

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen!

**Systemisches Konfliktmanagement als Chance für
organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen**

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**
Reihe Wirtschaftswissenschaften

WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE AUS DEM TECTUM VERLAG

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 86

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen!

Systemisches Konfliktmanagement als Chance für
organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen

Tectum Verlag

Bianca Anna Stern

Konflikte konstruktiv führen! Systemisches Konfliktmanagement als
Chance für organisationales Lernen in Non-Profit-Organisationen
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 86

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2018
E-Book: 978-3-8288-7079-6
ISSN: 1861-8073

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4190-1 im Tectum Verlag erschienen.)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Abkürzungen

BSHG	Bundessozialhilfegesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	und so weiter, lateinisch: et cetera
e. V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
NPOs	Non-Profit-Organisationen
OE	Organisationsentwicklung
resp.	respektive, beziehungsweise, besser gesagt, lateinisch: respectivus
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliche(s)
usw.	und so weiter
u. v. m.	und vieles mehr
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit	5
2. „Führung“ und „Leitung“ in der Sozialen Arbeit	7
2.1 Schwierigkeiten von Leitungsaufgaben im Kontext der Sozialen Arbeit	8
2.2 Anforderungen an Führungskräfte im Umgang mit Konflikten	9
3. Konflikte in komplexen Systemen	13
3.1 Systemtheorie – ein offenes Theoriegebäude	16
3.2 Konflikte aus systemischer Perspektive	20
3.3 Konflikte aus wirklichkeitskonstruktiver Perspektive	21
3.4 Konflikte in Organisationen – eine komplexe Wirklichkeitskonstruktion	23
3.4.1 Organisationskultur und ihr Einfluss auf die Konfliktentstehung	25
3.4.2 Organisationen und Individuum	26
3.5 Konfliktkultur und Organisationsentwicklung	27
3.5.1 Symbolische Problemlösungen	29
3.5.2 Ungelöste Konflikte	30
3.5.3 Interessengeleitete Konfliktlösungen	30
3.5.4 Schlussfolgerung	31

4. Konfliktmanagement in sozialen Organisationen	33
4.1 Steuerungsebenen zur Unternehmensführung	36
4.2 Steuerungsebenen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Konfliktregelung ...	38
4.2.1 Global-normative Steuerungsebene	38
4.2.2 Strategische Steuerung	39
4.2.3 Operative Steuerung	40
5. Kommunikationsorientierte Verfahren zur Konfliktregelung	43
5.1 Konfliktmoderation in der Teamentwicklung	44
5.1.1 Konflikttrainings zur Sensibilisierung	45
5.1.2 Konfliktbearbeitung	46
5.2 Konfliktcoaching	48
5.2.1 Coaching zur Konfliktprophylaxe	49
5.2.2 Coaching als Konfliktbewältigung	50
5.2.3 Coaching zur Konfliktstimulation	51
5.3 Verhandlungsführung mit dem Harvard-Konzept	52
5.3.1 Vier Grundaspekte des Verhandelns	53
5.3.2 Drei Prozessphasen	55
5.4 Verhandlungsführung mit Mediationen	56
5.4.1 Die fünf Phasen einer Mediation	57
5.4.2 Einsatz von Mediation in Organisationen	59
5.4.3 Prinzipien der Mediation	59
5.5 Fazit: Grenzen und Verknüpfung der Verfahren	62
6. Systemisches Konfliktmanagement	65
6.1 Vernetzung mit den Steuerungsebenen	66
6.2 Konflikte sind Innovationsherausforderungen	68
6.3 Orientierungsmodell für Konfliktlösungen	69
6.4 Beschreibungsdimensionen des Orientierungsmodells	71
6.4.1 Konfliktparteien	73

6.4.2	Konfliktthemen	74
6.4.3	Reichweite des Konfliktes und Konflikthäufigkeit	74
6.4.4	Zirkularität und Muster	76
6.4.5	Organisation als Ausgangspunkt für Konflikte.....	77
6.5	Fünf Schritte zur Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems	78
6.5.1	Schritt 1: Auf Konflikte frühzeitig achten	80
6.5.2	Schritt 2: Ausgangslage und Auftrag klären	81
6.5.3	Schritt 3: Konflikte analysieren und Lösungen umsetzen	83
6.5.4	Schritt 4: Handlungsfähigkeit stärken	84
6.5.5	Schritt 5: Ergebnisse überprüfen und sichern.....	86
6.6	Fazit	88
7.	Abschließendes Resümee	91
	Literaturverzeichnis	95

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die drei Steuerungsebenen der Organisation. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (vgl. ebd.).	36
Abb. 2:	Die fünf Phasen der Mediation. Eigene Darstellung.	58
Abb. 3:	Das Modell eines Konfliktlösungssystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 41).	70
Abb. 4:	Konflikte untersuchen und Lösungen optimieren. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 165).	72
Abb. 5:	Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 183).	79

1. Einleitung

Konflikte sind normal! Die Kompetenz, konstruktiv und nachhaltig mit Konflikten umzugehen, ist Thema dieser Masterarbeit. Ziel dieser Arbeit ist die Klärung und das systematische Aufarbeiten meiner eigenen freiberuflichen Mediatorentätigkeit. Die Masterarbeit ist im Rahmen des Sozialmanagementstudiums entstanden. Ich unternehme den Versuch, theoretische Ansätze zu Organisationsentwicklung und Führung auf eine Erweiterung der Konfliktkompetenz von Führungskräften anzuwenden. Die dabei erarbeiteten Erkenntnisse sollen die Qualität meiner eigenen Leistungen in der Vermittlung zwischen Konfliktparteien verbessern und sind Anlass für mich, neue Denkansätze in diesem Tätigkeitsfeld kennen zu lernen und zu reflektieren.

Die Masterarbeit wendet sich an Führungskräfte in sozialen Organisationen, die Konflikte innerhalb der Organisation professionell beilegen möchten ohne Gerichtsprozesse oder innerbetriebliche Grabenkämpfe. Der Titel dieser Arbeit lautet „Konflikte konstruktiv führen!“ und dies ist im doppelten Sinne gemeint: Zum einen soll der Leser und die Leserin¹ ermutigt werden, Konflikte zu führen, allerdings so, dass weiterhin ein guter Umgang miteinander gewährleistet ist, und zum anderen sollen – mit besonderem Augenmerk auf Personen mit Führungsverantwortung – Lösungsräume für eine nachhaltige Konfliktbearbeitung geöffnet werden. Aufgezeigt werden soll, mit welchen Methoden und Verfahren Konfliktkompetenzen erlangt werden können – also wie Führen und Leiten in und durch Konfliktsituationen gelin-

1 Schon hier befinde ich mich in der Schwierigkeit der Abwägung zwischen einer geschlechtergerechten Sprache und Lesbarkeit. Ich habe versucht, das Problem durch die weitgehende Verwendung geschlechtsneutraler Formulierungen zu lösen, und wenn dies nicht gelingt, verwende ich die männliche und die weibliche Form, z. B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Um die Leserin und den Leser von übermäßig langen und schwer verständlichen Wörtern zu verschonen, habe ich in einigen Fällen die männliche Form belassen, wie z. B. Mediatorentätigkeit.

gend umgesetzt werden kann. Supervision ist nicht Teil der analytischen Betrachtung in dieser Masterarbeit.

Führungskräfte sind mit Problemen und Fragen der Steuerung komplexer Organisationen konfrontiert, wie sie Wandel in die Organisation bringen können und wie die Partizipation der Belegschaft sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Zielsetzung gelingen kann, und dies auch in Momenten, die von Krisen und Konflikten begleitet werden. Aufgrund meiner jahrelangen Tätigkeit als Mediatorin bin ich zur Überzeugung gelangt, dass ein guter und fairer Umgang mit anderen in Konfliktsituationen keine rein methodische oder Managementkompetenz ist, sondern immer auch persönliche Haltung und eine Auseinandersetzung mit eigenem Konflikterleben, Empfindlichkeiten und Handlungsmustern ist. Die Masterarbeit möchte einen Beitrag leisten, über neue Fähigkeiten im Bereich der kommunikativen und vermittelnden Kompetenzen nachzudenken und Entwicklungsprozesse aufzeigen. Des Weiteren sollen Führungskräfte in sozialen Organisationen Antworten finden, wie eine professionelle Haltung gegenüber Konflikten eingenommen werden kann, wie ein guter Konfliktverlauf gestaltet wird und wie es in der beruflichen Praxis gelingen kann, gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, tragfähige Lösungen für Konflikte zu finden.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Es gibt keine Entwicklung, keinen Wandel und keine Erneuerung ohne Konflikte – dies gilt für Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen, so jedenfalls lautet die einhellige Meinung vieler Autoren und Autorinnen, die in dieser Masterarbeit zu Wort kommen werden (vgl. Faller, Faller 2014, S. 7, Hermann 2006, S. 15, König, Haßelmann 2004, S. 36, Schwertfeger 2006, S. 229). Was mit einer solchen Sicht auf Konflikte gleichzeitig zum Ausdruck gebracht wird, ist die Annahme, dass in Konflikten der Kern jeder Innovation verborgen liegt.

Jedoch sind Konflikte unbeliebt. „In der Regel werden sie als lästig und unangenehm erlebt“ (Pühl 2006b, S. 11). Im Berufsalltag können Missverständnisse, unterschiedliche Interessen, Rollenkonflikte, ungeklärte Schnittstellen sowie Überforderungen zu Konflikten führen und

den Arbeitsprozess beeinträchtigen. Es entstehen hohe Kosten und Belastungen, die das Klima in einer Organisation maßgeblich beeinflussen (vgl. Schwertfeger 2006, S. 229, KPMG AG 2009, S. 20). Die hohen Kosten lassen sich auch mit dem Umstand erklären, dass viel zu lange gewartet wird, bevor man sich Konflikten stellt und somit hängen „ca. 25 Prozent des Umsatzes von der Kommunikationsqualität ab“ (KPMG AG 2009, S. 20).

Dass es Konflikte gibt, ist wenig zu beeinflussen. Allerdings wie und wann Konflikte bearbeitet werden, ist beeinflussbar: „Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen“ (Faller, Faller 2014, S. 7). Führungskräfte in sozialen Organisationen sind damit konfrontiert, ihre Kompetenzen auf dem Gebiet der Problemlösung und Konfliktregelung weiterzuentwickeln und für Konfliktfestigkeit in ihrem Unternehmen zu sorgen. Konflikte rechtzeitig zu adressieren und zukunftsweisenden Lösungen zuzuführen, gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungsperson. „Führungskräfte wollen und können die Verantwortung für diese Prozesse nicht aus der Hand geben“ (ebd., S. 7), und dies macht Konfliktbearbeitung in Organisationen zu einem sensiblen Aufgabengebiet.

Da soziale Dienstleistungen v. a. von Non-Profit-Organisationen erbracht werden, konzentriert sich die Auseinandersetzung mit dem Thema „Konflikte konstruktiv führen!“ auf die Sozialwirtschaft. Non-Profit-Organisationen² umfassen nach Brinkmann

„alle nicht primär auf Gewinne ausgerichteten Organisationen. Als solche zählen große Teile der Sozialwirtschaft, wie die Jugend- und Wohlfahrtsverbände, Selbsthilfegruppen etc. Der Begriff beinhaltet ebenfalls die so genannten Non-Governmental-Organisations, die insbesondere zur Bezeichnung von themenspezifischen Nichtregierungsorganisationen im internationalen Kontext verwendet werden“ (Brinkmann 2010, S. 73).

NPOs sind bedarfsorientierte Einrichtungen, Unternehmen, Vereine und/oder Gruppenzusammenhänge, die die soziale Sachorientierung über die Gewinnmaximierung stellen. Es gibt den Grundsatz, wonach Gewinne zum Wohle der Gesellschaft verwendet werden. NPOs sind in modernen Gesellschaften ein sozialer, kultureller und wirtschaftli-

2 Im folgenden Textverlauf wird die Bezeichnung „Non-Profit-Organisation“ mit NPO abgekürzt.

cher Faktor (vgl. Bachert, Vahs 2007, VII). „Somit besteht das zentrale Definitionsmerkmal einer NPO nicht primär in der Zulässigkeit der Gewinnerzielung, sondern vor allem in der Gewinnverwendung“ (Merchel 2009, S. 34).

Auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen hat sich Grundlegendes verändert. Die Ursachen für diese Umwälzungen sind vielfältig: demographische Entwicklungen, die Europäisierung des Sozialstaates, die Globalisierung verbunden mit ihren veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen sowie neue nationale Gesetze in der Bundesrepublik, wie das Pflegeversicherungsgesetz sowie die Novellierung des BSHG und des KJHG. Die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen bedeuten einen Bruch und einen Systemwechsel in der Organisation sozialer Dienstleistungen, da nun der Wettbewerb mit privat-gewerblichen und gewinnorientierten Anbietern, die Konkurrenz auf dem Sozialmarkt mit international spendensammelnden Organisationen, das Ende des bisherigen Subsidiaritätsprinzip sowie die Leistungsbeziehung von Kostenträgern und Anbietern sozialer Dienste gemeistert werden müssen (vgl. Weingärtner 2014, S. 13-14, Merchel 2009, S. 9-15). Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege haben ihr Alleinstellungsmerkmal verloren. Vor diesem Hintergrund besteht für NPOs ein ständiger Anpassungs- und Veränderungsdruck, dem durch neue und innovative Lösungen auch in der Sozialwirtschaft begegnet werden muss (vgl. Bachert, Vahs 2007, VIII).

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in NPOs unterscheiden sich mit ihren persönlichen Werten und Zielen sowie in ihrem Arbeitsverhalten von Menschen, die in industriellen Bereichen beschäftigt sind. Maelicke argumentiert,

„dass eine stärkere sozialwirtschaftliche Orientierung wachsende Zielkonflikte zwischen dieser ethischen Grundorientierung und einer zunehmend wirtschaftlich orientierten Kosten- und Leistungsmaxime aufkommen lässt. Kunden, Fachkräfte und ehrenamtlich Mitwirkende sind jedoch häufig gerade an wertorientierten Handlungsgrundlagen interessiert“ (Maelicke 2014, S. 828).

Soziale Dienstleistungen und der Anspruch auf eine sinnvolle Beziehungsarbeit steht oft im Widerspruch zur Forderung nach Effizienz und Effektivität. Diese Problematik hat Auswirkungen auf Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Für den Management- und

Organisationsberater Klaus Doppler gleicht dieses Spannungsfeld einem „permanenten Ausnahmezustand“ (Doppler 2006, S. 28) für Organisationen und deren Umfeld. Führungskräfte werden mit verschiedenen, – teils auch widersprüchlichen –, Interessen und Ansprüchen von Geldgebern und Belegschaft konfrontiert. Diese Anforderungen und Erwartungen können zu Spannungen führen, steigern den Druck und das Konfliktpotenzial (vgl. ebd.).

1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit

Ausgehend vom gegenwärtigen Forschungsstand soll die vorliegende literaturanalytische Masterarbeit eine Antwort finden, ob systemisches Konfliktmanagement mit den unterschiedlichen kommunikationsorientierten Verfahren der Streitregulierung im Bereich der sozialen Dienste für Führungskräfte eine effektive Herangehensweise an Konflikte ist. Ziel dieser Masterarbeit ist es, Analysen und Lösungswege für Konflikte näher zu betrachten, wobei besonders folgende Fragen Berücksichtigung finden: Wie kann man als Führungsperson in Konflikte gehen, diese klären und kompetent bearbeiten sowie dabei mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Beziehung bleiben? Wie sieht ein gelingender Umgang mit Konflikten aus, bei denen Lösungen gefunden werden? Wie können kreative Potenziale von Konflikten ausgelotet und nutzbar für die Organisation gemacht werden und welche Rolle kommt dabei Führungskräften zu?

Die Masterarbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel Schwierigkeiten und Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext beschrieben und mit welchen Anforderungen Führungskräfte im Umgang mit Konflikten konfrontiert sind.

Unter dem Einfluss der Systemtheorie entstand ein neues Verständnis von Organisationen. Der Systemansatz ist ein offenes Theoriegebäude. Im dritten Kapitel sollen Konflikttheorien aus Sicht der Systemtheorie vorgestellt werden, wobei der Blick auf Konflikte in komplexen Organisationen gerichtet ist. Zur gezielten Vertiefung werden bekannte Systemtheoretiker und Systemtheoretikerinnen herange-

zogen, um mithilfe deren Denk- und Vorgehensweisen das Konfliktverständnis in nicht gewinnorientierten Organisationen zu reflektieren.

Daran knüpfen im vierten Kapitel Ausführungen über Konfliktmanagement in sozialen Organisationen mit den Steuerungsebenen und Gestaltungsmöglichkeiten an. Der Begriff „Konfliktmanagement“ wird definiert und in der Praxis von sozialen Organisationen näher betrachtet.

Im fünften Kapitel richtet sich der Fokus auf konkrete Instrumente und Methoden der Konfliktregelung, die in ihrer Vielfältigkeit, ihren Schwerpunkten und ihren Unterschieden beleuchtet werden. Konfliktmoderationen, Konfliktcoaching, das Harvard-Konzept und Mediationen als kommunikationsorientierte Verfahren zur Bearbeitung von Streit helfen allen Mitgliedern einer sozialen Organisation, in turbulenten und instabilen Zeiten Flexibilität und rasche Reaktionsfähigkeit zu entwickeln.

Die daran anschließende Diskussion über die Kombination und Grenzen der Verfahren führt dann zum systemischen Konfliktmanagement im sechsten Kapitel. Wer Organisationen mit systemischen Grundsätzen leiten möchte, braucht die Perspektivenvielfalt seiner Mitarbeiterschaft und muss diese Vielfalt zu einem Ganzen zusammenfügen. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die in Konfliktsituationen erschwert wird, doch können Konflikte mit ihrem kreativen Potenzial eine produktive Basis für unterschiedliche Zielsetzungen und komplexe Interessenlagen sein. Die systemische Sichtweise verbindet Personen, Kultur, Prozesse, Strukturen und verhindert, dass Konflikte personalisiert werden. Wie ein systemisches Konfliktmanagement in einzelnen Grundzügen in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann, wird im Orientierungsmodell für Konfliktlösungen für Führungskräfte ausgeführt.

2. „Führung“ und „Leitung“ in der Sozialen Arbeit

In der Fachliteratur gibt es unterschiedliche Verwendungen der beiden Begriffe „Führung“ und „Leitung“ (vgl. Merchel 2010a, S. 12). Merchel differenziert hier die Begriffe wie folgt: „Leitung“ bezieht sich auf Gestaltung von Strukturen. „Führung“ ist ausgerichtet auf die Beeinflussung der Mitglieder in einer Organisation mit dem Blick auf gruppen- und personenbezogene Dynamiken (vgl. ebd.). Für Rosenstiel sind Führungskräfte diejenigen, denen es gelingt, im Umgang mit anderen in einer Organisation „durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen“ (Rosenstiel 2003, S. 7). Nach Auffassung von Rosenstiel ist Führungserfolg ein Zusammenspiel von Personen, Situationen und Verhalten der Führungskraft, das dann in der jeweiligen Situation entweder Erfolg oder Misserfolg zur Konsequenz hat (vgl. ebd., S. 7-10).

Das Thema dieser Masterarbeit ist das Führen von Menschen in personenbezogenen sozialen Organisationen. Brockmann argumentiert, dass sich Führung in diesem Bereich dadurch auszeichne, wie der Umgang mit wechselnden Bedingungen und Wünschen der vielen Bezugsgruppen einer NPO gestaltet werde: „Führen heißt somit in vernetzten Bezügen bewusst zu Handeln [sic]“ (Brockmann 2007, S. 25). Es ist ein zielorientiertes Gestalten und Steuern, „wobei die Ziele des Sozialbereichs mit dem definierten Ziel der sozialen Organisation koordiniert werden müssen“ (ebd.). Auch nach Meinung von Tondeur und Lotmar sei es unabdingbar, Ressourcen und Kräfte so zu bündeln, dass diese wirkungsvoll eingesetzt werden können. Außerdem sei es notwendig, die an der Zielerreichung Beteiligten zu motivieren und ihre persönlichen Fähigkeiten für die gemeinsame Aufgabenerledigung zu gewinnen (vgl. Lotman, Tondeur 2004, S. 11).

Bei den beiden Begriffen „Führung“ und „Leitung“ geht es um eine Charakterisierung von Verantwortlichkeit für die Gestaltung einer sozialen Organisation und der Einbindung ihrer darin tätigen Mitglieder. Für Merchel ist der Begriff der „Leitung“ geeigneter, wenn es um eine ganzheitliche Sichtweise auf die Ausrichtung von Strukturen und

die Beeinflussung von Menschen geht (vgl. Merchel 2010a, S. 13). In dieser Masterarbeit werden die beiden Begriffe synonym verwendet, da in den Zitaten und Quellen dem Begriff der „Führung“ die gleiche Bedeutung wie dem Begriff der „Leitung“ zukommt.

Im Folgenden wird auf die Schwierigkeiten von Leitung in NPOs eingegangen, um im Anschluss ihre Notwendigkeit näher beleuchten zu können.

2.1 Schwierigkeiten von Leitungsaufgaben im Kontext der Sozialen Arbeit

Wie bereits erwähnt, werden soziale Dienste v. a. von NPOs erbracht. NPOs benötigen Akteure und Akteurinnen, „um wahrnehmbar und erkennbar zu werden und sich im nächsten Schritt gegenüber relevanten Umweltsegmenten repräsentieren zu können“ (Weingärtner 2014, S. 17). Innerhalb von NPOs werden mitwirkende Personen gebraucht, „um zum einen das organisationsinterne Handeln steuern zu können und zum anderen ein gewisses Maß an Stabilität und somit auch eine nach außen konsistente Gestalt präsentieren zu können“ (ebd.). Diese Steuerfunktionen müssen mit fähigen Führungskräften besetzt werden (vgl. Merchel 2010a, S. 7-8).

Mit dem Status einer Führungskraft ist eine hervorgehobene Position innerhalb der Organisation verbunden, die mit Macht ausgestattet ist. Dies beinhaltet die Legitimation, anderen tätigen Menschen in der Organisation Anweisungen zu geben und Sanktionen auszusprechen.

„Führung, das ist ein abstraktes Wesen, eine Institution, zwar nicht mehr gerade gleichgesetzt mit Gottesgnadentum, aber noch immer irgendwie davon angehaucht. Führung weckt Vorstellungen über hohen gesellschaftlichen Status, hat mit Rang und Macht zu tun; die Distanz zu den Geführten ist damit schon miteingeschlossen. Führung gilt als der Ort der Wenigen und Auserwählten, der Berufenen und Begnadeten“ (Lotmar, Tondeur 2004, S. 24).

Dieser Umstand macht Leitungsfunktionen in der Sozialen Arbeit zu einem schwierigen Thema. Nach Merchel sind Hierarchien in sozialen Organisationen ein „Spannungselement zur personenbezogenen Hilfeleistung“ (Merkel 2010a, S. 10). Problematisch ist dies, da Führung

„als ein strukturelles Gegenstück zur Leiterorientierung der Gleichheit und der fachlichen Autonomie wahrgenommen“ (ebd.) wird. Lotmar und Tondeur sehen die Ursache für die Widerstände gegen Leitung darin, dass bei der Identifikation mit Hilfsbedürftigen sozial Engagierte jeder Form von Machtausübung skeptisch und negativ gegenüber stünden und Führung einem in der Sozialarbeit praktizierten Teamgedanken widerspreche (vgl. Lotmar, Tondeur 2004, S. 41-42). Führungsverantwortung soll in der Art stattfinden, „dass der Kern professionellen Handelns sich autonom und frei von als »außen« empfundenen Leitungseingriffen entfalten kann“ (Merchel 2010a, S. 11). So kann dies bedeuten, dass die Führungsaufgabe des Kontrollierens als eine Form der Machtausübung gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen definiert und als inadäquat abgelehnt wird (vgl. ebd., S. 46). Lotmar und Tondeur argumentieren, dass in nicht gewinnorientierten Organisationen Unannehmlichkeiten wie das Ansprechen und die Bearbeitung von Konflikten mit Autoritätspersonen oder eine Auseinandersetzung mit den eigenen Defiziten, im Allgemeinen gemieden werden (vgl. Lotmar, Tondeur 2004, S. 169-176).

Diese genannten Aspekte umreißen Probleme, Widersprüche und Schwierigkeiten hinsichtlich der Aufgabe von Führung und Leitung. Jedoch machen die in der Einleitung beschriebenen Veränderungen Leitung in der sozialen Arbeit notwendig – gerade auch im Umgang mit Konflikten.

