

GraduierungsArbeiten

zur "Integrativen Therapie"
und ihren Methoden

Aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit
und dem "Fritz Perls Institut für Integrative Therapie"

15 / 2004

Konfliktmanagement in Organisationen und die Be- deutung für professionelle und spontane Interventionsformen

- Konfliktgenese und Konfliktbewältigung bei sozialen Kon-
flikten -

Graduierungsarbeit im Fachbereich
Integrative Supervision

Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit
Fritz Perls Institut

Armin Gardeia
Plattenweg 10
93092 Barbing – Friesheim
(bei Regensburg)
im März 2004

Inhaltsübersicht

I. Einleitung

II. Konfliktbegriff: Was ist ein Konflikt? Welche Arten gibt es? Sinn von Konflikten und die Einschränkung auf soziale Konflikte

1. Sinn von Konflikten
2. Der Konfliktbegriff
 - 2.1 Der Konfliktbegriff in populärer Hinsicht
 - 2.2 Der Konfliktbegriff nach Berkel, Crisand und Glasl
 - 2.3 Der Konfliktbegriff der „Integrativen Theorie“ nach Petzold
3. Konfliktarten: Typologie der Konflikte – Spektrum möglicher Konflikthintergründe
 - 3.1 Latente und manifeste Konflikte
 - 3.2 Verschobene und echte Konflikte
 - 3.3 Heiße und kalte Konflikte
 - 3.4 Unterscheidungsmerkmale nach Berkel
 - 3.5 Unterscheidungsmerkmale nach Glasl
 - 3.6 Weitere Formen
4. Fazit

III. Der Einfluss der Organisation auf die Konfliktentstehung, dessen Verlauf (Prozess) und traditionelle Grundmodelle der Konfliktlösung

1. Konfliktstile und Grundmodelle der Konfliktlösung in Organisationen
 - 1.1 Flucht/Vermeidung/Rückzug
 - 1.2 Vernichtung/Kampf
 - 1.3 Unterordnung/Nachgeben
 - 1.4 Delegation
 - 1.5 Kompromiss
 - 1.6 Konsens/gemeinsame Problemlösung
 - 1.7 Dissoziation
2. Prozess und Eskalation von Konflikten in Organisationen
 - 2.1 Der Eskalationsprozess
 - 2.2 Das Kontingenzmodell der Konfliktintervention
3. Bewertung

IV. Interventionsformen bei sozialen Konflikten in Organisationen: spontane und professionelle Methoden und Beratungsformen

1. Konfliktcoaching
 - 1.1 Coaching – eine Begriffsbestimmung
 - 1.2 Ziele des Konfliktcoachings
 - 1.3 Settings
 - 1.4 Anlässe für Konfliktcoaching
 - 1.5 Abgrenzung zur Supervision
2. Mediation als Konfliktlösungsverfahren
 - 2.1 Was ist Mediation?
 - 2.2 Die Schritte im Mediationsprozess
 - 2.2 Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mediators
3. Supervision als Konfliktlösungsverfahren
 - 3.1 Die Integrative Supervision
 - 3.2 Der TREE of SCIENCE als „Wurzel“ des „Integrativen Ansatzes
 - 3.3 Die praxeologische Ebene: der Supervisionsprozess und methodische Maßnahmen
 - 3.4 Abgrenzung zwischen Supervision und ähnlichen Verfahren
4. Das Harvard-Konzept als Interventionsform bei sozialen Konflikten
 - 4.1 Das Grundprinzip des Harvard-Ansatzes
 - 4.2 Weitere Punkte im Harvard-Konzept
 - 4.3 Fazit
5. Konflikttransformation als Interventionsform bei sozialen Konflikten
 - 5.1 Die Bestandteile des Konflikttransformationsmodells
 - 5.2 Fazit

V. Gesamtbetrachtung der Interventionen bei sozialen Konflikten in Organisationen Literatur und Links

I. Einleitung

Um es gleich vorwegzunehmen: Ein Miteinander-Arbeiten in Organisationen ohne Konflikte gibt es nicht. Gegensätze, Reibungen, Spannungen und Konflikte gehören zum Alltag unseres Arbeitslebens und deshalb brauchen wir die Kompetenz, mit Konflikten fachkundig und konstruktiv umzugehen.

Für eine erfolversprechende Konfliktbearbeitung ist zunächst die Entwicklung eines adäquaten Konfliktverständnisses unabdingbar und notwendig. Die Beantwortung der Fragen nach der Art, Funktion und Charakteristika des Konfliktes ist im wesentlichen davon abhängig, welche Konflikttheorie man bei der Betrachtung zugrundelegt. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass es keine in sich geschlossene Konflikttheorie gibt, weil es von den jeweiligen theoretischen Bemühungen und Kontexten abhängt, in welchen Beziehungen der Konflikt analysiert wird.¹ Dementsprechend variiert das Konfliktverständnis je nach der herangezogenen Theorie, die den Bezugspunkt für die Konfliktbetrachtung bildet.² Folglich gibt es auch keine einheitliche Definition dessen, was ein Konflikt ist.

Konflikte im Team oder in der Organisation binden Energien und belasten das Arbeitsklima. Wenn die vorhandenen Räume und Möglichkeiten, wenn Teambesprechungen oder Leitungsgesprächen nicht mehr ausreichen, um mögliches Konfliktpotential zu beeinflussen, dann droht aus einer Spannung im Team, in der Hierarchie oder in der Organisation ein Konflikt zu werden. Gerade aber in Organisationen (profit- oder non-profit) kann ein unsachgemäßer Umgang mit Konflikten sehr schnell zu Funktionsstörungen führen. Dann wirken Konflikte bedrohlich und zerstörerisch, führen zu Stress und Unzufriedenheit bei den Betroffenen, schlechtem Arbeitsklima, Instabilität bis hin zur Funktionsunfähigkeit der Gruppe.

Im Laufe eines Konfliktprozesses werden Verhaltensweisen in Aktionen und Gegenaktionen aneinander gekettet und verzahnt. Das führt zu Verzerrungen im Denk- und Vorstellungsleben und in der Wahrnehmungsfähigkeit der Parteien. All dies führt zu Misstrauen und Verstrickungen, und letztlich zu sachlichen und persönlichen Auswirkungen – zu Konflikten. Die Thematik von Konflikten und deren Behandlung umfasst somit unterschiedlichste Sichtweisen und Ansätze. In der folgenden Arbeit wird der Fokus auf ausgewählte Aspekte gelegt, die für Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen von großer Bedeutung sind. Dabei erheben wir jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

II. Konfliktbegriff: Was ist ein Konflikt? Welche Arten gibt es? Sinn von Konflikten und die Einschränkung auf soziale (inter-personelle) Konflikte

Diese so einfach gemeinte Überschrift birgt allerdings nach längerem studieren unterschiedlichster Konflikttheorien eine immense Schwierigkeit. Diese Schwierigkeit, Konfliktarten und Konfliktvarianten zu unterscheiden oder die in der einschlägigen Fachliteratur vorfindbaren Konflikttypologien zu vergleichen oder zu ordnen, liegt nach Glasl³ darin, dass die Beiträge zu diesem Thema aus sehr unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen kommen (Ökonomie, Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie, Pädagogik). Petzold⁴ geht davon aus, dass die anwendungsbezogene Konfliktforschung und die Methoden der Konfliktberatung vor erheblichen Problemen stehen, was die Differenzierung von Konflikttypen, Konfliktebenen, die Eskalations- bzw. Konfliktverlaufsdynamik angeht. Beide Autoren gehen davon aus, dass es an „fundierter Interdisziplinparität“ (Petzold⁵) bzw. an einer „übergreifenden, vernetzten Theoriebildung“ (Glasl⁶) der sozialwissenschaftlichen Disziplinen untereinander zur Klärung und Bearbeitung komplexer sozialer Zusammenhänge und Querschnittsproblemen mangelt, wie Konflikte sind.

¹ Granzow u.a. 1993

² Vgl. die ausführliche Darstellung verschiedener Konflikttheorien: Bonacker 1996

³ Glasl 1999⁶

⁴ Petzold 2003

⁵ dito

⁶ Glasl 1999⁶

Bisher muss man konstatieren, dass diese übergreifende Theoriebildung bis dato noch nicht stattgefunden hat. Es wird sie wahrscheinlich auch nicht geben, denn so unterschiedlich die einzelnen Disziplinen von ihrem Grundverständnis und Theoriehintergrund her sind, so vielschichtig und multikausal sind die Theorien über den Menschen, seine sozialen Bezüge und Beziehungen. Nach Petzold⁷ müssen Konflikte differentiell auf der *Mikroebene* (intrapersonale Konflikte), der *Makroebene* (gesellschaftliche bzw. politische nationale/innergesellschaftliche Konflikte) und der *Mesoebene* (organisationale Konflikte/Organisationsdynamik) und damit verbundenen Mischdynamiken (z. B. Vermischung von persönlichen und kollektiven Machtmotiven) betrachtet werden. Petzold geht in seinen Überlegungen noch einen Schritt weiter und meint: „Es reicht nicht, z. B. die verschiedenen Eskalationsmodelle nebeneinander zu stellen, sich inspirieren zu lassen und dann mit einem eigenen 'Stufenmodell' und eigenen 'Basismechanismen' herauszukommen, in denen es vor inkompatiblen Theorieversatzstücken, die nicht auf 'Anschlussfähigkeit' geprüft wurden, nur so wimmelt. Das kann nur zu 'kontaminierten' Modellen führen, die auch für die Praxis Probleme aufwerfen müssen“⁸. Petzold hat recht, wenn er davon ausgeht, dass viele Modelle und Theorien zu kurz greifen und weitreichende, multikausale Einflüsse nicht beachten (je nach theoretischer Herkunft). Im Sinne einer „Integrativen Theorie“ sind wenige dieser Positionen „integrierbar“, allerdings muss man einige relevante – wenn auch heuristische - Konstrukte heranziehen, solange es nicht praktikable „integrative“ Konzepte hierzu gibt. Und viele dieser Autoren haben auch nützliche Informationen zum Thema Konflikt bereitgestellt, zwar nicht immer empirisch gestützt, aber im praxeologischen Sinne durchaus verwertbar.

1. Sinn von Konflikten

Bevor wir zur Begriffsbestimmung „Konflikt“ kommen, sei vorerst einmal der „Sinn“ von Konflikten herausgestellt. Wenn wir davon ausgehen, dass Konflikte überall und allgegenwärtig sein können, müssen wir auch in gewisser Weise nach der „Sinnhaftigkeit“ von Konflikten fragen, so lästig sie auch manchmal erscheinen mögen. Konflikte haben sowohl destruktive wie auch konstruktive Potentiale. Was dem einzelnen als belastend erscheinen mag, kann für ein ganzes System (Gruppe, Organisation etc.) eine Lern- und Innovationschance sein, wenn wir den richtigen Umgang damit finden. Dazu aber später.

Schwarz⁹ stellt hierzu fest, dass man die Frage nach der „Definition und der Ursache“ von Konflikten durch die Frage nach dem „Sinn von Konflikten“ ersetzen sollte. Dies greift m. E. zu kurz und ist in vielen Fällen der Konfliktbetrachtung sogar kontraproduktiv, impliziert diese Aussage doch einen „kurativen“ Charakter ohne die Genese in den Fokus zu rücken (vergleichbar der traditionellen Medizin vs. ganzheitlicher Betrachtung; z. B. Homöopathie, ganzheitliche Medizin). Das Konflikte – oder besser gesagt die Konfliktlösung - trotz aller Einwände eine positive, klärende und reinigende Wirkung zeigen können ist unumstritten.

Konflikte können positive/konstruktive Funktionen für die jeweilige soziale Einheit haben (für Gruppen, wirtschaftliche Systeme, Gesellschaften). Konflikte weisen auf Probleme hin, fördern die Innovation und Kommunikation, lösen Veränderungen aus, verhindern Stagnation, regen Interesse an, stimulieren Kreativität, stellen die Einheit von Gruppen her, führen zur Selbsterkenntnis, bearbeiten Unterschiede etc.¹⁰

2. Der Konfliktbegriff

Definitionen von "Konflikt" in Lexika, Handbüchern oder in Fachbüchern lassen erkennen, dass diese nicht immer einheitlich sind, womit die kontroverse wissenschaftliche Diskussion über Konflikte widergespiegelt wird, und sie nicht klar zwischen einem neutralen Begriff, einer Bewertung des Phänomens Konflikt sowie dessen Kontext und Ursache unterscheiden. Ebenso heterogen die wissenschaftstheoretische Herkunft der Autoren ist, so unterschiedlich ist auch deren Herangehensweise an den Begriff Konflikt. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

⁷ Petzold 2003

⁸ dito

⁹ Schwarz 2001

¹⁰ Schwarz 2000 und Beck/Schwarz 2000

2.1 Der Konfliktbegriff in populärer Hinsicht

Oft bringt einem die naheliegendste Möglichkeit, einen Begriff zu erfassen, nämlich der Blick in den Duden, schon einen Schritt weiter. Der Begriff Konflikt kommt vom Lateinischen „conflictus“ und „confligere“ und meint „Zusammenstoß, Zwiespalt, Widerstreit“¹¹. Konflikte erzeugen Spannungen, wenn gegensätzliche Zielvorstellungen nicht gleichzeitig erfüllt werden (können). Diese basale Beschreibung von Konflikten erhellt zwar schon ein wenig die Begriffsbestimmung, ist allerdings für eine fundierte Betrachtung nicht tauglich, denn nicht jeder Streit und Zusammenstoß ist unweigerlich auch ein Konflikt, kann aber zu einem Konflikt werden.

2.2 Konfliktbegriff nach Berkel, Crisand und Glasl

Berkel beschreibt Konflikte sehr allgemein. Man spricht in seinen Augen von einem Konflikt, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich und unvereinbar sind¹². Auch Crisand geht in seiner Begrifflichkeit nicht viel weiter, indem er erstens die Definition von Berkel übernimmt und sie zweitens noch mit einer weiteren Definition von Ulrich¹³ „den Kampf der Motive“ (mehrere Triebe, Strebungen, Wünschen usw.) ergänzt.

Anders bei Glasl. Der wohl meist zitierte Autor auf dem Gebiet des Konfliktmanagements im nicht nur deutschsprachigem Raum gründet seine Arbeit als Konfliktforscher und Praktiker auf ein „ganzheitliches Menschenbild“ („Das dreifältige Wesen des Menschen“: Leib-Seele-Geist¹⁴). Der Mensch ist mit seiner Leiblichkeit Teil der physischen Welt und der Naturkräfte, mit seiner Seele lebt er im psychischen und sozialen Element und hat Beziehungen zu anderen beseelten Wesen, wird von diesen beeinflusst und nimmt selber auf sie Einfluss und als geistiges Wesen kann der Mensch Erfahrungen mit geistigen Wirklichkeiten haben. Damit verbindet er seine Konflikttheorie mit Ansätzen der behavioristischen Psychologie (physische Körperlichkeit des Menschen), der Anthropologie (der Mensch als soziales Wesen) und der humanistischen Psychologie (geistige Dimension des Menschen) und sogar das christliche Menschenbild spiegelt sich in seinen Ausführungen wieder.

Diese Ausführungen zeigen, dass er (zumindest momentan) als deutschsprachiger Autor ein sehr umfassendes Theorieverständnis aufweist und sein Konfliktmodell in einen metatheoretischen Rahmen einzubetten weiß. Konstruktivistische Überlegungen, die eine „Realität“ als eine „Konstruktion von vielen unterschiedlichen (Konflikt-) Wirklichkeiten“ sehen, finden keinen Eingang in seine Beschreibungen.

Glasl begründet seine Definition von „sozialem Konflikt“ indem er Vergleiche mit anderen Definitionen u.a. mit den folgenden herstellt¹⁵:

Dahrendorf (1961): Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive (latent) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeit bezeichnen lässt. **Berljou** (1977): Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat. **Rosenstiel von** (1980): Ein interindividueller - sog. sozialer - Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden. **Rüttinger** (1980): Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind. **Prain** (1982): Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu Recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.

Glasl versucht eine Synthese und definiert:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen und Organisationen etc.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen

¹¹ Duden Band 1

¹² Berkel 1999

¹³ zitiert in Crisand 1999

¹⁴ Glasl 1999

¹⁵ dito

- mit dem anderen Akteur (andere Akteure) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch
- einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge¹⁶

2.3 Der Konfliktbegriff der „Integrativen Theorie“ nach Petzold

„Konflikte entstehen aus dem Aufeinandertreffen gegensätzlicher oder differenter Interessenslagen, ungerechter Verteilung von Ressourcen, ungleichen Chancen – prinzipiell aus Situationen sozialer Benachteiligung“¹⁷. Diese sehr frühe Definition von Konflikt (Petzold 1973) entstand auf dem Hintergrund der späten 60er-Bewegung und fußt auf die kritische Auseinandersetzung mit den Fragen sozialer Ungleichheit, ungleicher Bildungschancen usw.¹⁸ Diese Definition half allerdings bei einer „klinischen Konflikttheorie“ der Integrativen Theorie und ihren psychotherapeutischen Kontexten nur wenig weiter, wenn sie auch einen Nutzen für Situationen in Beratung/Supervision und Agogik haben soll¹⁹.

„Praxeologien wie Beratung oder Therapie müssen folglich ‘theoriegeleitet’ (...) für spezifische Kontexte und Aufgaben entsprechende Referenztheorien beziehen und sie situations- und aufgabenspezifisch zupassen. Hier wurde ein halbwegs origineller Beitrag des „Integrativen Ansatzes“ zum Konfliktthema durchaus geleistet, wenn auch ein bescheidener. Er ist mit der soziologischen Theorie der ‘social world’ (Strauss/Petzold) und der sozialpsychologischen der ‘représentation sociale’ (Moscovici) verbunden:²⁰

*„**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 widerstreitenden ‘social words’²¹ bzw. mentaler Repräsentationen²² 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 ‘sozialen Repräsentationen’ mit ihren antagonisierenden Werten, Interessen, Geschichtsinterpretationen und Zukunftsvisionen²³.

Diese komplexe Definition von Konflikt ist für die praxeologische Ebene bedeutsam. Für Beratung, Supervision, Coaching und Agogik, die alle auf dem hermeneutischen Prozess des Wahrnehmens, Erfassens, Verstehens und Erklärens gründen, ist diese eine Grundlage die Vielzahl der Kontexte, die in Konflikten stets gegenwärtig sind, nicht auszublenden. „Je komplexer und unüberschaubarer das untersuchte System ist, desto mehr Repräsentanten aus relevanten Systembereichen müssen

¹⁶ Glasl 1999

¹⁷ Petzold 1973, zitiert in Petzold 2003

¹⁸ Petzold 2003

¹⁹ dito

²⁰ Petzold 2003

²¹ ‘social words’: die von einer sozialen Gruppe „geteilte Perspektive auf die Welt“, eine „Weltsicht“ (Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine „Weltanschauung“ im Makro- und Megabereich). Soziale Welten in Makrobereichen prägen etwa über einen „Zeitgeist“ Mikro- und Mesoebene entweder konformierend – man stimmt zu – oder divergierend – man lehnt sich auf (Petzold).

