

Organisationen und Konflikte – wie Konflikte Entwicklungschancen in & für Organisationen schaffen

1. Ein Amuse-Gueule an Basics	172
2. Konfliktbehandlung in der Praxis – Ein Beispiel	181
3. Mit auf den Weg	197

Tünde Erdős

*Ashridge Accredited
Executive Coach,
EQA, EIA,
Doktorandin an Vrije
Universiteit Amster-
dam, ABRI Research
Centre & Ashridge
Research Centre,
Ashridge Business
School*

Karl Prammer

*CMC-zertifizierter
Organisationsberater
und Geschäftsfüh-
rer der Prammer
Beratungs KG Wiener
Schule der Organisati-
onsberatung;
Senior Researcher an
der Universität Kla-
genfurt; unterrichtet
an den Universitäten
Klagenfurt, Krems
sowie für angewandte
Kunst in Wien*

Auszug aus WISO 4/2017



Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Volksgartenstraße 40
A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@isw-linz.at

Internet: www.isw-linz.at

Leben und
Lernen

Unser Leben, insbesondere unser Lernen, unsere Entwicklung und jene von Organisationen, in und mit denen wir leben, nähren sich von Unterschieden. Schon um Gleichheit von Informationen, Meinungen, Vorgehens- bzw. Lösungsmodellen festzustellen, bedarf es einer Unterscheidung. Dirk Baecker schreibt in einer Rezension zu George Spencer-Brown's ‚Laws of Form‘ pointiert: „Das Gleichheitszeichen setzt gleich, was zunächst einmal ganz offenkundig unterschieden ist.“ (1997, S. L38) Der eigentliche Entwicklungsfaktor ist jedoch nicht das Phänomen Unterschied per se. Wo liegt also bei einem Konflikt, der sich über Unterschiede manifestiert, die Chance? Wie wirken Unterschied und Gleichheit? Wie Konflikt und Chance?

Jacques Derrida, der als Begründer der Dekonstruktion das Konzept von ‚différance‘ – anstatt différence – als ‚produktive Differenz‘ (1967, S. 64) prägte, betont, das Gute gäbe es ohne das Böse nicht (1994). Das Eine bedingt das Andere – wie Gleichheit und Unterschied. Hierzu hebt der Religionsphilosoph Martin Buber als Ansatz hervor, dass der Dialog zwischen und über das Ich, Du und Es ein existentielles Grundprinzip sei (2008). Wenn wir in Organisationen Konflikte beobachten, erkennen wir, dass Menschen zueinander vielfach nicht wirklich in produktivem Dialog stehen. Man sucht eher ‚verstanden zu werden‘ als ‚andere zu verstehen‘. Man sehnt sich wohl nach Gleichheit, doch anstatt sich zu begegnen, verkennt man einander in der ‚Vergegnung‘, (1986, S. 9). Wie weit können Organisationen einer solchen ‚Vergegnung‘ vorbeugen oder durch Bewusst-Seins-Schaffung effektive dialogische Kanäle zur Behandlung von Auseinandersetzungen über handlungsrelevante Unterschiede ermöglichen? Wie können Betroffene erkennen, dass sie eventuell das Gleiche wollen, es nur anders ausleben?

Bewusst-Machen und Sich-bewusst-Werden von relevanten Unterschieden

Wie oben erwähnt: Um Gleichheit zu identifizieren, bedarf es einer Unterscheidung. Um durch Konflikte Chancen zu schaffen, geht es um das Bewusst-Machen und Sich-Bewusst-Werden von relevanten Unterschieden. Gregory Bateson stellt grundsätzlich fest: „Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.“ (1981, S. 582). Bewusst gewordene und bewusst erlebte Unterschiede liefern Informationen. Information birgt wiederum Wissen, und Wissen führt zu Erkenntnissen. Unterschiede implizieren also eine Beziehung, die sich im relevanten Umfeld über

Ähnlichkeiten oder Unterscheidungen manifestiert. Wenn ich beispielsweise meine, dass ‚*Maria glücklich ist*‘, stelle ich das immer in Relation zu anderen Personen fest, die ich als unglücklich erlebe. In diesem Sinne hat der identifizierte Unterschied einen Informationswert und ist zentrales Lebenselixier. Ist zudem die Bereitschaft zur Entwicklung gegeben, dann haben Betroffene das Potenzial, Auseinandersetzungen aufzuarbeiten und Entwicklung auf inhaltlicher und sozialer Ebene zu schaffen. Diesem Potenzial sind aber Grenzen gesetzt. Eine spricht die alte englische Weisheit an: „*You can lead a horse to water, but you can't make it drink!*“ Eine weitere Grenze können in Organisationen auch formal oder informell manifeste Strukturen setzen. Da sich Strukturen erst durch das Einwirken von Personen ändern, gleichwohl Strukturen aber personales Handeln beeinflussen und begrenzen, ist Entwicklung mitunter im ‚Hier und Jetzt‘ nur bedingt möglich.

*Strukturen
beeinflussen
Personen*

Unterschieden – insbesondere in sozialen Kontexten – wohnt immer auch etwas Bedrohliches inne. Eine ‚herausfordernde‘ Differenz kann rasch zur unbewältigbaren Überforderung werden; insbesondere wenn die Akteure ihre Handlungsspielräume eingeengt wähen. Deshalb ist der Umgang mit Unterschieden auch nie trivial.

Vielfach stehen wir bei Konflikten auch Unterschieden gegenüber, die nur vordergründig existieren. Dabei kann es sich um sogenannte ‚vermeintliche Konflikte‘ handeln. Bei genauer Betrachtung im Dialog merken die ‚vermeintlichen‘ Konfliktparteien, dass sie im Grunde die gleichen Werte verfolgen sowie über ähnliche Bedürfnisse und Lösungsbilder verfügen. Sobald sie dies erkennen, gelingt es ihnen eine für beide Seiten passende Vereinbarung zu treffen. Ähnlich verhält es sich bei Konflikten mit ‚symptomatischen‘ Auseinandersetzungen. Eigentlich geht es dabei um etwas ganz Anderes. Auch hier führt ein Dialog à la Begegnung nach Martin Buber rasch zur Klärung. Leicht lässt sich eine für alle Seiten annehmbare Lösung finden, selbst wenn sich unterschiedliche Wertesysteme und Wirklichkeitskonstruktionen als Ursachen für derartige Differenzen entpuppen. Zuweilen geht es auch um Unterschiede, deren Ursprung sich zunächst dem Bewusstsein der Akteure verschließt. In solchen Fällen ist man oft schon über einen Kompromiss froh, der die gemeinsame Weiterexistenz ermöglicht. Denn hier steht das Zerbrechen einer langjährigen Kooperation im

*nicht alles, was
sich Konflikte
nennt, muss ein
Konflikt sein*

<i>erfolgreich gemeisterte Konflikte steigern die Kooperationsreife und das Überlebenspotenzial einer Organisation</i>	Raum, der es über Jahr(zehnt)e gelungen war, klug und kreativ einen tief verwurzelten Widerspruch auszubalancieren. Gelingt es hier den Akteuren, den Konflikt ohne Unterwerfung eines Konfliktpartners zu meistern, dann kann die Kooperationsbeziehung weiterbestehen. Gelingt es gar, eine Win-win-(win)-Lösung zu finden, dann kann daran eine Kooperationsbeziehung robuster werden, an zukünftiger Belastbarkeit gewinnen. Werden dabei auch noch tieferliegende Widersprüche aufgearbeitet, dann steigert eine Organisation zusätzlich ihre Kooperationsreife und ihr Überlebenspotenzial.
<i>Konflikte entwickeln rasch Eigenleben</i>	Angeichts dieser Komplexität gilt es bei Konflikten den Scheinwerfer auf weitläufigere Umstände zu richten. Denn von einem Prozess-Standpunkt entwickeln Konflikte rasch ein unkontrollierbares Eigenleben. Die Chance liegt vielfach auch darin, das eigene Handlungsrepertoire und die Logik, nach der man handelt, zu adaptieren. Der Ökonom Peter Drucker schreibt: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz, sondern nach der Logik von gestern zu handeln.“ (1980, S. 4f). Eine hilfreiche Devise, die allerdings ohne erfolgreichen Perspektivenwechsel nicht umsetzbar ist. Für einen solchen Perspektivenwechsel bzw. um überhaupt wieder in einen gemeinsamen Dialog treten zu können oder nicht Gefahr zu laufen, sich und andere zu überfordern, kann es mitunter zweckmäßig sein, einen von allen Konfliktparteien als allparteilich eingeschätzten Dritten beizuziehen. Eine anekdotische Unterlegung: Zwei Geschäftsführer wechseln jährlich ihre gemeinsame Assistentin aus. Diese reibt sich jeweils in einem permanenten Konfliktsalat auf und wird dann mit einer ‚Versager‘-Zuschreibung und einem ‚Golden Handshake‘ ausgeschieden. Hier könnte die Hypothese zutreffen, dass das Problem nicht beim internen Recruiter liegt, der laut Geschäftsführung immer inkompetente Assistentinnen auswählt, sondern in einem Konflikt, den die beiden Geschäftsführer miteinander haben. Mehr unbewusst als bewusst haben diese vielleicht für sich festgestellt, dass es bequemer ist, ihren Konflikt an ihre jeweilige Assistentin auszulagern und die Assistentinnen im Gegenzug regelmäßig rituell mit einer großzügigen Abschlagszahlung zu opfern, als sich dem grundlegenden Konflikt, den sie miteinander haben, zu stellen. Gelingt hier kein Blick von außen bzw. auf die Metaebene und wird das Tabu der konfliktträchtigen Kooperation der Geschäftsführer samt einer Preis-Gewinn-Betrachtung nicht thematisiert, ist eine Wiederholung des unwürdigen Spiels vorprogrammiert.
<i>oft ist es bequemer, Konflikte auszulagern</i>	

Auf den nächsten Seiten wollen wir den Scheinwerfer auf das Biotop ‚Konflikt‘ richten, in dem man ertrinken, aber aus dem genauso sinnvolle, ja überlebenswichtige Entwicklung erwachsen kann. Insbesondere auf Letzteres wollen wir fokussieren. Wie kann man Auseinandersetzungen zweckmäßig interpretieren, aufgreifen und handhaben? Wie kann und sollte man eventuell dysfunktional wirkende Organisationsstrukturen thematisieren, sodass die Realisierung committeter Konfliktlösungen an Wahrscheinlichkeit gewinnt, Lernen bei den Akteuren möglich wird und sich soziale Systeme im Sinne einer höheren Lösungskompetenz für die Zukunft weiterentwickeln?

*wie aus
Konflikten
Chancen werden*

Als Appetizer finden Sie in Kasten 01 die Beschreibung einer komplexen Konfliktrealität aus einem Großunternehmen. Im Anschluss an einige – wie wir denken – hilfreiche Basics wollen wir an diesem Beispiel den erfolgreichen Umgang mit Konflikten konkret aufzeigen. Der Fall macht relativ viele Facetten im Umgang mit Konflikten sichtbar. Wir meinen, er eignet sich daher vorzüglich zur Ausleuchtung potenzieller Weiterentwicklungschancen in und für Organisationen. Bezüglich des Appetizer-Textes laden wir Sie gleich zu einer Denkaufgabe ein: Achten Sie beim Lesen der Beschreibung zur Ausgangssituation auf vorhandene Ungeheimheiten.

Als Familienunternehmen gegründet und im Produktionsbereich erfolgreich angesiedelt, erfährt der heute als Aktiengesellschaft operierende internationale Konzern mit Hauptsitz in Wien samt seinen für unterschiedliche Kompetenzbereiche eingerichteten globalen Niederlassungen regelmäßige und vielfältige Veränderungen unternehmensinterner sowie -externer Natur. Die niederösterreichische Niederlassung, aus der die Zentrale in Wien vor nicht ganz einem Jahrzehnt ausgegliedert wurde, scheint mit dem Umstand zu kämpfen, dass MitarbeiterInnen in die neu etablierte Zentrale gewechselt haben und sich die in der Niederlassung verbliebenen MitarbeiterInnen in einem impliziten Unterwerfungsakt wähen, der mit einem generellen Identitätsverlust einherzugehen scheint. Von Konzernseite wird nach Auswechslung einiger Niederlassungs-Geschäftsführer versucht mit der Bestellung eines langgedienten internen und unter der Belegschaft respektvoll als ‚pater familiae‘ angesehenen Geschäftsführers die Entwicklung der Niederlassung wieder in eine andere Richtung zu drehen.

Vor diesem Hintergrund überschlagen sich im Konzern investitionspolitisch bedingte strukturelle Veränderungen, mit denen sich insbesondere die dienstälteren MitarbeiterInnen der Niederlassung schwertun.

Einer tiefgreifenden Veränderung ist dabei auch der global wirkende Controlling-Bereich ausgesetzt. Der Aufbau dieses Bereiches als sogenanntes

*Fallbeispiel:
komplexe
Konfliktrealität
in einem Groß-
unternehmen*

Kompetenz-Zentrum mit globaler Verantwortung ist Konzernvorgabe. Das Ziel ist, vom lokalen zum globalen Dienstleister für alle Standorte zu avancieren. Dadurch sollen auch Ressourcen konsolidiert werden. Physisch verbleibt der Bereich aber am Standort in Niederösterreich.