2.2 Anforderungen an Führungskräfte im Umgang mit Konflikten

Weingärtner führt aus, dass Führungskräfte mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert sind. Neben der Analyse- und Planungskompetenz und der sachangemessenen Verwendung der Finanzen sind die Interaktions- und Kommunikationskompetenz sowie die Reflexions- und Evaluationskompetenz von zentraler Bedeutung (vgl. Weingärtner 2014, S. 19). Mit Interaktions- und Kommunikationskompetenz ist die Kommunikation mit der Belegschaft, Interessenträgern, Kooperationspartnern und allen weiteren Akteuren aus dem Umfeld der Organisation gemeint (vgl. Lotmar, Tondeur 2004, S. 68).

Veränderungen in sozialen Organisationen haben ihre eigenen Schwerpunkte und Richtungen, die jedoch keineswegs weniger konflikthaft sind. Wandel zu kommunizieren, wird zunehmend schwieriger (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 76). Neuorientierungen, Anpassungen, Widersprüche sowie unterschiedliche Interessen und Zielvorstellungen können zu Defiziten in Legitimationsargumenten und zu mangelnder Glaubwürdigkeit führen. Auf die Haltung, Veränderungen einzig und allein als Ärgernisse zu behandeln und ihnen Widerstand entgegenzubringen, stößt man oft, und Wandel wird somit abgewertet. Als Führungskraft in der Art zu kommunizieren, dass Veränderungen als notwendig und wichtig erkannt werden und gleichzeitig dem Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit entsprochen wird, ist eine große Herausforderung für Führungskräfte (vgl. ebd., S. 76-77).

Wenn sich die Rahmenbedingungen verändern, so können auch Führungskräfte nur sehr eingeschränkt auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, so Doppler (vgl. 2006, S. 29). Konflikte sind also unausweichlich und in Zeiten von Umbrüchen unvermeidbar. Menschen in Führungsverantwortung müssen sich dieser Herausforderung stellen, denn „[d]ie Bereitschaft und die Fähigkeit zur Kommunikation und zur konstruktiven Konfliktlösung werden zu immer wichtigeren Kompetenzen insbesondere für solche Personen, die in einem sozialen System“ (Beck, Schwarz 2008, S. 77) ein Team, eine Sozialeinrichtung oder eine NPO leiten.

Wie bereits mehrfach angeführt, gibt es keine konfliktfreien Räume. Wichtig ist daher eine zielführende Verbesserung bei der Bearbeitung von Konflikten im Wechselspiel von Individuen, Organisationsstrukturen und -dynamiken. Es soll anschließend geklärt werden, wie Konflikte aus Sicht der Systemtheorie analysiert, geklärt und bearbeitet werden können. Bildlich gesprochen, soll die Systemtheorie als konzeptioneller Scheinwerfer (vgl. Schmid 2014b, S. 5) verstanden werden, um Licht dahin zu lenken, „Wirklichkeit als die des Beobachters zu begreifen“ (Schmid 2014a, S. 1). Ein Perspektivenwechsel ist bei der Bearbeitung von Konflikten ein wesentlicher Baustein. Ohne ihn gibt es keine Chance, kreative und tragfähige Lösungen für komplexe sowie emotional schwierige und belastende Problemlagen zu finden. Die Vielfalt der Perspektiven, Strategien für den Umgang mit Komplexität

und eine gelingende Bearbeitung von Konflikten garantieren einen gegenseitigen Lernprozess in Organisationen, der „ein intuitiv durch Erleben entstandenes, im Handeln verankertes Verständnis dafür, worauf es ankommt, d.h. was und wie die Entwicklung vorangebracht werden soll“ (Schmid 2014c, S. 7), hervorbringt.

3. Konflikte in komplexen Systemen

Konflikte haben viele Aspekte und Eigenschaften, und sie können aus ganz unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet werden. „Eine übergreifende, allgemein gültige Theorie, die alle Facetten von Konflikten erfassen würde, bzw. einen solchen Anspruch nachvollziehbar erheben könnte, gibt es derzeit nicht“ (Beck, Schwarz 2008, S. 75).

Alle Organisationen sind „komplex und daher nicht rational durchzusteuern“ (Schmid 2014c, S. 7). Luhmann erklärt:

„Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann 2012, S. 46).

Dies bedeutet, dass Organisationen weder durch sich selbst noch durch eine externe Beobachtung vollständig beschrieben oder gestaltet werden können, sondern sie können nur in ausgewählten Themengebieten erklärt und erfasst werden – und dies mit allen Risiken, die solch eine selektive Beobachtung mit sich bringen kann (vgl. Königswieser, Exner 2008, S. 21). Bei der Betrachtung von Konflikten in komplexen Systemen ist zu berücksichtigen, dass diese aus verschiedenen Quellen bedient werden: Sie speisen sich aus den Mitgliedern einer Organisation mit ihren individuellen Lebensläufen, Lerngeschichten und Lebensentwürfen, aus den Organisationsstrukturen mit ihren Kulturen und Dynamiken sowie dem Wandel in den Organisationen und in deren Umfeld, der zu neuen Aufgabenstellungen und Herausforderungen führt (vgl. Hermann 2006, S. 18-21).

Der Konfliktforscher und Mediator Friedrich Glasl empfiehlt ein eingegrenztes Verständnis von Konflikten. Seine eigene Definition sieht Glasl als einen Versuch einer umfassenderen Synthese aus mehreren Aspekten und Elementen:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vor-

stellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge“ (Glasl 2013, S. 17).

Nach Glasls Aussage beruhen Konflikte auf Unvereinbarkeiten im Denken, Wahrnehmen, Vorstellen, Wollen und Fühlen, die wenigstens von einer Konfliktpartei empfunden werden müssen (vgl. König, Haßelmann 2004, S. 12). Zusätzlich zu dieser Unvereinbarkeit muss ein Interaktionshandeln hinzukommen, das für die Gegenpartei als Gefahr für die eigenen Ziele sowie als Beeinträchtigung der eigenen Interessen, Gefühle oder Vorstellungen angesehen wird. Für Glasl ist der Konfliktbegriff ein „Container-Begriff“ (Glasl 2013, S. 14) geworden. Er warnt vor einer zu häufigen und undifferenzierten Benutzung der Wörter „Konflikte“ und „Krisen“, die jede Meinungsverschiedenheit, jeden Widerspruch, jede Missstimmung oder jede Antipathie zum Konflikt erklärt, denn „ohne die Realisierung und das Erleben der Beeinträchtigung (Behinderung, Widerstand, Abwehr oder Angriff) seitens immerhin einer Partei kann von einem sozialen Konflikt nicht gesprochen werden“ (ebd., S. 17). So orientieren sich Konfliktforscher wie bspw. Hermann an Glasl und verwenden den Begriff für „tatsächlich beobachtbare Konflikte, nicht aber für latente und strukturelle Konflikte“ (Hermann 2006, S. 18).

Konflikte sind nicht statisch. Sie sind Prozesse mit einer Vorgeschichte und einer Eskalationsdynamik. Glasl führt in seinem Phasenmodell der Eskalation³ aus, dass aus kleinen missverstandenen bzw. aufgrund – willentlich oder unbeabsichtigt – stattgefundenen Vor-

3 Glasl nennt neun Stufen der Eskalation von Konflikten. Die erste Stufe ist die Verhärtung, da Standpunkte aufeinander prallen und sich zuweilen festigen. Die zweite Stufe bezeichnet Glasl als Debatte. Hier setzt Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen ein. Danach folgen Taten, und die Empathie für das Gegenüber geht verloren. In der vierten Stufe, die Glasl Images und Koalitionen nennt, wird versucht, die gegnerische Partei in eine negative Rolle zu drängen. Im weiteren Verlauf der Eskalation folgen öffentliche und direkte Angriffe auf die Person und man droht sich gegenseitig. Die letzten drei Stufen beinhalten Vernichtungsschläge, die von Zersplitterung bis hin zum gemeinsamen Abgleiten in den Abgrund gekennzeichnet sind (vgl. Glasl 2013, S. 235-302). In der Fachliteratur zu Konflikteskalationen wird das Modell von Glasl oft als kompliziert und wenig plausibel bezeichnet (vgl. König, Haßelmann 2004, S. 31) und stattdessen auf Modelle wie z. B. das von Kellner oder das Schema von Doppler und Lauterburg verwiesen (vgl. ebd. S. 33-36). Unabhängig

kommissen Konflikte entstehen können, die dann von den Beteiligten oft in eine Eskalationsstrategie und Dramatisierung überführt werden. So werden aus Widersprüchen oder Gegensätzen Unvereinbarkeiten und Feindschaften (vgl. Glasl 2013, S. 305-307). In jeder Eskalationsphase können Konflikte „angehalten und unterbrochen werden – wenn der Wille vorhanden und die Kompetenz im Umgang mit Konflikten gegeben ist“ (Schwarz, Beck 2008, S. 123). Wichtig für eine professionelle Konfliktanalyse und -bearbeitung ist die eigene Haltung, Konflikte als prozesshafte Ereignisse zu begreifen, und die Überzeugung, dass sowohl die Bedingungen der Konflikte veränderbar als auch die Konfliktabläufe beeinflussbar sind (vgl. ebd.). König und Haßelmann schreiben hierzu: „Konflikte kann man nicht meistern, sondern nur managen [...]. Denn überall dort, wo Menschen zusammenleben und arbeiten, sind Konflikte normal und nötig“ (König, Haßelmann 2004, S. 36).

Bevor auf die besondere Sichtweise der Systemtheorie auf Konflikte eingegangen wird, soll zum besseren Verständnis zuerst die Systemtheorie als Gedankengebäude kurz vorgestellt werden. Wie bereits oben angesprochen, möchte ich nicht Konflikte in Organisationen in ihrer Komplexität auf wenige Dimensionen oder Empfehlungen als eine Art Ratgeber reduzieren. Ich möchte aufzeigen, in welchem Licht diese betrachtet werden können, um so mit einem „geschärften Blick“ Ideen für die Organisationsgestaltung zu gewinnen und Chancen für eine nachhaltige Entwicklung zu erkennen. Systemtheoretische Erkenntnisse, insbesondere mit ihrer Erweiterung zum systemisch-konstruktivistischen Ansatz, bilden den Rahmen, um neue Vorgehensweisen und Gestaltungsprinzipien in der Organisationsentwicklung zu entdecken. Allerdings bleibt auch eine systemische Betrachtung fragmentarisch (vgl. Schmid 2014b, S. 5).

davon, welches Modell in der eigenen Praxis Anwendung findet, helfen diese Modelle den Grad der Eskalation von Konflikten einzuordnen und ggf. Strategien für eine Intervention zu planen, so dass die Eskalationsspirale beendet und wieder zur konstruktiven Bearbeitung von Konflikten zurückgefunden werden kann.

3.1 Systemtheorie – ein offenes Theoriegebäude

Eine Möglichkeit zur Untersuchung, Klärung und Bearbeitung von Konflikten bietet die Systemtheorie. Der systemtheoretische Ansatz versucht, verschiedene Betrachtungsweisen zusammenzuführen. Menschen und Organisationen, die sich aufeinander beziehen und sich auf irgendeine Art von ihrer Umwelt abgrenzen, bilden ein System (vgl. König, Volmer 2014, S. 32). Abgelehnt werden lineare oder triviale Erklärungsmodelle. Ludwig von Bertalanffy, einer der bedeutendsten Systemtheoretiker des 20. Jahrhunderts, schreibt:

„Immer mehr aber tritt uns auf allen Gebieten, von subatomaren zu organischen und soziologischen, das Problem der organisierten Kompliziertheit gegenüber, das anscheinend neue Denkmittel erfordert – anders ausgedrückt – verglichen mit linearen Kausalketten von Ursache und Wirkung, das Problem von Wechselwirkungen in Systemen. Damit gelangen wir aber zur Systemtheorie“ (Bertalanffy, zit. in König, Volmer 2014, S. 33).

Eine zweite Weiterentwicklung der Systemtheorie erfolgte im Kontext der Soziologie und ist geprägt von Niklas Luhmanns 1987 erschienenem Werk „Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (2012). Ein Beispiel für die Erweiterung des Luhmann'schen Ansatzes durch konstruktivistische Überlegungen ist in den Werken Fritz B. Simons zu finden. Simon sieht in seiner „Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus“ (2015a) sowohl in der Systemtheorie als auch im Konstruktivismus „die beiden theoretischen Modelle, die gemeinsam die Grundlagen für das liefern, was als »systemisches Denken« bezeichnet wird“ (Simon 2015a, S. 12). Angelehnt an Luhmann sieht Simon jedoch soziale Systeme nicht als Systeme handelnder Personen, sondern als Kommunikationssysteme: „Im Hinblick auf soziale Systeme gilt daher: *Was nicht in die Kommunikation kommt, existiert sozial nicht*“ (ebd., S. 91).