²² mentale Repräsentationen: **kollektiv-mentale Repräsentationen** sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-responsenden und mit ihren Performanzen, d. h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als intermentale Wirklichkeiten entstehen aus geteilten Sichtweisen auf 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 (Petzold). **Subjektiv-mentale Repräsentationen** sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in Enkulturation und Sozialisation erworbenen, d. h. emotional bewerteten, kognitiv eingeschätzten und dann verkörperten Bildern und Aufzeichnungen über die Welt. Es sind eingeleibte, erlebniserfüllte „mentale Filme“, „serielle Hologramme“ über „mich-Selbst“, über die „Anderen“, über „Ich-selbst-mit-den-Anderen-in-der-Welt“, die die Persönlichkeit des Subjekts bestimmen, seine intramentale Welt ausmachen. Es handelt sich um die „subjektiven Theorien“ mit ihren kognitiven, emotionalen, volitiven Aspekten, die sich in Prozessen „komplexen Lernens“ über die gesamte Lebensspanne hin verändern und von den „kollektiv-mentalen Repräsentationen“ nachhaltig imprägniert sind um dem Menschen als Lebens-/Überlebenswissen, Kompetenzen für ein konsistentes Handeln in seinen Lebenslagen, d. h. für Performanzen zur Verfügung stehen (Petzold).

²³ Petzold 1999

an diesem Prozess beteiligt werden und desto mehr sind die Berater auf diese Expertise angewiesen. Die Ergebnisse eines solchen Prozesses werden nochmals *diskursanalytisch* (Foucault) auf verborgene **Machtdiskurse** untersucht, *dekonstruktivistisch* (Derrida) auf implizierte **Determinierungen** geprüft, *mehrfachanalytisch* (Petzold) auf die vielfältigen Einflüsse aus dem vielschichtigen Kontext und seiner Kontinuumsdimension (= Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft). Mit einem solchen „Integrativen“ Ansatz als „**Metahermeneutik**“ bezeichneten Vorgehen, das die Reflexion bzw. Koreflexion der Beteiligten, die Expertise aller einbezieht, wird versucht, zu Strategien der *Konfliktbearbeitung* und *Konfliktlösung* (das ist zu differenzieren!) auf der interpersonalen oder/und intrapersonellen Ebene zu kommen und ihre Umsetzung zu betreiben“²⁴.

3. Konfliktarten: Typologie der Konflikte – Spektrum möglicher Konflikt Hintergründe

Die Komplexität eines Konflikts kann man gut abschätzen, wenn man zunächst einen Eindruck gewinnt, worauf sich der bestehende Konflikt bezieht (gründet). Man kann dazu vielfältige Konfliktarten unterscheiden, um zu differenzieren, wo Ursachen des Konflikts liegen können. Soziale Konflikte können hinsichtlich ihrer möglichen Hintergründe unterschieden werden. Viele Autoren bieten verschiedenste Abbildungen unterschiedlichster Prägungen an.

In der einschlägigen Literatur findet sich eine Fülle von typologischen Ordnungsversuchen sozialer Konflikte, jedoch entziehen sich diese aufgrund vielseitigster Ausprägungsformen einer endgültigen, vollständigen Einteilung.

Die folgende Ausführung beschränkt sich auf die gängigsten Klassifikationsversuche, um die unterschiedlichen Konfliktarten in Organisationen zu analysieren und somit in Form der Konfliktdiagnose den ersten Schritt in Richtung einer erfolgreichen Konfliktbehandlung zu setzen. Die Einteilungen in latente bzw. manifeste Konflikte, heiße bzw. kalte Konflikte und verschobene bzw. echte Konflikte beschreiben eher Ausprägungsformen, die Konflikte annehmen können, während die im Anschluss behandelten Unterscheidungsmerkmale (Konfliktarten) sich vielmehr mit den tatsächlichen Auslösern beschäftigen.

3.1 Latente und manifeste Konflikte

Manifeste Konflikte äußern sich in der Regel durch offenes Konfliktverhalten, das sich auf die Gegnerpartei nachteilig auswirkt bzw. auswirken kann. Von latenten Konflikten wird dann gesprochen, wenn eine Situation ein gewisses Konfliktpotential enthält, oder wenn die Parteien bereits in Gegnerschaft zueinander stehen. Ein latenter Konflikt kann auch dann vorliegen, wenn sich die beiden Partner bereits ihrer abweichenden Handlungspläne bewusst sind, deren Realisierung jedoch noch nicht wagen²⁵. Latente Konflikte können keinem produktiven Lösungsprozess unterzogen werden. Deshalb ist eine Unterdrückung und Verdrängung von Konflikten langfristig nicht zielführend, da durch das Bewusstmachen latenter Konflikte das eigentliche Problem schneller erkannt und der Konfliktverlauf besser verstanden werden kann²⁶.

3.2 Vershobener und echter Konflikt

Bei verschobenen Konflikten wird der echte Konflikt auf andere Bereiche oder Parteien übertragen. Dies geschieht meist aufgrund von Barrieren, welche die Austragung des eigentlichen Konflikts hindern, wie beispielsweise Angst vor Sanktionen eines mächtigen Kontrahenten, moralische Bedenken etc. Vershobene Konflikte sind daran erkennbar, dass die Anlässe gesucht erscheinen, sowie dass sie kleinlich und zäh ausgetragen werden²⁷.

3.3 Heiße und kalte Konflikte

Die Unterscheidung zwischen heißen und kalten Konflikten findet durch den dominierenden Verhaltensstil der Interaktion zwischen den beiden Konfliktparteien statt. Heiße Konflikte sind von einer Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit gekennzeichnet, wobei Angriff- und Verteidigungsprozesse offensichtlich sind. Die engagierten Konfliktpartner halten an ihren eigenen Idealen fest und versuchen, das Gegenüber von der Richtigkeit der eigenen Ansicht zu überzeugen. Beim

²⁴ Petzold 2003

²⁵ Rosenstiel von 1994; Glasl 1999

²⁶ Rüttinger/Sauer 2000

²⁷ dito

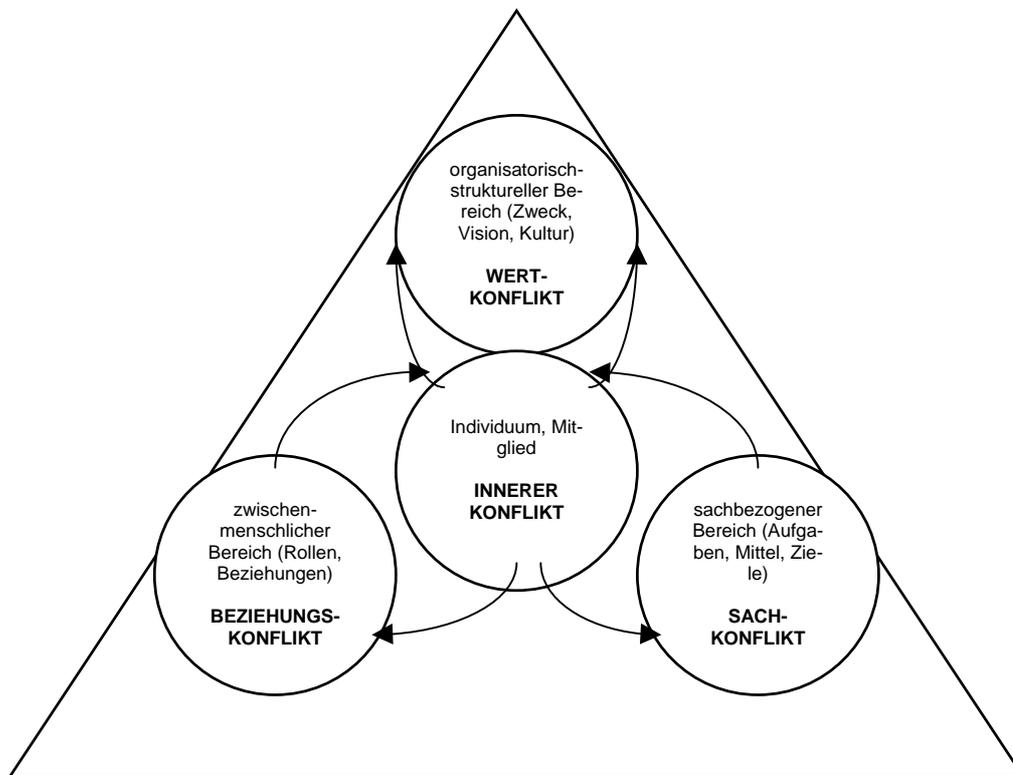
Auftreten kalter Konflikte ist eine gewisse Lähmung aller äußerlich sichtbaren Aktivitäten, Aggression, Frustration und destruktives Verhalten charakteristisch. Die Fronten verhärten sich, Normen und Prozeduren werden gebildet, die Konfliktparteien weichen sich gegenseitig aus, und schließlich kommt auch die Kommunikation zum Erliegen. Kalte Konflikte sind also von indirekten und versteckten Methoden geprägt²⁸.

3.4 Unterscheidungsmerkmale nach Berkel

Nach Berkel²⁹ verbindet jede Organisation drei „Wirklichkeitsbereiche“ oder „Subsysteme“ miteinander:

- bei *Sachkonflikten* geht es um Aufgaben und Ziele
- im *Beziehungskonflikt* geht es um Rollen und Beziehungen
- im *Wertkonflikt* geht es um den Zweck, die Vision, die Kultur (organisatorisch-struktureller Bereich)

Zwischen den verschiedenen Konfliktarten bestehen vielfältige Wechselwirkungen und Mischformen, wie folgendes Schaubild zu verdeutlichen sucht:



Sachkonflikte treten auf, wenn Parteien oder Individuen sich nicht einig sind über die gewählten Mittel und Verfahren, um ein Ziel zu erreichen. Das (gemeinsame) Ziel selbst ist unstrittig. Sachkonflikte lassen sich prinzipiell regeln, und zwar mit Hilfe von systematischen Problemlösungsverfahren. Man muss allerdings beachten, dass sie nicht – zusätzlich zu Beziehungskonflikten mutieren.

Beziehungskonflikte lassen sich im Gegensatz zu Sachkonflikten nicht systematisch lösen, sondern nur mittels persönlichem Engagement (auf beiden Seiten) vermindern oder ausgleichen. Beziehungskonflikte entstehen oft aus umgelenkten Sachkonflikten. Sie bestehen dadurch, dass eine Gruppe oder ein Individuum andere missachtet, demütigt oder verletzt.

Wertkonflikte erfordern eine Entscheidung, über generelle Ziele, Prinzipien oder Grundsätze in einer Organisation. Sie können also nicht systematisch gelöst oder durch persönliches Engagement ausgeglichen werden. Sie erfordern eine Entscheidung, indem die Beteiligten zu einem Konsens finden oder legitimierte Personen bzw. Gremien eine Entscheidung treffen.

²⁸ Glasl 1999

²⁹ Berkel 1999

Innere Konflikte treten bei den Mitgliedern in Organisationen meist in Form von Entscheidungs- und Rollenkonflikten auf. Zu Entscheidungskonflikten kommt es, wenn eine Person eine weitreichende Entscheidung zu treffen hat, die ihr bekannten alternativen als unbefriedigend empfindet. Ein Rollenkonflikt entsteht, wenn eine Person widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden soll.

Berkel nimmt in Anfügung seiner obigen Darstellung noch weitere Konfliktarten auf, die **Verteilungskonflikte**. Er schreibt, „Verteilungskonflikte passen nicht ganz in das dargestellte Schema. Sie stellen sich überall ein, wo Ressourcen knapp und begehrt sind“³⁰.

3.5 Unterscheidungsmerkmale nach Glasl

Glasl kategorisiert unterschiedlichste Theoriekonstrukte – und räumt selber die Strittigkeit dieser Zuordnungen ein –, die m. E. in einigen Fällen schon aufgrund ihres anthropologischen Verständnisses nicht integrierbar sind. Des weiteren geht er davon aus, dass sich sehr viele Gesichtspunkte seiner Systematisierung überschneiden. Bei der Frage der Konfliktarten differenziert Glasl innerhalb seines Drei-Typen-Modells in „Konflikte nach Streitgegenständen“, „unterschiedlichen Erscheinungsformen“ und nach den „Merkmalen der Konfliktparteien“.

Diese charakterisiert er wie folgt:³¹

Ordnung der Konflikte nach Streitgegenständen

- materielle, substantielle (Issue-Konflikte) um begrenzte Mittel und Güter
- immaterielle, affektive Konflikte (Eigenschaften, Verhaltensweisen)
- nach Sachgebieten geordnete Interessen- und Wertkonflikte
- nach Sachzusammenhängen geordnete Ziel- und Mittelkonflikte
- struktur-orientierte, strategisch-prinzipielle Konflikte

Ordnung der Konflikte nach unterschiedlichen Erscheinungsformen

- Latente/manifeste Konflikte
- Schwache/extreme Konflikte
- Institutionalisierte/formgebundene Konflikte

Ordnung der Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien

- Intra-personelle Konflikte
- Inter-personelle Konflikte
- Intra-Gruppenkonflikte
- Inter-Gruppenkonflikte

3.6 Weitere Formen

Da die gängige Literatur zum Thema Konflikt eine Vielzahl an „Konfliktarten“ unterscheidet, sind im Folgenden einige der bedeutendsten, gängigsten Klassifikationsversuche in einer zusammenfassenden Betrachtung dargestellt. Wie oben bereits erwähnt, erheben wir nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern bilden die für eine in Organisationen wichtigen Konflikthanamnese brauchbaren Modelle ab.

Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikt

Ein Beurteilungskonflikt liegt dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeit des Auftretens bestimmter Handlungskonsequenzen unterschiedlich, jedoch die Konsequenzen an sich gleich bewertet werden. Beispiel:: Marketing- und Finanzvorstand tragen einen Konflikt hinsichtlich einer neuen Produktionsanlage aus, wobei zwar beide eine Gewinnsteigerung anstreben, sich jedoch über den konkreten Nutzen dieser Anschaffung uneinig sind³².

Der Bewertungskonflikt charakterisiert eine Situation, in der sich die Konfliktparteien zwar über die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von bestimmten Handlungskonsequenzen einig sind, jedoch die Handlungskonsequenzen an sich unterschiedlich bewerten. Beispiel:: Ein Produktions- und ein Personalleiter sind sich einig, dass durch die Einführung eines Zeitkontrollsystems die Produktivität der Mitarbeiter steigen, jedoch die Arbeitszufriedenheit sinken wird. Der Bewertungskonflikt ergibt sich aus den unterschiedlichen Ansichten der Bereichsleiter, da der Personalverantwortliche Arbeitszufriedenheit als unerlässlich erachtet, während die Produktionsleitung mehr Wert auf eine Produkti-

³⁰ Berkel 1999

³¹ Glasl 1999

³² Rüttinger/Sauer 2000

vitätssteigerung legt³³. Ursachen für Bewertungskonflikte sind also häufig mangelnde Information, unterschiedlicher Kenntnisstand, unterschiedliche Einstellungen und die mangelnde Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen.³⁴

Die Entstehung von Bewertungskonflikten kann niemals vollständig vermieden werden, da es in einer Organisation schier unmöglich erscheint, alle unterschiedlichen Zielvorstellungen in ein harmonisches System zu integrieren.³⁵

Beim Verteilungskonflikt schätzen beide Konfliktparteien den Nutzen und die Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses gleich ein, jedoch sind sie sich der Tatsache bewusst, dass nur eine Partei diesen Nutzen in Anspruch nehmen kann. Beispiel: Der gemeinsame Chef zweier Bereichsleiter kündigt seinen Ruhestand an. Beide hoffen, die Nachfolge antreten zu können, jedoch wissen sie, dass nur einer in die Fußstapfen des ehemaligen Vorgesetzten treten kann.³⁶ Verteilungskonflikte können also bei Ressourcenknappheit, ungerechter Verteilung oder mangelnder psychologischer Zuwendung auftreten. Sie führen oft zu gravierenden Auseinandersetzungen, da der Gewinn der einen Partei unweigerlich den Verlust für die andere Partei bedeutet³⁷.

Zielkonflikte

Zielkonflikte liegen dann vor, wenn zwei oder mehrere voneinander abhängige Parteien gegensätzliche oder konkurrierende Zielabsichten verfolgen. Ein Zielkonflikt besteht auch dann, wenn Entscheidungen über den Kopf von anderen Betroffenen hinweg gefällt werden. Als Ursache für diese Art von Konflikten können vor allem mangelnde Absprache oder unzureichende Koordination angeführt werden³⁸.

Rollenkonflikte

Individuen gehören während ihres Lebens unterschiedlichsten Gruppen an und übernehmen in verschiedenen Umfeldern unterschiedliche Rollen. Rollenkonflikte entstehen aus häufig wechselnden Rollenübernahmen, sowie aus Rollenunsicherheit bzw. aus einer mangelnden Fähigkeit, sich in andere Rollen hineinzusetzen³⁹.

Aus soziologischer Sicht wird eine Rolle als komplexes Gefüge von sozialen Normen und Erwartungen gesehen. Der Inhaber einer bestimmten Position wird in einer Organisation mit unterschiedlichen sozialen Normen und Erwartungen konfrontiert. Der Rollenkonflikt kann aus unterschiedlichen Gründen entstehen: Manchmal ist ein Mitarbeiter einer ihm zugeteilten Rolle „nicht gewachsen“, d. h. der Rolleninhaber kann die an ihn gestellten Aufgaben nicht zur vollsten Zufriedenheit durchführen. Ebenfalls kann eine unzureichende „Positionierung“ (z. B. Stellenbeschreibung) Auslöser für eine Überschreitung der Rollenbefugnisse (was ein Rolleninhaber darf und nicht darf) sein. Dies kann wiederum Auslöser für Konflikte sein. Ein Rollenkonflikt kann aber auch entstehen, wenn eine Mitarbeiterin in bestimmten Funktionen mit gegensätzlichen Rollenerwartungen konfrontiert wird⁴⁰.

Beispiel: Ein Pädagoge arbeitet im Team eines Heimes für körperbehinderte Kinder. Plötzlich wird er zum Heimleiter ernannt. Der Mitarbeiter befindet sich auf einer Gradwanderung: einerseits ist er seinem Arbeitgeber gegenüber zur Loyalität verpflichtet und ist de facto „Leiter“; andererseits möchte er in manchen Fragen noch mit seinen früheren Kolleginnen und Kollegen verbunden sein. Ein Spannungsverhältnis, das sich aufgrund der geänderten Rollenzuschreibung und Rollenübernahme ergibt.

