

Astrid Schreyögg

# Konfliktcoaching

Anleitung für den Coach

UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Vorwort zur 2. Auflage . . . . . | 9  |
| Einleitung . . . . .             | 11 |

## **Teil I: Coaching und Konflikte . . . . .19**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Coaching als Managementberatung . . . . .                           | 21  |
| 1.1 Funktionen, Zielgruppe, Themen, Ziele . . . . .                    | 21  |
| 1.2 Die Rolle des Coaches und Settings im Coaching . . . . .           | 31  |
| 1.3 Anforderungen an den Coach und sein Konzept . . . . .              | 33  |
| 1.4 Anlässe von Coaching . . . . .                                     | 36  |
| 2. Konflikte in Organisationen . . . . .                               | 39  |
| 2.1 Konzeptionelle Positionen, Definitionen, Manifestationen . . . . . | 39  |
| 2.2 Ursachen . . . . .   | 47  |
| 2.3 Diagnosen . . . . .  | 73  |
| 3. Coaching bei Konflikten . . . . .                                   | 100 |
| 3.1 Coaching zur Konfliktprophylaxe . . . . .                          | 100 |
| 3.2 Coaching zur Konfliktbewältigung . . . . .                         | 108 |
| 3.3 Coaching zur Konfliktstimulation . . . . .                         | 128 |

## **Teil II: Coaching bei speziellen Konfliktkonstellationen . 137**

|   |     |
|---|-----|
| 4. Konfliktcoaching für Führungskräfte aus Behörden,<br>Wirtschaftsbetrieben, sozialen Dienstleistungssystemen. . . . . | 140 |
| 4.1 Grundtypen von Organisationen . . . . .   | 142 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 6   | Konfliktcoaching  |     |
| 4.2 | Organisationsmuster und Konfliktpotenziale in Behörden,<br>Wirtschaftsbetrieben, sozialen Dienstleistungssystemen . . . . | 143 |
| 4.3 | Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte in Behörden,<br>Wirtschaftsbetrieben, sozialen Dienstleistungssystemen . . . .   | 160 |
| 4.4 | Empfehlungen fürs Coaching . . . . .  | 163 |
| 5.  | Konfliktcoaching für neu ernannte Führungskräfte . . . . .  | 167 |
| 5.1 | Führung als Personal-, Interaktions- und<br>Systemphänomen . . . . .  | 170 |
| 5.2 | Konfliktpotenziale durch die Rekrutierungsart . . . . .   | 178 |
| 5.3 | Konfliktpotenziale durch die Situation des Vorgängers . . . .   | 184 |
| 5.4 | Konfliktpotenziale durch den spezifischen<br>organisatorischen Auftrag . . . . .  | 189 |
| 5.5 | Konfliktpotenziale durch schwach formalisierte<br>Führungskonstellationen . . . . .                                       | 193 |
| 5.6 | Empfehlungen fürs Coaching . . . . .  | 197 |
| 6.  | Konfliktcoaching für Führungskräfte in charismatischen<br>Konstellationen . . . . .                                       | 204 |
| 6.1 | Die klassische Denkfigur »Charisma« und erweiterte<br>Interpretationen . . . . .  | 205 |
| 6.2 | Eine Typologie charismatischer Führung und ihr<br>Konfliktpotenzial . . . . .   | 211 |
| 6.3 | Frauen und Charisma . . . . .   | 214 |
| 6.4 | Charisma in organisatorischen Kontexten . . . . .   | 215 |
| 6.5 | Das Konfliktpotenzial charismatischer Konstellationen . . . .   | 224 |
| 6.6 | Empfehlungen fürs Coaching . . . . .  | 230 |
| 7.  | Konfliktcoaching für Führungskräfte zwischen Haupt- und<br>Ehrenamt . . . . .   | 236 |
| 7.1 | Das Ehrenamt und seine organisatorische Einbettung . . . .  | 237 |
| 7.2 | Die formale Relation zwischen Vorstand und<br>Geschäftsführung . . . . .  | 242 |
| 7.3 | Die »Realbeziehung« zwischen Vorstand und<br>. Geschäftsführung . . . . .   | 248 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 7.4  | »Führung von unten« als Aufgabe der Geschäftsführung gegenüber dem Vorstand . . . . .                  | 250 |
| 7.5  | »Management von oben« als Aufgabe der Geschäftsführung gegenüber ehrenamtlichen Helfern . . . . .      | 253 |
| 7.6  | Empfehlungen fürs Coaching . . . . .   | 256 |
| 8.   | Konfliktcoaching für Führungskräfte in Doppelspitzen. . . . .  | 261 |
| 8.1  | Die Verankerung von Doppelspitzen in der Organisation . . . . .  | 264 |
| 8.2  | Eine Phänomenologie von Doppelspitzen. . . . .   | 275 |
| 8.3  | Typische Konfliktpotenziale von formalen Doppelspitzen . . . . .                                       | 287 |
| 8.4  | Empfehlungen fürs Coaching von formalen und »Quasi-Doppelspitzen« . . . . .                            | 303 |
| 9.   | Konfliktcoaching für Führungskräfte in Familienunternehmen. . . . .                                    | 314 |
| 9.1  | Zur Differenz zwischen Unternehmer und Manager. . . . .  | 316 |
| 9.2  | Die Spezifika von Familienunternehmen. . . . .   | 318 |
| 9.3  | Typische Konfliktpotenziale von Familienunternehmen . . . . .  | 327 |
| 9.4  | Empfehlungen fürs Coaching . . . . .   | 332 |
| 10.  | Konfliktcoaching für Führungskräfte bei der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft . . . . . | 338 |
| 10.1 | Ein konzeptioneller Rahmen zum Verständnis wirtschaftspolitischer Transformationsprozesse. . . . .     | 341 |
| 10.2 | Die Spezifika von Ostbetrieben. . . . .  | 347 |
| 10.3 | Die Führungskräfte von Ostbetrieben. . . . .   | 351 |
| 10.4 | Das aktuelle Konfliktpotenzial von Führungskräften in Ostdeutschland. . . . .                          | 355 |
| 10.5 | Empfehlungen fürs Coaching. . . . .  | 359 |
| 11.  | Konfliktcoaching für Führungskräfte in Mann-Frau-Konstellationen. . . . .                              | 363 |
| 11.1 | Die Bedeutung des Berufs für Männer und für Frauen . . . . .   | 365 |
| 11.2 | Führung unter Frauen, unter Männern und in geschlechtsgemischten Kontexten. . . . .                    | 381 |

|   |     |
|---|-----|
| 11.3 Weibliche Führungskräfte in Männermilieus und<br>männliche in Frauenmilieus. . . . . | 389 |
| 11.4 Die verschiedenen Varianten von Liebe am Arbeitsplatz ..                             | 391 |
| 11.5 Empfehlungen fürs Coaching. . . . .  | 396 |
| Literatur. . . . .  | 401 |
| Register. . . . .   | 420 |