Dies führt nach Simon zu der Konstruktion von drei Typen autopoietischer⁴ Systeme, „die als gegeneinander abgegrenzt und jeweils

4 Als autopoietisch werden Systeme bezeichnet, die ihre Elemente selbst erzeugen. Psychische Systeme sind autopoietische Systeme, da Gedanken und Gefühle andere Gedanken und Gefühle hervorbringen. Diese sind gegen andere abgegrenzt, weil sie nicht objektiviert werden können. Allerdings lassen sich Hypothesen darüber entwi-

operational geschlossen zu betrachten sind: der Organismus, die Psyche und das soziale System [...]. Und alle drei Systeme sind füreinander direkt nicht zugänglich“ (ebd., S. 90).

Soziale Systeme sind durch Handlungen nicht ganz und gar zu beeinflussen, jedoch können psychische und soziale Systeme strukturell miteinander gekoppelt sein:

„Als Erstes muss die Vorstellung, Individuen würden entscheiden, modifiziert werden. Sie impliziert die Idee, Entscheidungen würden in der Psyche eines Menschen vollzogen. Doch die Psyche einer Führungskraft (eines jeden Mitglieds) ist eine Umwelt der Organisation. Was immer dort passiert, hat auf die Organisation keine deterministische Wirkung. Die psychischen Prozesse des »Entscheiders« sind mit den Kommunikationsprozessen der Organisation strukturell gekoppelt, und er als Person kann sich an der Kommunikation beteiligen und sie beobachten“ (Simon 2015c, S. 108-109).

Organisationen sind in der Systemtheorie geschlossene und dynamische Gebilde, die sich immer wieder selbst reproduzieren (vgl. Boos, Heitger, Hummer 2009, S. 204). Im Fokus der Betrachtung stehen die wiederkehrenden Prozesse der Entscheidungen in den Organisationen. Die Kunst der systemischen Beratung besteht darin, sich so in diesen Prozess einzuklinken, dass Impulse zur Veränderung angenommen werden und dass sie ihre Wirkung entfalten können. Dieses „Einklinken“ sind Interventionen, „also die Handlungen, die gesetzt werden mit dem Ziel, Organisationen zu verändern“ (ebd., S. 205). Systemische Beratung folgt der Überzeugung, dass sich Organisationen nur verändern lassen, wenn sich ihr autopoietischer Prozess wandelt. Es gilt im Beratungsgeschehen die Stellen zu finden und zu benennen,

welche Prozesse, beispielsweise Konflikte, sich in der Psyche eines Mitmenschen abspielen. Jedoch gibt es keine Sicherheit. Es handelt sich eher um Annahmen, „denn im Prinzip sind fremde psychische Systeme – manchmal auch das eigene – unberechenbar“ (Simon 2015b, S. 26). Autopoietische Systeme sind auf die Fortsetzung der Prozesse angewiesen. Dies gilt auch für soziale Konflikte: „Als soziale Systeme sind Konflikte autopoietische, sich selbst reproduzierende Einheiten. Einmal etabliert, ist ihre Fortsetzung zu erwarten und nicht ihre Beendung. Die Beendung kann sich nicht aus der Autopoiesis selbst ergeben, sondern nur aus der Umwelt des Systems – etwa dadurch, daß einer der beiden Streitenden den anderen erschlägt und dieser damit für die Fortsetzung des sozialen Systems Konflikt ausfällt“ (Luhmann 2012, S. 537-538).

durch die sich das System dazu anregen lässt, einen Wandel herbeizuführen (vgl. ebd.).

Es gibt noch weitere Ansätze, die sich weniger auf Luhmann beziehen, sondern auf Systemmodelle zurückgreifen, die den Menschen als Teil sozialer Systeme verstehen. Systemtheorie kann als interdisziplinäres Erkenntnismodell behandelt werden, das ein Systemdenken nutzt, um komplexe Zusammenhänge zu beschreiben. Im systemischen Management geht es um Einstellungen und Haltungen der Führungskraft.

„Und wenn diese Haltung auf einer Überzeugung von den Grundannahmen der Systemtheorie und des Konstruktivismus beruht, werden im Verhalten der Führungskraft Führungsinterventionen erkennbar, die einen grundlegenden Unterschied zum nicht-systemischen (linearen oder mechanistischen) Führungshandeln aufweisen“ (Bauer 2013, S. 10).

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich auf zwei Beispiele für Theorien zu komplexen adaptiven Systemen im systemischen Management eingehen, um das Potenzial und die Vielfalt von Systemtheorie und Konstruktivismus zu vermitteln – gerade auch im Hinblick auf die Organisationsentwicklung.

Als erstes Beispiel verweise ich auf Peter Senge. Er sieht in „Die fünfte Disziplin“ (2011) die Ursache von Problemen darin, dass wiederholt in immer wiederkehrenden Regelkreisen⁵ dieselben Fehler gemacht werden. Er fordert eine „Disziplin des Systemdenkens“ (Senge 2011, S. 91), die „die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkung-Ketten und die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Momentaufnahmen“ (ebd.) in den Fokus der Betrachtung stellt. Trotz des angemahnten Umdenkens (vgl. ebd., S. 86-92) sind für Senge Menschen ein wichtiger Teil der Veränderung in sozialen Systemen. Große Bedeutung hat für Senge auch die „persönliche Vision“ (ebd., S. 19-20), die „Offenlegung mentaler Modelle und die immer bewusstere Auseinandersetzung mit ihnen“ (ebd., S. 197). Senge leitet aus dem systemischen Ansatz die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation ab. Das Systemdenken, ebenjene fünfte

5 König und Volmer definieren Regelkreise wie folgt: „Regelkreise in sozialen Systemen sind immer wiederkehrende Verhaltensweisen, die aus den jeweiligen subjektiven Deutungen resultieren und die sich wechselseitig beeinflussen“ (König, Volmer 2014, S. 237).

Disziplin ist es, die Senge als derart wichtig ansieht, dass er sein Buch nach ihr benennt. Er schreibt über die Systemtheorie:

„Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Sie verhindert, dass die einzelnen Disziplinen zu isolierten technischen Spielereien verkommen oder einfach als neuester Mode-Tick der Organisation abgetan werden“ (ebd., S. 23).

Fredmund Malik ist das andere Beispiel, auf das ich kurz eingehen möchte. Malik gehört zu den Begründern des systemischen Managements der St. Galler Schule. Er macht deutlich, dass Organisationen selbstorganisierte Systeme sind, die sich nicht technisch steuern lassen. Er fordert eine „Strategie des Managements komplexer Systeme“ (Malik 2002). Komplexe Systeme haben ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten und Anordnungen und benötigen andere Reaktionen und andere Strategien, als die gegenwärtig bevorzugten (vgl. ebd., S. 36-48). Die Systemtheorie ist die theoretische Grundlage, weil sie nach Maliks Meinung, „alle[n] gesellschaftlichen Organisationen neue, komplexitätstaugliche Managementsysteme und innovative Instrumente“ (Malik 2014, S. 13) bietet. Nach Malik geht es im Management um sechs Tätigkeiten, die die Grundsätze wirksamer Führung sind: Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern (vgl. Malik 2014, S. 167-169). Das neue St. Galler Management-Modell ist nah am systemtheoretischen Verständnis für das Verhalten von Organisationen und deren Steuerung und hat großen Einfluss im NPO-Bereich (vgl. Busse 2015, S. 22).

Systemische Theorien mit ihrer Erweiterung zur systemisch-konstruktivistischen Betrachtung sind wichtige Handlungsmodelle in der Organisationsberatung und der Organisationsveränderung (vgl. Beck 2006, S. 16), aber auch hilfreich für das Verständnis von Konflikten und deren Bearbeitung. Es werden im Umgang mit Konflikten zwei Perspektiven unterschieden (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 77): die systemische Perspektive und die wirklichkeitskonstruktive Perspektive.

3.2 Konflikte aus systemischer Perspektive

Das systemische Denken wird bestimmt von der Annahme, dass Systeme aus Elementen bestehen, die miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 78). Von „sozialen Systemen“ wird gesprochen, wenn die Elemente Menschen sind.

„Definiert man beispielsweise die Organisationsmitglieder als Elemente einer Organisation, so kommt es für das Verständnis vor allem darauf an, in welchen Beziehungen sie zueinander stehen. Von Interesse sind hier also Beziehungsstruktur und Beziehungsdynamik“ (Schönig, Brunner 1993, S. 20).

Mit Beziehungsstruktur sind bestimmte Muster gemeint, die im Laufe der Zeit zwischen den Organisationsmitgliedern eines Systems entstanden und durch die festen Regeln und Normen eines Systems vorzufinden sind. Dies können Positionen, Beziehungen und die Art der Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft sein. Zu den Kommunikationsmustern zählen auch die beobachtbaren Strategien der Konfliktbearbeitung in einer Organisation (vgl. Brunner 1993, S. 98). Mit Beziehungsdynamik sind die Prozesse der gegenseitigen Beeinflussung zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems gemeint. Diese Prozesse bestimmen die Beziehungsmuster und diese Muster wiederum sind verantwortlich für die beziehungs-dynamischen Abläufe (vgl. ebd., S. 105-106).

Systemtheorien sind sehr abstrakt. Simon führt aus, dass der hohe Abstraktionsgrad nur dann von Nutzen ist, wenn es gelingt, die „abstrakten Formen mit konkreten Inhalten“ (Simon 2015b, S. 9) zu füllen. Erst so können beobachtbare und erlebte Prozesse auf eine neue, manchmal auch sehr überraschende Weise beurteilt und Wechselbeziehungen rekonstruiert werden (vgl. ebd.). Auch Konflikte folgen Mustern. Die Logik der Prozesse, die unabhängig von den Akteuren im Konfliktgeschehen betrachtet werden, wird von der Dynamik des Konflikts bestimmt, sei es nun ein psychischer oder ein gesellschaftlicher Konflikt. Simon schreibt hierzu:

„Doch diese Logik wirkt nur *fast* zwangsläufig, das heißt, wenn die beteiligten Akteure sich ihrer bewusst sind, dann können sie die vermeintliche Automatik dieser Muster unterbrechen und sich in einer Weise verhalten,

die zur Beendigung – oder auch zur Verschärfung – des Konfliktes führt“ (ebd., S. 10).

Für Simon sind Konflikte Kommunikationsprozesse, bei „denen mit *Sinn* operiert wird“ (ebd., S. 11). Im Bereich der psychischen Systeme sind Gedanken und Gefühle wichtig, die auf der Handlungsebene wirken, im Bereich der sozialen Systeme ist es die Kommunikation dieser Gedanken und Gefühle, und die Interaktion ist die Fortsetzung der Kommunikation. Kennzeichnend für Konflikte „ist ein Zustand der *Unentschiedenheit*“ (ebd.). Fällt eine Entscheidung, endet der Konflikt.⁶

3.3 Konflikte aus wirklichkeitskonstruktiver Perspektive

Im konstruktivistischen Verständnis ist das, was Menschen als wirklich bzw. wahr bezeichnen, eine Konstruktion, da der persönliche Bezugsrahmen, eigene Sichtweisen und Zuschreibungen sowie Bewertungen mit in die Beurteilung einfließen. Dementsprechend schreibt Simon: „In jeder Psyche werden, wie in jedem sozialen System, im Laufe ihrer jeweiligen Geschichte erfahrungsabhängige Weltbilder entworfen“ (Simon 2015b, S. 30).

Diese Wirklichkeitskonstruktionen sind die Grundlage für Entscheidungen. Dies gilt sowohl für die psychischen Systeme (Individuen) als auch für die sozialen Systeme (Organisationen etc.). Sowohl psychische als auch soziale Systeme werden von konkreten Annahmen und Glaubenssätzen bestimmt. Paul Watzlawick, ein radikaler Konstruktivist, unterscheidet zwischen einer Wirklichkeit erster Ordnung, dem Tatsächlichen, und der Wirklichkeit zweiter Ordnung, der Adaptierung des Tatsächlichen (vgl. Watzlawick 2016, S. 142-144). Es gibt nach Watzlawick keine absolute Wirklichkeit, „sondern nur subjektive, zum Teil völlig widersprüchliche Wirklichkeitsauffassungen“ (ebd., S. 142). Diese Widersprüchlichkeit ist der Grund, warum Wirklichkeitskonstruktionen „jede Menge an Konfliktpotenzial bergen“ (Simon 2015b, S. 30) können.

6 Eine Entscheidung kann sowohl bewusst als auch unbewusst sein. Simon schreibt dazu, ein Konflikt könne „erlöschen, weil keiner mehr Freude an ihm findet, er irrelevant oder einfach vergessen wird“ (Simon 2015b, S. 11).

