das Sabbatical ihrer Partnerin nach einer momentanen Laune an, der diese mal eben nachgehen wollte. Die Werte und Prägnanzen, die bei Geschäftsführerin B missachtet worden waren, waren Loyalität und Leistung. Geprägt von einem leistungsorientierten Elternhaus und dem Glaubenssatz, sich bloß nicht zu wichtig zu nehmen, stellte für sie das Verhalten ihrer Partnerin alles infrage, wonach sie selbst immer handeln würde. Es wäre ihr nie in den Sinn gekommen, ihre Partnerin ohne weitere Erklärung im Stich zu lassen. Für sie war das Verhalten ihrer Geschäftspartnerin egoistisch und egozentrisch, etwas, was zutiefst verabscheuenswürdig sei. Sie habe dann die für sie einzig mögliche Konsequenz gezogen, nämlich das Unternehmen so zu organisieren, dass es auch mit ihr als alleiniger Geschäftsführerin funktioniere. Dies sei ihr gelungen und darauf sei sie stolz. Die Rückkehr ihrer Partnerin sei daher eher ein Störfaktor gewesen und sie habe

wenig Neigung gehabt, deren Onboarding erfolgreich zu gestalten. Dass ihre kalte Zurückweisung diese gekränkt haben mochte, könne sie zu einem bestimmten Grad einsehen, aber eigentlich wisse sie immer noch viel zu wenig darüber, was denn nun schlussendlich das Ganze ausgelöst habe. B blieb also bei ihrer Sicht und war kaum bereit, sich mit der Konsequenz ihres Handelns auseinanderzusetzen.

## Resümee Einzelsitzung

Das Ergebnis der Einzelsitzungen war, dass sich beide Parteien – ganz im Sinne des Prozesskontinuums von Carl Rogers bzw. der Verkürzung auf vier Stufen von Christiane Hellwig (Hellwig, 2000, S.24) – auf Stufe zwei bewegen konnten.

Was beide Parteien in den Einzelsitzungen erreicht hatten, war zum einen ihre Wut zu spüren, diese bewertungsfrei anzunehmen und sich der Ursache ihrer Verletzung bewusst zu werden. Zum anderen entwickelte sich bei A ein gewisses Verständnis dafür, was das eigene Verhalten bei ihrer Geschäftspartnerin ausgelöst haben mochte. Der Anteil des eigenen Verhaltens an der Eskalation konnte erkannt werden, das jeweilige Verhaltensmuster an sich blieb aber starr und wurde unter den Gegebenheiten als nicht veränderbar bewertet. Hinsichtlich seiner energetischen Aufladung hatte der Konflikt vorübergehend von seiner Kraft eingebüßt. Da aber der individuelle Explorationsprozess in der aktuellen Situation aufgrund der kurzen Zeit nicht weitergeführt werden konnte, blieb eine gewaltige Restenergie für die gemeinsamen Gespräche zurück.

Als Ergebnis aus den Einzelsitzungen kristallisierte sich heraus, dass, wenn die eigene Verletzung nicht von der Geschäftspartnerin wertfrei anerkannt werden würde, es keinen gemeinsamen weiteren Weg geben würde. Ich als Coach hatte bis dahin sozusagen Verhandlungsfähigkeit der beiden Parteien hergestellt. Die größere Aufgabe würden die gemeinsamen Gespräche darstellen.

## Gemeinsame Coaching-Sitzung I

Das gemeinsame Coaching begann mit einem langsamen Abrasten. Im Vorfeld waren Regeln verabredet worden, sich nicht zu unterbrechen, der Anderen Raum zu lassen, das Gesagte für sich zu verarbeiten und die eigene Meinung dazu darzulegen. Beide wollten dies unbedingt wertschätzend tun. Beide Parteien hatten sich die Möglichkeit erbeten, bei der jeweiligen Sicht auf die Dinge von der Anderen nicht unterbrochen zu werden und keine bewertenden Kommentare dazu zu erhalten.

Die erste der gemeinsamen Coaching-Sitzungen verlief wohltemperiert. Der Ablauf der Ereignisse und die je individuellen Auswirkungen wurden dargelegt und durch die Gegenseite aufgenommen und nachgefragt, bis sie verstanden waren. Einerseits war dies die Verletzung durch das plötzliche Allein-Gelassen-Werden, andererseits der abweisende Empfang bei der Rückkehr. Beide konnten die jeweilige Irritation, die Verletzung, die Wut und das Abwenden aus ihrer Sicht erklären und beide waren erleichtert, dafür Verständnis beim Gegenüber zu finden. Meine Interventionen (d. h. unter-

stützend ein Gefühl anzubieten, wie die jeweils Betroffene in der bestimmten Situation gefühlt haben mochte) wurden als „neutrale“, von einem wertschätzenden Dritten kommende Einlassung gerne aufgenommen. Insgesamt fand das Gespräch noch eher auf der kognitiv verstehenden Stufe der Exploration statt. Trotzdem war dies ein intensiver Prozess und es war beiden anzumerken, wie viel Kraft es sie kostete, sich dieser emotional schwierigen Situation zu stellen.