In organisationalen Gruppen besteht oft eine informelle Rollenverteilung. Diese erfolgt zumeist durch das eigene Verhalten und kann von den Individuen selbst gewählt sein. Jedoch besteht vor allem bei Teams, die schon mehrmals oder länger miteinander gearbeitet haben, die Gefahr, übliche Rollenverteilungen beizubehalten und auf diese Art und Weise jemandem eine vordefinierte Rolle zuzuschreiben, welche vom Betroffenen vielleicht gar nicht mehr wahrgenommen werden möchte. Beispielweise bleibt der „Clown“ immer der „Clown“ und wird die Ernsthaftigkeit seiner Aussagen schwerer durchsetzen müssen, als andere Gruppenmitglieder. In diesem Zusammenhang gilt

³³ dito

³⁴ Gamber 1992

³⁵ Rüttinger/Sauer 2000

³⁶ dito

³⁷ Berkel 1999; Gamber 1992

³⁸ Gamber 1992

³⁹ dito

⁴⁰ Altmann u.a. 1999

es deshalb, mit vorgefertigten Schemata zu brechen und Mitglieder nicht vorab in ein spezifisches Rollenverhalten zu zwingen.

Schindler beschreibt in seinem Rollenkonzept vier unterschiedliche Rollen, die dann eingenommen werden, wenn keine Gruppenfunktionen vereinbart, also alle Mitglieder gleich sind⁴¹.

Im folgenden seien diese Rollen kurz erläutert:

a) Alpha-Führer, Antreiber

Der Alpha-Rollentypus, der sogenannte Führer oder Antreiber, steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, leitet die Gruppe, gibt ihr Orientierung in eine bestimmte Richtung. Er versucht, die Mitglieder der Gruppe zu koordinieren, sucht bei Entscheidungen den Konsens, vermittelt, ermutigt und ermahnt auch⁴².

b) Beta – Experte, Berater

Der Experte bzw. Berater leistet im Gruppenprozess fachliche Beiträge, informiert und analysiert. Überdies bildet er Regeln und nimmt eine eher unterstützende Funktion im Team ein⁴³.

c) Gamma – Mitläufer

Der Mitläufer führt aus, was ihm andere Gruppenmitglieder auftragen und folgt deren Anweisungen. Er betätigt sich vorwiegend in der Ausarbeitung, hilft in unterschiedlichsten Aufgabenbereichen mit und ist bestrebt zu kooperieren⁴⁴.

d) Omega – Außenseiter, Quertreiber

Der Außenseiter bzw. Quertreiber zeichnet sich durch oftmaliges Kritisieren und Nörgeln aus. Er rivalisiert, spornt an und macht ungewöhnliche Vorschläge⁴⁵.

Ein ausgewogenes Verhältnis aller Rollentypen innerhalb einer Gruppe wirkt sich positiv auf die Weiterentwicklung derselben aus. Rollenkonflikte entstehen vor allem in Situationen, in denen Mitglieder dem Gruppenführer (Alpha) die Rolle streitig machen wollen. Ganz allgemein stellen Rollenkonflikte ein hohes Potential für Probleme in der zwischenmenschlichen Interaktion dar⁴⁶.

Sachkonflikte und Konflikte auf der Beziehungsebene

Sachkonflikte herrschen dann vor, wenn zwei Parteien zwar das gleiche Ziel verfolgen, sich aber über den Weg, also die Art des Mitteleinsatzes, die Ressourcen etc., nicht einig sind. Sie werden auf der Verstandesebene abgehandelt und werden meist durch einen Appell an den Kontrahenten, sich doch auf das gemeinsame Ziel zu besinnen und subjektive Einschätzungen noch einmal zu überdenken, gelöst⁴⁷.

Im Gegensatz dazu involviert ein Beziehungskonflikt ein hohes Maß an Emotionen. Die Betroffenen sind persönlich in ihrem Selbstwertgefühl und Selbstbild verletzt und der Konflikt kann unter Umständen ausufern. Eine Lösung ist nur bei frühzeitiger Erkennung und mit Mut, Großmut, persönlichem Engagement und psychologischem Fingerspitzengefühl möglich⁴⁸.

Oftmals wird vordergründig über ein Sachthema diskutiert, jedoch handelt es sich in Wirklichkeit um die Klärung einer Beziehung zueinander oder gar um Rivalität. Dies ist den Beteiligten jedoch nicht oder nur unzureichend bewusst.

Untergruppenkonflikte

Konfliktpotential kann in Gruppen auch in der Bildung von Untergruppen, insbesondere Paar- und Dreiecksformationen, bestehen. Durch die Koalition und die daraus resultierende Stärke bzw. Resistenz gegen Gruppendruck dieser sozialen Einheiten fühlt sich die restliche Gruppe oft bedroht, was im extremsten Fall sogar bis zur Spaltung der Gruppe führen kann⁴⁹. Gerade in Organisationen kann die Dominanz solcher Untergruppen zu einem erheblichen Ungleichgewicht und zu hoher Unzufriedenheit führen, da sich die Gruppenmitglieder ja als gleichwertig und gleichmächtig verstehen.

⁴¹ Brommer 1994

⁴² Brommer 1994

⁴³ dito

⁴⁴ dito

⁴⁵ dito

⁴⁶ dito

⁴⁷ Gamber 1992

⁴⁸ Brommer, 1994; Berkel 1999; Gamber, 1992; Rüttinger/Sauer 2000

⁴⁹ Schwarz 2001

Rang- und Führungskonflikte

In nahezu allen sozialen Gebilden werden Rangordnungen gebildet, die natürlich auch in Gruppen ein enormes Konfliktpotential beinhalten können. Häufig wiederkehrende Konflikte können ein Anzeichen nicht ausreichend ausgetragener Rangordnungen sein⁵⁰.

Wie bereits bei der Erläuterung des Rollenkonzeptes nach *Schindler* erwähnt, wird bei der Einteilung von Rangpositionen zwischen einem Alpha- (Führer), einem Beta- (Experte), einem Gamma- (Gefolgsmann), und einem Omegabereich (Außenseiter) unterschieden.

Führungskonflikte treten im Alphabereich der Rangordnung auf, denn oft existiert neben dem formellen Leiter der Gruppe auch noch ein informeller Führer. Diese dienen dazu, die zwei wesentlichen Führungsbedürfnisse einer Gruppe zu erfüllen: einerseits das Bedürfnis nach Hinführung zur Zielerreichung und andererseits die gruppenorientierte, zwischenmenschliche Führung. Probleme können dann entstehen, wenn diese beiden leitenden Persönlichkeiten miteinander in Konflikt geraten, oder auch wenn eine der beiden Führungsfunktionen vernachlässigt wird⁵¹.

Territorialkonflikte

Territorialkonflikte treten dann auf, wenn sich Individuen oder Gruppen in ihrem von sich beanspruchtem Territorium bedroht fühlen, wobei der Begriff Territorium nicht ausschließlich räumliche, sondern auch durch Expertenmacht, sowie durch Arbeitsstrukturen bestimmte Einflussbereiche meint. Territorialkonflikte können beachtliche Emotionen auslösen, so kann auch die Behandlung dieser Konfliktart geraume Zeit in Anspruch nehmen⁵².

Normierungs- und Bestrafungskonflikte/Machtkonflikte

Normierungs- und Bestrafungskonflikte treten immer dann auf, wenn ein Gruppenmitglied gegen Normen oder Spielregeln verstößt. Die Bestrafung zielt darauf ab, die gebrochene Norm in der Gruppe wiederherzustellen und das Mitglied auf diese Art und Weise wieder zu integrieren. Bei Auftreten von Normierungs- und Bestrafungskonflikten wird das offizielle bzw. inoffizielle Normensystem einer Gruppe oder Unternehmung evident⁵³.

Identitätskonflikte

In der Symbiose der Mutter-Kind-Beziehung (Vater-Kind-/Eltern-Kind-Beziehung) sind wir an „Paarverhältnisse“ gewöhnt und identifizieren uns im hohen Maße mit unseren jeweiligen Bezugspersonen, ohne erst einmal ein „einzelner Mensch“ zu sein. Beim Verlassen dieser Symbiose müssen wir lernen, unsere eigene Identität zu finden und zu stabilisieren. Dieser Prozess ist mit einer Reihe von Konflikten verbunden. Hierzu gehören sog. Ablösungskonflikte (z. B. in der Pubertät), die sich auf eine Person beziehen: Vater, Mutter, Lehrer usw.⁵⁴

Beispiel:: Ein Beispiel für einen Identitätskonflikt in einer Organisation: Ein Absolvent eines pädagogischen Studiums erhält von seinem Mentor eine Stelle als wissenschaftlicher Assistent an einer Hochschule. Aufgrund seiner hohen Identifikation mit seinem (nun) Vorgesetzten lernt er zunächst sehr viel von ihm. Zunehmend will er sich allerdings selbst profilieren und trifft eine selbständige Entscheidung – er versucht sich von seinem Mentor zu distanzieren und will seine eigene Identität entwickeln. Dies passt dem Vorgesetzten gar nicht und es kommt zum Konflikt.

4. Fazit

Zur Erläuterung der Konfliktarten sei abschließend anzumerken, dass diese Thematik fern einer erschöpfenden Behandlung liegt, dies jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Wir haben versucht, jene Konfliktarten zu beleuchten, die in Hinsicht auf Profit- und Non-Profit-Organisationen von besonderer Bedeutung sind. Überdies sind die Klassifikationsversuche idealtypische Ansätze – Konflikte können also auch gleichzeitig unterschiedlichen Ausprägungsklassen zugeordnet werden, da sie häufig auf vielfache Ursachen zurückgehen und sich gegenseitig verstärken⁵⁵.

⁵⁰ Schwarz 1990; Berkel 1997

⁵¹ dito

⁵² Schwarz 2001

⁵³ Schwarz 2001

⁵⁴ Schwarz 2001

⁵⁵ Rüttinger/Sauer 2000

III. Der Einfluss der Organisation auf die Konfliktenstehung, dessen Verlauf und gängige „Grundmodelle“ der Konfliktlösung

Die Ursachen von Konflikten in Organisationen können – wie bereits angesprochen – sehr vielfältig sein. Stehen sich mindestens zwei verschiedenartige Ansichten, Interessen, Wünsche etc. gleichzeitig gegenüber und wird keine einvernehmliche Lösung gefunden, so entsteht (häufig) ein Konflikt. Um welche Art von Konflikt es sich dabei handeln kann, wurde im vorherigen Kapitel aufgezeigt.

Jede Organisation setzt aufgrund seiner internen und externen Regeln und Normen Signale für seine Mitarbeiterinnen bezüglich:

- Welche Streitpunkte und Kontroversen dürfen wie angesprochen werden?
- Welche o.g. Punkte dürfen sichtbar gemacht werden?
- Was habe ich zu erwarten?
- Was bin ich bereit zu investieren/riskieren?
- Traue ich mir das zu?
- Bin ich überhaupt in der Lage das anzusprechen?
- Wo halte ich mich besser zurück?
- Was sollte ich zu meinem eigenen Vorteil ignorieren usw.?

Die Art und Weise, wie explizit und implizit Botschaften einer Organisation, eines Teams oder einer Arbeitsgruppe von den betroffenen Parteien oder Parteien interpretiert werden, steuern die individuellen Reaktionen, die auf die Konfliktwahrnehmung folgen, und damit auch die Wahl der Konfliktbewältigungsstrategien auf sozialer Ebene, d.h. die Interaktionen zwischen den Konfliktparteien⁵⁶.

Einen großen Einfluss auf dieses Geschehen hat die jeweilig vorherrschende Organisations- bzw. Teamkultur, in der sich u.a. eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Denken widerspiegelt und für alle Beteiligten einen adäquaten Handlungsrahmen (auch für Konflikte) absteckt⁵⁷. Das Konzept der „Organisationskultur“ allerdings näher zu betrachten – obwohl es für die Genese sozialer Konflikte äußerst hilfreich wäre – würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

Durch die Art und Weise, wie Konflikte gehandhabt werden, entscheiden die Konfliktteilnehmer oder Konfliktparteien darüber, ob der (destruktive) Kreislauf durchbrochen und gelöst wird und/oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufbricht. Folgende sechs „Grundmodelle der Konfliktlösung“ lassen sich nach Schwarz unterscheiden:⁵⁸

1. Konfliktstile und „Grundmodelle der Konfliktlösungen“ in Organisationen

Verschiedene Personen haben aufgrund ihres jeweiligen Temperaments, ihrer Persönlichkeitsstruktur und ihrer Vorerfahrung mit Konfliktsituationen unterschiedliche Einstellungen zum Konflikt. Diese Einstellungen beeinflussen ihren Konfliktstil, d.h. die Art und Weise, wie sie mit Konflikten umgehen. Der Konfliktstil wirkt sich wiederum auf die weitere Konfliktentwicklung (Eskalation oder Deeskalation) aus⁵⁹.

Das Konzept des Konfliktstils geht ursprünglich auf das Verhaltens- bzw. Konfliktgitter von *Blake/Mouton* (1970) zurück und gehört mittlerweile zu der verbreitetsten Systematik, um interindividuelle Konflikt-handhabungsformen zu differenzieren. Analog zu ihrem Führungsstilmodell werden zwei unabhängige, orthogonal aufeinander bezogene Dimensionen des Konfliktverhaltens – jeweils in einer neunstufigen Skala untergliedert – identifiziert⁶⁰:

- Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen
- Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei

Aus der Kombination dieser beiden Dimensionen ergeben sich fünf idealtypische Konfliktverhaltensweisen bzw. Konfliktstile.

⁵⁶ Hauser u.a. 2000

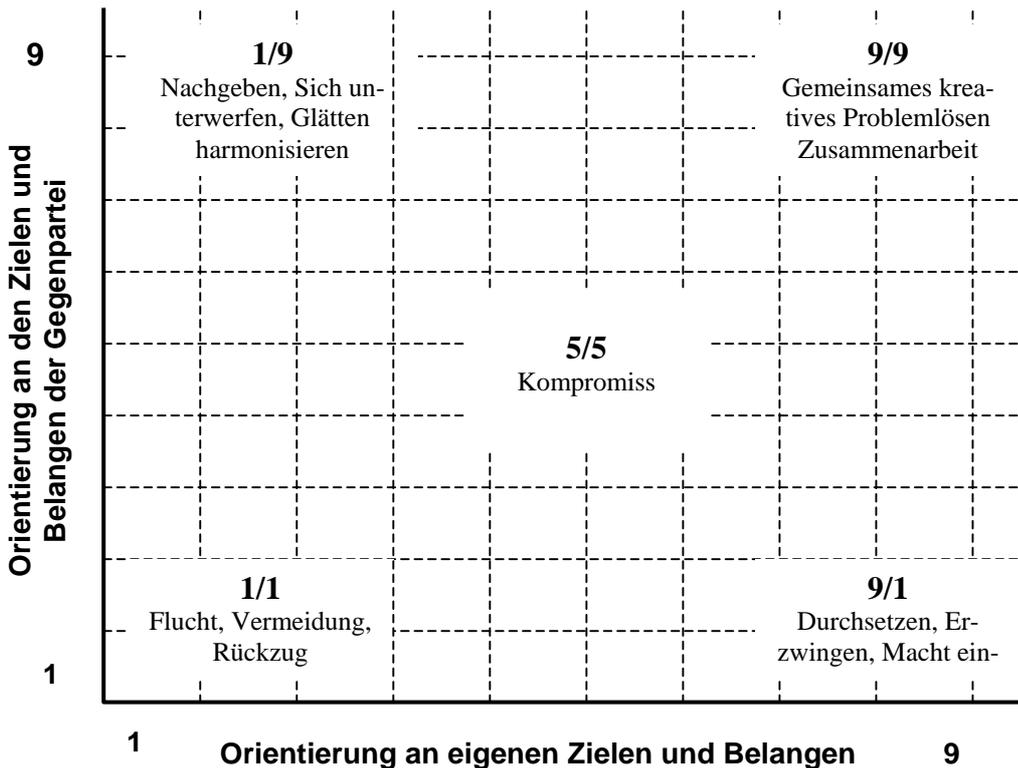
⁵⁷ Schein 2003

⁵⁸ Schwarz 2001

⁵⁹ Berkel 1999

⁶⁰ Berkel 1999

Konfliktstile (in Anlehnung an: Berkel 1997):



Je nach Ausprägung der einzelnen Dimensionen wird auch das Verhalten der betroffenen Konfliktparteien beeinflusst. Konfliktparteien mit hoher Personen- wie auch Aufgabenorientierung werden eher zu einer Problemlösungsstrategie tendieren, während Parteien mit einer niedrigen Personen- wie auch Aufgabenorientierung Konflikte vermeiden werden.

Jedoch sollte angemerkt werden, dass keiner der Stile der einzig optimale ist, sondern immer der jeweiligen Situation angepasst werden muss. Außerdem entwickelt der Mensch eine für ihn charakteristische Abfolge von Konfliktstilen, das heißt er lernt, mit welchem Stil er zuerst einen Konflikt angeht. Die Stile 9/9 (Problemlösen) und 5/5 (Kompromiss) sind die kulturell am meisten akzeptierten.

Was ist aber, wenn dadurch keine Lösung zustande kommt? Dann wird auf Flucht, Unterwerfung oder Kampf gewechselt.⁶¹

Diese fünf Konfliktstile lassen sich auch als Konfliktlösungen interpretieren, welche Schwarz als grundlegende Muster beschreibt, die von Individuen verfolgt werden, um Spannungen und Differenzen abzubauen. Konfliktlösungen zielen darauf ab, dass die Konfliktparteien zu einem Modus gelangen, durch den deren Konflikt soweit beseitigt wird, „dass die Handlungsfähigkeit von beiden (oder im Extremfall nur von einem) nicht weiter beeinträchtigt wird“⁶².

Im Folgenden soll nun auf die fünf Konfliktstile bzw. -lösungen näher eingegangen werden, wobei Delegation als mögliche Strategie dazugenommen wird.

1.1 Flucht/Vermeidung/Rückzug

Konfliktvermeidung scheint auf den ersten Blick sehr vorteilhaft zu sein. Man entgeht rasch und risikolos der Konfliktsituation, ohne dabei Gewinner und Verlierer zu haben. Teilweise lösen sich Konflikte mit der Zeit auch von selbst. Jedoch sind die Nachteile dieser Strategie augenscheinlich. Konflikte, denen durch Flucht ausgewichen wird, sind nicht gelöst und können jederzeit in verschärfter Form wiederauftreten. Vermeidungsstrategien werden von Konfliktgegner auf Dauer als sehr unbefriedigend empfunden, weil keine Weiterentwicklung entstehen kann. Es wird weder ein Lernprozess initiiert, noch die Kreativität der Gruppe gefördert. Flucht ist nur in Situationen sinnvoll, die trivial sind oder wenn keine Möglichkeit gesehen wird, die eigenen Interessen zu verwirklichen⁶³.

⁶¹ Berkel 1999

⁶² Schwarz 2001

⁶³ Schwarz 2001; Rüttinger/Sauer 2000; Gamber 1992

1.2 Vernichtung/Kampf

„Der Konflikt, der nicht mehr durch Flucht gelöst werden kann, zwingt die Beteiligten zum Kampf. Die erste Form des Kampfes ist der Versuch, den Gegner zu vernichten“⁶⁴. Mittel zur Durchsetzung sind Überredung, Druck, Drohung oder Anwendung von Sanktionen⁶⁵. Der Vorteil dieser Konfliktstrategie scheint, dass der Konflikt dadurch gelöst ist, dass der Gegner rasch und dauerhaft besiegt wird. Gleichzeitig steigt das Ansehen des Siegers. Jedoch muss bedacht werden, dass mit dem Beseitigen des Gegners auch dessen Alternative und damit sein Potential vollständig verloren gehen⁶⁶.