Die systemisch-konstruktivistische Perspektive bezieht den Beobachter mit ins Konzept ein. Untersucht wird die Ebene des Meta-Systems, „das aus *Beobachter und beobachtetem System* gebildet wird“ (Simon 2015b, S. 9). Also werden neben den Wechselbeziehungen der Systemelemente auch die Beziehungen zwischen beobachtender Person und beobachtetem System bzw. der Prozess des Beobachtens in den Fokus der Analyse gerückt. Beobachten setzt sich zusammen aus Unterscheiden und Bezeichnen. Für psychische und soziale Systeme bedeutet dies Folgendes:

„Wo immer Unterscheidungen vollzogen werden, wird die Welt in zwei Teile gespalten: in innen und außen, in oben und unten, in rechts und links, in hier und dort, in früher und später, in Veränderung und Beharrung, in Selbst und Nicht-Selbst, in wir und die anderen (um nur einige Beispiele zu nennen). Und wo es zwei Möglichkeiten gibt, da gibt es auch Zweifel, Zwiespalt und eben auch Zwietracht und Zwist, denn es kann oder es muss *entschieden* werden“ (ebd., S. 17).

Im Zentrum der systemischen Betrachtung stehen die Interaktionen und die Verflechtungen der Systemelemente. Innerpsychische Prozesse und das Verhalten der Individuen sind eingebunden in Organisationsstruktur und Organisationskultur (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 81). Die Organisationskultur steuert die Kommunikation ihrer Mitglieder. Welche Einflüsse externe Steuergrößen haben, hängt von der Wahrnehmung und der Interpretation durch die Organisationsmitglieder ab. Es geht bei der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive um die Vorstellungen der Menschen von ihren Beziehungen und wie sie ihr Umfeld explorieren bzw. rekonstruieren. Jede Perspektive ist somit berechtigt und kann hinterfragt werden, da der Beobachtungsstandpunkt individuell gesetzt ist. Es gibt keine Allgemeingültigkeit. Bei der Bearbeitung von Konflikten wird die Suche nach Lösungen durch das Aushandeln der unterschiedlichen Standpunkte erforderlich (vgl. ebd., S. 85). Doch was bedeutet dies nun für das Verständnis von Konflikten in Organisationen?

3.4 Konflikte in Organisationen – eine komplexe Wirklichkeitskonstruktion

Aus systemischer Perspektive sind Organisationen Beziehungssysteme (vgl. Brunner 1993, S. 98), in denen ihre Mitglieder ihre Beurteilungen, Wertungen und ihr Verhalten auf die Regeln und Normen der Organisationen hin ausrichten (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 95). Organisationen bestehen aus gegebenen Rahmenbedingungen, wie z. B. aus Rängen, festen Arbeitsabläufen, Dienstplänen u. v. m. Allein dies birgt schon viel Konfliktpotenzial. Nach der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise sind ebenso Wahrnehmung, Einschätzung und Bewertung von Situationen durch die Organisationsmitglieder von Bedeutung. Daher ist es bei der Beurteilung von Konflikten wichtig, die subjektiven Perspektiven des einzelnen Organisationsmitglieds einzuholen. Erst durch die Analyse der verschiedenen Perspektiven auf den Konflikt kann der Konflikt bearbeitet werden, denn

„[d]urch sie wird deutlich, welche Sachverhalte, Abläufe, Regeln, Erwartungen, Beziehungen von den Beteiligten aus ihrer jeweiligen Position heraus als problematisch, schwierig, hinderlich wahrgenommen und bewertet werden. Systemische und wirklichkeitskonstruktivistische Dimensionen spielen dabei eng zusammen“ (ebd., S. 88).

Das Zusammenspiel von äußeren Aspekten (bspw. das Geschehen im Umfeld der Beteiligten) mit den subjektiven, psychischen sowie emotionalen Aspekten (die von der Wahrnehmung und Beurteilung durch die individuelle Person abhängig sind) führt dazu, dass man von einer komplexen Wirklichkeitskonstruktion sprechen kann, da die Konfliktbeteiligten auf der Mikro-, Meso- und Makroebene wirken. Und je mehr Organisationsmitglieder und -ebenen in dem jeweiligen Konflikt aktiv sind, desto komplizierter und komplexer wird der Konflikt (vgl. ebd.).

Aufgrund dieses Umstandes rät Simon beim Management von Konflikten dazu, „drei unterschiedliche Aspekte von Wirklichkeitskonstruktionen getrennt zu betrachten, da mit ihnen im Konfliktfall unterschiedlich umgegangen werden sollte und schon ihre getrennte Betrachtung interventiv wirkt“ (Simon 2015b, S. 31). Gemeint sind die Aspekte: Beschreiben, Erklären und Bewerten.

- *Beschreiben*: Die eigene Wahrnehmung ist nie objektiv. Es kann zum Streit darüber kommen, wie „wirklich“ die eigene Wahrnehmung ist bzw. was tatsächlich passiert ist. Mithilfe einer Außenperspektive – in der Systemtheorie als die Beobachtung zweiter Ordnung bezeichnet – wird versucht zu klären, wie Konflikte entstanden sind. Dabei soll der Versuch der Konfliktlösung damit beginnen, Beschreibungen von Erklärungen und Bewertungen getrennt zu behandeln (vgl. Simon 2015b, S. 31-33).
- *Erklären*: Konstruktionen von Erklärungen sind im systemischen Denken gleichgesetzt mit der Hypothesenbildung. „Erklärungen sind also stets konfliktträchtig“ (Simon 2015b, S. 35). Daher ist es wichtig, im Konfliktgespräch den Fokus auf die Zukunft zu lenken und weg zu kommen von Schuldzuweisungen. Für Organisationen bedeutet dies, vor wichtigen Entscheidungen verschiedene Sichtweisen sowie Interessen zusammenzutragen. So hilft der Konflikt, an weitere wichtige Informationen zu gelangen und das Risiko bei Entscheidungen zu minimieren (vgl. ebd., S. 33-36).
- *Bewerten*: „Der Mensch kann nicht beobachten, ohne zu bewerten“ (ebd., S. 37). Denken wird von Gefühlen begleitet, und wie wir gerade fühlen, bestimmt unser Denken. In Konfliktsituationen bedeutet dies, dass Bewertungen unsere Beschreibungen und unsere Erklärungen leiten. Ändern sich die Erklärungen, so ändern sich auch die Bewertungen und die damit verbundenen Gefühle (vgl. ebd.).

In Konfliktsituationen vermischen sich die drei Ebenen. Wichtig ist, die eigene Wahrnehmung als nur eine Möglichkeit der Sichtweise zu begreifen und anzuerkennen, dass der gegenwärtige Konflikt anders beobachtbar bzw. wahrnehmbar ist. In Beratungssituationen kann durch den Einbezug von dritten Personen – dies können Führungskräfte oder externe Beratungspersonen sein – eine neue Beobachtung mit in den Klärungsprozess einfließen, und Geschehnisse können neu verstanden und festgefahrene Perspektiven infrage gestellt werden (vgl. ebd., S. 38-39).

3.4.1 Organisationskultur und ihr Einfluss auf die Konfliktentstehung

Je nachdem, wie Regeln und Normen von den Beschäftigten in einer Organisation wahrgenommen und gedeutet werden, sind sie in ihrem Erleben, Handeln und Verhalten auf „bestimmte Teilbereiche in ihrem Denken und Fühlen eingengt“ (Beck, Schwarz 2008, S. 95). Diese Bedingungen und Beziehungssysteme spielen einerseits in ihrer subjektiven Einschätzung einer möglichen konflikthaften Begebenheit eine Rolle und andererseits in der „Wahl“ der Reaktionen auf den bestimmten Konflikt und wirken sich somit auch auf die Art der Konfliktbearbeitung auf sozialer bzw. interaktiver Ebene aus (vgl. ebd.). Der Begriff „Organisationskultur“ bezeichnet ein „gemeinschaftlich hervorgebrachtes Sinnsystem“ (Schönig, Brunner 1993, S. 23), das Organisationen als Lebenswelten beschreibt, „in denen sich Menschen mit Hilfe der Sprache und anderer Symbolsysteme über die Bedeutung ihrer Arbeit verständigen“ (ebd.). Der systemerhaltende Charakter der Organisationskultur kommt im folgenden Zitat von Schönig und Brunner zum Ausdruck:

„Die gemeinsamen Erfahrungen, die die Organisationsmitglieder im Laufe der Zeit mit dieser Realitätsebene machen, werden symbolisch verdichtet, institutionalisiert und an neue Mitglieder weitergegeben. Diese »Wahrheit« der Organisation schlägt sich auf der Ebene der Symbolsysteme in Gestalt von Mythen, Legenden, Ritualen, Feiern usw. nieder. Diese Ebene hat die Funktion eines Erfahrungsspeichers und eines kollektiven Gedächtnisses, das die Mitglieder an den Grundbestand an Werten, Normen und Regeln erinnert. Das macht die Maximen der Organisation für jeden erkennbar. Je homogener die Organisationskultur ist, desto leichter fällt den Organisationsmitgliedern die Orientierung – sorgt sie doch für Komplexitätsreduktion, Stabilität und Orientierung, damit für Sicherheit und Verlässlichkeit. Mit anderen Worten: die Organisationskultur repräsentiert als Symbolsystem eine vereinfachte, aber konsensuelle Sichtweise dessen, was an der jeweiligen Organisation wichtig ist, wie sie am besten funktioniert und in Zukunft sein soll“ (ebd., S. 23-24).

Wie Botschaften in einer Organisation von ihren Teams, Arbeitsgruppen oder Führungskräften interpretiert werden, steuert sowohl die individuellen Reaktionen, die auf die Wahrnehmung eines Konfliktes folgen, als auch die Entscheidung über die jeweilige Strategie der Konfliktbewältigung auf sozialer Ebene, d. h. die Interaktion zwischen den Konfliktparteien.

3.4.2 Organisationen und Individuum

Wie wirken nun Organisationen mit ihren Botschaften auf individuelle Reaktionen? Wie lassen sich diese Prozesse und vermittelnden Vorgänge erklären und beschreiben? Menschen greifen auf ihre Erfahrungen zurück. Dies geschieht, um Sinn, Orientierung und die Möglichkeit zur Verringerung der Komplexität zu erlangen und handlungsfähig zu bleiben. Im Verlaufe der eigenen Berufsbiografie wird auf erworbene und verinnerlichte Entscheidungskriterien in den sozialisierten Berufsrollen zurückgegriffen und in das individuelle Erfahrungswissen integriert (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 98). Dieser Vorgang kann sich von Berufsgruppe zu Berufsgruppe unterscheiden:

„Professionen legen bestimmte Reaktionen auf Konflikte nahe. Hinzu kommt, dass auch die Welt der Professionen hierarchisch geordnet ist. Die Wahrnehmung dieser Professionshierarchie in Einrichtungen hat ebenfalls Konsequenzen für Konfliktverläufe und Konfliktlösungen. Es gibt unterschiedliche Konfliktverläufe und dennoch wieder identische Konfliktmuster, je nachdem, ob es sich [sic] Auseinandersetzungen zwischen Sozialpädagog/innen und Psycholog/innen in Beratungsstellen, zwischen Sozialpädagogen und Juristen/Verwaltungsfachleuten in Behörden oder zwischen Sozialarbeiter/innen und Mediziner/innen in Kliniken handelt“ (ebd.).

Beck und Schwarz argumentieren weiter, dass Konflikte durchaus nützlich sein könnten sowie eine schützende Funktion hätten (vgl. ebd.), und dass aufgrund dessen negative Reaktionen auf Konflikte nicht angemessen seien. Konflikte erfordern für ihre Lösung Anpassungsleistungen und Lösungsversuche im Hinblick auf die bedeutsamen Spielregeln im System.⁷

Wesentlich sind die inneren Bilder. Diese als Aussagen über das eigene Selbstbild angesehenen Annahmen über das eigene Ich und die Bewertung durch andere bestimmen die eigenen Reaktionen und so

7 Konfliktrainings, die das Ziel haben, Verhaltensweisen immer unter dem Aspekt der Effektivität zu behandeln, verlieren die schützende Bedeutung und laufen Gefahr zu scheitern. Es geht bei Konflikten nicht um mangelnde Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Nach Ansicht von Beck und Schwarz verfügen die Konfliktbeteiligten über ein Repertoire an nützlichen Verhaltensweisen zur Konfliktbearbeitung, allerdings werden diese aus Furcht vor negativen Konsequenzen oder Sanktionen nicht angewendet (vgl. ebd.).

mit die Beziehungen zu dem Interaktionspartner oder zu der Interaktionspartnerin im Konfliktgeschehen (vgl. Hermann 2013, S. 19-20). Die eigene Perspektive auf die Organisation kann sich verändern. Es kann geschehen, dass Organisationsziele, die einst uneingeschränkt gültig waren und nicht hinterfragt wurden, plötzlich als problematisch angesehen werden oder offizielle Hierarchien infrage gestellt und bisherige Abläufe und die Organisationskultur neu bewertet werden (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 100).