Für mich als Coach war es möglich, einen für beide Klientinnen vertrauensvollen Rahmen zu halten und dort die Exploration wertschätzend und empathisch zu begleiten, sodass sich beide Klientinnen in der Darstellung ihres Erlebens unterstützt fühlten und an den Konflikt herantasten konnten. Dennoch blieb für mich das Gefühl, nur die Spitze des Eisbergs gesehen zu haben.

Am Ende der ersten gemeinsamen Sitzung wurde die Verabredung getroffen, sich so weiter zu besprechen und auszuloten, was noch offen sei und wie es weitergehen könne.

## Gemeinsame Coaching-Sitzung II

Auf meine Frage in der zweiten gemeinsamen Sitzung, ob sich nach dem letzten Treffen noch etwas gezeigt hätte, kam die Bitte von Geschäftsführerin B einmal konkret auszuformulieren, wie man tatsächlich vertrauensvoll weiter zusammenarbeiten könne, da sie das Gefühl einer mangelnden Wertschätzung durch ihre Geschäftspartnerin schon länger beschäufte. Sie habe das Gefühl, dass ihre Geschäftspartnerin immer wieder durch die Blume signalisiere, „nur“ Ausführende zu sein und den langweiligeren Verwaltungsbereich des Geschäfts zu betreuen. Dies Gefühl begleite und nerve sie schon lange. Sie habe bisher aber keine Möglichkeit für sich gesehen, dies einmal anzusprechen. Geschäftspartnerin B hatte – wie sie im Nachhinein sagte – sich sehr erleichtert gefühlt durch die vertrauensvollen Gespräche zuvor und hatte sich ermutigt gefühlt, nun auch Dinge anzusprechen, die sie schon sehr lange beschäufte.

Mit diesem inhaltlich und körpersprachlich in einem etwas genervten Tonfall geäußerten Vorwurf hatte B den Funken entzündet. Und da entlud sich das Gewitter: Alle Konflikt-Energie explodierte und begrub alle Vorsätze des wertschätzenden Umgangs miteinander binnen kürzester Zeit. Beide Parteien richteten ihre körperlicher Zugewandtheit wie Kriegerinnen aufeinander aus, sprachen sich mit wütender Mimik direkt an, an der Kante der Sessel sitzend, anklagend gestikulierend. Alle Höflichkeit war verschwunden und mit zum Teil aggressiver Tonlage entlud sich alles, was sich seit Jahren aufgestaut zu haben schien. Zutage traten Verletzungen aufgrund jahrelanger Missverständnisse und Schweigens.

In meiner Rolle als Coach war ich zu einer ZuhörerIn geworden, die keine Möglichkeit der direkten Intervention gehabt hätte als laut und körpersprachlich eindeutig das Gespräch an sich zu reißen. Ich hatte mich dagegen entschieden. Ich hatte mich entschlossen, beiden Parteien den Rhythmus der Auseinandersetzung zu überlassen, aber einzuschreiten, wenn die Aggression überhand nehmen oder eine der beiden Seiten drohte, „im Getümmel“ verletzt zu werden. Wie sich zeigte, blieb ich wichtiger Part in die-

ser Auseinandersetzung – auch ohne zunächst aktive Beteiligung. Ich war der „Gate Keeper“, an dem sich beide Parteien immer wieder mit Blicken orientierten und dem sie vertrauten, einen sicheren Rahmen für diese Auseinandersetzung zu bieten. Dies tat ich.

Inhaltlich eskalierte der Streit daran, dass Geschäftsführerin B Geschäftsführerin A vorwarf, dass diese sich immer nur die Rosinen im Unternehmen rauspicke, sich als Ideenlieferantin präsentiere, sich damit nach außen brüste und sich ins beste Licht rückte. Es ginge ihr immer nur um sie selbst, wie auch jetzt wieder mit ihrem Sabbatical. Sie habe nicht einmal gefragt, wie es ihr, Geschäftsführerin B, damit gehen würde. A würde nicht im geringsten sehen, was sie, B, in ihrem Verwaltungsbereich leiste, um die operativen Bedingungen für ein erfolgreiches Unternehmen herzustellen.