1.3 Unterordnung/Nachgeben

„Ein Stück weit Nachgeben ist wohl die Voraussetzung für jede vernünftige Konfliktlösung. Wer jedoch zu früh nachgibt, hat schon verloren; er vertritt die eigenen Interessen zu wenig und überlässt das Verhandlungsfeld der Gegenpartei“⁶⁷.

Im Vergleich mit der Strategie des Vernichtens weist diese Konfliktlösungsmöglichkeit einige Vorteile auf. Der Konfliktpartner wird nicht mehr beseitigt, sondern bleibt durch das Nachgeben mit seinem Potential zumindest eine gewisse Zeit erhalten. Außerdem ergeben sich relativ klare Verantwortlichkeiten. Nachteilig kann sich jedoch das Hierarchieverhältnis auswirken, da oft nicht die beste Alternative gewählt wird, sondern vielmehr die des stärkeren Gegners⁶⁸.

1.4 Delegation

Durch Delegation eines Konfliktes an eine dritte Person wird diese zu der Instanz, die zwischen zwei Alternativen entscheiden muss. Frei nach dem Motto: `Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte!` Anstatt einer Person können auch Gesetze oder Prinzipien herangezogen werden. Der Vorteil dieser Variante zeigt sich durch das Einbeziehen einer unparteiischen, neutralen dritten Partei, was Objektivität, Sachlichkeit und Kompetenz ermöglichen soll⁶⁹.

Doch auch hier lassen sich wieder nachteilige Effekte erkennen. Die beiden Konfliktparteien werden ihrer Konfliktkompetenz enthoben und können sich somit mit der Konfliktlösung nicht identifizieren. Gerade bei Konfliktsituationen sind Kommunikations- und Entscheidungsprozesse von großer Bedeutung, um auch die emotionale Komponente der Beteiligten einzubeziehen. Die Versachlichung eines Konfliktes, durch ein von einer dritten Partei getroffenes Urteil, wäre dementsprechend für die Konfliktparteien wenig zufriedenstellend⁷⁰.

1.5 Kompromiss

„Kompromiss bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann. Der Vorteil dieser Teileinigung ist, dass es eben eine Einigung ist, der Nachteil, dass es eben nur eine Teileinigung ist.“⁷¹

Ein guter Kompromiss lässt sich daran erkennen, dass möglichst viele und wichtige Komponenten des Konfliktbereiches in der Entscheidung enthalten sind. Oft werden aber nur scheinbar Kompromisse, sogenannte `faule Kompromisse` getroffen. Dabei werden die bedeutendsten kontroversen Themen nicht behandelt und ausgeklammert⁷². Dann besteht jedoch die Gefahr, dass sich latente Konflikte bilden und nach einiger Zeit umso heftiger ausbrechen. Einen Kompromiss wird man anstreben, wenn die Ziele wichtig sind, der Aufwand jedoch gering gehalten werden soll.

1.6 Konsens/ Gemeinsames Problemlösen

„Die Suche nach Konsens hat überhaupt erst Sinn, wenn die bisher aufgezählten Methoden: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation und Kompromiss versagen“.⁷³

Bei Konfliktsituationen, die einen Konsens verlangen, ist es nicht sinnvoll, wenn nur eine Partei gewinnt, da auch die andere Seite richtige Inputs liefert. Es ist nicht möglich, eine der beiden Alternativen zu bevorzugen, da sie voneinander abhängen. Um zu erkennen, dass die Varianten Flucht,

⁶⁴ Schwarz 2001

⁶⁵ Gamber 1992

⁶⁶ Schwarz 2001

⁶⁷ Gamber 1992

⁶⁸ Schwarz 2001

⁶⁹ dito

⁷⁰ Schwarz 2001; Crisand 1995

⁷¹ Schwarz 2001

⁷² dito

⁷³ dito

Kampf und Delegation nicht erfolgreich sind, müssen sich die Konfliktparteien in einen Entwicklungsprozess begeben, um die Gegensätze in Synthese zu bringen.⁷⁴

Dabei lassen sich sechs Phasen unterscheiden:⁷⁵

1. Phase: Der Konflikt entsteht

Der Konflikt entsteht, wird als solcher akzeptiert und lässt sich nicht mehr leugnen.

2. Phase: Kampf – Vernichtung oder Unterwerfung?

Beide Parteien versuchen, Recht zu behalten und dem anderen Unrecht zu geben.

3. Phase: Einsicht beider, dass sie sich selber umbringen, wenn sie den anderen umbringen

Der Kampf wird so lange geführt, bis beide Parteien zu der Einsicht kommen, dass sie sich nicht gegenseitig unterwerfen bzw. vernichten können.

4. Phase: Kompromiss

Diese Phase kann sehr lange dauern, da sie auch oft von Kampfphasen unterbrochen wird.

5. Phase: Der Gegensatz tritt innerhalb der beiden Gegensätze auf

Gegensätze treten in den eigenen Reihen der Gegner auf. Auch diese Phase benötigt einige Zeit, wobei jedoch die Möglichkeit zum Kampf gegen den Gegner immer mehr abnimmt.

6. Phase: Die Synthese

Als Resultat des Entwicklungsprozesses entdecken die Konfliktparteien, dass sie von ursprünglich entgegengesetzten Standpunkten zu einer Synthese und somit zu einem echten Konsens fähig sind. Beide Seiten behalten recht und gewinnen noch etwas dazu.

Um eine Synthese und damit einen Konsens zu erreichen, müssen die Parteien in der Lage sein, den Konflikt produktiv zu handhaben. Da dies aber keinesfalls selbstverständlich ist und Konflikte dazu tendieren, sich auszuweiten und emotional gefärbt vom sachlichen Niveau wegzubewegen, sind Maßnahmen notwendig, die den Konflikt wieder deeskalieren und den Parteien ihr Verhalten bewusst machen.⁷⁶

1.7 Dissoziation

Dissoziation als Konfliktlösungsstrategie kann verstanden werden als eine bewusste Trennung der Konfliktparteien in sozialen Konflikten. Hierbei handelt es sich um eine frei gewählte oder durch Macht angeordnete (räumliche) Trennung der im Konfliktprozess beteiligten Kontrahenten.

2. Prozesse und Eskalation von Konflikten in Organisationen

Viele einschlägige Autoren, die den Konfliktbegriff näher zu erläutern suchen, berufen sich auf die „Eskalationsstufen“ von Glas, wenn sie die Verlaufsdynamik von organisationalen, sozialen Konflikten aufzeigen.⁷⁷

Ein Konfliktprozess hat seinen Ursprung im Konfliktpotential bzw. in einem latenten Konflikt, bis er durch ein auslösendes Ereignis ausbricht. Die Beteiligten nehmen also den Konflikt wahr, wobei in dieser Phase der Einstellung der Konfliktpartner in bezug auf Konflikte eine entscheidende Rolle zukommt.⁷⁸ Konflikte sind Prozesse, die sich dynamisch entwickeln, somit kann jeder Konflikt unterschiedlich verlaufen.

Alleine die Wahrnehmung des Konflikts muss die emotionale Ebene der Kontrahenten noch nicht beeinträchtigen, jedoch droht in Situationen, in denen es für die Beteiligten um die Durchsetzung wichtiger Handlungspläne geht, die Personalisierung des Konflikts. Die Parteien reagieren angespannt und unsicher, eventuell weitet sich der eigentliche Streitpunkt auch auf andere Bereiche aus. Nach der Wahrnehmung werden Einstellungen bezüglich des Konflikts gebildet, wobei sich vier Einstellungsarten unterscheiden lassen: individualistisch, sozial, kooperativ und kompetitiv zukommt⁷⁹. Personen mit einer individualistischen Konflikteinstellung streben Lösungen an, die unabhängig von den Folgen für andere Parteien möglichst große Vorteile für sie selbst bergen. Sozialorientierte Indi-

⁷⁴ dito

⁷⁵ dito

⁷⁶ dito

⁷⁷ z.B. Glasl 1999, Neuberger 1995, Schreyögg 2002

⁷⁸ Berkel 1999

⁷⁹ dito

viduen betonen Gerechtigkeit und Fairness in der Konfliktlösung und haben diesbezüglich auch entsprechende Verhaltenserwartungen gegenüber den anderen Parteien. Menschen mit kooperativer Einstellung sind um Lösungen bemüht, die möglichst den Bedürfnissen aller Beteiligten entsprechen. Kompetitive Einstellungen kennzeichnen sich vor allem durch das Bestreben, die Differenz zwischen dem eigenen und dem fremden Nutzen möglichst groß zu halten. Die soeben erläuterten Einstellungen beeinflussen den Konfliktprozess und vor allem das Konfliktverhalten der Parteien maßgeblich⁸⁰.

Sobald ein Konflikt ausbricht und seine ureigene Dynamik entwickelt, wird diese (nach Glasl) ihn ständig weitertreiben – eskalieren. In diesen Eskalationsprozess kann allerdings bewusst eingegriffen werden, indem er erhöht bzw. vermindert wird. Leider muss aber konstatiert werden, dass Konflikte in der „Eskalationsspirale“ auch so weit treiben können, dass sie in ein Stadium gelangen, in dem für keine Partei mehr von einer sinnvollen Lösung ausgegangen werden kann. Ein Gewinn aus dem Konflikt kann nicht mehr gezogen werden⁸¹.

2.1 Der Eskalationsprozess

Diese allgemeinen Ausführungen zur Prozessdynamik von Konflikten sollen nun durch das wohl bekannteste Konfliktprozessmodell von Glasl ergänzt werden. Hierzu hat der Autor ein neunstufiges Modell entwickelt, welches für die Praxis der Beratung in Organisationen (spontan oder professionell) einen guten Bezugsrahmen liefert. Diese modellhafte Phaseneinteilung dient – in bezug auf die Konfliktthandhabung und das Konfliktmanagement – dazu, Konflikte einzuordnen und so den Fortschritt im Verlauf zu erkennen. Infolge einer eingehenden Analyse können geeignete Interventionsstrategien gefunden und eingeleitet werden⁸².

Nach dieser allgemein gehaltenen Darstellung eines Konfliktprozesses werden wir nun genauer auf die Dynamik von Konflikten eingehen, insbesondere auf die Eskalation von Konflikten. Hierzu erfolgt die Darstellung eines neunstufigen Modells nach Glasl. Diese exemplarische Phaseneinteilung dient, in bezug auf die Konfliktthandhabung und das Konfliktmanagement, vor allem dazu, Konflikte einzuordnen und so den Verlauf zu erkennen. Infolge dieser eingehenden Analyse können geeignete Interventionsstrategien eingeleitet werden⁸³. Im Folgenden sind die neun Stufen sehr verkürzt dargestellt:

1. **Verhärtung:**

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

2. **Debatte:**

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

3. **Aktionen:**

Die Überzeugung, dass "Reden nichts mehr hilft", gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem "anderen" geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

4. **Images/Koalitionen:**

Die "Gerüchte-Küche" kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

5. **Gesichtsverlust:**

Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners zielen.

⁸⁰ Rüttinger/Sauer 2000

⁸¹ Glasl 1999

⁸² dito

⁸³ dito

6. **Drohstrategien:**
Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.
7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:**
Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als "passende" Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.
8. **Zersplitterung:**
Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.
9. **Gemeinsam in den Abgrund:**
Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Glasl schlägt zur Lösung von Konflikten unterschiedliche Vorgehensweisen vor (Moderation, Prozessbegleitung, sozio-therapeutische Prozessbegleitung, Vermittlung, Schiedsverfahren, Machteingriff). Dazu teilt er die neun Stufen seines „Eskalationsmodells“ in drei Hauptphasen ein, denn er geht davon aus, dass beim Übertritt von einer Hauptstufe in die nächste sich die Konfliktdynamik qualitativ verändert. Jeder Berater, der schon einmal mit der „Hilfe zur Lösung von Konflikten“ beauftragt war, kennt solche „Übergänge“. Sie sind „systemimmanent“ vorhanden, auch wenn man sie vielleicht nicht diesem „Ordnungsschema“ zuordnen kann (möchte).

Bei der Überschreitung der „Hauptschwellen“ ändert sich die Konfliktdynamik qualitativ gewaltig. Die Diagnose der Eskalationsstufe bzw. der Hauptphase ist für die Wahl und die Wirksamkeit von Interventionen entscheidend⁸⁴.

Glasl ist ein Kritiker der Konfliktinterventionsmöglichkeiten, die allgemeingültig immer und überall sinnvoll sein sollen. Vielmehr stellen seiner Meinung nach manche Interventionen in bestimmten Stufen ein sehr brauchbares Mittel dar, während sie in anderen Eskalationsstufen zu völlig kontraproduktiven Ergebnissen führen.

In der **1. Hauptphase** („*Verhärtung*“: Stufe 1, „*Polarisierung*“: Stufe 2 und „*Taten statt Worte*“: Stufe 3) dominieren sachgerecht-rationale Lösungsversuche in Zusammenarbeit mit der anderen Konfliktpartei, auch wenn die Parteien zunehmend mehr auf ihren Standpunkt beharren (*Win-Win-Situation*). Wird die erste Hauptschwelle überschritten, ändert sich die Situation⁸⁵.

In der **2. Hauptphase** („*Sorge um Image und Koalition*“: Stufe 4, „*Gesichtsverlust*“: Stufe 5 und „*Drohstrategien*“: Stufe 6), steht nicht mehr das Sachproblem, sondern die Beziehung der Beteiligten im Vordergrund. Die gegenseitigen Blockaden, Irritationen und Probleme kommen hauptsächlich aus der subjektiven Sphäre. Man geht davon aus, dass eine Lösung mit der anderen Partei nicht mehr möglich ist (*Win-Lose-Situation*)⁸⁶.

Die **3. Hauptphase** („*Begrenzte Vernichtungsschläge*“: Stufe 7, „*Zersplitterung*“: Stufe 8 und „*Gemeinsam in den Abgrund*“: Stufe 9), lässt sich durch das Auftreten von kämpferischen Auseinandersetzungen und dem Einsatz harter Mittel zur Beseitigung des Gegners beschreiben (*Lose-Lose-Situation*)⁸⁷.

2.2 Kontingenzmodell der Konfliktintervention

Glasl stellt deshalb ein „Kontingenzmodell“ der Konfliktintervention vor. Das Ziel der Strategien ist es, mit den für die jeweilige Stufe geeigneten Interventionen den Konflikt zu de-eskalieren und auf eine niedrigere Stufe zu führen, womit dann die für diese Stufe passenden Strategien und Interventionen aktuell werden. Dabei erfolgt immer ein Eingriff durch eine Drittpartei⁸⁸.

⁸⁴ Glasl 1999; Neuberger 1995

⁸⁵ Neuberger 1995 und Glasl 1999

⁸⁶ dito

⁸⁷ dito

⁸⁸ Glasl 1999

Eskalationsgrad								
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Stufe 7	Stufe 8	Stufe 9
Moderation								
Prozessbegleitung		Prozessbegleitung						
sozio-therapeutische Prozessbegleitung			sozio-therapeutische Prozessbegleitung					
Vermittlung				Vermittlung				
Schiedsverfahren					Schiedsverfahren			
Machteingriff						Machteingriff		
„win-win“			„win-lose“			„lose-lose“		

a) Moderation

In dieser Stufe erleben die Parteien den Konflikt noch als rational und verbal lösbar. Das Einbeziehen einer dritten Partei, dem Moderator, kann zu einer Beilegung des Konfliktes beitragen. Der Moderator kann darauf vertrauen, dass die Parteien den Konflikt nach eigenen Interventionsstrategien selbst bewältigen können. Dabei leistet der Moderator Hilfe zur Selbsthilfe, um den akuten Verlauf der Auseinandersetzung zwischen den Parteien zu korrigieren⁸⁹.

b) Prozessbegleitung („Prozesskonsultation“)

„Der Prozessbegleiter arbeitet an bereits länger fixierten Perzeptionen, Attitüden, Intentionen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Gefestigte Rollen und Beziehungen müssen wiederum aufgelockert werden“⁹⁰. Prozesskonsultation ist für diese Stufen am meisten angebracht. Dabei sollen die Objekt- und die Subjekt-Sphäre des Konfliktes entflochten werden. Zuerst wird die Subjekt-Sphäre betrachtet: Welche Rollen nehmen die Beteiligten hier ein? Welche Wünsche und Erwartungen gibt es? Wenn hier Störungen vorliegen, kann kein sachliches Gespräch gelingen. Erst wenn die verschlechterten Beziehungen wieder aufgelockert sind, können Verzerrungen aus dem Weg geräumt werden und die sachliche Ebene des Konfliktes, die Objekt-Sphäre betrachtet werden.⁹¹

c) Sozio-therapeutische Prozessbegleitung

Diese Form der Intervention ist grundsätzlich der Prozessbegleitung sehr ähnlich, sind allerdings „therapeutisch vertieft“. Da jedoch die Eskalation des Konfliktes schon weiter fortgeschritten ist, ist intensivere persönliche Arbeit mit den Beteiligten erforderlich. Der Schwerpunkt der Interventionen liegt auf den Faktoren der Subjektsphäre. Es werden vor allem unbewusste Blockaden, neurotisch fixierte Einstellungen und Rollenmuster, blockierende Angstgefühle, die innere Konsolidierung der Konfliktparteien usw. zum Gegenstand der Interventionen. Die akuten Konflikte müssen vorläufig mittels verhaltensregulierender und –begrenzender Maßnahmen eingedämmt werden⁹².

d) Vermittlung

Die „Vermittlung“ kommt dem Konzept der Mediation am nächsten. Der Mediator versucht gemeinsam mit den Konfliktparteien, einen für beide akzeptablen Kompromiss auszuarbeiten. Sämtliche

⁸⁹ Glasl 1999

⁹⁰ dito

⁹¹ Glasl 1999; Kollmannsperger 2001

⁹² Glasl 1999

Verhandlungen werden über den Vermittler geführt, weil die Beteiligten nicht mehr fähig sind, die Probleme in direkter Auseinandersetzung zu lösen. Dabei übernimmt der Mediator die Steuerung des Prozesses, die Kontrolle der Inhalte bzw. der Ergebnisse dagegen bleibt bei den Parteien. Im Gegensatz zum Moderator greift der Mediator aktiv ins Konfliktgeschehen ein, gibt Kommunikations- und Verhaltensregeln vor, bringt eigene Vorschläge ein oder setzt gegebenenfalls Druckmittel ein, um eine Lösung zu erzielen. Jedoch ist darauf zu achten, dass der Konflikt nicht mit deutlichen Siegern oder Verlierern endet. Grundgedanke des Mediationskonzeptes ist die Neutralität und Allparteilichkeit des Vermittlers, die es ihm ermöglicht, das Vertrauen der Konfliktparteien zu erlangen und in das gestörte Konfliktgeschehen einzugreifen⁹³.

e) Schiedsverfahren

„Mit Hilfe von Schiedsverfahren, einem richterlichen Entscheid oder anderen legitistischen Verfahren sollen die Parteien zur Annahme einer verbindlichen Lösung geführt werden“. Ein Konflikt wird durch einen Schiedsspruch beendet, wenn eine Konfliktlösung zwischen den Parteien nicht mehr möglich ist. Die Annahme der Lösung ist für die Beteiligten verbindlich. Der Konflikt wird somit über Verhaltenskontrolle bzw. Verhaltenregulierung beendet und eine Sachlösung herbeigeführt, jedoch die im Konflikt entstandenen Emotionen wie Hass und Feindschaft werden nicht behoben⁹⁴.

f) Machteingriff

„Wenn die Konfliktregulatoren versagen und andere Bemühungen um eine Beilegung des Konflikts fehlgeschlagen sind, dann kann ein Machteingriff angebracht sein“. Diese Strategie ist für die letzten Eskalationsstufen angebracht, wenn alle anderen Bemühungen um eine Beilegung des Konfliktes fehlgeschlagen sind. Die intervenierende Drittpartei beherrscht den Konflikt durch völlige Verhaltenskontrolle. Es können auch Zwangsmittel eingesetzt werden. Jedoch wie beim Schiedsspruch können damit Emotionen wie Hass nicht ausgeschaltet werden⁹⁵.