3.5 Konfliktkultur und Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist eine Anstrengung auf lange Zeit, die das Ziel verfolgt, „Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern“, so Pühl (2006a, S. 170). Die Erhöhung der Effizienz in der Organisation muss gewährleistet sein, und das Arbeitsleben soll für die Mitglieder der Organisation derart gestaltet werden, dass Zufriedenheit herrscht. Mit der Beteiligung aller betroffenen Arbeitsbereiche und Hierarchien werden die gesamte Organisation oder Teile der Organisation weiterentwickelt und optimiert, jedoch ist „Auftraggeber einer Organisationsentwicklungsmaßnahme [...] die oberste Führungsebene“ (ebd.).

Nach Kerntke (vgl. 2004, S. 39) folgt die Organisationsentwicklung diesen Leitsätzen:

- Menschen sind die Experten ihrer eigenen Probleme.
- Lösungen, die von den Betroffenen selbst erarbeitet werden, haben eine höhere Qualität als Lösungen, die von Außenstehenden befohlen werden.
- Die Umsetzung erfolgt konsequenter, wenn die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Macht, Regeln und Verhandlung bilden die Grundstruktur einer jeden Konfliktkultur in Organisationen und diese drei Grundformen gehören zum Repertoire von Führungskräften im Umgang mit den Organisationsmitgliedern (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 13). Bereits im Jahr 1978 beschrieben Ury, Brett und Goldberg, die Begründer des „Project on Negotiation“, drei Grundmuster der Konfliktregelung (vgl. 1991, S. 21-27):

- Das **autoritäre Machtwort**, das im Konfliktfall klare und unmissverständliche Anweisungen gibt. Dieses kann Züge von Fürsorge haben, jedoch kann das autoritäre Machtwort auch reine Willkür sein.
- Der **Rekurs auf geltende Regeln** beinhaltet, dass Konflikte als unnötig betrachtet werden, da der Fokus auf der Einhaltung der Regeln liegt. Der Nachteil von Regeln kann sein, dass diese als Zwang empfunden werden.
- Die **Verhandlung** bzw. **Vermittlung** zwischen unterschiedlichen Standpunkten, Interessen und Vorhaben soll Lösungen bringen, die allerdings erarbeitet werden müssen. Sollte die Verständigung jedoch nicht zum Erfolg führen, könnte dies zu unproduktiven Gesprächen führen und Unstimmigkeiten könnten länger anhaltende Spannungen verursachen.

Macht, Regeln und Vermittlung stehen nicht isoliert für sich, sondern jede dieser drei Grundformen verweist auf die beiden anderen. Konflikte in einem sorgsam kommunizierten und reflektierten Prozess beinhalten alle drei Grundformen. Gleichzeitig beschreibt Glasl heiße und kalte Konfliktkulturen (vgl. Glasl 2013, S. 76). Kalte Konflikte sind Konflikte, die ignoriert werden und deren Bearbeitung vermieden wird. Es besteht in kalten Konfliktkulturen die unausgesprochene Regel, keine unangenehmen Situationen zu thematisieren. Wird dem nicht entsprochen, wird die Konfliktursache als Versagen der einzelnen Person bewertet (vgl. ebd.). Wenn Organisationsmitglieder, die in Konflikte verstrickt sind, diese selbst zu klären versuchen und keine Lösung gelingt, führt dies oft zu für die Organisation unerfreulichen Bewältigungsstrategien, wie Erkrankungen, Kündigungen, u. Ä. Dies geschieht in der anzuerkennenden Absicht, andere nicht verletzen zu wollen und die Akzeptanz in der Gruppe nicht zu gefährden (vgl. Schwertfeger 2006, S. 229). In heißen Konfliktkulturen werden Probleme direkt und fordernd, häufig auch abwertend angesprochen. Hier lautet die unausgesprochene Regel, sich zu behaupten und keine Unklarheiten bestehen zu lassen. Recht zu haben und seine Meinung durchzusetzen, ist wichtiger, als Kompromisse zu finden (vgl. Glasl 2013, S. 77-80). Beide Verhaltensweisen haben in ihrer Gegensätzlichkeit gemeinsam, dass sowohl kalte als auch heiße Konfliktkulturen

einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern und Konflikten verhindern (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 13).

Für soziale Organisationen werden noch weitere interaktive Muster im Umgang mit Konflikten beschrieben. Doppler (1994, S. 120-139) sowie Beck und Schwarz (2008, S. 104-106) verweisen mit Nachdruck auf diesen Umstand und bezeichnen diese Muster, die in NPOs vorzufinden sind, als symbolische Problemlösungen sowie ungelöste und interessengeleitete Konflikte.

3.5.1 Symbolische Problemlösungen

Mit symbolischen Problemlösungen sind die vielen, meist unter Zeitdruck, der Last der Alltagsgeschäfte oder Wettbewerbsanforderungen und mangelnden Ressourcen entstandenen, perspektivlosen und nicht tragfähigen Beschwichtigungen und Problemverschiebungen gemeint. Strategien für Konfliktverschiebungen stehen oft für ungelöste Machtkonflikte. Diese Konfliktverschiebungen sind oft charakteristisch für den NPO-Bereich. Denn gerade dort ist die Übereinstimmung mit den ideologischen Leitbildern hohen Werten verpflichtet, „z.B. Gemeinwohl, Altruismus, Solidarität, Mitbestimmung, Gleichheit. Von persönlichem Prestige, Profilierung und Machtgewinn – und gar noch auf Kosten anderer – ist als Zielsetzung nicht die Rede. Schon gar nicht vom Ausgrenzen eigener Leute. Wohin also mit diesen Themen [...]? Natürlich ab in den informellen Bereich“ (Doppler 1994, S. 134).

Führungskräfte verzichten oft auf Leitungsaufgaben, weil in sozialen Organisationen ein Austausch auf gleicher Augenhöhe mit einem Verzicht auf Führung gleichgesetzt wird. So konstatieren Beck und Schwarz:

„Anstehende Entscheidungen werden im Team zeitaufwendig, wiederkäuend durchdiskutiert, vertagt, oder kaum getroffen wieder in Frage gestellt. Man tritt auf der Stelle und dreht sich im Kreise von wiederkehrenden Dauerdiskussionen. Die Arbeit wird ineffektiv und ineffizient“ (Beck, Schwarz 2008, S. 105).

Es kommt dann oft vor, dass neue Konflikte eigentlich Folgekonflikte der alten und nicht gelösten Streitsituationen sind (vgl. ebd.).

3.5.2 Ungelöste Konflikte

Hier sind die unglücklichen Arrangements, Abgrenzungen und Privilegien gemeint, die nicht verändert werden. Die Vorteile und Vorzüge der bestehenden Situation blockieren die Bereitschaft sowie jeden Willen und Wunsch nach Wandel. „Es herrscht eine Jammer- und Klagekultur ohne Veränderungswillen!“ (Beck, Schwarz 2008, S. 105). Doppler sieht die Gefahr der Überforderung, wenn einer solchen Klage- und Jammerkultur keine konstruktive Konflikthaltung entgegengestellt wird.

„Abstrakte Werthaltung, die Forderung, immer nur das übergreifende Gesamt im Auge zu haben, führen leicht zu einer permanenten Überforderung des einzelnen und verbannen alles Menschlich – allzu-Menschliche in den informellen Untergrund – ganz nach dem Motto, «dass (offiziell) nicht sein kann, was nicht sein darf»“ (Doppler 1994, S. 134-135).

Davon wird in NPOs nun mal auch das Konfliktverhalten vieler in ihnen wirkender Menschen bestimmt (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 105).

3.5.3 Interessengeleitete Konfliktlösungen

Interessen sind eng verbunden mit Überzeugungen, Werten, Bedürfnissen, Wünschen, Sorgen und Ängsten der Menschen und maßgeblich für deren Motivation verantwortlich. Systemisch betrachtet sind Interessen eingelassen in den äußeren Kontext, d. h. in die Beziehung zum Team, zu Vorgesetzten oder zur Einrichtung. Geprägt sind Interessen von den Rahmenbedingungen, Erwartungen, Regeln, Normen, Hierarchien und Handlungsspielräumen, die formell strukturiert sind oder sich informell durchgesetzt haben. Das Individuum ist Mitglied unterschiedlicher Systeme – auch am Arbeitsplatz – und verfolgt aus diesen verschiedenen Systembeziehungen unterschiedliche Interessen, die durchaus im Widerspruch zueinander stehen können (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 106). Schwarz beschreibt, dass gerade Vorgesetzte oftmals im Umgang mit sich widersprechenden Interessen versuchen, Anweisungen über die hierarchische Befehlskette zu geben mit dem Resultat, dass es „[i]mmer seltener gelingt [...], durch eine autoritäre

Entscheidung den Konflikt aus der Welt zu schaffen“ (Schwarz 2014, S. 303).

Viele Führungskräfte versuchen, Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schlichten, was viel Zeit und Geld in Anspruch nehmen kann (vgl. ebd.). Zwei Varianten einer interessengeleiteten Konfliktlösung sind Kompromisse und Konsense. Bei Kompromissen machen beide Konfliktparteien Zugeständnisse, die für beide tragbar sind. Jede Partei muss Nachteile in Kauf nehmen, jedoch können, sobald sich bisherige Ausgangsbedingungen ändern, weitere Konflikte entstehen, da eventuell neue Chancen für die eigenen Interessen und Vorteile ausgemacht werden. Nach Beck und Schwarz ist der Konsens „die beste Lösung für alle am Konflikt beteiligten Seiten“ (Beck, Schwarz 2008, S. 106), wenn der Konsens auf Basis einer gemeinsamen und konstruktiven Bearbeitung von Konflikten unter Berücksichtigung aller Interessen zustande kommt. Das Ziel ist erreicht, wenn eine Win-Win-Situation erarbeitet ist, bei der alle Meinungen und Positionen gleichwertig diskutiert und abgewogen werden und gemeinsam eine Weiterentwicklung angestrebt wird. In gleichberechtigter Kooperation wird eine Lösung gesucht, die für alle annehmbar ist (vgl. Schwertfeger 2006, S. 230).

3.5.4 Schlussfolgerung

Konfliktbewältigung auf Grundlage von Macht und Recht sind höchstwahrscheinlich insofern eskalationsfördernd, als eine Partei, die unterliegt, sich zurückzieht (Verlust intrinsischer Motivation), vielleicht mit Boykott (Widerstand oder Arbeitsniederlegung) oder Rache (Dienst nach Vorschrift bzw. Fehlzeiten) reagiert. Somit wird diese Art der Konfliktlösung selbst zum Problem (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 109).

Dennoch sind Konfliktverhandlungen keine isoliert zu betrachtenden Kategorien von Interessen, Macht und Recht, sondern eine Mischung aus allen diesen Faktoren. Ein Interessenausgleich kann oft nur unter Rechts- und Machtpositionen stattfinden (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 26). Eine aus Recht- oder Machtpositionen erfolgte Konfliktlösung kann sichtbar machen, wie die Verhandlungsspielräume beschaffen sind, in denen eine Lösung gefunden werden muss (vgl.

ebd.). Relevant aber ist, sich klar zu machen, welche Auswirkungen und Folgekosten die Strategien einer angestrebten Konfliktlösung mit sich bringen. Schwarz urteilt, dass nach seinen Beobachtungen „die Kompetenz von Vorgesetzten, Konflikte zwischen Mitarbeitern erfolgreich zu lösen, kontinuierlich ab[nimmt]“ (Schwarz 2014, S. 303). Kommunikative Fähigkeiten, mit Widerspruch umzugehen oder in Konflikten zu vermitteln, bei denen beide Streitparteien recht haben, gehört nach seiner Meinung „in Zukunft verstärkt zu den Eigenschaften von Führungskräften in der Hierarchie“ (ebd.). Führungskräfte müssen sich neue Fähigkeiten aneignen, und in Konfliktsituationen „den (richtigen) Lernprozess steuern, der auch in Zukunft richtiges Austragen von Konflikten ermöglicht“ (ebd.).