Am Standort brodelt die Gerüchteküche bezüglich der sich überschlagenden Ereignisse; die Entfremdung zur Zentrale schreitet weiter voran. Trotz explizit eingerichteter Gesundheitsprophylaxe-Programme und eines hohen sozialen Engagements von Unternehmensseite nimmt die Zahl an Unzufriedenheit, Burn-out-Fällen und freiwilligen Kündigungen zu. Und dies, obwohl der Standort in einem geographisch ungünstig gelegenen Tal weitläufig Arbeitsplätze sichert.

Vor diesem Hintergrund entflammt im Bereich Global Controlling ein Streit zwischen dem – nun bereits zum dritten Mal – neu bestellten Abteilungsleiter für Kreditoren&Debitorenbuchhaltung und einer langgedienten Mitarbeiterin A. Dieser wird als offene Auseinandersetzung beim Geschäftsführer der Niederlassung vorgetragen. Nachdem eine intern angestrebte Vermittlung zwischen Personalleitung, Betriebsrat und den vom Anlassfall direkt Betroffenen misslingt, geht die Mitarbeiterin nach einigen heftigen und emotional belastenden Streitgesprächen in Krankenstand.

Anders als in der Vergangenheit ist die Loyalität der am Standort angesiedelten – jedoch an den Hauptsitz in Wien berichtende – Leiterin des Bereichs Global Controlling zu ihrem derzeitigen Abteilungsleiter in Stein gemeißelt. Sie überlegt, die Mitarbeiterin zu entlassen.

Dennoch initiiert die Leiterin einen Konfliktaufarbeitungsprozess. Sie wendet sich in einem ersten Schritt an eine ihr empfohlene Mediatorin. Sie erklärt: „Ich will endlich wissen, was los ist und wie das Ganze entstanden ist. Wir können nicht einfach warten, bis A zurückkommt und die ganze Streiterei wieder von vorne losgeht.“

Kasten 01

1. Ein Amuse-Gueule an Basics

*Konflikt:
mehr als
bloß eine
Unvereinbarkeit*

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl unterscheidet ‚Konflikt‘ von ‚Unvereinbarkeiten‘ im Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten von Personen oder Gruppen (2013). Unvereinbarkeiten implizieren logische Widersprüche, Missverständnisse, Unterschiede in der Perzeption, thematische und/oder gefühlsseitige Ambivalenzen oder gar Krisen. Sie können – müssen jedoch nicht – zu Konflikten führen. Wenn sich beispielsweise Irritationen aus den Vorlieben eines Mitmenschen erklären lassen und diese das eigene Fühlen, Denken und Tun nicht beeinträchtigen, kann man diese Irritationen mühelos stehen lassen. Oder: Bevor ein ‚auffälliges Verhalten‘ einer Person zu einem Konflikt mit den direkt Betroffenen führt, kann eine Erklärung oder Entschuldigung vonseiten des ‚Auffälli-

gen‘ das aufkeimende Problem auch schon wieder aus der Welt geschafft haben. Auch wird in einem guten Kooperationsklima häufig ein erkannter Widerspruch eher die Entwicklung von etwas Neuem anregen, als dass es zu einem ‚konflikträchtigen‘ Disput mit Nachwirkungen kommt. Höchstwahrscheinlich entwickelt sich im Scheinwerferkegel des erkannten Problems ein lösungsorientierter Dialog. Das Erkennen gemeinsamer Interessen sowie die Kenntnis über die Bedürfnisse anderer erleichtern dabei die Kooperation(sbereitschaft).

*gemeinsame
Interessen und
Empathie
erleichtern
Kooperations-
bereitschaft*

Friedrich Glasl spricht dann von einem Konflikt, wenn Unvereinbarkeiten von zumindest einem Akteur im Denken und/oder Fühlen und/oder Wollen sowie auch – und dies als explizite Voraussetzung – im Handeln vorliegen.

Aufgrund des begrenzten Seitenumfangs verzichten wir auf die Vorstellung einer gängigen Konfliktypologie und wenden uns stattdessen der Benennung von grundsätzlichen Mechanismen zu, die in Organisationen im Hintergrund eines Konflikts wirken können. Dieses Biotop gängiger Wirkmechanismen (WM) soll Ihnen als Akteur oder Begleiter eines Konflikts helfen, relevante – sichtbare wie verborgene – ‚Marionettenfäden‘, die an Ihrem Konflikt ziehen, auszumachen. Dabei erkennen Sie eventuell, dass Sie gerade Gefahr laufen, naiv in einen ‚verschobenen Konflikt‘ (E. Regnet: 2001, S. 19) zu geraten, der wie in unserem obigen Geschäftsführer-Assistenten-Beispiel, wenn ungelöst, an anderer Stelle erneut aufzutauchen droht. Die Auflistung soll Ihnen helfen, fehlende ‚Puzzlestücke‘ zu einer nachhaltigen Konfliktlösung im relevanten Konfliktumfeld auszumachen. In einem Familienunternehmen beispielsweise, bei dem es letztlich um die Sicherstellung der Existenz des Unternehmens ging, war das fehlende Puzzlestück die tote Großmutter. Ihre in der Unternehmenskultur etablierten Handlungsnormen führten bis zu deren Bewusstmachung bei den Eigentümergeschwistern zu Ehekrisen und verhinderten, dass diese an sich total naheliegende Lösungsoptionen zur Gesundung des Unternehmens andenken, besprechen und letztlich erfolgreich implementieren konnten.

*häufig wirken im
Hintergrund von
Konflikten
organisations-
spezifische
Mechanismen*

WM01 Wissensdefizite

Konfliktparteien oder hinzugezogenen Begleitern fehlt häufig relevantes Wissen. Auch kann unzureichende Orientierung, was an-

*Informations-
defizite sind
die Mutter der
Gerüchteküche*

steht/läuft, in sozialen Systemen Gerüchte schüren. All dies führt zu unterschiedlichen handlungsleitenden Wirklichkeiten und erschwert einen Dialog auf inhaltlicher Augenhöhe. In einem Konfliktfall gilt es daher vermutete Informationsdefizite bzw. Wirklichkeitsunterschiede unmittelbar und mit höchstmöglicher Transparenz – idealerweise in einem gemeinsamen sozialen Setting – aufzuarbeiten.

WM02 Organisatorische Unschärfe

Unschärfen sind zum Teil zum Überleben in und zwischen Organisationen notwendig. Man denke nur an politik- bzw. öffentlichkeitsnahe Unternehmen. Schärfe verhindert Doppelgleisigkeit, erspart personelle Redundanz und erübrigt klärende Diskussionen. Sie nimmt gleichzeitig aber die Luft zum Ausbalancieren von Ambivalenzen und verhindert Selbstorganisation für noch unregelte oder stark in Bewegung befindliche Phänomene. Generell – aber insbesondere für Konfliktfälle – sollten strukturell abgesicherte Mechanismen des Dialogs zur stabilisierenden Scharfstellung überfordernder Unschärfen im relevanten Handlungskontext zur Verfügung stehen bzw. bei einem Fehlen eingerichtet werden. Eine grafische ‚Umfeldanalyse‘ (K. Prammer 1997) kann hier hilfreich sein. Mit ihr kann von den Konfliktakteuren gemeinsam in einem sozialen Setting der Frage nachgegangen werden, wer und was alles für eine effektive Konfliktbearbeitung von Relevanz sein könnte, welche Interessen wirken, wem und was allem deshalb ‚Sprache‘ gegeben werden sollte.

*grafische
Umfeldanalyse
als hilfreiches
Instrument*

WM03 Unaufgearbeitete Organisationsentwicklungsvorhaben

Vielfach strahlen in aktuelle Konflikte OE-Vorhaben aus der Vergangenheit hinein. Ein praktiziertes Vorgehen, eine gefundene Lösung fand keine Akzeptanz oder ein früheres Vorhaben konnte noch nicht emotional aufgearbeitet werden. Dies findet sich häufig bei schergewichtigen Optimierungsprozessen oder Gestaltungsvorhaben mit Musterwechselimplikation (siehe Kasten 06). Dann passiert es leicht, dass Personen bzw. Gruppen, die Akteure eines aktuellen Konflikts sind, mit ihrem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln mehr auf die alte offene Baustelle fokussieren als auf die aktuelle Sachlage. Hier kann zum einen der aktuelle Konflikt als ‚Schuhlöffel‘ für die Bearbeitung der nicht ausprozessierten Aspekte des früheren OE-Vorhabens dienen. Besteht hierzu keine Möglichkeit, so ist zumindest eine glaubhafte, verbindliche Vereinbarung zur späteren Aufarbeitung

*Gefahr:
Fokus auf alte
Baustellen
anstatt auf aktu-
elle Sachlage*

derart zu treffen, dass es Betroffenen gelingt, wieder auf den gegenständlichen Konfliktfall zu fokussieren.

WM04 Phasenwechsel im Lebenszyklus von Organisationen

Bei Phasenübergängen (z.B. I. Adizes 2004) sind viele Faktoren, die das Denken, Fühlen und Handeln leiten, einem Wandel unterworfen – beispielsweise beim Übergang von der Pionierphase in die Phase erster organisatorischer Ausdifferenzierung und Professionalisierung. Dann ist für die Gründerväter/-mütter eine von allen akzeptierte neue Rolle nach innen und außen zu finden; dann wird das innovative Handeln der Intreprenure der ersten Stunde durch das absichernde Planen und Controllen der von außen neu hinzugekommenen Professionisten relativiert. Daraus resultiert eine strukturell angelegte Brutstätte von Konflikten. Eine Unzahl unterschiedlicher Vorstellungen zu dem, was gut und richtig ist, trifft aufeinander. Hier müssen zumindest die für den aktuellen Konflikt relevanten unterschiedlichen Bedürfnisse und handlungsleitenden Werte unmittelbar thematisiert und aufgearbeitet werden. Da es sich bei Konflikten in Phasenübergängen häufig um ‚verschobene Konflikte‘ handelt, lassen die ungelösten Grundsatzfragen letztlich kein Entkommen zu.

*Kollision
unterschiedlicher
Vorstellungen*

WM05 Vorhandene Systembrüche

Wenn etablierte Systemelemente, welche die Pole eines auszubalancierenden Widerspruchs bilden, in (Bereichen) einer Organisation nicht mehr auszubalancieren sind oder wenn neu implementierte Systemelemente Unverträglichkeiten mit vorhandenen Systemelementen verursachen, dann triggert dies eigene Konflikte, bindet Energie und beeinträchtigt die Lösungseffektivität eines aktuellen Konflikts. Umso weniger offen solche Systembrüche thematisiert werden, umso intensiver wirken sie. Bei hoher Relevanz für einen Konfliktfall wird man nicht umhinkommen, den Systembruch vorab oder im Zuge der Konfliktbearbeitung aus der Welt zu schaffen. Weil es sich eventuell ebenso um einen ‚verschobenen Konflikt‘ wie zuvor handelt, entschwindet während der Systembruchbearbeitung eventuell der aktuelle Konflikt bereits wie von selbst.

WM06 Strukturelle Kränkungen

Ein einzelner Stelleninhaber, eine ganze Funktionsgruppe bzw. Organisationseinheit erfuhr in der Vergangenheit einen strukturell angelegten Zuständigkeitsentzug, der (inhaltlich und) emotional

*energetischer
Rückzug der
Betroffenen*

nicht (ausreichend) aufgearbeitet wurde. Diese Kränkung wirkt weiter und beeinträchtigt einen aktuellen Konfliktfall. Vielfach lässt sich dann bei Betroffenen ein energetischer Rückzug beobachten, der die Performance beeinträchtigt oder aber umgekehrt eine Herabsetzung der Aggressionsschwelle bedingt, was wiederum zu einem wenig erquicklichen Kooperationsklima führt. Umgekehrt erleiden die ‚Täter‘ der Kränkung vielfach einen Verlust an Autoritätszuschreibung und wird den ‚Profiteuren‘ der kränkenden Strukturmaßnahme mit Feindseligkeit begegnet. Um eine effektive Konfliktbearbeitung wahrscheinlich zu machen, ist eine Aussprache mit einer glaubhaften Erklärung und einem Bedauern zur Vorgangsweise von Seiten der ‚Täter‘ unumgänglich.

WM07 Diskrepanzen bezüglich des Mitteleinsatzes

*Schaffung eines
situations-
spezifischen
Bewusstseins*

Das Pooling und Nutzen von Ressourcen und Qualifikationen stellen ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial in Organisationen dar. Das Fehlen eines objektiv zweckgerichteten Einsatzes von Fähigkeiten, physischen Mitteln und Instrumenten, Abläufen und Prozessen zur uneigennütigen Leistungserbringung führt zu Wahrnehmungen von Ungleichbehandlung. Umgekehrt wird durch das Einführen eines konzernweiten und international ausgerollten Prozessbeschreibungstools das kreative Denken und Handeln für gelingende Projekte beschnitten und eher die geistige Gleichschaltung oder kognitive Sterilität gefördert. Grundsätzlich gilt es hier situationsspezifisch Bewusstsein für funktionelle Gestaltungsprinzipien in Systemen zu schaffen. Ganz konkret kann man offen die im Raum stehende Mitteleinsatzdiskrepanz ansprechen und deren Bearbeitung deklariert, explizit mit in den Konflikt nehmen.