3. Bewertung

Oben dargestelltes Kontingenzmodell bietet für Beratungsprozesse in Konflikten einen evidenten und nachhaltigen Überblick, Interventionsformen für Konfliktprozesse adäquat und sachdienlich auszuwählen. Sowohl spontane Interventionsformen (Begleitung/Moderation durch „Laien“), wie auch professionelle Beratungsformen (Konfliktcoaching, Supervision, Mediation) lassen sich hiermit auf dem Hintergrund des „Eskalationsgrads“ unterscheiden und bieten die Möglichkeit, Interventionsmöglichkeiten situationsgerecht auszuwählen.

Ähnlich den zahlreichen Entwicklungsmodellen von Gruppen, die Gruppenleitern und Beratern eine Reihe von Elementen zur Arbeit mit und in Gruppen zur Verfügung stellen (Tuckman, Bion, Bennis, Mills, Rogers u.a.). Auch hier gibt es kein „idealtypisches Modell“ der Gruppenentwicklung, die für verschiedenartigste Interventionen einen probaten Bezugsrahmen darstellen. Beiden Modellen (Gruppenentwicklung und Eskalations-/Kontingenzmodell) ist allerdings eines gemeinsam: Sie geben Informationen darüber, wie diese sozialen Prozesse (idealtypisch) aussehen, trotz aller Ausnahmen und Abweichungen, die sich aus den subtilen Variablen von Gruppenzusammensetzung, Gruppenaufgabe und –ziele, Organisation, Zeit usw. ergeben.

⁹³ Glasl 1999; Besemer 2001

⁹⁴ Glasl 1999

⁹⁵ dito

IV. Interventionsformen bei sozialen Konflikten in Organisationen: spontane und professionelle Methoden und Beratungsformen

Die Konfliktbehandlung lässt sich als Überbegriff für alle Interventionsarten ansehen (spontane und professionelle Formen), die das Ziel verfolgen, auf Konflikte einzuwirken. Der Begriff selbst ist jedoch als neutral anzusehen, er sagt nicht aus, in welcher Weise Konflikte behandelt werden, sondern bezeichnet nur „ein Aktiv-Werden eines handelnden Subjektes: einer Konfliktpartei, mehrerer Parteien, von einem Interessensvertreter oder einer neutralen Drittpartei usw.“⁹⁶.

Im Folgenden ist die Konfliktbehandlung auf dem Hintergrund zweier grundsätzlich zu unterscheidender Interventionsmöglichkeiten bei sozialen Konflikten in Organisationen aufgezeigt. In der Praxis treten „Professionelle Beratungsformen“ (Konfliktcoaching, Supervision, Mediation) und „spontane Formen“ (durch Mitarbeiter, Führungskräfte, interne Moderator etc.) am häufigsten auf.

Ebenso wie in (fast) allen Disziplinen, wird Beratung auch vielfältig gesehen und definiert, abhängig davon, welche Sichtweise (Brille) dafür Verwendung findet (Psychologie, Pädagogik, Sozialpädagogik usw.). Einen multimethodischen Ansatz der Hilfeleistung, Unterstützung und Entwicklungsförderung auf dem Hintergrund der „Integrativen Theorie“ gibt Petzold für die Beratung:

*„Beratung ist eine person- und sachbezogene, ziel- und ergebnisorientierte **Methodologie** für dialogische bzw. polylogische, interpersonale Prozesse in dyadischen und Mehrpersonensettings, die kognitive, emotionale, volitive und sozial-kommunikative Dimensionen einbeziehen. Im Beratungsgeschehen als fachlicher **Dienstleistung** arbeitet ein Berater als ‘Experte vom Fach’ mit besonderen personalen, sozialen und professionellen Fähigkeiten/Kompetenzen, Fertigkeiten/Performanzen und spezifischen Ressourcen an Wissen und Methoden korrespondierend und partnerschaftlich mit einem/mehreren Ratsuchenden (Klienten, Kunden) zusammen, die als ‘Experten für ihre Situation’, für ihre Bedürfnisse, Probleme und Potentiale relevante Fragen und Interessen, Vorschläge und Impulse in einen kooperativen Arbeitsprozess einbringen. Dieser hat zum Ziel, Wissensstände und Informationen bereitzustellen, Zielfindungen und Entscheidungen zu fördern, Handlungsfolien und Innovationsstrategien gemeinschaftlich durch Koreflexion und Metareflexion zu erarbeiten, so dass Probleme gelöst und Entwicklungsaufgaben gemeistert werden können. **Beratung** kann dabei auch die Umsetzung von Zielen und die Implementierung von Entscheidungen vorbereiten sowie ressourcen- und lösungsorientiert Prozesse der Problembewältigung und Zielrealisierung begleiten. Ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, der Partnerschaftlichkeit und fundierten Kollegialität durch positive Affiliation, der gradlinigen Offenheit und Transparenz, der Förderung von Selbstwirksamkeit und Souveränität kennzeichnet Beratungsprozesse“⁹⁷.*

Dieser integrative Ansatz lässt sich auch auf die Situation der „Konfliktberatung“ als professionelle und spontane Interventionsform in Organisationen übertragen und bietet hierfür einen adäquaten, theoriegestützten Bezugsrahmen in praxeologischer Hinsicht.

Generell wird die Wirksamkeit von Supervision, Coaching und Mediation als Spezialform der Beratung in Konfliktlösungsprozessen überschätzt. Es fehlen empirische Nachweise ob diese Beratungsformen auch greifen. Wenn die Mittel der alltäglichen und natürlichen Konfliktlösungen nicht greifen, dann ist Beratung sinnvoll.⁹⁸

1. Konfliktcoaching

Coaching in Profit- und Non-Profit-Organisationen hat sich in den letzten Jahren als eigenständige Beratungsform etabliert. Unterschiedliche Konzepte und praxeologische Verfahren sind auf dem Markt, von denen viele keinen theoretischen Bezugsrahmen besitzen (Metatheorie), d. h. „theoriegestützt“ sind.

Es gibt viele verschiedene Arten von Coaching. Das Konfliktcoaching ist eine spezielle Form, bei dem Aspekte des Konfliktmanagements mit den Grundprinzipien des Coaching verbunden werden. Konfliktcoaching wird häufig angewandt in Situationen, in denen eine Einzelperson, sei es eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter, Teams oder Gruppen, egal welcher Hierarchieebene, in besonderem Maße mit Konflikten in ihrem Arbeitsumfeld konfrontiert sind. Konfliktcoaching als Inter-

⁹⁶ Glasl 1999

⁹⁷ Petzold 2003

⁹⁸ Petzold 2003

ventionsmöglichkeit besteht immer dann, wenn es unter den Konfliktbeteiligten nicht möglich ist den Konflikt gemeinsam zu klären.

1.1 Coaching – eine Begriffsbestimmung

Wie auf vielen anderen Gebieten auch, lässt sich in der breit gefächerten Coachingliteratur keine einheitliche Begriffsbestimmung ausmachen. Schreyögg versteht unter Coaching eine „professionelle Form der Managementberatung“, bei dem Führungskräfte „unter vier Augen“ oder in Kleingruppen, alle für sie relevanten Fragestellungen mit einem Coach „verhandeln“. Coaching dient dann einerseits als „Maßnahme der Personalentwicklung“ und als „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“⁹⁹ - und weiter beschreibt sie, dass es sich bei „Coaching um eine spezialisierte Variante von Supervision, nämlich um Führungs- und Leitungsberatung“ handle, welche „Organisationsentwicklung und –veränderung miteinschleife und Selbstmanagement fördere“¹⁰⁰.

Petzold definiert Coaching hingegen auf dem Hintergrund der „Integrativen Theorie“ als „eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logischen und persönlichen Support steigern soll“. Des Weiteren ist „Coaching eine optimierungszentrierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz (Fähigkeit, Wissen), Performanz (Können, Handeln, Fertigkeiten) und Ressourcenlage von Führungskräften bzw. anderen professionellen Fachkräften durch spezialisierte Experten, die für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z. B. Projektleitungen Führungsaufgaben etc.) einerseits und breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden andererseits verfügen“¹⁰¹.

Coaching wird in der Praxis in erster Linie von Führungskräften in Anspruch genommen. Konfliktmanagement gehört zu den grundlegenden Aufgaben jeder Führungskraft. Konfliktcoaching soll Führungskräften helfen, diese Aufgabe kompetent wahrzunehmen.

1.2 Ziele des (Konflikt-)Coachings

„Das basale Ziel von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale, also das Selbstmanagement von Führungskräften“ und damit verbundener „erhöhten Effizienz“ von Managern, nämlich alle ihre Aufgaben möglichst zielgerichtet wahrzunehmen¹⁰². Da die Konfliktlösung, wie alle weiteren beruflichen Aufgaben in Managementfunktionen (Planen – Analysieren – Entscheiden etc.), zu den Hauptaufgaben in der Mitarbeiterführung gehören, fällt dies auch unter die Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale. Aufgrund ihrer Position haben Führungskräfte die Aufgabe zu sorgen, dass Konflikte nicht den Reibungsablauf in Organisationen stören. Zu diesem Zweck benötigen sie eine breite Palette von Kompetenzen, für deren Erwerb Coaching hilfreich ist.

1.3 Settings

Ähnlich den Coaching-Prozessen lassen sich im Konfliktcoaching verschiedene Settings unterscheiden. Ob durch einen externen oder internen Coach geleitet, oder der Vorgesetzte als Coach fungiert, wird Coaching meist in der Variation des Einzel- (dyadisches Setting) bzw. Mehrpersonensettings durchgeführt.

⁹⁹ Schreyögg 1995; Schreyögg 2002

¹⁰⁰ Schreyögg 1994

¹⁰¹ Petzold 1994

¹⁰² Schreyögg 2002

Settings in Coachingprozessen (in Anlehnung an Rauen)¹⁰³:

Setting	Dyadisches-Coaching	Mehrpersonen-Coaching
Art des Coaches		
Externer Coach	Traditionelle Variante, z.B. als Coaching für Führungskräfte aller Ebenen oder Freiberufler	Verbreitete und etablierte Variante für die Zusammenarbeit von Gruppen, Teams, Projektgruppen etc. als begleitende Maßnahme
Interner-Coach	Beliebte Variante der internen Personalentwicklung für Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene	Sich weiterentwickelnde Variante, da hier z.B. interne und externe Coaches zusammenarbeiten (können), insbesondere bei großen Gruppen
Vorgesetzter als Coach	Ursprüngliche Variante, als Teil der entwicklungsorientierten Führungsaufgabe kommen nur rangniedrigere Mitarbeiter als Zielgruppe in Frage	Gehört i.d.R. nicht zu den Aufgaben einer Führungskraft, da es die Kompetenzen und den Zeitrahmen übersteigt

1.4 Anlässe von Konflikt-Coaching

Den häufigsten Anlass, Coaching in Anspruch zu nehmen, stellen Konflikte dar (besonders soziale Konflikte). Konfliktcoaching kann in dreierlei Hinsicht eingesetzt werden: (1) zur „Konfliktprophylaxe“ (Konfliktvorbeugung), (2) zur „Bewältigung von Konflikten“ und (3) zur „Stimulierung von Konflikten“. Dies ist notwendig in Situationen, in denen Führungskräfte aus einem erstarrten „status quo“ aufgeweckt werden sollen. Hier soll Konfliktcoaching generell für Innovationen dienen¹⁰⁴.

a) Coaching zur Konfliktprophylaxe

Coaching als Managementberatung unterstützt in seiner Funktion die konfliktprophylaktische Haltung von Führungskräften. Der Coach ist hierbei ein Dialogpartner, der mit der Führungskraft alle (konflikt-)relevanten Aktionen austauscht. Der Coach sollte versuchen, seinen Klienten für die Einsicht zur „Gelassenheit gegenüber Konflikten“ und zur „Wachsamkeit gegenüber potenziellen Konfliktherden“ anzuregen¹⁰⁵. Dabei ist zu bedenken, dass ein sozialer Konflikt eine selbstverständliche Erscheinung jeder Organisation darstellt¹⁰⁶.

Des weiteren sollte sich Konfliktprophylaxe auch auf alle basalen Aufgaben des Managements beziehen: Konfliktprophylaxe durch qualifizierte Planung, qualifiziertes Organisieren, qualifizierten Personaleinsatz, qualifizierte Führung und qualifizierte Kontrolle¹⁰⁷. Diese im sog. Managementregelkreis enthaltenen Aufgaben, gehören zu den vordringlichsten im Management und in Organisationen und führen deshalb per se Konfliktpotential mit sich.

b) Coaching als Konfliktbewältigung bzw. Konflikteindämmung

Grundsätzlich ist bei der Konfliktbewältigung bzw. Konflikteindämmung zwischen der Intervention durch externen und internen Beratern zu unterscheiden. Interne Konfliktberater (z.B. Führungskräfte) können allerdings nicht so tief in die „Subjektebene“ eingreifen, wie externe Berater, „weil ja der Mitarbeiter dem Betrieb nur seine Arbeitskraft, nicht aber sein Innenleben zur Verfügung stellt.“

¹⁰³ Rauen 2000

¹⁰⁴ Schreyögg 2000

¹⁰⁵ Schreyögg 2002

¹⁰⁶ Glasl 1999

¹⁰⁷ Schreyögg 2000

Methodisch können externe Berater mittels Moderation, soziotherapeutische Prozessbegleitung und Vermittlung bzw. Mediation in das Konfliktgeschehen eingreifen, während internen Beratern (Führungskräften) die Methoden der „Moderation“ und der „Machteingriff“ zur Verfügung stehen¹⁰⁸.

c) Coaching als Konfliktstimulation

Eine sehr interessante Variante erfährt die Konfliktstimulation im Coaching. Diese Form ist noch nicht allzu thematisiert und die Wirksamkeit positiver Faktoren des Konfliktgeschehens noch nicht hinreichend untersucht. Schreyögg geht davon aus, dass sich positive Wirkungen durch bewusst herbeigeführte Konflikte in Organisationen generell postulieren lassen. Die Steigerung der Effizienz und Effektivität steht hierbei im Vordergrund¹⁰⁹.

Konfliktstimulierende Maßnahmen mit Effizienz- und Effektivitätssteigerung in Organisationen:

Personalauswahl: Konfliktstimulierende Maßnahmen können bereits bei der Personalauswahl beginnen. Bei der Auswahl eines „immer gleichen Mitarbeitertyps“ (z.B. Alter, beruflicher Hintergrund), besteht die Gefahr, dass die Organisation in Richtung Homogenität steuert. Eine Förderung der „Vielfalt“ fördert somit Konkurrenzen und kann belebend wirken¹¹⁰.

Förderung von Gruppen- und Arbeitsrivalitäten: Zum Beispiel durch rivalisierende Projektgruppen oder Qualitätszirkel, die abschließend prämiert werden.

Konfliktbereitschaft in Arbeitsgruppen: Durch die Förderung von „Ritualen“ in Sitzungen, lässt sich ein konstruktives Konfliktklima erzeugen. Dafür ist es notwendig, eine Arbeitsgruppe bei der Bearbeitung eines bestimmten Themas zu teilen und diese beiden Gruppen kontrovers diskutieren zu lassen (z.B. Pro-Gruppe vs. Contra-Gruppe). Durch die anschließende Verhandlungssequenz kann die Integration der Standpunkte erfolgen.

Konfliktträchtige Sitzungsthemen: Solche Themen sollten im Sinne einer „lebendigen Streitkultur“ genutzt werden. Dies gilt z.B. für die Zuteilung von Ressourcen: Hier sind Verhandlungsprozesse zu praktizieren, wie sie in der Moderation beschrieben werden um koesensfähige Ergebnisse zu erzielen. Solche Prozesse können für Arbeitsgruppen sehr produktiv wirken¹¹¹.

Institutionalisierte Konfliktstimulatoren: „Gleichstellungsbeauftragte“ wie auch „Beauftragte zur Qualitätssicherung“ können schon aufgrund ihrer Stellenbeschreibung Konfliktpotential in Organisationen enthalten. Dabei handelt es sich um Personen, die innerhalb eines Systems verändernd wirken sollen. Veränderungen sind allerdings per se konfliktträchtige Situationen und somit immer auch Konfliktstimulatoren.¹¹²

1.5 Abgrenzung zur Supervision

Coaching und Supervision weisen unterschiedliche Traditionen auf. Supervision gründet in der Sozialarbeit und Psychotherapie, während Coaching in der betrieblichen Personalentwicklung verankert ist.¹¹³

Supervision versteht sich als ein „praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen. Sie ist auf die Generierung flexibler, inner- und transdisziplinär fundierter theoretischer Erklärungsmodelle gerichtet, um die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen zu ermöglichen und Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu sichern und zu entwickeln. Sie verwendet hierfür ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Theorien und greift auf erprobte Methoden psychosozialer Interventionen zurück“¹¹⁴. Diese Beschreibung von Supervision zeigt sehr gut, dass es sich dabei um komplexe berufliche Themen handelt, die in der Supervision Bearbeitung finden. Somit kann Supervision als Teilbereich betrieblicher Personalentwicklung verstanden werden.

Coaching, das ursprünglich in Betrieben und Verwaltungssystemen entstand, beabsichtigt explizit ebenso die Förderung der einzelnen Führungskraft als Mitglied des Personals¹¹⁵. Hierbei wird der Fokus auf Führungskräfte gerichtet - Supervision schließt alle Mitglieder einer Organisation ein. Coaching kann auch nicht auf eine theoriegestützte Vergangenheit zurückblicken. Dafür sind diese

¹⁰⁸ Schreyögg 2002

¹⁰⁹ dito

¹¹⁰ dito

¹¹¹ dito

¹¹² Schreyögg 2002

¹¹³ dito

¹¹⁴ Petzold 1998

¹¹⁵ Neuberger 1995, Schreyögg 2002, Rauen 2000

Konzepte (mit Ausschluss des Sports) noch viel zu jung und sozialwissenschaftlich nicht ausreichend erforscht.