Die Muster der Konfliktbewältigung auf interaktiver Ebene können aus systemischer Sicht als Anpassungsleistungen wichtiger Regeln innerhalb eines Beziehungssystems in einer Organisation interpretiert werden. Die Frage bleibt, wie wichtige Regeln in der Unternehmenskultur und Führungsphilosophie umgesetzt werden und wie Führungskräfte Konfliktlösungen anbieten können, die jenseits von Machtanwendung funktionieren. Wie können organisationales Lernen und Veränderungsarbeit so konzipiert und organisiert werden, dass die Voraussetzungen geschaffen werden, die eine Organisation produktiv und in der Umsetzung ihrer Konzepte erfolgreich macht, und wie können Erneuerung und Optimierung in einem dynamischen und komplexen Umfeld gelingen? Wie können moderne Konzepte von Führung und Zusammenarbeit aussehen bei der Bewältigung von Konflikten? Diesen Fragen soll nun im weiteren Verlauf nachgegangen werden.

4. Konfliktmanagement in sozialen Organisationen

Nach Faller und Kerntke liegen große Lernchancen für Organisationen im Umgang mit Fehlern und Konflikten (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 13). Wie schon oben ausgeführt, bringt jedes Organisationsmitglied eigene Muster und Erfahrungen im Umgang mit Konflikten mit. Im Konfliktmanagement als Projekt für Organisationswandel müssen diese psychosozialen Lernprozesse durch neue und bessere Erfahrungen bei der Bearbeitung und Bewältigung von Konflikten in der Organisation ersetzt werden (vgl. ebd.). Instrumente hierfür sind die Weiterentwicklung einer positiven Fehlerkultur und ein erweitertes Konfliktmanagement. „Vor allem das Konfliktmanagement ist eine nach wie vor unterschätzte Ressource für das Lernen in Organisationen“ (ebd., S. 11), so die einhellige Meinung beider Autoren. Nach Kerntke bedeutet Konfliktmanagement in Organisationen:

„Das Gesamtgefüge aus Macht, Regeln und Vermittlung im Unternehmen beschreiben und auf seine Funktionalität prüfen, und dann gegebenenfalls die erforderlichen Änderungen anbringen. Und andererseits im Einzelfall jeweils einen klaren und kommunizierbaren Plan entwickeln, welche der Ansätze angewandt werden sollen und in welcher Weise“ (Kerntke 2004, S. 54).

Konfliktmanagementsysteme versuchen, auf die Konfliktkultur in Organisationen zu wirken und diese nachhaltig zu verändern, indem u. a. die drei Grundformen Macht, Regeln und Vermittlung im Management neu verankert werden. Konflikthanlaufstellen im Unternehmen, wie bspw. Personalabteilung, Rechtsabteilung oder Betriebsrat, werden zwar genutzt, aber leider nur fakultativ (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 14). Diese Anlaufstellen sind nicht überflüssig, jedoch bedürfen sie zusätzlicher bzw. weiterentwickelter Strukturen, denn die Schwierigkeiten, mit denen NPOs zu kämpfen haben, sind oft nicht einfach zu bewältigen. Nach Faller und Kerntke (vgl. 2014, S. 14-15) warten heute

die in der folgenden Aufzählung beschriebenen Probleme auf Lösungen.

- **Zunahme von Konflikten und somit auch der Konfliktfolgekosten:** Durch viele Veränderungen auf dem Markt der sozialen Dienste verschärft sich der Druck, und dies wirkt auf die Arbeitssituation in Organisationen. „[D]er Arbeitsdruck in den Prozessen und die Angst um die Arbeitsplätze [...] führt zu einer Zunahme von Konflikten und Konfliktfolgekosten“ (ebd., S. 14).
- **Überbelastung der Führungskräfte:** In der Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft⁸ aus dem Jahr 2009 wurde ermittelt, dass „10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen [...] für die Konfliktbearbeitung verwandt“ (KPMG AG 2009, S. 20) und „30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften [...] direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht“ (ebd.) werden. Faller und Kerntke stellen fest, dass die Arbeitszeit der Führungskräfte „blockiert [wird], die eigentlich dringend in Marktbeobachtung und Weiterentwicklung investiert werden sollte“ (Faller, Kerntke 2014, S. 14).
- **Überforderung der Konflikthanlaufstellen:** Der klassische Umgang mit Konflikten und Routinen sichert zwar die Arbeitsfähigkeit in Organisationen, jedoch wird die Erfassung der Konflikte durch formalisierte Verfahren erschwert und eine schnelle und flexible Lösungssuche behindert. In den gegenwärtigen Konflikthanlaufstellen werden Konflikte immer noch als Privatsache der Konfliktbeteilig-

8 Die KPMG-Studie wurde vom Lehrstuhl Controlling der Hochschule Regensburg in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Konfliktmanagement der Fachhochschule Bern durchgeführt. Die Forscher und Forscherinnen unterscheiden zwischen funktionalen Konflikten, die eine steigende Kreativität und Innovation hervorrufen, und dysfunktionalen Konflikten, die v. a. negative Folgen haben. So werden unter Konfliktkosten, die wegen dysfunktionaler Konflikte entstehen, eine geringe Motivation und Arbeitsleistung, ein geringeres Commitment, eine hohe Fluktuation der Mitarbeiterschaft, unproduktive Machtkämpfe, steigende Transaktionskosten, Mehrausgaben für externe Beratung, arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen, Folgeschäden, ein Imageverlust etc. aufgeführt. All diese negativen Effekte hinterlassen Kosten und sind dadurch messbar. Dem stehen immaterielle Positionen gegenüber, deren monetärer Gegenwert sich nur schwer ermitteln lässt (vgl. KPMG AG 2009, S. 18).

ten besprochen. Konflikte werden deshalb als unangenehm empfunden, weil sie häufig auf eine persönliche Ebene gezogen werden, was ihre produktive Bearbeitung weiter erschwert und Konfliktauflösungen überfordert (vgl. Glasl, Lievegoed 2011, S. 33).

- **Verschiedene Verfahren der Konfliktlösung:** Veränderte Anforderungen führen meist auch zu Veränderungen in den Strukturen von Organisationen. Diese sind häufig noch Linienorganisationen, in die Projektgruppen, Arbeitsgruppen oder matrixähnliche Strukturen integriert werden. Jedoch scheitern bei einem uneinheitlichen Konfliktmanagement oft viele Arbeitsgruppen, weil die Mitglieder der Arbeitsgruppen ihre bisherigen Konfliktbewältigungsmuster aus Not anwenden, da sie auf kein einheitliches unternehmerisches System der Konfliktbehandlung zurückgreifen können. Diese Bewältigungsmuster können allerdings variieren, eine zügige Bearbeitung behindern und es besteht die Gefahr, dass Arbeitsgruppen keine Ergebnisse oder Erfolge liefern (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 14-15). Für Organisationen lohnt es sich, „Verfahren der Konfliktregelung einheitlich zu gestalten und damit die neuen Arbeits- und Organisationsformen konfliktfester zu machen“ (ebd., S. 15).

Frühere Konfliktmanagementsysteme setzen auf die Stärkung der Vermittlungsfähigkeit mithilfe von kollegialer Beratung, der Leitbildentwicklung und der Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit ihren Feedbackfunktionen (vgl. ebd.). Ihre Verankerung im Management soll die Vertraulichkeit der Konfliktgespräche für ihre Mitarbeiterschaft sichern. Faller und Kerntke urteilen, „dass die Adressierung dieser Angebote für das Management nicht mehr nur unverbindlich optional sein kann“ (ebd.). Auch sind weiterhin Macht, Regeln und Vermittlung wichtige Anknüpfungspunkte für Führungskräfte. Wichtige Anforderungen an ein professionelles Konfliktmanagement sind präventive Maßnahmen, die Unterstützung für Führungskräfte, die Weiterqualifizierung und Stärkung der bestehenden Konfliktauflösungen sowie die Entwicklung eines einheitlichen Konfliktmanagementsystems (vgl. ebd., S. 16), denn „Konfliktmanagement bedarf, so wie alle anderen Managementtätigkeiten, der Verbindlichkeit“ (ebd.). Doch wie kann eine Weiterentwicklung eines früheren Konfliktmanagementsystems in einer Organisation aussehen?

4.1 Steuerungsebenen zur Unternehmensführung

Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Gestaltung einer verbindlichen Konfliktregelung existieren und welche Steuerungsebenen dabei genutzt werden müssen, soll im Folgenden genauer betrachtet werden. Beck und Schwarz (vgl. 2008, S. 136) unterscheiden drei Steuerungsebenen in einer Organisation bei der Unternehmensführung: die Ebene der global-normativen Steuerung, die Ebene der strategischen Steuerung und die Ebene der operativen Steuerung.



Abb. 1: Die drei Steuerungsebenen der Organisation. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (vgl. ebd.).

Die global-normative Steuerung umfasst Werte und Haltungen der Führungspersonen, die in der Unternehmenspolitik und dem Leitbild ausgedrückt werden in der Absicht, alle Aufgaben- und Entscheidungsbereiche zu durchdringen (vgl. ebd.). Diese Werte sollen in der gesamten Organisationskultur und in der Führungsphilosophie ihren Ausdruck finden (vgl. ebd., S. 138).

Die strategische Steuerung soll die zentralen Werte und Ziele in einer Organisation mit ihren an den globalen Steuerungskonzepten

angelehnten Richtlinien und Grundsätzen unterstützen. Sie soll ihren Beitrag dazu leisten, die anvisierten Ziele und Werte in einem überschaubaren Rahmen von ca. einem bis drei Jahren umzusetzen (vgl. ebd., S. 136). Gestaltungsmöglichkeiten für ein betriebliches Konfliktmanagement sind alle Richtlinien und Grundsätze mit deren Programmen für einzelne Aufgabenbereiche wie Personalentwicklung, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe, Qualitätsstandards sowie das Beschwerdemanagement (vgl. ebd., S. 137).

Die operative Steuerung soll die in der global-normativen und der strategischen Steuerung vorgegebenen Zielvorgaben in das alltägliche betriebliche Handeln übertragen und eine konkrete Orientierung für die Mitglieder der Organisation sein (vgl. ebd., S. 136). Hierzu zählen alle Verfahren und Instrumente beginnend bei Betriebs- und Zielvereinbarungen, bis hin zu Teamentwicklungen, Mediationen und jeder Form von Konfliktberatung und Konfliktcoaching (vgl. ebd., S. 137).

Merchel betont, dass sich organisationsbezogene Aufgaben in der Führung von sozialen Einrichtungen auf „sowohl die Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe als auch die reflexive Handhabung der vielfältigen informellen Mechanismen in Organisationen“ (Merchel 2010b, S. 24) beziehen. Da der theoretische Rahmen in dieser Masterarbeit das systemische Denken mit seinen Grundsätzen ist, muss berücksichtigt werden, dass es sich bei Organisationen um nicht triviale Systeme handelt. Dies bedeutet, „das Ergebnis des Eingreifens [ist] nicht vorhersagbar“ (Merchel 2010a, S. 24). Zum einen soll systemisches Leiten einer Organisation dahin wirken, der Komplexität gerecht werdende Strukturen, Routinen und Gewohnheiten zu etablieren mit der Zielvorgabe, weiterhin verantwortlich und kompetent tätig zu sein (vgl. ebd., S. 26). Zum anderen müssen Führungskräfte „befähigt werden, sich von neuen Informationen irritieren zu lassen, neue Impulse zuzulassen und diese produktiv zu verarbeiten“ (ebd.). Dies sind anspruchsvolle Aufgaben, und deren Verankerung in den Steuerungsebenen liefert wichtige Gestaltungsperspektiven für eine betriebliche Konfliktregulierung. Des Weiteren gilt es nun, auf konkrete Unterstützungsinstrumente zur Klärung von Konflikten einzugehen.

4.2 Steuerungsebenen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Konfliktregelung

Es gibt eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten, die sowohl präventiv bei sich anbahnenden Konflikten als auch bei eskalierenden Konflikten genutzt werden können. Konflikte in Organisationen entstehen nicht nur in mikrosystemischen Beziehungskontexten (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 175), sondern sie werden auch vom Gesamt-rahmen einer Organisation beeinflusst. Die Konfliktparteien nehmen darin Positionen ein, die ihre gegenseitige Beziehung in vielerlei Hinsicht beeinflussen:

„Konfliktbehandlung wird sich darum den Normen, die im Laufe des Konfliktprozesses durch die Eskalation entstanden und intensiviert worden sind, zuwenden müssen. So wie es bei Individuen um ein Abbauen der negativen Einstellungen gegenüber der anderen Partei geht, so handelt es sich bei kollektiven Parteien um das Verändern sozialer Normen, die das Verhalten der Parteien zueinander bestimmen. Die Führungspersonlichkeiten und die Repräsentanten der Gruppen nehmen darin eine Schlüsselposition ein und können durch ihr Auftreten Konfliktbehandlung fruchtbar machen oder vereiteln“ (Glasl 2013, S. 173).