WM08 Unternehmenskultur

Organisationen verfügen im Regelfall über ein relativ basal angelegtes Werte- und Normen-Set, welches das Denken und Handeln der Mitglieder einer Organisation leitet. Dieses vermittelt sich den Mitgliedern einer Organisation und außenstehenden Dritten weitestgehend implizit über praktizierte Rituale und existente Tabus. Vielfach wird das Werte- und Normen-Set erst im Zuge grundsätzlicher Entwicklungsvorhaben oder eben im Rahmen von Konfliktbehandlungen explizit spür- und sichtbar. (z.B. E. Schein 2006) Etwas verkürzt lässt sich Unternehmenskultur als Succus vergangener Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse einer Organisation

benennen. Deshalb neigen Kulturen zu Trägheit und ändern sich primär nur durch neue einschneidende Erlebnisse. Sie fressen sich quasi in Konfliktprozesse hinein und stellen so ein Konflikt-Handicap dar. Daher gilt es in der Konfliktarbeit über Beobachtung/ Feedback-Schleifen auf einer Metaprozessebene auf die Funktionalität der etablierten Art der Begegnung bzw. Kommunikation zu achten. Zweckmäßig ist es, abgesicherte Vereinbarungen zur ‚straffreien‘ Benennung von relevanten Tabus und ‚heißen Eisen‘ sowie von als dysfunktional erachteten kulturkonformen Verhaltensweisen zu treffen.

*Benennung
,heißer Eisen‘
muss ‚straffrei‘
erfolgen können*

WM09 Grundsätzliche Anlage der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat

In Organisationen lassen sich unterschiedliche Kooperationsmuster zwischen Betriebsratskörperschaft und Management ausmachen. Sehr grob lässt sich hier zwischen ‚Co-Management-Realität‘ und ‚Zwei-Parteien-Realität‘ unterscheiden. (D. Eckardstein / A. Janes / K. Prammer / T. Wildner 1998) Das erste Kooperationsmodell ist durch eine gemeinsame Steuerung von Effizienz und Verteilung sowie von Pragmatismus, Lösungsorientierung und Innovation gekennzeichnet. Beim zweiten Modell achten beide Seiten auf die Erhaltung bzw. den Ausbau ihrer Macht und Positionen. Die eine Seite fokussiert auf Produktivität und Entwicklung, die andere auf gerechte Verteilung sowie auf eine Sicherung bzw. den Ausbau von Mitarbeiterrechten. Ist in Konflikten ein ‚Oben‘ und ‚Unten‘ von Relevanz so schlägt das jeweilige Muster durch. Beim Vorliegen einer Co-Management-Realität profitiert ein Konflikt vom Vermittlungspotenzial aus der eingespielten Management-Betriebsrats-Coproduktion und deren jeweiligen Zugängen zu den Konfliktakteuren. Bei einer vorherrschenden Zwei-Parteien-Realität kommt es im günstigen Fall zu einer Schärfung der Wirklichkeiten der Konfliktparteien, aus der heraus sich bei einem wohlwollenden, interessengeleiteten und lösungsorientierten Konfliktklima eine produktive Konfliktarbeit entwickeln kann. Ansonsten kommt es hier rasch zu einer dysfunktionalen Verhärtung der Konfliktpositionen. Eine verdeckte Beziehung der Gewerkschaft auf Betriebsratsseite führt hier häufig zu einer weiteren Konfliktverschärfung. Da vielfach beide Kooperationsmodelle parallel existieren, kann die Konflikt-dynamik über die Wahl der beigezogenen handelnden Personen auf ‚Begegnung‘ oder ‚Vergegnung‘ hin beeinflusst werden. Ist dies nicht möglich, so empfiehlt es sich in einem konkreten Konflikt-

*unterschiedliche
Kooperations-
muster zwischen
Betriebsrat und
Management*

behandlungsfall, zu Beginn Zeit und Energie in das Aushandeln von funktionalen Beteiligungsrollen und Interventionsspielregeln samt Feedbackvereinbarung zu investieren.

WM10 Grundprägung der Akteure

In Konflikten verleihen Personen den unterschiedlichen Wirklichkeiten Sprache und verhandeln diese. Die Art der Grundprägungen im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln von Akteuren (z.B. F. Riemann 1961) übt deshalb unmittelbar Einfluss auf das Konfliktklima aus. Es macht einen Unterschied, ob sich Konfliktparteien mit ähnlichen oder unterschiedlichen Prägungen begegnen. Ist auf der Beziehungsebene die eine Seite beispielsweise beziehungsorientiert geprägt und setzt auf Nähe, während die andere Seite aus einer analytisch/-kognitiven Prägung heraus agiert und für ihre Arbeitsfähigkeit Distanz benötigt, wird eine Begegnung in der Regel weniger leicht gelingen, als wenn beide Seiten ähnlich geprägt sind. Ebenso verhält es sich auf der Strukturebene mit den Prägungswiderspruchspaaren ‚auf Bewahrung achtende Ordnungsorientierung‘ und ‚nach Veränderung suchende Aktionsorientierung‘. Dieser Prägungswiderspruch ist besonders bei Konflikten, bei denen Organisationsstrukturen zentrales Konfliktthema sind, von Bedeutung. Das Bewusst-Machen/-Werden solch vorhandener Orientierungswidersprüche und ein vermittelndes Begleiten durch einen allparteilichen Dritten kann hier hilfreich sein.

persönliche Prägungen prägen auch die Konfliktbearbeitung

WM11 Gruppen-Phänomene

Mitunter agieren in Unternehmen Personen relativ geschlossen als Gruppe. Beispielsweise, weil es sich um eine über Jahr(zehnt)e zusammengeschweißte Sozialisationsgemeinschaft handelt. Oder weil die Mitglieder über ein elementares Ereignis, in dem das eigene Überleben massiv gefährdet war, zu einer auf Gedeih und Verderb verbundenen Solidaritätsgemeinschaft wurden. Eine solche Gruppe zeichnet sich mitunter durch ein mehr oder weniger enges ‚mindset‘ und Denkblockaden aus und erweist sich als relativ resistent gegen ‚Irritationen‘ – sprich öffnende Anregungen – von außen. Irvin Janis spricht in diesem Zusammenhang von ‚Groupthink‘ (1982). Hier muss mit einer verlangsamten Konfliktbearbeitung gerechnet werden und man sollte versuchen, über ein maßgeschneidertes Argumentenset und öffnende ‚Codewörter‘ zumindest mit Teilen der Gruppe in Beziehung zu treten.

„Groupthink“

WM12 Informelle Verknüpfungen

Sozialgemeinschaften im Sinne tradierter ‚Seilschaften‘, familiärer Bindungen, innerbetrieblich enger Freundschaften oder ‚Liebesbeziehungen‘ sind nicht auf Anhieb evident. Seilschaften entstammen meistens gemeinsam geteilten Lebenswegen wie Lehre/Studium, gemeinsame Arbeit in einem abgeschotteten Tätigkeitsbereich, der Mitgliedschaft in Vereinen oder politischen Bewegungen. Für eine effektive Konfliktarbeit sollte man in der Regel soziale Verbindungen, sobald diese identifiziert sind, thematisieren und über Feedbackvereinbarungen das verdeckte Wirksamwerden einfangen. Aber Achtung: Vielfach – wie bei Liebesbeziehungen – gehört es regelrecht zur unternehmenskulturellen Usance, dass sich diese nicht wie von selbst offenbaren.

Thematisierung sozialer Bindungen

WM13 Verstöße gegen soziale Ordnungsprinzipien

Neben unternehmenskulturspezifischen Ordnungsprinzipien existieren für Organisationen auch generell gültige Ordnungsprinzipien wie ‚Recht auf Zugehörigkeit‘, ‚wechselseitiger Vorrang von Dienstaltem, Leistung und Hierarchie‘, ‚Wertschätzung des Alten‘, ‚Ausgleich von Geben und Nehmen‘ (R. Daimler / I. Sparrer / M. Varga 2008) oder ‚Sicherstellung von Grundansprüchen würdiger menschlicher Begegnung‘. Ein Verstoß bzw. diesbezüglich offene Baustellen aus der Vergangenheit binden bei Betroffenen eines Prinzipienverstoßes Energie. Umgekehrt schwächt ein solcher Verstoß die Autorität derer, die diesen zu verantworten haben. Um in einem Konflikt eine reduzierte Einbringung und/oder feindselige Begegnung zu verhindern, ist es zweckmäßig, solche Verstöße explizit zu benennen und kurz aufzuarbeiten. Wer hier die Initiative ergreift – Täter, Opfer oder ein außenstehender Dritter, der durch sein Wissen bzw. seine Beobachtung eine diesbezügliche Vermutung hegt – ist dabei zweitrangig. Von Bedeutung ist hingegen, dass sich die jeweils andere Seite ohne große Abwehr auf die Aufarbeitung einlässt.

Benennung von Verstößen gegen soziale Ordnungsbeziehungen

WM14 Soziale Ächtung

In Organisationen sind mitunter einzelne Personen oder ganze Funktionsgruppen systematisch von Verachtung, schikanöser Sanktionierung, sozialer Isolation und Rechteentzug betroffen. Als Stichwort sei hier ‚Mobbing‘ genannt. Da diese Formen sozialer Ächtung – mehr oder weniger massiv – meist informell bzw. verdeckt gespielt werden, wirken sie quasi aus dem ‚Untergrund‘

in einen aktuellen Konflikt hinein. Eine effektive Konfliktarbeit auf Augenhöhe, welche den Anspruch nach nachhaltigen Konsenslösungen verfolgt, wird um eine Außerkraftsetzung solcher Wirkmechanismen nicht umhinkommen. Da es sich dabei um Eingriffe in das generelle Kooperationsgefüge einer Organisation handelt, ist mit Widerständen von Seiten der Akteure und Profiteure der Ächtungsmechanismen zu rechnen. Vielfach wird dies nur durch eine explizite, von Management- und Betriebsratsseite abgesicherte, Offenlegung oder eventuell sogar durch die Bearbeitung in Form einer eigenen Konfliktbaustelle möglich sein.

auf Konflikte mit großer Wirkung auf die Organisation und ihre Mitglieder fokussieren

Abschließend möchten wir in diesem Abschnitt noch kurz die Bandbreite von Ansprüchen an eine für zweckmäßig erachtete Konfliktarbeit sowie an das Ausmaß des persönlichen Einbringens in einen Konflikt beleuchten. Gleichzeitig offerieren wir ein kleines Set an Orientierungseckpfeilern, von denen wir denken, dass sie für eine bewusste Entscheidungsfindung – ob und mit welchem Anspruch man in einen konkreten Konfliktfall eintritt bzw. diesen verfolgen möchte – hilfreich sein können. Als Basisregel möchten wir Ihnen vorab mitgeben: *„Bleiben Sie während einer Konfliktbehandlung offen für den Prozess auf sozialer und inhaltlicher Ebene sowie die Art Ihres Engagements!“* Denn häufig gibt sich ein Konflikt erst im Zuge des Dialogs mit den Konfliktparteien in seiner Komplexität und Vielschichtigkeit zu erkennen. Gleichzeitig kann man aber aus Ressourcengründen nicht in jede augenscheinliche ‚Unvereinbarkeit‘ selbst eintreten bzw. andere eintreten lassen oder Konflikte ohne ausreichende, vorab abgesicherte, zeitliche und personale Rahmensetzungen abwickeln.

Um in unserem immer komplexer werdenden Lebensraum zu überleben, kommen wir nicht umhin, Prioritäten zu setzen. In Bezug auf Konfliktarbeit bedeutet dies, der Frage nachzugehen: *„Wie bedeutsam schätze ich für mich und für die Organisation, der ich angehöre, eine sorgfältige Aufarbeitung einer zutage getretenen Unvereinbarkeit ein? In welchem Ausmaß sollte sich eine hierzu gefundene Lösung durch hohe inhaltliche Qualität, Nachhaltigkeit und Akzeptanz bei den relevanten Umwelten auszeichnen? Wieviel Zeit steht mir bis zur Erreichung einer ersten stabilen (Zwischen-) Lösung zur Verfügung?“* Je nach gefundener Antwort existieren unterschiedliche Einstiegsoptionen im Sinne von: *„Trete ich überhaupt in den Konflikt ein und wenn ja, wie intensiv und mit welchem An-*

spruch?“ Hierzu benennt der Philosoph und Sozialwissenschaftler Gerhard Schwarz sechs Konfliktlösungsoptionen, die er aus der menschlichen Entwicklungsgeschichte ableitet; nämlich: ‚Flucht‘, ‚Vernichtung‘, ‚Unterwerfung‘, ‚Delegation‘, ‚Kompromiss‘ und ‚Konsens‘ (2014, S. 282). Übersetzt man Flucht mit ‚Vermeidung‘ bzw. ‚etwas liegen/sein lassen‘, Vernichtung mit ‚in Konkurrenz treten‘ bzw. ‚etwas einseitig durchsetzen‘ und Unterwerfung mit ‚Anpassung‘ bzw. ‚etwas akzeptieren, weil auch eine mögliche – wenn auch unschöne – Lösung‘, so stehen dem Betrachter sechs vortreffliche Optionen zur Art des Eintretens in einen Konflikt zur Verfügung. Aber Achtung vor vorschnellen Positionierungen. Zum einen haben wir im Absatz zuvor darauf hingewiesen, dass sich Bedeutung und Auswirkungen komplexerer Konflikte häufig erst in ihrer konkreten Bearbeitung erschließen. Zum anderen unterliegen wir aufgrund unserer genetischen Anlage und Sozialisation Prädispositionen. Beispielsweise vermeidet möglicherweise jemand im beruflichen Kontext gerne grundsätzlich Konflikte, da er in der Vergangenheit in seiner Organisation bei Konflikten viele Niederlagen bzw. Demütigungen erlitten hat. Jemand anderer wiederum, der vielleicht mit dem Satz der Eltern groß geworden ist: „Mädel/Bub, ein/e ... läuft vor nichts davon!“, steigt in seiner Organisation, solange er/sie nicht durch Überarbeitung generell zurückstecken muss, in jeden nur sich anbietenden Konflikt ein. Als Metapher hierzu: Diese/r Mitarbeiter/in hält quasi die Bürotür ständig zumindest einen Spalt weit offen und springt bei jeder kleinsten Unvereinbarkeit, die am Gang ‚vorbeirauscht‘ oder auf den Schreibtisch ‚hüpft‘, auf und verleiht ihren/seinen Gedanken dazu Sprache. Und schon steht sie/er mitten im Konflikt. Also Vorsicht vor der eigenen Konditionierung und vorschnellen Festlegungen!