Der Gegenvorwurf durch A ließ nicht lange auf sich warten. Geschäftsführerin A warf ihrer Geschäftskollegin vor, dass diese aufgrund ihrer omnipräsenten Art und Weise ihr, A, keinen Platz neben ihr ließe. Sie, B, wisse angeblich immer schon alles im Voraus meistens besser und strahle eine Dominanz aus, die ihr, A, kaum Raum lasse. Sie fühle sich oft an die Wand gedrängt. Darüber hinaus lasse B sie durch die Blume wissen, dass es ja „easy“ sei, immer mal eine Idee auszuspucken, dass es aber darauf ankomme, diese nachhaltig erfolgreich umzusetzen. Demgegenüber habe sie, A, ihren Fokus auf Kreativität, den es ja für den Erfolg auch brauche, entgegengesetzt und ihren Erfolg deutlich zu machen versucht. Aber nicht nur inhaltlich, sondern auch im physischen Sinne fühlte sich A, wie sie sagte, erdrückt. Morgens sei B als erste da, abends ginge sie als letzte, auch am Wochenende sei sie oft in der Firma. A als Mutter und Teil einer Familie könne das nicht leisten, obwohl sie es jahrelang versucht habe. Sie habe zum Schluss keine Kraft mehr gehabt. Sie habe versucht, das Tempo mitzugehen, aber sie sei daran krank geworden und schließlich im Burnout gelandet. Deshalb habe sie die Reißleine ziehen und sich auf ärztliche Anordnung hin zurückziehen müssen. Und da war es raus – die schambesetzte Wahrheit über das sogenannte Sabbatical. Danach entstand Stille, in der beide Parteien eine ganze Weile nichts sagten und die Worte auf sich wirken ließen.

Ich fasste das jeweils Gesagte zusammen und verbalisierte die Gefühle der Kränkung und der dahinter liegenden Scham. Geschäftsführerin A konnte dem zustimmen. Das Prozedere habe ich bei Geschäftsführerin B wiederholt und an beide die Frage gerichtet, was sie verstanden hätten und was es mit ihnen mache, wenn sie die Aussagen ihrer jeweiligen Geschäftspartnerin hörten. Beide waren sehr betroffen. Ihrer Körpersprache war anzumerken, dass etwas in Bewegung gekommen war. Sie saßen nun nicht mehr auf der Kante der Sessel, sondern ganz tief in die Sessel gelehnt, in einer sehr weichen Körpersprache, der Anderen in offener Körpersprache zugewandt. Im weiteren Verlauf des Gespräches konnten sie ihre Gefühlslage explorieren, ihre Werte, ihre Prägungen, ihre jeweiligen Verletzungen. Beide signalisierten in wertschätzenden Worten, dass sie viel von der Anderen verstanden hatten und sie konnten auch emotional auf ihren jeweiligen Anteil an dem Konflikt schauen. Zum Abschluss der Sitzung bat ich beide, sich zur der nächsten

Sitzung Gedanken darüber zu machen, was sie gewinnen und was sie verlieren würden, wenn sie die Zusammenarbeit fortsetzen würden und was beide bereit wären, dafür zu investieren.

Die letzte Sitzung verlief sehr konstruktiv. Das Verständnis um die Verfasstheit des jeweils Anderen hatte gehalten. Beide äußerten die Erwartung, dass die gegenseitige Wertschätzung zurückkommen werde und dass das gegenseitige Vertrauen und die Lust auf die gemeinsame Zukunft im Unternehmens wieder da sei. Vor allem jetzt, wo sie viel gegenseitig verstanden hätten und bereit wären, dies in ihrem Verhalten künftig zu berücksichtigen. Es wurden einige Eckpunkte der künftigen Zusammenarbeit festgelegt sowie ein Termin nach drei Monaten vereinbart, um festzustellen, ob der positive Beschluss Bestand habe.

## Evaluation

Der Beschluss hatte gehalten, das Vertrauen war langsam zurückgekehrt. Das Verstehen der jeweils Anderen hatte dazu beigetragen. Die Zusammenarbeit verlief zunehmend harmonisch und die Mitarbeiter äußerten mehrfach, dass sich die Atmosphäre des Unternehmens spürbar verbessert habe und es wieder Spaß mache, dort zu arbeiten. Den Rahmen personenzentriert zu gestalten und dann durchgängig so zu halten, so dass sich die Klientinnen in ihrer emotionalen Verfasstheit „angstfrei“ explorieren konnten, empfand ich als Coach besonders herausfordernd in dieser Konfliktsituation.

Die Energie einer Konfliktsituation kann vielleicht nicht immer „ausexploriert“ werden. Die Aggression auszuhalten, ihr gar Raum zu geben, sie als etwas Positives zu betrachten, birgt ein gewisses Risiko und benötigt Entdeckergeist seitens des Coaches. Wie sich im Prozess herausgestellt hat, trug das Fundament der bedingungslosen Wertschätzung, Empathie und Kongruenz, das in den Sitzungen zuvor gelegt worden war, als sicherer Rahmen.

## Literatur:

Hellwig, C. (2020). Das Personenzentrierte Zwei-Kräfte-Modell. In: Coaching-Magazin 4/2020. Goldenstedt: Christopher Rauhen GmbH

Wiegand, U.; Isele, G. (2019). „Etwas Abstand bitte!“ – Workshop zum personenzentrierten Selbstmanagement in Konfliktsituationen. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 3/2019. Köln: GwG



Ulla Wiegand, Personenzentrierte Beraterin (GwG), Ausbilderin (GwG), Leadership-Coach in eigener Praxis für die Themen Führung, Karriere, Resilienz, NetzwerkPartner Perspektiv-Coaching zur Re-Integration in den Arbeitsmarkt, Dozentin für Personenzentriertes Coaching bei der Uniquo-Coaching-Ausbildung

Kontakt:  
office@wiegandcoaching.de