Es wundert nicht, dass in der Praxis die Abgrenzung von Supervision und Coaching für den „Laien“ schwerfällt, haben beide Systeme doch die „Förderung“ der Mitarbeiter im Blick, wenn auch im Coaching der Focus auf Führungskräfte liegt. Schreyögg versteht Coaching demnach als eine „spezialisierte Variante“ von Supervision, nämlich als „Führungs- und Leitungsbeurteilung“ die das „Selbstmanagement“ fördere.¹¹⁶

2. Mediation als Konfliktlösungsverfahren

Mediation bewährt sich zunehmend als Verfahren zur Konfliktlösung (sowohl im betrieblichen als auch im privaten Bereich). Grundgedanke der Mediation ist, dass die Konfliktparteien für sich - jenseits der üblichen Gewinner-Verlierer-Position - eine befriedende Lösung finden.

Immer häufiger werden Gerichte zur Lösung von Konflikten angerufen – es herrscht mancherorts eine wahre Prozessflut. Erfahrungen zeigen jedoch, dass Gerichtsverfahren häufig für die Konfliktparteien kein wirklich zufriedenstellendes Ergebnis hervorbringen. Gerichte können nur auf der Basis ihres Faktenwissens entscheiden. Emotionen und Bedürfnisse der Parteien bleiben jedoch unberücksichtigt, wenngleich sie die hauptsächlichen Auslöser des Konflikts waren. Die Grundidee der Mediation geht daher davon aus, dass nur die Konfliktparteien selbst das beste Wissen über die Ursachen und den Hergang des Konflikts haben können, folglich müssen sie auch dazu fähig sein, gemeinsam eine optimale Lösung zu entwickeln. Allein die emotionale Verhärtung der Parteien hält diese davon ab, in einen sachlichen und konstruktiven Dialog miteinander zu treten. Das Verfahren der Mediation sieht daher vor, dass eine dritte, neutrale Person die beiden Konfliktparteien zusammenführt und zwischen ihnen vermittelt.

In Organisationen können Konflikte auf den unterschiedlichsten Ebenen auftreten. Denkbar sind interne Konflikte zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern, aber auch unterschiedliche Abteilungen, Gruppen, Teams oder Gremien (z.B. Geschäftsführung vs. Betriebsrat) können Konflikte untereinander aufbauen.

2.1 Was ist Mediation?

Mediation ist ein Verfahren der Konfliktlösung, welches bereits in den 60er/70er-Jahren in den USA Anwendung fand. Übersetzt heißt „mediation“ = „Vermittlung“ und meint die Vermittlung in Konflikt- und Streitfällen durch unabhängige Dritte. Diese unabhängigen Dritten müssen allerdings von allen konkurrierenden Parteien akzeptiert sein, damit das Mediationsverfahren (Vermittlungsverfahren) erfolgt zeigt. Die Mediatoren (vermittelnde Dritte) helfen den Parteien bei einer einvernehmlichen Konfliktlösung, geben selbst aber keine Lösungen vor bzw. sprechen kein „Urteil“ über die Auswahl geeigneter Konfliktlösungswege. Es liegt an den Konfliktparteien selbst, die für sie optimale Lösung zu erarbeiten, der Mediator unterstützt das Verfahren in konstruktiver Hinsicht¹¹⁷ (Im Gegensatz zu Schiedspersonen oder zum Schlichter in Schlichtungsverfahren). Nach Pühl¹¹⁸ sprechen wir von Mediation als ein „Konfliktverfahren, das den Konfliktparteien hilft, eine ihrer Interessen entsprechende Lösung zu finden. Als neutraler Berater ist der Mediator außerhalb hierarchiegebundener Weisungen. Nach der „win-winner-Formel“ unterstützt er die Konfliktbeteiligten, eine Lösung ihres Problems zu finden, die Schuldzuweisungen ausschließt und von Gesichtsverlust bewahrt.“

Das Mediationsverfahren betont die Selbstverantwortung der Konfliktparteien in der inhaltlichen Lösungsarbeit. Die Aufgabe des Mediators liegt in der Prozesssteuerung in verfahrenstechnischer wie methodischer Hinsicht. Das Ziel des Mediationsprozesses sind Vereinbarungen (Lösungen), die von allen beteiligten Parteien akzeptiert, getragen und umgesetzt werden.

Wichtige Merkmale des Moderationsprozesses:¹¹⁹

- Die Anwesenheit eines unabhängigen Dritten (Mediator) oder mehrere Mediatoren
- Die Einbeziehung aller Konfliktparteien, die in der Regel auch anwesend sein müssen
- Die informelle, außergerichtliche Ebene
- Die Entscheidungsbefugnis der Beteiligten, um Ergebnisse auch umsetzen zu können

¹¹⁶ Schreyögg 1994

¹¹⁷ Besemer 2001

¹¹⁸ Pühl 2002

¹¹⁹ Besemer 2001

- Die Selbstbestimmung bezüglich der Konfliktlösung; d.h. ein Verhandlungsergebnis ist nicht bindend, solange nicht alle Parteien zugestimmt haben. Es muss also ein Konsens erzielt werden.

2.2 Die Schritte im Mediationsprozess

Alle bekannten Autorinnen und Autoren legen dem Mediationsverfahren einen prozesshaften Verlauf zugrunde. Dieser Prozessverlauf charakterisiert sich in fünf Schritten.¹²⁰

Vorphase

- Kontaktaufnahme der Konfliktparteien zum Mediator
- Alle Konfliktparteien ansprechen und zur aktiven Teilnahme motivieren
- Gemeinsame „Regeln“ festlegen bzw. erarbeiten

Mediationsgespräch

- Gute Arbeitsatmosphäre schaffen
- Mediationsprozess erklären
- Stand der Dinge klären
- Streitpunkte herausarbeiten
- Sichtweise der Parteien aufzeigen
- Gemeinsamkeiten und Differenzen festhalten
- Klärung der Interessen
- Unterschiedliche Interessen, Gefühle und Hintergründe herausarbeiten
- Wünsche/Vorstellungen ansprechen
- Direkte Kommunikation der Parteien herstellen
- Erarbeitung von Optionen
- Lösungsmöglichkeiten sammeln
- Bewertung und Auswahl der geeigneten Lösungen
- Übereinkunft (Aktionsplan) festlegen
- Umsetzung und Kontrollmöglichkeiten definieren

Umsetzungsphase

- Nachfolgetreffen zur Auswertung der Umsetzung von Lösungen (follow up)

2.3 Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mediators

Durch die extrinsische Haltung des Mediators im Mediationsverfahren, konzentrieren sich seine Handlung auf die Gestaltung des Settings und der Prozessverläufe. Da es sich bei der Mediation um eine eigenständige Beratungsform handelt, erwächst daraus ein breitgefächertes Anforderungsprofil des Mediators. Insbesondere sozialpsychologische Fertigkeiten sollen es dem Mediator erlauben, den Konfliktparteien die notwendige Empathie entgegenzubringen.

Hier nun die Wichtigsten Fähig- und Fertigkeiten des Moderators. Hierbei fallen starke parallelen zu allen anderen Verfahren die hier beschrieben sind auf:¹²¹

- Wissen um Konflikte und ihre Verläufe
- Kenntnisse der Verfahren der Mediation
- Kommunikative Fertigkeiten – Schaffung einer kommunikativen Atmosphäre
- Problemlösungskompetenzen – Transparenz im Vorgehen
- Beherrschung von Strategien der Deeskalation
- Wissen um Verhandlungstechniken und Methoden
- Emotionale Intelligenz
- Schaffung von Lösungsvoraussetzungen

Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass der Mediator über ausreichende Konfliktlösungspotentiale verfügen muss: Konfliktlösungskompetenz (Wissen über Konflikte und Konfliktdynamiken) und Konfliktlösungsperformanz (Skills für praktisches Aushandeln und Lösen von Konflikten)¹²².

¹²⁰ Pühl 2002, Besemer 2001, Altmann u.a. 1999

¹²¹ Glasl 1999

3. Supervision als Konfliktlösungsverfahren

Supervision als eigenständige Beratungsform hat ihre Tradition in der Sozialpädagogik und Psychotherapie. Supervision ist eine eigenständige Beratungsform, in der berufliche Zusammenhänge thematisiert, reflektiert und veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die Funktionsfähigkeit einer Organisation oder ihrer Teile (Gruppen, Teams, Individuen) zu erhalten bzw. zu erhöhen. „Unter dem (...) Begriff Supervision versteht man Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint“¹²³.

In der Supervision wird meistens „alles verhandelt was ansteht“¹²⁴. Die Praxis zeigt, dass Supervision häufig dann angefragt wird, wenn Konflikte den beruflichen Alltag bestimmen bzw. beeinflussen und diese aus eigener Kraft nicht mehr bewältigt werden können. Dies ist allerdings nicht die originäre Aufgabe von Supervision, tritt aber in der supervisorischen Praxis häufig in den Vordergrund. Supervision kann demnach als Interventionsform bei sozialen Konflikten betrachtet werden.

3.1 Die Integrative Supervision

Das Modell der Integrativen Supervision vereint (integriert) auf phänomenologischer Basis unterschiedliche sozialwissenschaftliche Ansätze. Der Begriff „Integrative Supervision“ hebt hervor, dass eine Vielfalt von Modellen, Perspektiven und Methoden herangezogen wird, um eine erfolgreiche Beratung zu gewährleisten. Integrativ ist dabei die Auswahl und Verknüpfung der besten Handlungsformen, die sich aus der Vielfalt der möglichen Perspektiven erschließt. Dabei handelt es sich nicht um ein eklektizistisches Vorgehen, sondern explizit um einen kontextuellen Rahmen mit der dahinterstehenden Metatheorie (Petzold 1998). Die Integrative Supervision geht auf die Ausführungen von Hilarion Petzold und Astrid Schreyögg zurück und ist eine systematische Integration auf theoretischer, praktischer und methodischer Ebene.¹²⁵

„Integrative Supervision ist eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation. (...) Sie geschieht durch die Ko-respondenz zwischen Supervisor und Supervisanden in Bündelung ihrer Kompetenzen an theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und common sense. (...) Supervision ist ein interaktionaler Prozess, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen (...) bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der supervisierten Personen (...) zu erhöhen und eine Steigerung der Effizienz bei der supervidierten Institution (...) zu erreichen. (Integrative) Supervision als sozialphilosophisch fundierte Disziplin mit interventiver Zielsetzung wurzelt im Freiheitsdiskurs moderner Demokratie und im Engagement für Grund und Menschenrechte. (...) Auf dieser Basis legitimiert sie sich als ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, das auf die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen gerichtet ist. (...) Sie verwendet hierfür ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Theorien und greift auf erprobte Methoden psychosozialer Intervention zurück.“¹²⁶

Dieser Auszug aus den vielzähligen Definitionen gibt die Bestimmung des „integrativen“ bei dieser Form der Supervision deutlich wieder.

3.2 Der TREE of SCIENCE als „Wurzel“ des integrativen Ansatzes

Der TREE of SCIENCE ist ein Erklärungs- und Erkenntnismodell für die Theorie und Praxis des Integrativen Ansatzes. Es gibt vier Ebenen des TREE of SCIENCE, die eng miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen.¹²⁷

1. Ebene der Metatheorien („large range theories“)
 - Erkenntnistheorie
 - Wissenschaftstheorie

¹²² Petzold 2003

¹²³ Belardi 2002

¹²⁴ Schreyögg 2003

¹²⁵ Petzold 1998; Schreyögg 1991

¹²⁶ Petzold 1998

¹²⁷ dito

- Allgemeine Forschungstheorie
- Anthropologie
- Gesellschaftstheorie
- Ethik

2. Ebene der realexplikativen Theorien („middle range theories“)

- Allgemeine und spezielle Theorien der Supervision
- Theorie und Methodik der Supervisionsforschung
- Theorien sozialer Relationen
- Persönlichkeitstheorie
- Entwicklungstheorie
- Gesundheits- Krankheitslehre für supervisorische Kontexte
- Theorien zu Feld, Organisation und Institution
- Spezielle Theorien der Supervision

3. Ebene der Praxeologie (Methodenuniversum) („small range theories“)

- Praxeologie als Theorie supervisorischer Praxis
- Praxis der Supervisionsforschung
- Interventionslehre (Methoden und Techniken)
- Prozesstheorien
- Theorie des Settings
- Theorien zu spezifischen Klientensystemen
- Theorien zu spezifischen Feldern

4. Ebene der konkreten Praxis

- Praxis in Dyaden
- Praxis in Gruppen und Teams
- Praxis in Organisationen und Institutionen
- Praxis in Feldern
- Praxis mit unterschiedlichen Klientensystemen

Der TREE of SCIENCE umreißt den theoretischen Rahmen, auf dem die Praxis der Integrativen Therapie und Supervision gründet. Die Basis des TREE of SCIENCE ist das „heraklitische Prinzip“ des immerwährenden Wandels. Aus geschichtlichen und biographischen Situationen werden durch die aktuelle Wahrnehmung von Phänomenen Erklärungsmodelle für die Situation, für ihr Herkommen und für ihre Zukunft entwickelt. Er bietet die Möglichkeit der Standortbestimmung für Therapeuten und Supervisorinnen, die den Integrativen Ansatz ihrer Arbeit zugrunde legen. Dabei ist er dem heraklitischen Prinzip verpflichtet, d.h. dem Prinzip des immerwährenden Wandels. Als Strukturgerüst liefert er Integrationskriterien und Maßstäbe auf den drei oben beschriebenen Ebenen.

Es ist wichtig, dass alle drei Ebenen in Einklang stehen. Supervisoren haben die Möglichkeit einer Standortbestimmung und einer Hilfestellung bei der Festlegung der Ziele sowie bei der Auswahl der methodischen Vorgehensweisen.

3.3 Die praxeologische Ebene: der Supervisionsprozess und methodische Maßnahmen

Wie bereits erwähnt, wird Supervision häufig bei Konfliktgeschehen (z.B. bei bereits bestehenden bzw. sich entwickelnden Konflikten) bzw. konfliktträchtigen Situationen (bei zu vermutenden Konflikten, z.B. neue Teamleitung, Umstrukturierung von Abteilungen) angefragt. Um Themen in der Supervision situationsadäquat bearbeiten zu können, ist auf der praxeologischen Ebene ein prozessuales Vorgehen erforderlich. Veränderungen können hierbei über zwei methodische *Maßnahmen* erreicht werden:¹²⁸

1. den rationalen Dialog und über
2. erlebnisaktivierende Verfahren.

Der *rationalen Dialog* dient zur gezielten Strukturierung des szenischen Erfahrens. Mit Hilfe rationaler Gesprächssequenzen wird auch bei Veränderungsarbeit das Erfahrene in die bisher vorhandenen

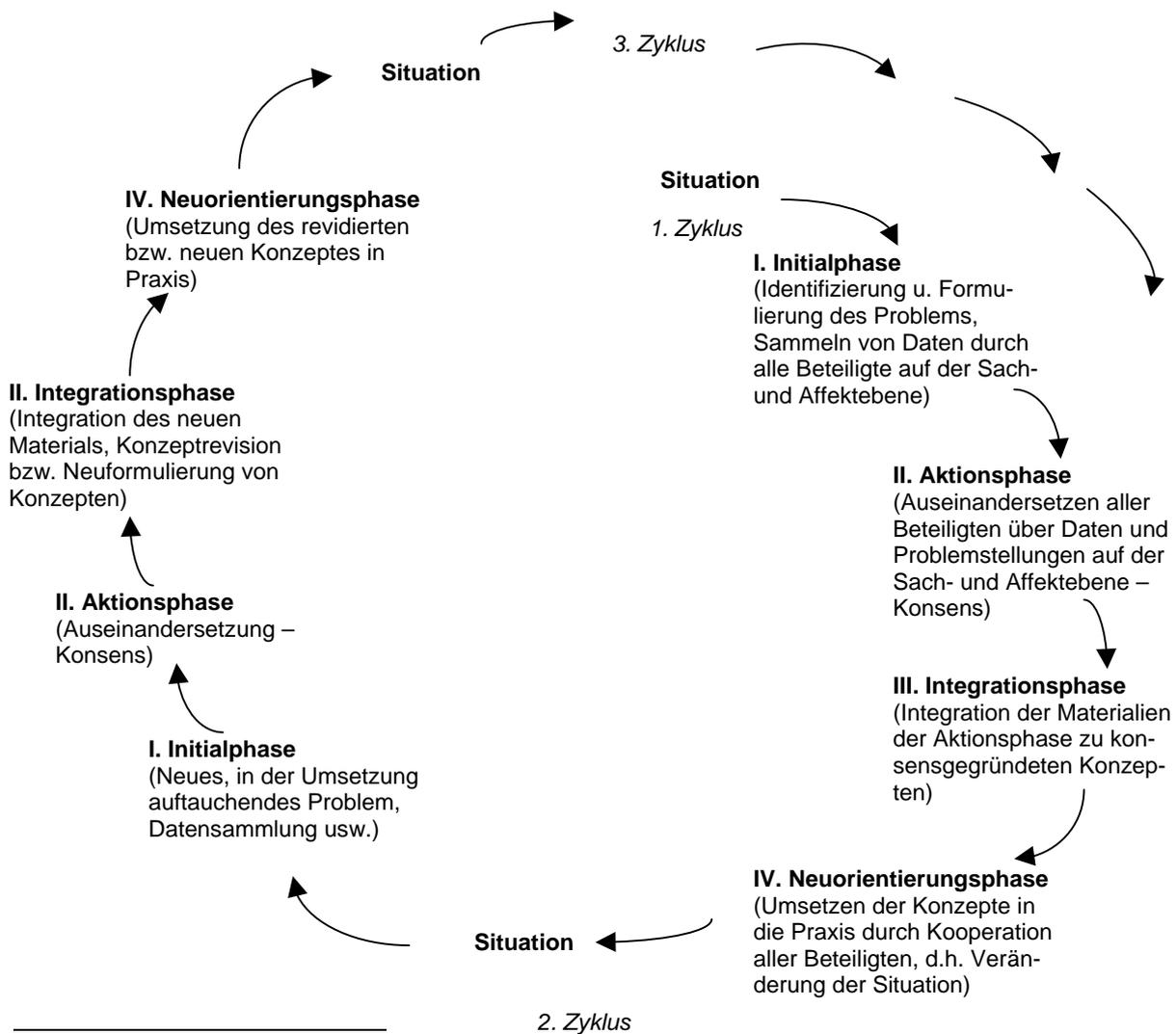
¹²⁸ Schreyögg 1990; Schreyögg 1991

Strukturmuster integriert. Die *erlebnisaktivierenden Maßnahmen* erlauben eine szenische Rekonstruktion und szenische Kreation, d.h. erlebte und zukünftige Praxis wird auf diese Weise ganzheitlich evoziert. Erlebnisaktivierende Maßnahmen ermöglichen auch das Einüben neuer Handlungsmuster, auch im Sinne eines Experimentierens mit diesen.