Bedeutung und Auswirkung komplexer Konflikte wird oft erst in der Bearbeitung sichtbar

auf die eigene Konditionierung achten schafft Optionen

2. Konfliktbehandlung in der Praxis – Ein Beispiel

Jeder Konflikt sollte spezifisch, situations-adäquat behandelt werden. Hierzu passend befindet der Kommunikationswissenschaftler und radikale Konstruktivist Paul Watzlawick pointiert: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ (1983, S. 37). Wie weitläufig sinngemäß ein Konflikt-Scheinwerfer ausgerichtet sein sollte, um zu einer ‚best-fit‘-Diagnose, einem zweckmäßig lösungsorientierten Vorgehen und einer nachhaltigen Lösung zu führen, erläutern wir auf den nächsten Seiten. Hierzu rollen wir den im obigen Kasten 01 vor-

weitläufige Ausrichtung des Konflikt-Scheinwerfers

gestellten Konfliktfall in mehreren Schritten chronologisch auf. Wissend, dass der Fall nicht die gesamte Bandbreite an möglichen Konfliktfacetten ausleuchtet und dass wir als allparteilich Dritte an der Konfliktbehandlung beteiligt waren, haben wir ihn aus den folgenden Gründen ausgewählt: Zum einen können wir authentisch berichten. Zum anderen gestattete die Auftraggeberin einen behutsamen Einstieg, sodass viele konfliktrelevante Aspekte genau beleuchtet werden können. Drittens werden für Sie als Leser/in viele Aspekte der von uns beschriebenen Wirkmechanismen umfassend sichtbar.

Auseinandersetzung zweier Personen kann Baustellen innerhalb einer Organisation offenlegen

Aus Platzgründen beschränken wir uns bei der Fallaufrollung auf die diagnostischen Schritte der Konfliktbehandlung samt erster Lösungsansätze. So wird deutlich, wie eine Auseinandersetzung zwischen zwei Personen tiefliegende Baustellen einer Organisation offenlegen kann. Wir beenden die Beschreibung in der Phase, in der die ursprünglichen Kontrahenten miteinander ‚gut ins Spiel kommen‘, konstruktiv an ihrer Kooperation und an den vereinbarten Sachproblemen zu arbeiten beginnen sowie vom Management ein Organisationsentwicklungsprozess zur generellen Bereinigung führungsseitiger und struktureller Baustellen bzw. weiterer ‚schlummernder Konfliktherde‘ aufgesetzt und teilweise umgesetzt wird. Jeden Schritt haben wir begleitend mit einem Kasten zu theorierelevanten Kommentaren sowie nützlichen Basisinstrumenten aus unserem Konflikt-Management-Rucksack versehen.

Schritt 1

Unser Fallbeispiel (siehe Kasten 01) informiert uns, dass sich die Bereichsleiterin (BL) an eine Mediatorin wendet, ohne jedoch eine genaue Vorstellung von Mediation zu haben. Zu diesem Zeitpunkt ist sie der Ansicht, dass der augenscheinliche Konflikt zwischen ihrem Abteilungsleiter (AL) und dessen Mitarbeiterin (MAin) im Zuge einer mediationsgestützten Vermittlung durch eine Drittpartei rasch und nachhaltig einer Lösung zugeführt werden könne. Sie ist offen und lässt sich neugierig auf die Reise ein.

Mediation ist im Grunde universell anwendbar. Das österreichische Mediationsgesetz fördert seit 1980 diese generalisierte Auffassung. Die Praxis zeigt jedoch, dass Mediation komplex sein kann und nicht immer das Instrument der Stunde ist. Diesbezüglich gehen Jay Folberg & Alison Taylor (1984) der Frage nach, welche Art der Mediation sich für welche Art von Konfliktsituation eignet. Generell stellt sich zudem die Frage, wann und

wozu es überhaupt eines in- oder externen allparteilichen Dritten bedarf. Und: Ab wann sollte explizit ein OE-Ansatz in Betracht gezogen werden? Von Relevanz ist hier im Besonderen, ob in der Organisation grundsätzliche Konfliktregelungsmechanismen etabliert sind und ob intern mit dem Konfliktthema und dessen Regulierung betraute Instanzen präventiv oder kurativ handeln wollen bzw. müssen und dies auch können.

Deshalb empfiehlt es sich bei Konflikten,

- die komplexer erscheinen,
- die sich schon länger hinziehen und die Vermutung nahelegen, dass Wirkmechanismen aus dem Hintergrund ‚ziehen‘,
- oder zu deren gemeinsamer Behandlung zwischen den Betroffenen und mit oder zwischen den relevanten Entscheidungsträgern kein Commitment zum Vorgehen vorliegt,

eine kleine Vorab-Analyse vorzunehmen sowie eventuell bereits hierzu eine allparteiliche Drittpartei beizuziehen. Wirken solche Dritte mit, so kann dies in Form einer Prädiagnose in der Orientierungsphase, einer professionellen Diagnose durch die Drittpartei als Öffnung der Konfliktbehandlungsphase oder einer Diagnose unter Beteiligung von indirekt betroffenen Konfliktparteien erfolgen (F. Glasl 2004). Da auch hier die Devise gilt: „Am Weg wird man klüger!“, ist eine zyklisch-rekursive analytische Hinterfragung und eventuelle Korrektur von (neuen) Eindrücken und Annahmen, die sich im Zuge der weiteren Konfliktbehandlung ergeben, erfolgszentral. Obwohl eine Konfliktsituation im Regelfall immer voller Lücken und Tücken steckt, ist aber gerade eine Drittpartei von Beginn an zum Handeln aufgefordert. Argumentierte Verlangsamung ist hier oft das Gebot der Stunde.

Kasten 02

Die gerufene ‚Mediatorin‘ sieht sich in Ermangelung einer klaren diagnostischen Orientierung vorerst als Konflikt-Coach. Sie verfolgt das Ziel, die BL als Sponsorin des Vorhabens zu befähigen, den für die Organisation und die Situation passenden Lösungsansatz selbst zu identifizieren. Die Mediatorin lädt in Absprache mit HR und BR sowie mit vorheriger Zustimmung der MAin, die weiter im Krankenstand ist, diese und deren AL vorerst zu einem jeweils getrennt geführten ersten ‚Orientierungsgespräch‘ ein. Ziel dieser beiden Gespräche ist die Abklärung, ob beide mit der Wahl der Mediatorin einverstanden sind und sich auf eine Mediation einzulassen bereit sind. Anschließend führt sie gemeinsam mit der Sponsorin und dem AL einen ‚Strategischen Dialog‘. Dabei stellt sich im Zuge einer begrifflichen Erläuterung und der Vorstellung möglicher Mediationsabläufe heraus, dass die Sponsorin bei der Bestellung eines Externen eigentlich an eine ‚Moderation‘ von Gesprächen des AL mit seiner MAin gedacht hatte.

*Mediation als
sinnvolles
Instrument*

*Vorab-Analysen
fördern die
Orientierung*

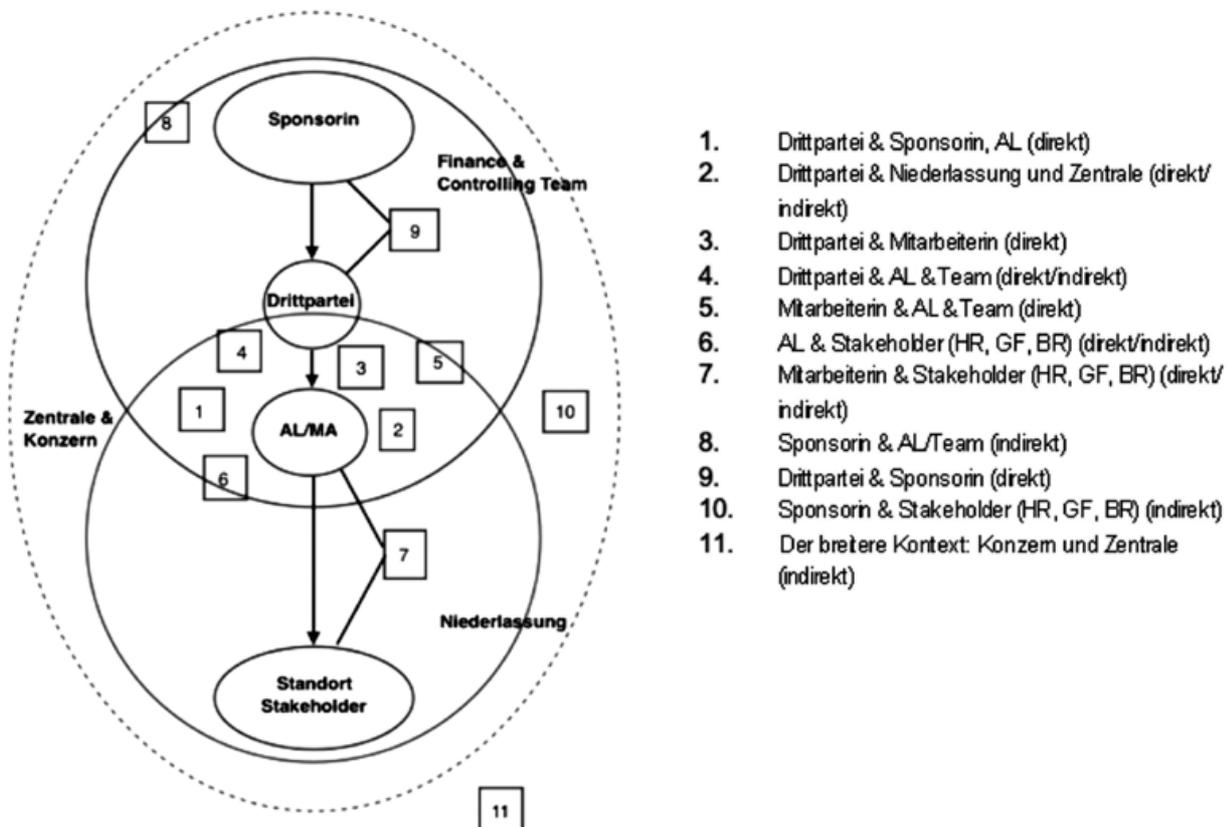
*Auftragsklärung
als wichtiger
Schritt*

Schritt 2

Im ‚Strategischen Dialog‘ und anhand der noch rudimentären Darlegungen der erlebten Auseinandersetzung zwischen den Medianden (AL und MAin) erarbeitet die nun als Konflikt-Coach auftretende Mediatorin mit der Sponsorin und ihrem AL eine vorerst skizzenhafte Abbildung, wer die direkten/indirekten Konfliktparteien aus ihrer gemeinsam erarbeiteten Perspektive sind. Dies gilt als Prädiagnose und vorläufige Orientierung (siehe Kasten 02) dazu, wie viele Perspektiven der Coach vorerst für sich in Betracht nehmen muss. Dabei greift der Coach zu einem von Peter Hawkins & Robin Shohet entwickelten Instrument aus der klinischen Supervision (1989). So entsteht die ‚Elf-ägige Perspektive‘ als vorläufiges Orientierungs-Modell, welches auf der Grundlage der vorhandenen Informationsgehalte die direkt/indirekt überlappenden Beziehungen sowie ‚Parallel-Prozesse‘ aus dem Klientensystem, die sich unmittelbar in dem Dialog manifestieren, abbildet.

Visualisierung des Klientensystems zur Aufdeckung relevanter Parallelprozesse

Abbildung: ‚Elf-ägige Perspektive‘ – Ein vorläufiges Orientierungsmodell



In diesem Dialog macht die Sponsorin weder budgetäre Auflagen, noch wird ein zeitliches Endziel vereinbart. Vor dem Hintergrund

dieses relativ offenen Rahmens beschließt der Konflikt-Coach bei den ersten diagnostischen Aktivitäten keine Bewertungen von Perspektiven vorzunehmen, sondern anhand des Orientierungsmodells durch verlangsamte Argumentation (siehe Kasten 02) auf mögliche Wirkmechanismen hinzuweisen. Das Ziel ist, einen Reflexionsprozess auszulösen, der die Gesprächspartner befähigt, die wahrscheinlich vorliegende Komplexität der Situation bereits in dieser frühen Phase selbständig anzudenken, ohne mit vorschnell fixierten Hypothesen von außen den nachhaltigen Prozess ihrer Erkenntnis zu beeinträchtigen. Der Konflikt-Coach nimmt dabei auch zuweilen flexibel die Perspektive der Gesprächspartner ein, um durch Empathie organisatorische Dynamiken nachhaltig zu verstehen. Sie stellt beobachtend in den Raum, dass im Unternehmen an allen Ecken ein ‚Grenzproblem‘ herrsche, und gibt der Sponsorin und dem AL die Möglichkeit, erste Beobachtungen aus dem ‚Hier und Jetzt‘ ihres Dialoges in diese Richtung auszutauschen. Sie argumentiert wertfrei, dass es selbst bei der Budgetfreigabe für das Konfliktbehandlungsvorhaben keine Grenzziehung gäbe. Zusätzlich beobachtet sie beispielsweise, dass:

- die MAin – trotz Stillhalteabkommens – im gesamten Unternehmen Unterschriftenlisten für sich sammelt;
- die MAin zum GF geht und so die BL als direkte Eskalationsstufe überspringt;
- die MAin ihre Tochter, die auch im Unternehmen beschäftigt ist, offen mit in den Streit zieht und diese sich in den Konflikt hineinziehen lässt;
- HR und BR sich gemeinsam an den GF der Niederlassung wenden, auch wenn dieser über keinerlei disziplinarische Entscheidungs-Befugnisse bezüglich des AL und der MAin verfügt;
- HR und BR das Audienzgesuch der MAin durch eine informelle Nahebeziehung der HR-Leiterin zum GF überspringen – obwohl die MAin früher um das Gespräch angesucht hat – und so den GF mit ihrer Version der Vorfälle zu beeinflussen versuchen;
- der GF sich als ‚pater familiae‘ über die disziplinarischen Befugnisse der BL hinwegsetzt und der MAin verspricht: „*Wir werden schon eine Lösung finden*“;
- der AL sich über etablierte Unternehmenskulturen hinwegsetzt, indem er ein von seinem Vorgänger der MAin gegenüber gemachtes Versprechen dialoglos ignoriert,
- der AL offensichtliche Verwirrung, Entfremdung und Unsicherheiten im Team ignoriert.

*bewertungsfreie,
verlangsamte
Argumentation
durch allpartei-
liche Dritte*

*Beobachtung
diverser „Grenz-
probleme“ in der
Organisation*

*transformative
Mediation –
organisatorische
Prozessberatung*

Welche Reichweite sollen Konfliktbehandlungsansätze haben? Hierzu gilt es zu Beginn einer Konfliktbehandlung eine vorläufige Orientierung in der Vernetzung ‚Sponsor/in–Medianden–Begleiter/in–Stakeholder–Abteilungsteam–Organisation-etc.‘ im näheren und weiteren Sinne zu erarbeiten und zu vereinbaren. Diese ist eventuell im Konfliktbearbeitungsprozess infolge neuer Erkenntnisse rekursiv zu adaptieren. Drei grundsätzliche Konfliktbehandlungsvarianten lassen sich hier unterscheiden. Diese differieren in Wirkungsbreite bzw. -tiefe, zeitlichem Aufwand, organisatorischer Ausgestaltung sowie im zum Einsatz gelangenden Werkzeugkasten.

Sind lediglich einzelne Streitpunkte zwischen offensichtlich in eine Auseinandersetzung verwickelten Parteien zu klären, dann reicht eine so genannte ‚supervisorische Mediation‘ (Moderation). Will man eventuelle Machtkämpfe und deren Verschiebung bearbeiten, dann ist eine ‚transformative Mediation‘ (Prozessberatung) zweckmäßig. Sollen gar umfassende Veränderungen system-inhärenter Natur identifiziert sowie durchgesetzt bzw. abgewehrt werden, dann wird eine ‚facilitative Mediation‘ als integrierter Bestandteil eines OE-Ansatzes notwendig. Im letzteren Fall handelt es sich um einen ‚Systemveränderungs-Konflikt‘, der einen möglichen Musterwechsel in der Organisation impliziert. (Siehe bei F. Glasl 2013 und W. Kemtke 2004 sowie im Kasten 06).

Wie Konflikte für Organisationsentwicklung konstruktiv genutzt werden können, wird anfangs stark davon beeinflusst, wie rasch im Unternehmen konzeptuelle Hintergründe durch einen kritischen Zugang zum Thema Konflikt erfasst und gemeinsam – mit oder ohne Drittpartei – die passende Lösung erarbeitet und umgesetzt werden kann. Erstens sind hier sowohl interne als auch externe Organisations- Entwicklungsberater, Personalleiter, Personalentwickler sowie sonstige extern beigezogene Drittparteien allesamt Einflussfaktoren. Zweitens wirken die Bereitschaft der Auftraggeber und potenzieller Auftraggeber zur eingehenden und konstruktiven Auseinandersetzung über Fragen der Organisationsmediation und/oder das spezifische Anliegen von Führungskräften in Richtung nachhaltige Konfliktbehandlung. Drittens spielt die Flexibilität externer Drittparteien in punkto Perspektivenwechsel auf die Seite ihrer Auftraggeber eine Rolle dabei, wie rasch auch sie ihren eigenen Werkzeugkasten fachlich ergänzen können. Flexibilität fördert auch die Überprüfung ihrer eigenen Gestaltungspraxis im Umgang mit Konflikten in und zwischen Organisationen.

Kasten 03

Schritt 3

*Konflikt als
Chance zur
strategischen
Überprüfung
von Leadership-
Dynamiken*

Die Sponsorin kommt zur Überzeugung, dass man den Konfliktfall dazu nutzen sollte, gleich grundsätzlich in ihrem relevanten Umfeld ‚aufzuräumen‘ und fordert eine ‚Facilitative Mediation‘. Der Coach bittet sie und ihren AL zu einem zweiten ‚Strategischen Dialog‘. Themen sind deren beider Führungsstil, die im Unternehmen geltenden bzw. praktizierten Führungsprinzipien sowie historisch gewachsene unternehmensinterne Führungsmuster. Dabei lässt der Coach die beiden die Führungseigenschaften des jeweils an-

deren anhand eines zuvor von ihr ausgeteilten Feedbackbogens beurteilen. Diese Intervention dient mehreren Zwecken:

- Erkundung der Leadership-Team-Dynamik und der Bereitschaft zur Konfliktbehandlung (M. Carmann / M. Schulte-Derne, 2009),
- Identifikation der Stärken/Schwächen im Führungsstil beider Akteure,
- Offenlegung der Interessen, möglicher versteckter Agenden (z.B. kompetitive Machtallüren) sowie von Erwartungshaltungen aneinander, an die MAIn und an die übrigen Stakeholder
- Sicherstellen, dass die Maßnahme – auch in stürmischen Momenten – robust von einer WIR-Einstellung anstatt einer ‚Ich.AG‘-Ausrichtung getragen wird.

In diesem Schritt beginnen die zwei Führungskräfte auf eine neue Kommunikationskultur zu setzen. Manfred Kets de Vries spricht vom ‚Igel-Effekt‘ (2011) in Führungsteams, dem problematischen Ausbalancieren eines Bedürfnisses nach Nähe und der Notwendigkeit nach Distanz zugleich. Dieser Input seitens des Coachs verdeutlicht beiden, wie wichtig für eine konfliktlösungsorientierte Begegnung mit WIR-Gefühl das Ansprechen bzw. Herausarbeiten von Differenzen und Ähnlichkeiten bezüglich Erwartungen, Interessen und Tabus ist. Sie erkennen, welchen Preis sie zahlen, sofern sie sich nicht eng und offen abstimmen. Geeint könnten sie beispielsweise dem GF der Niederlassung gegenüber glaubwürdiger auftreten und von ihm das Einhalten von Grenzen nachdrücklicher einfordern. Geeint könnten sie leichter mögliche Revolten an weiteren Fronten oder ein generelles Scheitern der Maßnahme, weil niemand die zwei damit ernst nimmt, unwahrscheinlicher machen.

Abstimmung durch Herausarbeiten von Differenzen, Erwartungen, Interessen und Tabus

Eine erste ‚Umfeldanalyse‘ wird im ‚Strategischen Dialog‘ angefertigt, welche die Interessenslage, Ängste und Hoffnungen, Unterstützungs- und Behinderungspotenziale aufseiten der Stakeholder explizit macht. Diese wird im weiteren Verlauf des Konfliktbehandlungsprozesses noch weiter ausdifferenziert. Der Konflikt-Coach beginnt – in ihrer jetzt erweiterten Rolle als ‚OE-Beraterin‘ – in supervisorisch angelegten Sitzungen mit den Medianden nach Anzeichen für einen verschobenen oder symptomatischen Konflikt Ausschau zu halten. Wo liegen die eigentlichen Ursachen für den aktuellen Konflikt? Welchen Gefahren ist die für eine Selbst-Regulierung (A. Bandura 1991) oder allgemeiner für eine

Ausschau nach den eigentlichen Ursachen des aktuellen Konflikts

Selbstheilung notwendige Selbstdiagnose (siehe Schritt 8) durch die direkt/indirekt Betroffenen ausgesetzt?

aktive Kooperation zwischen BegleiterIn und Klientensystem zur maximalen Informationsgewinnung

In Anlehnung an die Ausführungen von Karl Prammer und Mathias Weyerer (2013) zu einer ‚Kompensatorischen Beratung‘ plädieren wir dafür bei der Diagnoseerstellung auf ein aktives Zusammenspiel zwischen Begleiter- und Klientensystem zu setzen. Für gewöhnlich bewährt es sich aus Gründen einer maximalen Informationsgewinnung und zum Aufbau einer robusten Kooperationsbeziehung, entlang der sechs benannten Dimensionen ‚Bewahren ↔ Verändern‘; ‚Prozess ↔ Inhalt‘; ‚Advising ↔ Counselling‘; ‚Person ↔ Struktur‘; ‚Öffnen ↔ Schließen‘ einen Sowohl-als-auch-Ansatz und nicht einen Entweder-oder-Ansatz einzuschlagen.

Kasten 04

Schritt 4

Die Sponsorin bzw. BL sowie der AL als das relevante Führungsteam für die MAIn soll die bis dato identifizierten Stakeholder – GF, HR und BR – über die angestoßene Konfliktbehandlungsinitiative informieren und zur Unterzeichnung einer gemeinsamen Vereinbarung zur Konfliktbeilegung einladen. Dies deswegen,

- um die Zielsetzung der Medianden, eine ‚*einvernehmliche Einigung*‘ zu erzielen, transparent auszuschildern
- um durch das Benennen von Rollen und das Setzen von Grenzen aufseiten aller Akteure Orientierung zu liefern und Vertrauensbildung zu unterstützen
- und dadurch gleichzeitig einer von Seiten der BL – weil für durchaus kulturkonform erachtet – befürchteten Ausbreitung destruktiver Gerüchte (siehe WM01) entgegenzuwirken
- sowie damit das wenig reflektierte und abgestimmte Tun der Stakeholder einzufangen
- und schließlich auch, um erste Schritte in Richtung der Etablierung einer professionellen Konfliktmanagementkultur für die Zukunft zu setzen.

Vereinbarung zur Konfliktbeilegung

Die Vereinbarung wird von allen Stakeholdern unterzeichnet. Im Anschluss daran unterzeichnen die Medianden eine eigene ‚Arbeitsvereinbarung zur Konfliktbehandlung‘. Diese expliziert den derzeitigen Konfliktgegenstand, das Mediationsverfahren, Entscheidungsbefugnisse, Aufgaben/Pflichten der Mediatorin, Vertraulichkeitsklauseln, eine Stillhaltevereinbarung samt arbeitsrechtlicher Bestimmungen zugunsten der MAIn usw. Der Krankenstand wird beendet und es wird vereinbart, dass das

Dienstverhältnis fortgesetzt, aber die MA in für die Dauer der Konfliktbehandlung bei vollem Bezug ihres Gehaltes vom Dienst freigestellt wird.

Das Bewusst-Machen des Themas ‚WIR‘ versus ‚ICH.AG‘ wird auf alle Akteure ausgeweitet. Im Sinne des Gelingens ernstzunehmender Interventionen ist es erforderlich, dass sämtliche Akteure für die Tragweite ihrer Akteurs-Rolle gemeinsame Verantwortung übernehmen (lernen). Damit weitet sich die Entwicklung von einer individuellen personenbezogenen Führungsebene auf eine organisationale Strukturebene aus.

Die oben benannten Gestaltungselemente ‚Vertraulichkeitsprinzip‘, ‚Transparenz‘ sowie ‚Verschriftung von Handlungsrahmen und Entscheidungen‘ steigern in der Regel Engagement und Ernsthaftigkeit sowie Effektivität und Nachhaltigkeit in Entwicklungsprozessen.

Kasten 05

*Bewusst-Machen
und Übernahme
gemeinsamer
Verantwortung*

Schritt 5

Um den Umfang des Konflikts genauer abschätzen zu können, erfolgen jeweils Orientierungsgespräche mit den Stakeholdern. Dabei legt der Konflikt-Coach das Augenmerk auf spezielle Merkmale und Ausprägungen sozialer Konflikte sowie die Frage, in welche Richtung die Organisation lernen kann, lernen soll und lernen will.