Der supervisorische Prozess – die Handlungen des Supervisors

Der Handlungsrahmen des Supervisors ist nicht ausschließlich rational geprägt, sondern die Menschen werden dabei als Leib-Geist-Seele-Subjekt angesprochen¹²⁹. Das „Ko-respondenzmodell“¹³⁰ liegt diesen Überlegungen zugrunde, welches zu „Sinn durch Beobachtung und Analyse und damit zur Veränderung von Situationen beiträgt, indem die an einer Situation beteiligten Personen ihre Lage reflektieren, d.h. in einem Prozess der Differenzierung Komplexität freisetzen, die strukturiert und prägnant gemacht werden kann. In einer weiteren Phase des Gruppenprozesses, der verbal und aktional (z.B. psycho- und soziodramatisch) abläuft, werden Erfahrungen und Erkenntnisse integriert. Es wird auf diese Weise eine neue Stabilität gewonnen, die die Möglichkeit zur Veränderung, der Kreation, der Überschreitung des Bisherigen bietet. Es entsteht ein Zyklus von Reflexion und Handlung, von Theorie und Praxis, von Stabilisierung und Veränderung, von Integration und Kreation, der für das Identitätsleben zentrale Bedeutung gewinnt: die Chance zur Entfaltung, zum Wachstum der Identität, die ja immer in soziale Kontexte eingebunden und von ihnen bestimmt ist. (...) Der Theorie-Praxis-Zyklus des Ko-respondenzmodells bietet die Grundlage für das Generieren von Praxistheorien, wie es in Supervisionsprozessen ständig geschieht“¹³¹.

Der „Theorie-Praxis-Zyklus“ im Ko-respondenzmodell ¹³²:



¹²⁹ Schreyögg 1991
¹³⁰ Petzold 1998
¹³¹ dito
¹³² dito

- I. Initialphase → Differenzierung → Komplexität, Dissens
- II. Aktionsphase → Strukturierung → Prägnanz, Konsens
- III. Integrationsphase → Integration → Stabilität, Konzepte
- IV. Neuorientierungsphase → Kreation → Transgression, Kooperation

In der *Initialphase* müssen Supervisor und Supervisand eine entsprechende fachliche und persönliche „Veränderungsbasis“ finden. Diese Phase dient der „Anwärmung“, d.h. Supervisor und Supervisand stellen sich auf die Situation ein, sammeln die Themen, entscheiden, welche Themen vorrang haben und bestimmen den Modus der Themenbearbeitung. Der Supervisor nimmt eine „natürliche“ Einstellung ein, d.h. er sucht die dargebotenen Themen zu erfassen, und sich von ihnen „berühren“ zu lassen. Der Interaktionsstil ist aktiv, partiell und sehr rezeptiv und im wesentlichen symmetrisch.¹³³

Die *Aktionsphase* ist geprägt durch die Rekonstruktion der dargestellten Inhalte und dem supervisoischen Problemfokus. In dieser Phase wird festgelegt, welche Veränderungsarbeit erfolgen soll. Abgeschlossen ist die Aktionsphase, wenn „Illumination“ eintritt, d.h. wenn der Supervisand weiß, wo das Problem liegt. Der Interaktionsstil richtet sich danach, ob es sich um einen rationalen Dialog oder aber um eine erlebnisaktivierende Arbeitsform handelt.¹³⁴

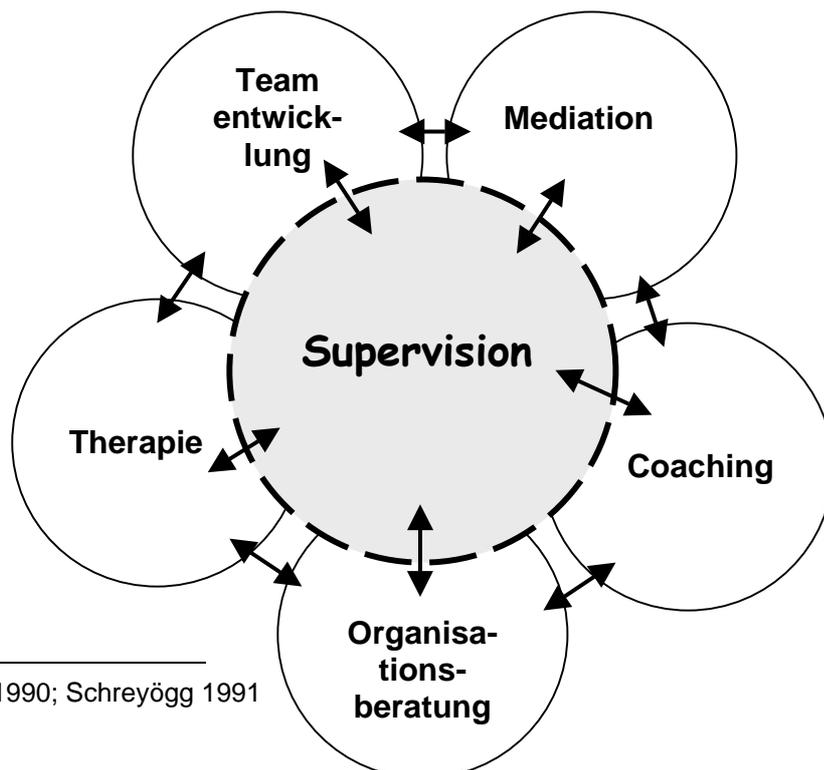
In der *Integrationsphase* wird das „Illuminierte“ gedeutet und strukturiert. Die gefundene Lösung muss in zweifacher Weise bestand haben: in der innerpsychischen sowie der äußeren Realität des Supervisanden (d.h. er muss die gefundenen Deutungsmuster „integrieren“). Der Interaktionsstil ist vorwiegend symmetrisch und moderierend.¹³⁵

In der *Neuorientierungsphase* geht es darum, die gefundenen Lösungen auf ihre „Praxistauglichkeit“ hin zu überprüfen. Aufgabe ist es, die „kreativen Lösungen“ im Hinblick auf die Praxis zu verifizieren, d.h. zu überprüfen, ob sich die Lösungen auch in einer adäquaten Handlungsweise manifestiert.

3.4 Abgrenzung zwischen Supervision und ähnlichen Verfahren

Per Definition und Begriffsbestimmung ist implizit festgelegt (darüber sind sich alle Autoren einig), dass es sich bei Supervision - vereinfacht ausgedrückt - um die Analyse, Reflexion und Weiterentwicklung der beruflichen Praxis handelt. Dabei stößt Supervision immer wieder an die Grenze von verwandten Verfahren wie Therapie, Organisationsberatung, Coaching, Mediation, Teamentwicklung u.ä. Eine scharfe Grenzziehung ist in vielen Fällen nicht möglich – sie sind häufig fließend.

Vielfach verbirgt sich hinter einer Anfrage nach Supervision eine ganz und gar andere (mögliche) Interventionsform, bzw. ist auf Anhieb nicht sofort festzustellen, welche Bedürfnisse hinter einer Anfrage stehen und welche Arbeitsform diese erfordern. Es bedarf einer ausführlichen Analyse um die adäquate Beratungsform zu finden und in einem Kontrakt festzuhalten.



¹³³ Schreyögg 1990; Schreyögg 1991

¹³⁴ dito

¹³⁵ dito

Auf diesem Hintergrund (Themeninhalte, Schwerpunkte, Zielsetzungen) und den spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen des Supervisors (fachspezifische Zusatzqualifikationen, langjährige Praxis etc.) können Themengebiete und sich daraus ergebende Interventionsformen – immer in Absprache mit dem Kunden und einer expliziten Transparentmachung – abgesprochen und teilweise überschritten werden. Es sollte allerdings immer wieder zur ursächlichen Interventionsform – der Supervision – zurückgekehrt werden, d.h. Supervision sollte nicht zu einer anderen Beratungsform umfunktioniert werden¹³⁶.

Supervision hat ihre Wurzeln in der Psychotherapie und in der Sozialarbeit und ist somit mit Therapie eng verbunden. Unterschiedliche Formen der Supervision (Gestalt-supervision, psychoanalytische Supervision, Integrative Supervision etc.) weisen bereits ihrem Namen nach darauf hin. Supervision ist allerdings in der konkreten Anwendung keine Therapieform, nicht einmal im weitesten Sinne für Gruppen oder Gesamtorganisationen. Neben einer „kognitiv orientierten Fachberatung“ hat Supervision die Aufgabe der „psychotherapie-ähnlichen Beratung“, da in der Supervision „nicht-planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster“ nicht einfach im Rahmen sachlicher Fachberatung verändern lassen, sondern immer auch nicht-rationale Persönlichkeitsanteile der Supervisanden eine Rolle spielen. „Und wie jede Beratungsarbeit, die prärationale menschliche Veränderung anstrebt, erfordert dann auch Supervision psychotherapieähnliche Beratung“.¹³⁷

Die Grenzziehung bzw. die Berührungspunkte von Supervision und Organisationsberatung ist gerade bei der Beratung von kleinen bis kleinsten Organisationen fließend, sind es doch häufig Themen aus dem organisationalen Umfeld die eine Supervision veranlassen. In solchen Fällen kann es Aufgabe von Supervision sein, den/die Supervisanden zu unterstützen, dass über geplantes Handeln organisatorische Veränderungen durchgeführt bzw. angeregt werden.¹³⁸ Zielgruppe der Organisationsberatung ist das verantwortliche Management (samt Projektmanagement und Stabsfunktionen), wobei die dort handelnden Menschen als Interessengruppe und wesentliche Ressource berücksichtigt und einbezogen werden.

Die Abgrenzung zur Mediation fällt leichter, handelt es sich dabei doch ausschließlich um eine Beratungsform der Konfliktbearbeitung, hingegen Teamentwicklung und Supervision und Coaching und Supervision lassen sich nicht so einfach differenzieren bzw. sind deren Schnittmengen größer. Es sind theoretische wie praktische Feinheiten, ob wir von Teamentwicklung oder Teamsupervision sprechen. Bei Teamsupervision kann sehr wohl Teamentwicklung implementiert sein und umgekehrt. Ausschlaggebend ist letztlich der Kontrakt um welche Interventionsform es sich handelt.

Ähnlich ist es bei Coaching als professionelle Beratungsform. Auch hier wird die Grenzziehung sehr vage und undeutlich, haben wir es doch in vielen supervisorischen Prozessen mit Unterstützungspotentialen im Sinne eines Coachings zu tun. Coaching, das ursprünglich in Betrieben und Verwaltungssystemen entstand, beabsichtigt explizit ebenso die Förderung der einzelnen Führungskraft als Mitglied des Personals¹³⁹. Hierbei wird der Fokus auf Führungskräfte gerichtet - Supervision schließt alle Mitglieder einer Organisation ein.

Alle Beratungsformen zeichnen sich durch ein unterschiedliches theoretisches wie praktisches Konstrukt aus. Supervision überschreitet partiell die Grenzen zu allen aufgezeigten Formen und dies ist auch gut so. Nur: Diese Grenzen und Überschreitungen müssen den Supervisanden transparent gemacht und besprochen werden.

4. Das Harvard-Konzept als Interventionsform bei sozialen Konflikten

Ein sehr weit verbreitetes Modell der Konfliktlösung stellt die Harvard-Methode da. Ursprünglich als Verhandlungsmethode gedacht, hat dieses Modell besonders in der freien Wirtschaft Einzug gefunden. Der Harvard-Ansatz stellt den Verhandlungsprozess in Konfliktsituationen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die ursprüngliche Fragestellung war so angelegt, dass man herausfinden wollten, wie Menschen am besten mit Differenzen in Verhandlungen umgehen können. Dafür wurde an der Harvard Universität in Cambridge/Mass. Ende der siebziger Jahre eine weltweiten Untersuchungen angelegt, die erforschte, was erfolgreiche Verhandler tun. In ihren Ergebnissen gehen sie davon aus, dass es mit dieser Methode den Konfliktparteien gelingen kann, eine friedliche Einigung zu erzielen ohne dabei „das Gesicht zu verlieren“.¹⁴⁰

¹³⁶ dito

¹³⁷ Schreyögg 1991

¹³⁸ dito

¹³⁹ Neuberger 1995, Schreyögg 2002, Rauen 2000

¹⁴⁰ Fischer/Ury/Patton 2000

Anstatt wie üblich auf eine besonders harte oder besonders weiche Art mit dem Gegenüber zu verhandeln, geht es in der Methode des Harvard-Konzeptes um "sachbezogenes Verhandeln", was im oben bereits erwähnten "Harvard Negotiation Project" entwickelt wurde. Konflikte und Streitigkeiten werden hierbei vielmehr in bezug auf den Gehalt der Sachlichkeit entschieden, als in einem Kampf um die persönlichen Belange. Der gegenseitige Nutzen einer möglichen Lösung soll im Vordergrund stehen, und die Ergebnisse der beigelegten Differenzen sollen auf Prinzipien aufbauen, welche vom jeweiligen Willen des anderen unabhängig sind. Auf diese Weise ist die Methode des "sachbezogenen Verhandeln" in der Sache an sich hart, dem Konfliktpartner gegenüber aber weich.¹⁴¹ Es bezweckt eine "win-win-Situation" zu schaffen, wie es bei Glasl bereits dokumentiert wurde.

4.1 Die Grundprinzipien des Harvard-Konzeptes

Neben dem Grundgedanken „hart in der Sache – weich mit den Menschen“ baut der *Harvard-Ansatz* auf vier Prinzipien auf, wobei sich dabei jeder Aspekt auf ein Grundelement des Verhandeln bezieht:¹⁴²

1. Probleme und Menschen müssen voneinander getrennt werden.
2. Im Vordergrund sollen Interessen und nicht Positionen stehen.
3. Es gilt Verhandlungsergebnisse zu finden, die allen Parteien Vorteile bringen.
4. Alle Beteiligten müssen sich auf neutrale Kriterien für die Bewertung des Verhandlungsergebnisses einigen.

Zu 1: Probleme und Menschen trennen (Sachbezogen diskutieren)

Mensch und Problem werden voneinander getrennt; Konzentration auf das Ziel, nicht auf das Gegenüber (Konfliktpartner). Persönliche Beziehungen zwischen den Parteien werden leicht mit den sachlichen Auseinandersetzungen vermischt. Sowohl der Verhandlungsgegenstand/Konfliktgegenstand als auch die persönlichen Beziehungen) sind Grundinteressen, die beide Konfliktparteien wahren wollen. Auf einen emotional sehr fordernden Konflikt sollte nicht sofort blind reagiert werden, sondern versucht werden, eine gesunde psychologische Distanz zum Konfliktgeschehen zu gewinnen. Außerdem ist es von großer Bedeutung, die eigenen Emotionen und die der anderen zu erkennen und zu verstehen, zu artikulieren und als berechtigt anzuerkennen. Die Verhandlungsbeziehung muss auf genauen Vorstellungen, unzweideutiger Kommunikation und sachbezogenen Gefühlen basieren.¹⁴³

Zu 2: Interessen stehen im Vordergrund, nicht die Positionen (Interessen abwägen)

Verhandelnde Parteien tendieren dazu, sich in ihre Positionen zurückzuziehen und konzentrieren sich nicht mehr auf die Interessen. Das Feilschen um Positionen wird zum „Willenskampf“, der zukünftige Beziehungen belastet. Je drastischer und deutlicher die unterschiedlichen Positionen dargestellt werden und diese auch verteidigt werden, um so geringer wird die Chance die ursprünglichen Interessen in Einklang zu bringen. Durch Fragen „Warum? – Warum nicht?“ kann man die Interessen herausfinden. Wenn man will, dass die eigenen Interessen gewürdigt werden, muss man zuerst die Interessen der anderen würdigen.¹⁴⁴

Zu 3: Verhandlungsergebnisse/Lösungen entwickeln, die allen Parteien Vorteile bringen

Beteiligte gehen oft bereits vor Beginn des Problemlösungsprozesses von der einen „richtigen“ Lösung aus. Das behindert jedoch die Entwicklung von Lösungsalternativen, die alle Interessen besser berücksichtigt. Lösungsmöglichkeiten und Alternativen sammeln ist das Ziel, die für alle Parteien akzeptabel erscheinen. Man sollte gemeinsame Interessen dabei ausdrücklich benennen und als gemeinsame Ziele darstellen.¹⁴⁵

Zu 4: Einigung auf von beiden Seiten anerkannte Kriterien und Ergebnisse

Fakten, Vorkommnisse und Ideen sind oft strittig. Wenn sich Interessen tatsächlich widersprechen, müssen objektive Maßstäbe gefunden werden, anhand derer verhandelt wird. Diese Kriterien sollen unabhängig vom Willen der beiden Konfliktparteien sein, im Idealfall auch gesetzlich legitimiert. Eine

¹⁴¹ dito

¹⁴² Fischer/Ury/Patton 2000

¹⁴³ dito

¹⁴⁴ dito

¹⁴⁵ dito

recht häufig angewendete Prozedur besteht darin, einem Dritten eine Schlüsselrolle bei der Entscheidung zuzuweisen. Der Grundgedanke dahinter ist der, dass Druck auf die beiden Parteien entsteht, vernünftig zu verhandeln.¹⁴⁶

4.2 Weitere Punkte im Harvard Konzept

Strukturierte Vorbereitung

Es ist sinnvoll, die Kernpunkte des Harvard-Konzepts schrittweise zu planen und zwar aus der eigenen Sicht und aus der Sicht des Konfliktpartners.

Inhalt/Zweck der Vorbereitung ist z.B.:

- Fakten klären
- Wie ist die emotionale Lage der Beteiligten?
- Worauf muss ich beim Einstieg achten?
- Ziele setzen (Trennung von Wunsch/Ziel)
- Alternativen erarbeiten

Strukturierter Verhandlungsverlauf

Die Kernpunkte des Harvard-Konzepts bauen aufeinander auf:

- Menschliches und Sachliches muss so getrennt werden, dass die Sachlage klar ist und beide miteinander eine Lösung suchen können.
- Wenn menschliche Probleme ausgeräumt sind, können Fakten und Sichtweisen ausgetauscht werden.
- Wenn die Fakten klar und anerkannt sind, können die Ziele und Interessen der Konfliktparteien besprochen werden.
- Wenn Interessen bekannt sind, dann können Optionen gefunden werden, die allen Interessen dienen. Wenn die Optionen von beiden als fair und machbar eingeschätzt werden, dann können die besten ausgewählt, bewertet, abgeschlossen und die nächsten Schritte geplant werden.

Strukturierte Nachbereitung

Eine gezielte Nachbereitung ist in Konfliktverhandlungen unumgänglich.

Hilfreiche Fragen zur Nachbereitung sind z.B.:

- Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis, wie zufrieden wird der andere sein?
- Was war bei meiner Verhandlungsweise hilfreich, was war eher hinderlich?
- Was könnte ich bei der nächsten Verhandlung genauso, was anders/besser machen?

Neben den vier oben dargestellten Prinzipien hat beim Harvard-Konzept vor allem das "aktive Zuhören" einen besonderen Stellenwert. Es ist auch sinnvoll, gewisse „Fragetechniken“ und ihre Anwendbarkeit zu beherrschen. Auch rhetorische Elemente wie sprachliche und non-verbale "Türöffner" zum Beispiel, können Verhandlungssituationen positiv beeinflussen.