*Orientierungs-
gespräche mit
Stakeholdern*

Relevante Fokusse sind dabei:

- a) Wer sind die tatsächlichen Konfliktparteien? Bildet sich der Konflikt persönlich zwischen Einzelpersonen, zwischen Einzelperson und Gruppe/ Organisationseinheiten, zwischen Gruppen/Organisationseinheiten oder zwischen größeren, komplexen Gebilden wie Niederlassung/Zentrale bzw. Tochterunternehmen/Konzern ab?
- b) Stehen die Konfliktparteien formal/de facto auf gleicher Ebene oder gibt es eine Unter-/Überordnung? Sind die Parteien ‚homogen‘ oder ‚heterogen‘ in ihren Machtverhältnissen? (A. Rapoport 1974)
- c) Lässt sich das soziale Klima der Interaktion mit ‚heiß‘ oder ‚kalt‘ beschreiben (F. Glasl 2013)? Wird ‚lautstark gestritten‘, ‚geweint‘, ‚sichtbar emotional agiert‘ oder ‚aber verdeckt, leugnend agiert‘?
- d) Mit welcher Art Konflikt hat man es zu tun? Handelt es sich um einen
 - ‚echten Konflikt‘: persönliche Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen, Jähzorn, Misstrauen, Unberechenbarkeit etc. weisen keine inhaltliche Begründung auf;
 - ‚Proto-Konflikt‘: Auf die Definition ‚latenter Konflikte‘ (R. Dahrendorf 1958; L. Pondy 1967) als aufkeimende aber nicht manifeste Differenzen aufbauend handelt es sich bei Proto-Konflikten um Konflikte, die nicht nur schwelend sind, sondern aus tatsächlichen Beobachtungen vorher gesehen werden und theoretisch auch eintreten können (T. Erdős 2017);
 - ‚Verschobenen Konflikt‘ (B. Rüttinger / J. Sauer 2000): Diesen vermögen

*Identifikation
der Spezifika
des aktuellen
Konflikts*

Betroffene nicht auszutragen, da der eigentliche (Ursprungs-)Konflikt auf ein Thema oder Drittpersonen – die aktuelle Auseinandersetzung – umgelenkt ist.

- e) Welche Spielart organisationaler Veränderung strebt man an: Die Organisationsforscher Frank von der Reith und Rudolf Wimmer unterscheiden bei Entwicklungen in und von Organisationen zwischen drei Ebenen des Wandels und jeweils ‚*kontinuierlicher*‘ und ‚*episodischer*‘ Entwicklung (F. Reith / R. Wimmer 2014, S. 148).
- Wandel 1. Ordnung als ‚*permanente Evolution*‘;
 - Wandel 2. Ordnung bei Beibehaltung der bestehenden inneren Systemlogik bzw. Organisationskultur als ‚*organisierte, permanente Optimierung*‘ (z.B. mittels Kaizen bzw. KVP) oder episodisches ‚*Krisenmanagement*‘;
 - Wandel 3. Ordnung im Sinne einer grundsätzlichen Neuausrichtung und Änderung der inneren Systemlogik bzw. Organisationskultur als permanente ‚*Vorausschauende Selbsterneuerung*‘ oder episodische ‚*Radikale Transformation*‘. Aufbauend auf Gregory Bateson (1981) geht es hier um eine Transformation des Veränderungslernens in Organisationen. Dieses Konzept ist für die Behandlung von Konflikten deswegen von Bedeutung, weil es motiviert, darauf zu achten, dass erst bei tiefergehender Behandlung von Konflikten Organisationen die Chance grundlegender nachhaltiger Entwicklung erfahren.
- a) Hat der Konflikt systeminterne (Subjekt-bezogene) oder systemexterne (Objekt-bezogene) Ursachen? Herrscht im System beispielsweise ‚*Knappheit an Mittel*‘ (J. Galtung 1972, S. 114), so hat der Konflikt potentiell eine objektive Herkunft. Üblicherweise wird aber die Frustration auf die Handlung der anderen Konfliktpartei zurückgeführt (subjektive Herkunft).

Kasten 06

Schritt 6

Im Anschluss an die Orientierungsgespräche werden vom Konflikt-Coach Kurz-Berichte zur ‚Einschätzung der Lage‘ bezüglich der bis dato erfolgten Interventionen und ‚Interessen‘ seitens der GF, HR, BR und der Sponsorin erstellt. Nach jeweiliger Freigabe dienen sie im Hintergrund als offizielle Stellungnahme und sollen das Bewusstsein der drei Stakeholder untereinander schärfen, wo jeweils deren Einschätzung und Interessen gelagert sind. Sie ermöglichen es, (Un-)Schärfen (siehe WM02) aufzuzeigen und Gerüchte-Schleifen (WM01) vorzugreifen. Sie sollen bei späteren Unklarheiten zwischen den Medianden in ihrer ursprünglichen Reinheit Kenntnis darüber liefern, welche Interessen das Unternehmen bezüglich Konfliktbehandlung und Konfliktlösung hat bzw. nicht hat(te).

Berichte der Stakeholder dienen zur Sichtbarmachung von (Un-)Schärfen

Eine Konfliktdiagnose per se greift bereits verändernd in die Konfliktsituation ein. Auch wenn Drittparteien erst beginnen, sich vom Konflikt ein Bild zu machen, intervenieren sie mit ihren Fragen bereits in die Wirklichkeit(skonstruktion)en der Befragten. Sie können dabei auch zusätzliche Spannungen unter den Parteien auslösen. Die bloße Vermutung einer möglichen Beeinflussung ‚von außen‘ kann die Befürchtung auslösen, dass Eingriffe Gewinnchancen zu Ungunsten einer Partei schmälern. Es kann auch passieren, dass die Intervention einer Drittpartei als Gegenaktion erlebt wird und sich eine Konfliktpartei gegen diese Intervention richtet. Robert Blake und Jane Mouton (1964) erklären, dass eine Kosten-Nutzen-Kalkulation erhoffter Ergebnisse und des erforderlichen Einsatzes die Grundlage von Konfliktlösungsstrategien darstellen. Es wird kalkuliert, welchen Gewinn und Verlust die verschiedenen Parteien als Folge möglicher Interventionen erwarten. Wir verwenden dafür mitlaufend die in WM02 benannte und in Schritt 3 in die Konfliktbehandlung eingeführte ‚Umfeldanalyse‘.

Inwieweit man Parteien getrennt oder gemeinsam in einen Prozess der Selbstdiagnose einbindet, hängt von der Austragungsform ‚heiß‘ oder ‚kalt‘ und von der Eskalationsstufe des Konfliktes ab. Ist ein unmittelbarer Dialog möglich, so bietet ein ‚gemeinsames soziales setting‘ natürlich den Vorteil einer unmittelbaren Aktion/Reaktion-Abfolge samt Erleben der Gefühlslage des jeweils anderen sowie die Option eines extern geleiteten ‚Heraussteigens‘ aus dem eigenen Konflikt auf die Metaebene und das Wieder-zurück-‚Einsteigen‘ in den Konflikt. Sofern dies möglich ist, beschleunigt ein solcher Dialog den Konfliktlösungsprozess.

Kasten 07

Schritt 7

Die Medianden lassen sich im Zwei-Wochen-Takt auf jeweils drei mehrstündige Mediationsgespräche ein, in denen Hintergründe ihrer Verhaltensmuster, Streit- und Reibungspunkte in aller Subjektivität aufgearbeitet werden. Der Konflikt-Coach hat bereits einige konkrete Hypothesen zur Konfliktsituation, hält diese in diesem Schritt allerdings noch zurück. Denn das Ziel in dieser Phase ist das Aufarbeiten der Vergangenheit zu ermöglichen, bevor Offenheit für das Neue in der Beziehung entstehen kann. Die Medianden entwickeln vorerst ihre eigenen Spielregeln der Zusammenarbeit und – was in der Mediation auf keinen Fall geschehen darf – arbeiten das Thema Selbstwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung aus emotionaler, kognitiver und verhaltenstypischer Sicht konstruktiv auf. Sie erkennen, dass sie im Grunde mehr über den Konflikt streiten als tatsächlich den Konflikt selbst haben, dass sich ihre Streitpunkte wenig decken. Sie tauchen dabei jeweils in die Situation des/der anderen ein, was bei ih-

Ableiten von Chancen und Risiken zur Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien

Aufarbeitung von Hintergründen und Reibungspunkten in regelmäßigen Sitzungen

nen für Überraschungen sorgt (siehe WM01). Sie merken, dass die Themen ‚Gerüchte‘ (siehe WM01) und ‚offene Wunden‘ aus Veränderungen der Organisation (siehe WM03), dass kulturell grundlegende Vermeidungsmuster und ‚Happy Family‘-Tendenzen sowie ungezogene ‚Grenzen‘ bezüglich Zuständigkeiten in Variationen auftreten, ihre Emotionen binden und ein komplexes Konflikt-Paket induzieren.

Aufbauend auf die in den 80er Jahren von Bert Hellinger entwickelten systemischen ‚Ordnungsprinzipien‘ (siehe G. Weber 2000) in sozialen Systemen und u.a. dem Prinzip der ‚Wertschätzung für das Alte‘ (R. Daimler / I. Sparrer / M. Varga y Kibéd 2008) folgend, ist es in Konfliktsituationen erforderlich, den Kontrahenten Raum und Luft für die Bewältigung ihrer Vergangenheit zu gewähren und sie dabei zu ermuntern, dem Geleisteten Tribut zu zollen, bevor Neugierde dafür entstehen kann, was für das Überleben in der Zukunft nützlich sein könnte. Erst dann können von externen Drittparteien postulierte Hypothesen auch mit Offenheit aufgegriffen werden (WM13).

Das Gelingen eines komplexen Konflikts hängt vielfach von den dafür konkret eingesetzten Methoden ab. Wir führen hier drei bewährte Instrumente beispielhaft an, die auch ohne einen allparteilichen Dritten leicht handhabbar eingesetzt werden können. Jedes Instrument beschränkt sich auf das Fokussieren von jeweils vier Aspekten:

Das Instrument der „NON-VIOLENT COMMUNICATION“ von Marshall Rosenberg (2001) ermöglicht einen einfühlsamen Dialog mit einem Konfliktpartner. Mitunter stellt man bei seiner Anwendung rasch fest, dass es sich beim Gegenüber eigentlich nur um einen vermeintlichen Konfliktpartner handelt. Das Instrument ruft zur Gliederung seiner Mitteilung an einen Konfliktpartner in vier aneinandergereihten Blöcken auf:

- 1) Die Situation frei von irgendwelchen Bewertungen und Interpretationen sachlich beschreiben!
Frage: „*Was beobachte ich, nehme ich wahr?*“
- 2) Die eigenen Gefühle dabei mitteilen!
Frage: „*Welche Gefühle löst Wahrnehmung bei mir aus?*“
- 3) Die relevanten Bedürfnisse frei von der Mitwirkung Dritter benennen!
Frage: „*Welche meiner elementaren Bedürfnisse oder mir wichtigen Werte sehe ich in Gefahr bzw. möchte ich mehr berücksichtigt wissen?*“
- 4) Seinen Wunsch in Form einer Bitte an den Gesprächspartner richten!
Frage: „*Worum möchte ich Dich/Sie bitten? (Entweder einmal in Richtung, dass der ‚Konfliktpartner‘ seine Sicht zur Sachlage einbringt oder aber gleich zum Wunsch, wie die Sache zukünftig entsprechend den geäußerten Bedürfnissen und der Sicherstellung wichtiger Werte zweckmäßig gehandhabt werden sollte.)*“

Die Benennung der eigenen Gefühle signalisiert dem Konfliktpartner: Hier geht es um etwas Wichtiges; mein Gegenüber offenbart (sich) mir (mit) seine(n) Gefühle(n). Die Benennung von Bedürfnissen und Werten – die meistens vom Gegenüber als berechtigt eingeschätzt werden, wenn auch bisher vielleicht (zu) wenig beachtet – erzeugt die Koppelung der inneren Logiken, welche das Denken und Handeln der Kontrahenten leiten.

Methoden-Kit für die gelingende Bewältigung komplexer Konflikte

Das HARVARD-Verhandlungskonzept von Roger Fisher und William Ury (1981), im Original ‚*Getting to Yes*‘ und ‚*Getting past No*‘ (W. Ury 1991) benannt. Es zielt auf die effektive Erreichung einer möglichst konsensualen (Win-win-win)-Lösung auf Basis von vier von beiden Seiten zu verfolgenden Leitsätzen ab:

- 1) Unterscheiden Sie zwischen Person und Sachproblem!
- 2) Konzentrieren Sie sich auf die Interessen und nicht auf die Positionen!
- 3) Entwickeln Sie Auswahlmöglichkeiten bzw. Entscheidungsoptionen!
- 4) Leiten Sie gemeinsam objektive Beurteilungskriterien ab, an denen Sie Vorgehen und Lösungen messen!

Das Modell ‚*TETRALEMMA und seine Negation*‘ nach Insa Sparrer und Matthias Varga y Kibed (2009) bietet einen systemischen Lösungsraum, um aus einer eventuell irrigen Dualität und Kausalität herauszukommen. Dabei wird versucht ein Dilemma, nämlich

- 1) ‚das Eine‘ oder
 - 2) ‚das Andere‘,
- durch zwei weitere Annahmen, nämlich
- 3) ‚Beides‘ – die übersehene Vereinbarkeit – und
 - 4) ‚Keines von Beiden‘ – der übersehene Kontext –
- sowie ein fünftes Element, nämlich ‚*All dies nicht – und selbst das nicht*‘ – die reflexive Musterdurchbrechung, weil es eigentlich um etwas ganz anderes geht – zu überwinden.

Kasten 08

Schritt 8

Im dritten Mediationsgespräch wird den Medianden unter anderem bewusst, wie Selbst- und Fremdwahrnehmung über die Einstellung des Abteilungsteams (ABT) zur jeweils anderen Partei auseinanderklaffen. Beide vereinbaren schließlich, dass sie nach einem Monat Reflexion in einem vierten begleiteten Gespräch identifizieren wollen, unter welchen Bedingungen und nach welchen Spielregeln sie sich auf eine zukünftige Zusammenarbeit einlassen wollen und können. Sie leiten ab, dass sie ihr Engagement auf die Grundlage eines Vertrages setzen möchten, dessen Umsetzung sie mess- und steuerbar machen wollen. Der Konflikt-Coach soll hierfür mit den benannten Stakeholdern sowie dem ABT – als neu identifiziertem Stakeholder – Gespräche führen. Im Rahmen von OE-Maßnahmen sollen Möglichkeiten (z.B. klare Grenzen für die Funktion des GF und die operativen HR-Zuständigkeiten der Niederlassung, Bewusstmachung formeller und informeller Beziehungen zwischen dem GF und HR sowie BR) und Aufarbeitungserfordernisse (z.B. strukturelle Kränkungen (siehe WM06)) identifiziert werden. Zudem beschließen beide, mit der BL selbständig einen Dialog zu führen. Denn diese hat wohl die

*Umsetzung
committeter
OE-Maßnahmen
mess- und steuerbar machen*

Spielt wer im Hintergrund eine Kernrolle?

Konfliktbehandlung mit einem externen Begleiter initiiert und scheint ebenso eine Kernrolle zu spielen, obschon sie bisher – mit Ausnahme der Initiierung einer expliziten, organisierten Konfliktbehandlung – im Hintergrund geblieben ist.

*Streiten
Konfliktparteien
als Individuen
oder als
Stellvertreter?*

Nicht immer sind die „lautesten“ Stakeholder die wichtigsten bezüglich der Lösung eines Konflikts. Es gilt daher zu fragen: „*Wer sollte noch als bedeutsam in die ‚Konfliktarena‘ gezogen werden, auch wenn dieser bisher nur implizit durch Passivität und Unterlassungen sichtbar wurde?*“ Es gilt zu bedenken, dass auch durch das Verhalten ‚unaufgespürter‘ Dritter aus der Organisation und dessen Umfeld Umsetzungsbemühungen positiv gefördert oder aber negativ ver-/behindert werden können. Gerade bei ‚kalten‘ Konflikten läuft vieles im Verborgenen ab.

Schlüsselfragen sind auch: „*Streiten die Konfliktparteien als Individuen oder als Exponenten einer Gruppe/Organisationseinheit? Ziehen sie ihre Gruppe mit in den Konflikt hinein oder werden sie von der ‚Hintermann-/frauschaft vorgeschoben bzw. stark beeinflusst?*“ (siehe WM11). „*Welche Spielregeln existieren für gruppeninternes Verhalten? Wie stark ist das Zusammengehörigkeitsgefühl ausgeprägt? Inwieweit spielen informelle Beziehungen herein und triggern Eskalation?*“ (siehe WM12)

*Mehrwert von
Selbstdiagnosen*

Mehrwert erhält eine Diagnose immer durch die Selbstdiagnose der Parteien. Hier gilt das Prinzip der argumentativen Verlangsamung. Wenn direkt Betroffene befähigt sind, selbst zu erkennen, in welcher Situation sie sich befinden, ermöglicht dies Selbstheilung. Dann wirkt das Postulieren von Hypothesen für die Parteien entlastend und nicht überfordernd. Wann der Zeitpunkt hierfür reif ist, hängt von vielen Faktoren ab, die hier aus Platzgründen nicht ausgeführt werden können. Auf jeden Fall bedingt die Analyse eines bestehenden Konfliktes mit oder durch indirekt Betroffene im Regelfall immer die Mitwirkung eines als allparteilich erlebten Experten. Wenn Drittparteien Einsichten in die Eskalationsdynamik gewinnen, entstehen zusätzliche Entwicklungschancen, indem sie Mitverantwortung für die Eindämmung bzw. Überwindung eskalierender Mechanismen übernehmen. Sind diese expliziter Teil des Konflikts, so ist deren Einbezug unabdingbar. Durch das Reflektieren ihrer Beiträge zu Eskalation und/oder Erhaltung eines Konflikts und das Ändern ihrer Verhaltensmuster kann ein Konflikt überwunden werden und werden die im Vordergrund agierenden Konfliktakteure von ihrer Überforderung befreit.

Kasten 09

*gezielte
organisations-
relevante
Interventionen*

Schritt 9

Anhand der nun ausreichend vorhandenen Anhaltspunkte ist es ab dieser Phase möglich, gezielte Interventionen auch organisationsrelevanter Natur zu setzen. Mit Zustimmung der Medianden lädt der nunmehr überwiegend als OE-Beraterin fungierende Konflikt-Coach die BL und den AL mit folgender Agenda zu einem dritten ‚Strategischen Dialog‘ ein:

- Auftrag an die OE-Beraterin zur Erstellung von Hypothesen zu relevanten Wirkmechanismen im Hintergrund auf Basis ihrer eigenen Beobachtungen eines diesbezüglichen Dialogs mit den Stakeholdern sowie der Selbstdiagnose der Medianden und der Sponsorin;
- Freigabe eines Dialogs zur Ermöglichung der Akzeptanz – aufseiten der Stakeholder – von umfassend notwendigen organisationskulturellen Maßnahmen eines zukünftigen professionellen Konfliktmanagements am Standort – zum Beispiel durch Mediation;
- Ableitung von Absicherungseckpfeilern für das Vorhaben.

Erarbeitung einer Lösung für alle Beteiligten

Wie in Kasten 09 bereits angedeutet, sollte man als Begleiter die Selbstheilungskräfte der Konfliktparteien unter allen Umständen ansprechen und damit eine De-Blockade des sozialen Immunsystems sowie dessen Aufbau initiieren und absichern helfen. Diagnostische Hypothesen zum Konflikt und den kontraproduktiven Wirkmechanismen der Organisation sowie zu möglichen Handlungsoptionen, die für die Mitglieder der Organisation anschlussfähig formuliert sind, können einen wichtigen Beitrag hierzu leisten. Wichtig dabei ist, dass externe Begleiter dem eventuellen Drang nach einer ‚gediegenen‘ kompletten Expertendiagnose widerstehen. Nachhaltige Entwicklung entsteht aus dem ‚Hier und Jetzt‘ lückenhaft vorhandener Vermutungen und Hypothesen, die erst schrittweise im komplementären Zusammenwirken mit den internen Akteuren im Sinne des kompensatorischen Begleitungsansatzes (siehe Kasten 04) präzisiert und ergänzt werden.

Selbstheilungskräfte als De-Blockade des sozialen Immunsystems

Kasten 10

Schritt 10

Im dritten ‚Strategischen Dialog‘ erkennt die BL anhand der von der OE-Beraterin zusammengestellten Hypothesenaufzählung, dass sie durch ihr von Vermeidung geprägtes Verhalten sowohl die Handlungsfähigkeit ihres ALs beeinträchtigt hat als auch entscheidend zur Eskalation des Konflikts beigetragen hat. Es wird ein Plan erstellt, wie sie den ‚pater familiae‘-GF über die Tragweite seiner hintergründigen Einbindung in den vordergründigen Konflikt in Kenntnis setzt. Sie will diesen über die Frage *„Welchen Preis zahlen wir, wenn wir diesen Konflikt nicht nachhaltig lösen?“* einfangen. Auch möchte sie seine informelle Beziehung zur HR-Leiterin, die von ihm als ‚Tochter‘ betrachtet wird, was wiederum keine funktionale Distanz bei Konfliktfragen zulässt, thematisieren. Zudem soll die operative Funktion der HR-Leiterin für den ausgelagerten und nunmehr globalen Bereich ‚Finanzen‘

Offenlegung von ‚blinden Flecken‘ und hintergründigen Netzwerken

Entlastung durch Grenzziehung

beendet und die HR-Leiterin durch diese Grenzziehung entlastet werden. (Siehe WM12) Ebenso soll die Ausgrenzung der MAin (siehe Schritt 3) und die Überlegung, sie zu ‚entfernen‘ debattiert werden. Im Weiteren soll die ‚Zwei-Parteien-Realität‘ der Betriebsrätin thematisiert werden (siehe WM09). Der GF soll überzeugt werden, dass ein gemeinsamer Dialog mit HR und BR erforderlich ist, um von Organisationsseite Verbesserungen zu präventiver Konfliktbehandlung am Standort zu erreichen.

Fokus auf Ur- sachen früherer misslungener Konfliktlösungs- bemühungen

Die OE-Beraterin weist darauf hin, dass vergangene Konfliktlösungsbemühungen zwischen HR, BR und MAin wahrscheinlich auch deshalb misslungen sind, weil ex- und implizit vorhandene Konfliktregelungsmechanismen in der Organisation zu gering vorhanden waren bzw. sich als unwirksam erwiesen haben. So wie die Unterschriftensammlung der MAin sind wahrscheinlich auch die Handlungen von HR, BR und GF als eine aus emotionaler Not heraus getätigte Überreaktion zu deuten. Es gilt zu überlegen, welche Regelungen zur Konfliktlösung in der Organisation vorhanden sind und wie sie wirken. Im Weiteren wird im Dialog besprochen, ob eine von den direkt Betroffenen erlangte inhaltliche Entscheidung überhaupt eine Chance auf Akzeptanz in der Organisation haben kann. Rasch herrscht Konsens, dass Instrumente der Konfliktbehandlung sowie ein praktizierbares Regelwerk zur diesbezüglichen Kommunikation und Entscheidungsfindung eingeführt werden müssen. Bei der Frage, wie denn die Sponsorin die Dialoge mit den Stakeholdern führen möchte – begleitet oder unbegleitet –, einigt man sich auf eine eigene Coaching-Sitzung zur Vorbereitung sowie auf eine differenzierte Begleitung bzw. Moderation durch die OE-Beraterin.

Konfliktregu- lationen zur Legitimierung getroffener Lösungsansätze

Konfliktlösungsbemühungen haben mitunter nicht die intendierte, sondern gegenteilige Wirkung. Die so genannten „Konfliktregulatoren“ wie normative Aspekte oder hierarchische Gliederungen der Führungs- und Entscheidungsprozesse, einschließlich integrativer Rollen oder Funktionen wie z.B. gemeinsame Vorgesetzte, gemeinsamer Personalchef oder Betriebsrat (R. Corwin 1969) sollten untersucht werden. Diese werden oft umgangen oder erweisen sich de facto als unwirksam. In solchen Fällen „gehen die Regulatoren mit dem Konflikt durch“ (F. Glasl 2013, S. 163). Niklas Luhmann (1975) weist darauf hin, dass in komplexen Situationen eine inhaltlich getroffene Entscheidung erst dann anerkannt wird, wenn die formale Richtigkeit des Entscheidungsverfahrens keinen Anlass zu Zweifeln gibt. Friedrich Glasl (2013, S. 163) bestätigt: „Die Legitimität des Verfahrens ist die Grundlage der Legitimität des Inhaltes“.

Kasten 11

Wir schließen unsere Ausführungen zum konkreten Konfliktfall mit einer Auflistung dessen ab, was die Sponsorin zu den vereinbarten OE-(Absicherungs-)Aktivitäten mit den Stakeholdern unter Mitwirkung ihres ALs und punktueller Begleitung durch die OE-Beraterin erreicht hat:

*Vereinbarung
von Absicherungsaktivitäten*

- Dialog der BL mit dem Geschäftsführer der Niederlassung unter vorheriger Inanspruchnahme eines Coachings zur Durchsetzung sämtlicher Themenschwerpunkte und gemeinsamen Klärung offener Streitpunkte;
- gemeinsamer Dialog von BL und mit HR und BR unter Mitwirkung der OE-Beraterin zur konsensualen Absteckung klarer Grenzen in der prinzipiellen Zusammenarbeit und Ausarbeitung eines Maßnahmenkatalogs für zukünftige Konfliktlösungsmechanismen;
- Ableitung eines mit allen Stakeholdern vereinbarten Maßnahmen-Umsetzungsplans;
- Bestellung von Führungskräfte-Coachings für den AL zur Konsolidierung seiner Führungsfähigkeiten in Drucksituationen;
- eine mit allen Stakeholdern getroffenen Vereinbarung zur Reintegration der MA in;
- Einigung auf Konsequenzen bei Verletzung der zwischen den Medianden vertraglich fixierten Pflichten;
- Andiskutieren und Vorfühlen auf weitere Verknüpfungen zwischen Stakeholdern, HR der Niederlassung/HR der Zentrale, BR-Niederlassung/BR-Zentrale, GF-Niederlassung/Vorgesetzter in Zentrale, BL-Zentrale/Vorgesetzter in Zentrale bzw. die Grenze System-Niederlassung/System-Zentrale, die bereits in Schritt 4 von der Mediatorin angesprochen wurden.

3. Mit auf den Weg

Wir möchten in diesem abschließenden Abschnitt keine zweite Theorie/Praxis-Schleife ziehen. Stattdessen wollen wir Ihnen zwei – wie wir denken nützliche – Instrumente mit auf den Weg zur effektiven Lösung von Konflikten mitgeben sowie einen Gedanken als zusätzliche Option. Bei den beiden Instrumenten handelt es sich zum einen um eine Fragensammlung und zum anderen um ein Instrument zur Erkundung, wie es konkret um das Commitment aufseiten relevanter Akteure zu Rahmenvereinbarungen und Vorgehensschritten für eine Konfliktbehandlung sowie zu erarbeiteten Konfliktlösungen steht.

Um sich relativ rasch ohne bzw. vor einer großen elaborierten Diagnose einen ersten Überblick und Zugang zu einem Konflikt zu verschaffen, schlagen wir Ihnen vor, sich selbst und/oder einem relevanten Gegenüber eventuell einige der nachfolgenden Fragen zu stellen; dies sowohl in der Rolle als nicht unmittelbar in den Konflikt involvierter Außenstehender oder aber auch als einer der Konfliktakteure. Wir selbst arbeiten damit beispielsweise zur Erstorientierung bei Fallsupervisionen oder bei Organisationsaufstellungen.