4.3 Fazit

Das Besondere am Harvard-Modell liegt darin, dass es den Kompromiss als herkömmliches Verhandlungsmodell überwindet und Lösungen sucht, die für beide Seiten zum Gewinn führen. Im Idealfall können beide Seiten ihre unterschiedlichen Bedürfnisse befriedigen. Der Harvard-Ansatz eignet sich für Konflikt-Verhandlungssituationen, in denen gemeinsame und gegensätzliche Interessen bestehen, die aber erst geringfügig bis mittelmäßig eskaliert sind, da die Klärung auf der Beziehungsebene nicht berücksichtigt wird. In stark eskalierten Situationen müssen zuerst Klärungen auf der Beziehungsebene erfolgen, bevor an Problemen der Sachebene konstruktiv gearbeitet werden kann (siehe „Strategiemodelle der Konfliktbehandlung“ nach Glasl). Im Verhandlungsprozess selbst kann die Befolgung der vier Hauptprinzipien eine Eskalation verhindern. Das Harvard-Konzept kann sehr gut von nichtprofessionellen Konfliktlösern (z.B. Vorgesetzte, Projektleiter) zur Konfliktregulierung bei niedriger bis mittlerer Eskalationsstufe (Glasl) eingesetzt werden.

¹⁴⁶ Fischer/Ury/Patton 2000

5. Konflikttransformation als Interventionsform bei sozialen Konflikten

Die Methode Konflikttransformation des bekannten Friedensforschers Johan Galtung ist schon etwas älter. Danach zielt die Konflikttransformation auf eine Änderung der Einstellungen und des Verhaltens der Beteiligten ab: von einer gewaltsamen Konfliktaustragung hin zu einer konstruktiv-kreativen Konfliktbearbeitung auf unterschiedlichen Ebenen, um den Konfliktparteien alternative Verhaltens- und Sichtweisen zu ermöglichen. Sie folgt einer Konflikttheorie, die versucht, alle Ebenen der Gewalt zu bearbeiten: die Ebenen der direkten, strukturellen und kulturellen Gewalt. Dabei stehen die (Grund-) Bedürfnisse der Parteien im Vordergrund und nicht ihre Interessen. Konflikttransformation versucht eine Lösung zu finden, die über einen bloßen Kompromiss hinausgeht und die Konfliktursachen aufzeigt. Zentrale Fragen sind dabei, welche Grundbedürfnisse hinter den Positionen der Parteien stehen und wie man diese für beide Konfliktparteien zufriedenstellend erfüllen kann. Betrachtet man den Konflikt auf dieser Ebene, so werden verschiedene Möglichkeiten sichtbar und alternative Lösungen greifbar.

„Konflikttransformation mit friedlichen Mitteln“ nach Johan Galtung basiert auf drei Schlüsselkompetenzen, die auch ein spezielles Training erfordern:

- Empathie
- Kreativität
- Gewaltfreiheit

Anders hingegen die Konflikttransformation nach Conrad/Jacob/Schneider. Hier spiegeln sich viele „alltagstaugliche“ Konfliktmanagementmodelle wieder, die für die Praxis entwickelt wurden. Die Autoren gehen bei ihrem Modell von einer systemischen, konstruktivistischen und kybernetischen Sichtweise aus und verbinden theoretische Erkenntnisse mit der Praxis aus der Arbeit mit menschlichen Systemen und Organisationen. Im Zentrum dieser Methode steht der Umgang mit Unterschieden: Unterschiede bleiben bestehen – Konflikte sind trotzdem lösbar¹⁴⁷.

5.1 Die Bestandteile des Konflikttransformationsmodells

Das Modell basiert auf acht Phasen. Diese beschreiben den Beginn eines Konflikts mit der anschließenden Konflikttransformation. Ziel des Vorgehens ist es, den Ursprung, die Entstehung und die Dynamik von Konflikten zu verstehen und schlussendlich Konflikte auch zu lösen bzw. nicht zu lösen – denn nicht alle Konflikte sind wirklich lösbar. Konflikttransformation verändert die Sichtweise von Konflikten und erhöht die Handlungsfähigkeit in Konflikten¹⁴⁸.

1. Zusammenprall

In dieser Phase ist es wichtig, die Unterschiede der Konfliktparteien und deren individuelle Bedeutung zu erkennen.

2. Filterwahl

Nach dem Zusammenprall von Konfliktparteien geht es nun darum Entscheidungen zu treffen, wie sie sich danach verhalten wollen. Ziel ist es, durch eine geeignete „Filterwahl“ den individuellen Umgang mit dem Konflikt zu wählen.

Drei bewusste oder unbewusste Filter des Konfliktumgangs sind möglich:

- (1) Unterschiede werden vermieden und/oder verleugnet (Konflikt mit verdeckten Unterschieden)
- (2) Die Unterschiede werden betont und/oder verstärkt (Konflikt mit offenen Unterschieden)
- (3) Unterschiede werden akzeptiert (Konflikt mit balancierenden Unterschieden)

Die Wahl des Filters ist abhängig von emotionalen, kulturellen und Beziehungsaspekten und entscheidet über den weiteren Verlauf des Konflikts.

3. Einstieg eines Transformers

Das Konflikttransformationsmodell sieht die Beteiligung eines Dritten bei der Konfliktbearbeitung vor. Die Entscheidung für einen Transformer ist die allseitige Übereinstimmung, dass es einen Konflikt gibt und das er mit bisherigen Mitteln nicht gelöst werden konnte. Ziel ist es, die zahlreichen Rahmenbedingungen die den Konflikt beeinflussen zu klären. Dafür sieht das Modell eine Checkliste für die Arbeit des Transformers vor, anhand derer er verschiedene Sichtweisen, unterschiedliche Erwartungen und Befürchtungen deutlich machen kann.

¹⁴⁷ Conrad u.a. 2003

¹⁴⁸ dito

4. Konfliktdiagnose

Die Konfliktdiagnose gilt als Standortbestimmung und Intervention, da sie den Fokus über die Inhalte des Konflikts auf die begleitenden Emotionen und kulturellen Hintergründe erweitert. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis des Konfliktes und seiner Dynamik zu erhalten.

Für die Konfliktparteien stehen die auslösenden Unterschiede in der Konfliktbetrachtung im Vordergrund. Bei der Konfliktdiagnose werden die sachlichen Fakten, die beteiligten Gefühle und kulturellen Unterschiede fokussiert.

Mit Hilfe eines Fragebogens werden die emotionalen Anteile am Konflikt erarbeitet und anschließend in die sachlichen und emotional-kulturellen Aspekte aufgeteilt und reflektiert. Die leitende Frage ist: „Worum geht es?“ Diese Diagnose dient der Metaperspektive im Konflikt: Die Beteiligten verlassen die gewohnten Verhaltensmuster und die emotionalen Aspekte treten in den Vordergrund.

Das Diagnoseinstrument „Dynamikkreis“ verbindet die Innen- und Außenperspektive und lassen die Konfliktparteien sowohl die Haltung im Konflikt, die Filterwahl und die emotionalen Reaktionen erkennen. Die Diagnose ist das zentrale Element und erweitert das Verständnis für den Konflikt. Der Dynamik-Kreis ist in drei Felder eingeteilt: Jeder Sektor entspricht einer Filterwahl. Ein Sektor entspricht dem „Konflikt der offenen Unterschiede“, ein anderer „Konflikt der balancierten Unterschiede“ und der dritte dem „Konflikt der verdeckten Unterschiede“. Dadurch können Verhaltensweisen und der Umgang mit Emotionen im Konfliktfall leicht zugeordnet werden. Zusätzlich zu den drei Sektoren ist der Dynamik-Kreis in drei Ringe unterteilt. Im innersten Kreis sind die emotionale Grundhaltung beschrieben also Grundmuster wie „entweder – oder“, „weder – noch“ oder „sowohl als auch“. Im zweiten, mittleren Kreis sind diejenigen Emotionen beschrieben, die üblicherweise als Folge dieser Ausgangslagen, Grundhaltungen auftreten. Im dritten und äußersten Kreis sind die häufigsten Verhalten beschrieben. Sie zeigen letztlich auch die Konsequenzen der gewählten Filterwahl auf und machen den Beteiligten die Auswirkungen deutlich. Die Beschreibung der Sektoren und Kreise zeigt deutlich, dass eine sture Zuordnung nicht möglich ist und viele Übergänge fließend sind¹⁴⁹.

5. Zielfokussierung

Die Konfliktparteien haben nun ein erweitertes (neues) Verständnis des Konfliktes erlangt. Die Reflexion der eingebrachten Aspekte (unterschiedliche Emotionen, Sichtweisen etc.) ermöglicht neue Verhaltensweisen, somit können mögliche Ziele und verhandelbare Optionen bestimmen. Im Konflikttransformationsmodell gilt: Die Unterschiede bleiben bestehen, die Konflikte werden gelöst. D.h., die Lösungen erfolgen nicht über die Aufhebung der bestehenden Unterschiede, sondern über die Einigung auf gemeinsame Ziele.

Der Transformer hat hier die Funktion des Moderators, der mit Hilfe einiger gezielter Fragen und einer Zukunftsexploration interveniert.

6. Vereinbarungen treffen

In der vorherigen Phase wurden die unterschiedlichen Ziele der Konfliktparteien deutlich und präzisiert. Nun geht es um die Entscheidung und Ausarbeitung einer möglichen Option zur Zielerreichung. Vor- und Nachteile werden abgewägt, Konsequenzen dargestellt, Chancen und Risiken ermittelt usw., d. h. es wird die konkrete Umsetzung besprochen.

7. Verhandelbare Optionen umsetzen

Nun geht es darum, die vereinbarten Ziele samt ihren Optionen in die Tat umzusetzen. Dazu ist es von Bedeutung, das mögliche neue Verhaltensweisen aufgezeigt und in die Praxis transferiert werden. Kommt es zu einem „Rückfall“ in alte konfliktträchtige „Verhaltensweisen“, so beginnt der Prozess von neuem. Der Transformer rückt in dieser Phase in den Hintergrund. Er ist nicht mehr Moderator des Konfliktprozesses, sondern Begleiter, der gegebenenfalls intervenieren kann.

8. Bilanz und Abschluss

Im Laufe des Prozesses hat der ursprüngliche Konflikt seine Bedeutung verloren bzw. verändert. Die Einbeziehung der Affekte, Emotionen etc. hat eine lösungsorientierte Diskussion ermöglicht. Die Aufgabe in der Konflikttransformation besteht nun zum Schluss darin, im Sinne ei-

¹⁴⁹ www.konflikte.org

ner Bilanz den gesamten Konfliktlösungsprozess zu reflektieren, mit dem Ziel, gewonnene Erkenntnisse auf zukünftige Ereignisse zu übertragen und die Konflikttransformationsmethode zu implementieren.

5.2 Fazit

Konflikttransformation bietet für manche Konfliktsituationen eine adäquate Möglichkeit der Intervention bei sozialen Konflikten. Ein unabhängiger Dritter (Transformer) muss allerdings einige Regeln und ein breites Verständnis für sozialpsychologische Zusammenhänge mitbringen (Checklisten, Arbeitsanweisungen, Wissen über gruppale Vorgänge und Entwicklungen etc.).

V. Gesamtbetrachtung und Vision

Alle dargestellten Interventionsformen (professionelle Formen: Supervision, Coaching, Mediation; spontane Formen: Harvard-Konzept und Konflikttransformation) sind geeignet, sozialen interpersonellen Konflikten zu begegnen. Bei manchen Konflikten ist es unabdingbar, professionelle Hilfe (Beratung) in Anspruch zu nehmen, auch wenn deren Möglichkeiten manchmal überschätzt werden. Wenn die Möglichkeiten der alltäglichen und natürlichen Konfliktlösung nicht ausreichen, dann kann professionelle Beratung angezeigt sein¹⁵⁰. Dabei geht es nicht immer nur um das Lösen von Konflikten, sondern vielmehr und vielerorts darum, Konfliktgeschehen zu moderieren, abzustufen etc., da sich viele Gegensätze bei Konfliktkonstellationen nicht immer lösen lassen. Den Beratern (Supervisor, Coach, Mediator) kommt in Konfliktlösungsprozessen häufig eine „buffering function“¹⁵¹ zu, die eine Eskalation im Sinne einer Pufferfunktion abfedert (bildlich gesprochen zwischen die Parteien geht).

Professionelle Berater haben in Organisationen in bezug auf Konflikte zweierlei Funktionen: (1) Sie sollten in und mit ihrer Arbeit eine konfliktfreundliche Kultur¹⁵² schaffen, die es allen an einem Konflikt beteiligten ermöglicht, Konfliktpotentiale zu entwickeln und (2) in Konflikten als unabhängiger Dritter zu fungieren. Für beides benötigen Berater dafür Konfliktlösungskompetenzen (Wissen um Konflikte und Konfliktodynamiken) und Konfliktlösungsperformanz (Skills für praktisches Aushandeln und Lösen von Konflikten). Wesentlich für Berater als unabhängige Dritte ist die Schaffung von Exzentrizität aller Beteiligten. Dies ist von den Konfliktparteien bzw. den organisationalen internen Dritten selten zu bewerkstelligen, da alle Parteien zu sehr – im systemischen wie auch aktionalen Sinne – involviert sind. Diese Distanznahme ist allerdings der erste Schritt zu einer möglichen Willensbildung, einen Konflikt zu lösen¹⁵³.

Supervision, Coaching und Mediation als professionelle Interventionsformen bei sozialen Konflikten in Organisationen können einen entscheidenden Beitrag zum Konfliktmanagement leisten, sind Konflikte doch implizit in allen Ausbildungen Gegenstand der jeweiligen Profession. Überschneidungen und Schnittmengen wird es dabei immer geben und sind notwendig im Sinne einer „Integration“ dieser Berufsgruppen. Dabei ist jedoch ein eklektisches Vorgehen – sowohl in der Theorie wie auch in der Praxeologie – zu vermeiden. Ausreichende Feldkompetenzen, Methodenkompetenzen, Theoriewissen und Selbstperformanz sind dabei unabdingbar.

Eine Vision für die Arbeit mit und an Konflikten (sowie für die supervisorische Arbeit allgemein) und zwischen verschiedenen Professionen und Schulen wäre, orthodoxe Grenzen zu überschreiten und die Sichtweise der eigenen Position ein wenig zu verlassen. In der täglichen Praxis und mit Kolleginnen und Kollegen finden diese Grenzüberschreitung inzwischen statt. Wichtig dabei ist allerdings, dass man sich seiner persönlichen Ausbildung bewusst ist, sich in dieser Rolle gefestigt hat, sein dabei erworbenes „Handwerkszeug“ beherrscht und dann beginnt „über den Tellerrand zu schauen“. Wenn es in der Praxis auch darum geht, neue Sichtweisen und Erkenntnisse einzubringen, ist eine ständige Fort- und Weiterbildung und Reflexion der Berater/innen unabdingbar. Bleibt dies aus und man ist „nur“ seiner Schule treu, kann dies für die Ratsuchenden und für den Berater selbst einengend und unbefriedigend sein und Fortschritt und Kreativität verhindern. Dabei ist ständig zu prüfen, ob die Einbeziehung neuer Methoden und Modelle immer auf dem Hintergrund eines adäquaten, von einem selbst verinnerlichten bzw. vertretenen Menschenbild und damit zusammenhängenden Metatheorie geschieht. Die Integrative Supervision hat dieses Menschenbild.

¹⁵⁰ Petzold 2003

¹⁵¹ dito

¹⁵² dito

¹⁵³ vgl. Petzold 2003

Literatur und Links:

- Altmann, G./Fiebinger, H./Müller, R. (1999):* Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen; Weinheim und Basel.
- Beck, R./Schwarz, G. (2000):* Konfliktmanagement. 2. Auflage; Augsburg.
- Belardi, N. (2002):* Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven; München.
- Berkel, K (1999):* Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. 6. Auflage; Heidelberg.
- Besemer, Ch. (2001):* Mediation. Vermittlung in Konflikten. 8. Auflage; Darmstadt.
- Bonacker, T. (Hg.)(1996):* Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen; Opladen.
- Brommer, U. (1994):* Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Moderne Instrumente zur Unternehmensführung; Stuttgart.
- Crisand, E. (1999):* Methodik der Konfliktlösung. 2. Auflage; Heidelberg.
- Conrad, B./Jacob, B./Schneider, Ph. (2003):* Konflikt-Transformation. Konflikte werden gelöst – Unterschiede bleiben bestehen. Ein Praxis-Modell; Paderborn.
- Duden Band 1 (2000):* Rechtschreibung; Heidelberg
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B. (2000):* Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. 19. Auflage; Frankfurt/Main.
- Gamber, P. (1992):* Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten; Landsberg am Lech.
- Glasl, F (1999):* Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. ergänzte Auflage; Bern, Stuttgart.
- Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (2000):* Sozial-Management. Ein Praxishandbuch sozialer Dienstleistungen. 2. Auflage; Kniffel.
- Neuberger, O. (1995):* Mobbing. Über mitspielen in Organisationen. 2. erweiterte und überarbeitete Auflage; München.
- Kollmannsperger, M. (2001):* Erfolgskriterien des Konfliktmanagements. Eine empirische Untersuchung; Frankfurt/Main.
- Petzold, H.G. (1994):* Integratives und differentielles Coaching – eine innovative Methodologie optimierungszentrierter Beratung. Vortrag auf der zweiten europäischen Tagung für Supervision; (Bozen, Meran). Veranstaltet von der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G. (1998):* Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden. Ein Handbuch; Paderborn.
- Petzold, H.G. (2003a):* Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“; Amsterdam, Düsseldorf, Krems.
- Petzold, H.G. (2003b):* Interdisziplinär beraten – sich ergänzen: Überlegungen zu „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie in der modernen Wissensgesellschaft; Düsseldorf, Amsterdam.
- Pühl, H. (2002):* Wenn die Arbeitsfähigkeit gefährdet ist. Möglichkeiten institutioneller Konfliktbearbeitung, In: OSC 4/02 (Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching).
- Rauen, Ch. (2000):* Handbuch Coaching; Göttingen.
- Rosenstiel, L. (1994):* Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. überarbeitete und ergänzte Auflage; Stuttgart.
- Rüttinger, B./Sauer, J. (2000):* Der Mensch im Unternehmen. Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. 3. überarbeitete und ergänzte Auflage; Leonberg.
- Schein, E.H. (2003):* Organisationskultur; Bergisch Gladbach.
- Schreyögg, A. (1990):* Integrative Gestalt-supervision. Ein methodenplurales Modell. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision; Berlin.
- Schreyögg, A. (1991):* Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis; Paderborn.
- Schreyögg, A. (1994):* Coaching und seine potentielle Funktionen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 2; Berlin.
- Schreyögg, A. (1995):* Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung; Frankfurt, New York.
- Schreyögg, A. (2000):* Konflikt-Coaching. In: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen.
- Schreyögg, A. (2002):* Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach; Frankfurt, New York.
- Schreyögg, A. (2003):* „Teamsupervision“ – ein Mythos? In: OSC 2/03 (Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching).
- Schwarz, G. (2001):* Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 5. Auflage; Wiesbaden.

URL: <http://www.konflikte.org>