Fragensammlung zur Absteckung eines Konfliktes

Auf die Vergangenheit gerichtet passen Fragen wie: *„Seit wann tritt der Konflikt auf? Was war zuvor anders? Was von Relevanz hat sich damals im Umfeld eventuell geändert?“* Und: *„Was alles von Bedeutung ist in Bezug auf eine Konfliktbehandlung schon gelaufen? Was bzw. wer hat wie den Konflikt in der Vergangenheit verschärft oder umgekehrt entschärft?“*

Auf die Gegenwart gerichtet sind Fragen zweckmäßig wie: *„Was läuft beim Konflikt konkret ab? Wer aller tut/unterlässt dann was? Wer trägt vermutlich wie zur Aufrechterhaltung bzw. Nicht-Entschärfung bei? Gibt es auch Konstellationen, wo der Konflikt weniger zum Tragen kommt?“* Und: *„Was mit Bezug auf den Konflikt ist auch gut und sollte im Zuge einer Lösungsfindung nicht verändert werden bzw. eintreten?“*

Auf die Zukunft gerichtet können Informationen gewonnen werden mit Fragen wie: *„Was sollte stattdessen sein? Was werden bei einer Lösungsbehandlung die ‚heißen Eisen‘ und ‚Tabus‘ sein?“* Und: *„Woran würde wer aus dem relevanten Umfeld merken, dass der Konflikt gelöst ist? Was alles ist dann anders, wirkt nicht mehr kontraproduktiv, liegt vor etc.?“*

Auch können hypothetische Fragen zu einem wertvollen Informationsgewinn beitragen. Aber Achtung: Bei den Antworten anderer handelt es sich vorerst einmal nur um unverifizierte Hypothesen zum Konflikt. Zum Beispiel: *„Was würde passieren, wenn der Konflikt endgültig eskaliert? Wer kann dazu wie beitragen? Wer aus dem relevanten Umfeld würde in welcher Reihenfolge dabei ein Problem bekommen? Was würde passieren, wenn nichts weiter unternommen würde? Wer aus dem relevanten Umfeld würde in diesem Fall in welcher Reihenfolge*

ein Problem bekommen? Welche anderen/neuen Probleme/Konflikte könnten eventuell auftreten, wenn der gegenständliche Konflikt gelöst wäre?“

Als sehr hilfreich in der Konfliktarbeit erweist sich der Einsatz des einfach zu handhabenden Instruments „Commitometer“ (M. Carmann / M. Schulte-Derne 2009). Es wurde von den Mitgliedern der C/O/N/E/C/T/A auf Basis des Arbeitens mit Skalen in der lösungsfokussierten Therapiearbeit von Steve de Shazer (2004) entwickelt und unterliegt bei dessen Einsatz im Regelfall keinerlei Akzeptanzschwelle. Die Idee ist, zu einem gefundenen Ergebnis keine ‚Ja/Nein‘-Abfrage bei den Akteuren zu tätigen, sondern abzufragen, wo jeder auf einer Skala von 0 bis 10 das Ergebnis einschätzt. 10 bedeutet dabei: *„Das Ergebnis stellt für mich auf einer inhaltlichen Ebene eine total passende Antwort auf die Problem-/Fragestellung dar und ich trage es voll mit, stehe total dahinter!“* 0 bedeutet umgekehrt *„... das ganze Gegenteil!“* Nach dem namentlichen Eintragen auf einem Chart mit der eingezeichneten Skala fragt man in einer ersten Runde bei jedem Akteur ab, warum sich dieser so positioniert hat: *„Warum so hoch, aber auch (noch) nicht höher?“* Handelt es sich um eine Zwischenabfrage am Weg einer Lösungsfindung, dann fragt man in einer zweiten Runde zusätzlich ab: *„Was müsste anders/zusätzlich sein, damit du dich um mindestens ein/zwei Punkte höher – aber zumindest über 5 – positionieren könntest/würdest?“* (Die Praxis hat gezeigt, dass Bewertungen von einzelnen Key-Playern mit 5 oder darunter nicht genug tragfähig sind.) Die Aussagen werden jeweils am Chart mitgeschrieben. Indem bei Bewertungen die Akteure ihre Bewertung gemeinsam in einem sozialen Setting leisten und die Argumente der jeweils anderen hören, erweitern sie ihre Wirklichkeitsräume und Einschätzungen. Bei Zwischenbewertungen ‚am Weg‘ werden neue inhaltliche Aspekte und/oder Bewertungsdimensionen eingeführt, welche die Standpunkte bzw. Einschätzungen der Teilnehmerinnen aufweichen und die gemeinsame Weiterarbeit an einer Lösung bzw. die Zusammenführung mehrerer optionaler Lösungen, die alle einzeln bewertet wurden, fördern.

*Punktabfrage
als prozess-
begleitendes
Instrument in der
Konfliktarbeit*

Und nun abschließend noch zur kreativen Option einer Konfliktbehandlung, den öffnenden ultimativen Ausweg aus einer ausweglos erscheinenden Konfliktsituation.

Mitunter muss man sich auch mit einem ‚Zweieinigen‘ begnügen; im Sinne: „Let’s agree to differ!“

Die Chance für Entwicklung durch Konflikte liegt zwar weitestgehend darin, das eigene Handlungsrepertoire und die Logik, nach der man handelt, zu adaptieren. Aber wenn das nicht gelingt, was tun? Dann kann es auch einfach heißen: „Zweieinigen!“ – „Let’s agree to differ!“ (V. Birkenbihl 2007, S. 26). Selbst eine Unterscheidung dieser Ausprägung hat das Potenzial, Gleichheit zu schaffen und einen Paradigmen-Wechsel nach Thomas Kuhn (1962) zu ermöglichen. Denn im Grunde geht es ja immer darum, durch das Bewusst-Machen und Sich-Bewusst-Werden von relevanten Unterschieden, selbst wenn der Unterschied darin liegt, lediglich zu erkennen, dass man sich ‚zweinig‘ ist, Chancen für Entwicklung zu generieren. Dieser kreative Ansatz kann auch in dysfunktional wirkenden Organisationsstrukturen ein vorläufiges Aufatmen auslösen, denn der Kreislauf konfliktgeladener Verhaltensweisen wird dabei unterbrochen. Beteiligte erkennen verhaltensbedingte Vergegnung nach dem Motto: „Deine Taten sind so laut, ich kann deine Worte nicht hören.“ (V. Birkenbihl 2013, S. 82).

Literatur

- Adizes, Ichak (2004): Managing Corporate Lifecycles. Adizes Institute Publications, Santa Barbara
- Baecker, Dirk (1997): George Spencer-Brown und der feine Unterschied – Sein Kalkül belehrte nicht nur Luhmann. Rezension in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung am 14.10.1997, S. L38 zu: Spencer-Brown, George: Laws of Form – Gesetze der Form. Bohmeier Verlag, Lübeck
- Bandura, Albert (1991): Social cognitive theory of self-regulation. In: Organizational behavior and human decision process. S. 248-28
- Bateson, Gregory (1981): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Birkenbihl, Vera F. (2007): Psychologisch richtig verhandeln. Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen. 17. Aufl., mvg Verlag, Frankfurt am Main
- Birkenbihl, Vera F. (2013): Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer. 52. Aufl., mvg Verlag, Frankfurt am Main
- Blake, Robert / Mouton, Jane (1964): The Managerial Grid. Gulf Publishing Company, Houston, Texas, USA
- Buber, Martin (1986): Begegnung – Autobiographische Fragmente. 4. Aufl., Verlag Lambert Schneider, Heidelberg
- Buber, Martin (2008): Ich und Du. Reclam, Stuttgart
- Carmann, Martin & Schulte-Derne, Michael (2009): Das Commitometer – Ein Tool zur Entscheidungsfindung in Teams. In: profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 16(8), S. 95-101
- Corwin, Ronald (1969): Patterns of Organizational Conflict. In: Conflict between and within Organizations. Administrative Science Quarterly (4)14, S. 507-520
- Dahrendorf, Ralf (1958): Homo Sociologus. Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. In: R. Dahrendorf: Pfade aus Utopia. Piper, München, S. 128-194
- Daimler, Renate / Sparrer, Insa / Varga, Matthias (2008): Basics der Systemi-

- schen Strukturaufstellungen – Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. Kösel-Verlag, München
- Derrida, Jacques (1967): *L'écriture et la différence*. Editions du seuil, Paris
 - Derrida, Jacques (1994): Den Tod geben. In: Haverkamp, Anselm (Hrsg.): *Gewalt und Gerechtigkeit: Derrida–Benjamin*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, S. 331-445
 - Drucker, Peter (1980): *Managing in Turbulent Times*. Harper & Row Publishers, New York
 - Eckardstein, Dudo von / Janes, Alfred / Prammer, Karl / Wildner, Thomas (1998): *Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat – Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen*. Rainer Hampp Verlag, München/Mering
 - Erdős, Tünde (2017): *Evidence base through client attributes and the coaching & mentoring efficacy relationship: The contribution of qualitative studies to quantitative knowledge*. Dissertation im Entstehen. Amsterdam Business Research Institute and Hult Ashridge Business School, Amsterdam / Ashridge
 - Fisher, Roger / Ury, William (1981): *Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving*. In: Penguin Books, New York
 - Folberg, Jay / Taylor, Alison (1984): *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. Jossey-Bass, San Francisco, USA
 - Galtung, Johan (1972): *Theorien des Friedens*. In: D. Senghaas (Hrsg.): *Kritische Friedensforschung*, Suhrkamp. Frankfurt am Main
 - Glasl, Friedrich (2004): *Konflikt-Diagnose in drei Schritten*. In: *pm - perspektive mediation*. (1) Verlag Österreich, Wien
 - Glasl, Friedrich (2013): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Haupt/Verlag Freies Geistesleben, Bern/Stuttgart, 11. aktualisierte Auflage
 - Hawkins, Peter / Shohet, Robin (1989): *Supervision in the Helping Professions*. Open University Press, Buckingham Philadelphia, USA
 - Janes, Alfred / Prammer, Karl / Schulte-Derne, Michael (2001): *Transformationsmanagement – Organisationen von innen verändern*. Springer, Wien
 - Janis, Irvin (1982): *Groupthink*. Wadsworth, Boston
 - Kemtke, Wilfried (2004): *Mediation als Organisationsentwicklung: mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte*. Haupt Verlag, Zürich
 - Kets de Vries / Manfred F.R. (2011): *The hedgehog effect. Executive Coaching and the Secrets of Building High Performance Teams*. John Wiley & Sons, San Francisco CA, USA
 - Kuhn, Thomas (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. In: *International Encyclopedia of Unified Science*. 2nd ed. enlarged. No. 2. Vol I & II. The University of Chicago Press, Ltd., London
 - Luhmann, Niklas (1875): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Springer Fachmedien, Wiesbaden
 - Pondy, Louis R. (1967): *Organizational Conflict. Concepts and Models*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. (2)12. pp. 296-320. Johnson Graduate School of Management, Cornell University
 - Prammer, Karl (1997): *Die unklaren Vorstellungen über unsere Kunden und Mitglieder – Impulse zur aktuellen Diskussion von einem Organisationsberater*. In: Greif, W. / Gsöttner-Hofer, G. / Kaiser, E. / Wall-Strasser, S. (Hrsg.): *Denn sie wissen nicht, was wir tun!* Verlag des ÖGB, Wien, S. 41-52
 - Prammer, Karl (2010): *Wie Sie Entwicklungen in Organisationen nachhaltig sicherstellen*. In: *C/O/N/E/C/T/A* (Hrsg.): *Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie*. Carl-Auer, Heidelberg, S. 121-144
 - Prammer, Karl / Weyrer, Mathias (2013): *Mehr vom Gleichen oder mehr vom Anderen – Kompensatorisch intervenieren in der Organisationsberatung*. In: *C/O/N/E/C/T/A* (Hrsg.): *Beratung leben. Praktische Beispiele – praktische*

- Tipps – praktische Theorie. Carl-Auer, Heidelberg, S. 195-236
- Rapoport, Anatol (1974): Conflict in Man-made Environment. Penguin, Harmondsworth
 - Reith, Frank / Wimmer, Rudolf (2014): Organisationsentwicklung und Change-Management. In: Wimmer, R. / Meissner, Jens O. / Wolf, P. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. 2. erw. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg
 - Regnet, Erika (2001): Konflikte in Organisationen. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen
 - Riemann, Fritz (1961): Grundformen der Angst. Reinhardt, München
 - Rosenberg, Marshall (2001): Gewaltfreie Kommunikation – Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn
 - Rüttinger, Bruno / Sauer, Jürgen (2000): Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. Rosenberger Fachverlag, Leonberg
 - Schein, Edgar (2006): Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. EHP, Bergisch Gladbach
 - Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden
 - Shazer, Steve (2004): Das Spiel mit Unterschieden – Wie therapeutische Lösungen lösen. Carl-Auer, Heidelberg
 - Sparrer, Insa / Varga, Matthias (2009): Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. 6. Auflage, Carl Auer, Heidelberg
 - Ury, William (1991): Getting past No – Negotiating with difficult people. Random House, London
 - Watzlawick, Paul (1983): Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München
 - Weber, Gunthard (Hrsg.) (2000): Praxis der Organisationsaufstellung. Carl Auer, Heidelberg