Eine Klärung des Konfliktpotenzials einer Organisation ist immer auch im Hinblick auf die Konfliktvorbeugung wichtig (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 175), denn „[p]räventive Konfliktbehandlung wird daran arbeiten müssen, dass die Mechanismen und Faktoren der sozialen Ansteckung für die Konfliktparteien durchschaubar werden“ (Glasl 2013, S. 173). Sonst besteht die Gefahr, dass bei der nächsten Belastung oder Krise die soziale Ansteckung zum Wiederaufflammen des Konfliktes führt (vgl. ebd.).

4.2.1 Global-normative Steuerungsebene

Die in einer Organisation gelebten Grundwerte, Einstellungen und Normen bilden den Kern einer Organisationskultur. Wie in Kapitel 3.3 dargestellt, prägen sie das Verhalten aller Mitglieder in einer Organisation und schaffen somit deren Wirklichkeit. Das Leitbild einer Organisation übersetzt die abstrakte Unternehmensphilosophie in eine ver-

ständige Sprache (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 139). Für Beck und Schwarz hat das Leitbild eine konstruktiv steuernde Wirkung:

„Je nachdem, wie verbindlich und glaubhaft das Organisationsleitbild von den Beschäftigten auf allen Ebenen, vor allem von den Führungs- und Leitungskräften, gelebt und in den betrieblichen Alltag umgesetzt wird, kann es seine integrierende und dementsprechend auch konfliktregulierende Wirkung entfalten und zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsprozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens beitragen“ (ebd., S. 140).

Adressaten eines Leitbildes sind alle Organisationsmitglieder. Das Organisationsbild ist ein wesentlicher Bestandteil und kann als das verbindende Element betrachtet werden, „das bisher isolierte Einzelmaßnahmen integriert und ihnen einen übergeordneten Sinn verleiht“ (Sennlaub, Stein, v. Passavant 1996, S. 21). Für Beck und Schwarz hat die Organisationskultur einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf Konflikte. Konstruktive Konfliktfähigkeit sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft stehen in direktem Bezug zur Organisationskultur (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 140).

4.2.2 Strategische Steuerung

Richtlinien sind nützliche Instrumente, um Werte einzuhalten und Ziele umzusetzen (vgl. ebd., S. 141). Eine zentrale Bedeutung hat die Personalentwicklung einer Organisation im betrieblichen Konfliktmanagement. Eine zentrale Bedeutung insofern, als es Führungspersonen gelingen muss, die Entwicklung von Haltungen, Einstellungen und Kompetenzen der Organisationsmitglieder zu fördern, und sie verpflichtet sind, durch betriebliche Maßnahmen eine konstruktive Konfliktbearbeitung zu organisieren.

Neue Prioritäten wie „Gender Mainstreaming“⁹ oder „Diversity Management“¹⁰ können nach Ansicht beider Autoren, „sehr gezielt auch für Zwecke der Konfliktprävention genutzt werden“ (ebd.). Personalentwicklung kann einen präventiven und wirkungsvollen Beitrag zum Konfliktmanagement leisten, wenn es gelingt, eine inklusive Organisation zu gestalten und Mitarbeitergruppen einzubeziehen, die bisher kaum oder keine Berücksichtigung in der Arbeitsorganisation fanden. Neben Gender Mainstreaming und Diversity Management sind die Unterstützung erwerbstätiger Männer und Frauen in Eltern- und Pflegeaufgaben und die Garantie einer Umsetzung der Work-Life-Balance wichtige gesellschaftliche Ziele, auf die es auch in der Organisation, vertreten durch ihre Führungskräfte, zu achten gilt (vgl. ebd., S. 144).

4.2.3 Operative Steuerung

„In den meisten Organisationen findet betriebliches Konfliktmanagement informell und unkoordiniert statt“ (ebd., S. 144), urteilen Beck und Schwarz. Kerntke argumentiert, dass neben den Koordinationsdefiziten auch Konkurrenz von verschiedenen Konfliktanlaufstellen ausgeübt werde, „denn eine Beratungsstelle, die von niemandem aufgesucht wird, verliert ihre Existenzberechtigung“ (Kerntke 2014b, S. 110). Noch allzu oft wird über die betriebliche Hierarchie auf Sanktionen wie Abmahnungen, Versetzungen oder Kündigungen sowie auf Arbeitsgerichte als Möglichkeit der Konfliktklärung zurückgegriffen (vgl. ebd., Budde 2006, S. 97). Zwar wächst die Anzahl von Fortbildungen zur Erlangung von Konfliktkompetenzen sowie von Coachings

9 Gender Mainstreaming ist eine auf Europaebene ausgegebene Programmatik, die auf Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen politischen, aber auch administrativen und organisationsrelevanten Bereichen zielt (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 142).

10 „Organisationen müssen Unterschiede generieren – sonst sterben sie ab“ (Kerntke 2014a, S. 101). Diversity Management als Unternehmenskonzept meint den Umgang und die Förderung von Verschiedenartigkeit und wie diese gemanagt werden kann. Diversity beinhaltet den Genderaspekt, das Alter, die Ethnizität, Behinderungen, religiöse oder areligiöse Überzeugungen und sexuelle Orientierungen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 143).

oder Teamentwicklungsmaßnahmen, und es lässt sich feststellen, dass Konfliktmanagement immer häufiger durch neutrale externe Dritte wahrgenommen wird (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 185). Doch ist oft die Einsicht gering, eigene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Mediation ausbilden zu lassen und innovative Konzepte für den Einsatz von Konfliktlotsen umzusetzen, um mit diesen innerbetrieblich zu intervenieren. Solche Konzepte bleiben Modellversuche (vgl. Budde 2006, S. 104) oder sie sind schlichtweg unbekannt (vgl. ebd., S. 97).¹¹

Es gibt Verfahren, bei denen die Betroffenen zu Beteiligten werden und damit befähigt sind, ihre Konflikte selbst zu managen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 145). Eine besondere Bedeutung kommt dabei Vorgesetzten sowie den Team- und Projektleitern bzw. Projektleiterinnen zu. Wer als Führungskraft Konflikte im eigenen Verantwortungsbereich früh einer produktiven Lösung zuführen möchte, sollte darauf achten, ein Arbeitsklima zu schaffen, das

- die Sensibilität für sich entwickelnde Konflikte schafft und bestrebt ist, eine bewusste Konfliktwahrnehmung zuzulassen,
- zu einer offenen und kritischen Auseinandersetzung über bisherige Formen der Konfliktbewältigung im eigenen Bereich ermuntert und gleichzeitig
- konstruktive Lösungswege einfordert (vgl. ebd., S. 185).

Ich möchte mich nun auf kommunikationsorientierte Verfahren von Organisationen in Konfliktregelungen konzentrieren. Im Folgenden stelle ich Beratungs- und Unterstützungsformen wie Konfliktmoderation, Konfliktcoaching, Verhandlungsführung nach dem Harvard-Konzept und Mediation als kommunikationsorientierte Methoden in der Konfliktbearbeitung vor. Dabei wird deutlich, dass die Übergänge teilweise fließend sind, die einzelnen Methoden aufeinander aufbauen und sich aufeinander beziehen und dass der Erfolg der Methoden auf

11 Budde schreibt über das betriebliche Konfliktlotsenmodell: „Die Form der Implementierung der Konfliktlotsen in die jeweilige Organisation ist dabei flexibel. Je nach Branche, Unternehmensgröße und Konfliktpotenzialen einer Organisation kann ein Konfliktlotsenmodell auf unterschiedliche Weise in das Unternehmen eingeführt werden. So wäre die Einrichtung einer zusätzlichen unabhängigen Stelle für Konfliktmanagement ebenso denkbar wie die Implementierung bei der Betrieblichen Sozialarbeit oder der »freie« Einsatz von Konfliktlotsen, vergleichbar den Vertrauensleuten oder Sozialen [sic] Ansprechpartnern“ (Budde 2006, S. 101).

die Kompetenzen und das Wissen der Anwender und Anwenderinnen zurückzuführen ist.

5. Kommunikationsorientierte Verfahren zur Konfliktregelung

In diesem Kapitel sollen Verfahren der operativen Steuerungsebene und ihre Umsetzung vorgestellt werden, die Konfliktlösungen und Konfliktbeilegungen über Prozesse des Verhandelns und Vermittelns sowie durch Perspektivenwechsel und Klärung von Interessen ermöglichen. Konfliktvermittlung in Organisationen ist vielfältig und reicht von präventiven Maßnahmen bis zu kommunikationsorientierten Verfahren bei fortgeschrittener Konflikteskalation (vgl. Redlich 2006, S. 139). „Konfliktvermittlung darf keine Führungsaufgaben übernehmen, sondern muss die Führungskraft in ihrer Verantwortlichkeit für das Team und seine Leistungsfähigkeit stärken“ (ebd., S. 140), denn die Rolle der konfliktvermittelnden Person darf Führungskräften die Zuständigkeit für Konflikte und die kommunikativen Kompetenzen bei der Suche nach Konfliktlösungen nicht entziehen. Ansonsten würde dies „einer Haltung, die den Grundsätzen des Empowerment, der Stärkung von Eigenverantwortung und Kompetenz [...] verpflichtet ist“ (ebd.), widersprechen. Doch welches Verfahren ist geeignet für welchen Konfliktfall? Pühl warnt davor, nur eine Methode für Konfliktlösungen als den Königsweg anzusehen (vgl. Pühl 2006a, S. 166). Jedoch besteht die Gefahr, sich durch unreflektierte Kriseninterventionen in einer komplexen Organisation und „ihrer vielschichtigen Dynamik [...] auf den zahlreichen Gleisen der Systemdynamik zu verfahren“ (ebd.).

Das zentrale Konzept der Konfliktregelung ist das Harvard-Konzept (vgl. Beck 2006, S. 68), das alle Interessen im Konfliktfall als legitim bewertet und nach einer „gerechte[n] Lösung bei Interessenkonflikten“ (Fisher, Ury, Patton 2006, S. 26) sucht. Das Konzept bildet die Basis für lösungsorientierte Beratung. Es möchte festgefahrene Positionen aufbrechen, und es begleitet Konfliktparteien bei der Suche nach effektiven und konstruktiven Lösungen. Um weitere Handlungs-

möglichkeiten aufzuzeigen, werden Mediation, Konfliktcoaching und Konfliktmoderation betrachtet. Diese drei Verfahren können miteinander kombiniert werden. Maßnahmen zur Organisationsentwicklung sollen das Ziel der Planung und Begleitung von Veränderungsprozessen haben, und Ressourcen der Organisationsmitglieder für Konfliktlösungen sollen gefördert und gestärkt werden (vgl. Pühl 2006a, S. 168). Da alle vier Verfahren viele Gemeinsamkeiten haben, werde ich mit den Ausführungen zur Konfliktmoderation und zum Konfliktcoaching beginnen und im zweiten Teil des Kapitels das Harvard-Konzept und die Mediation beschreiben, weil bei den beiden Letzteren der Fokus auf dem Verhandeln und Vermitteln liegt.

5.1 Konfliktmoderation in der Teamentwicklung

Auf dem Weiterbildungsmarkt für soziale Berufe gibt es eine Vielzahl von Sensibilisierungsprogrammen zur Wahrnehmung von Konflikten. Die Seminare und Trainings werden als unternehmensinterne Weiterbildungen konzipiert, die Wissen vermitteln und bestimmte Verhaltensweisen thematisieren, die ab- oder aufgebaut werden sollen (vgl. Weingärtner 2014, S. 20). Gruppenarbeit und Teamentwicklung gehören seit Jahren in NPOs zu bewährten Verfahren einer qualifizierten Personalentwicklung (vgl. Erger 2016, S. 9-10).

„Vor allem in sozialen Organisationen gibt es ein großes Bedürfnis nach Teamarbeit. Dahinter steht der Wunsch, neben der gemeinsamen Arbeitsbewältigung auch menschlich in einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen aufgenommen zu sein. Wer Tag für Tag sensibel und einfühlsam mit anderen Menschen umgehen soll, benötigt selbst auch ein Eingebundensein, einen Ort, an dem er sich als einen sinnvollen Teil eines Ganzen erlebt und eine Reflexionsbasis für einen Austausch über die Arbeit findet“ (ebd., S. 7).

Konfliktvermittlung ist immer auch eine Maßnahme zur Teamentwicklung, so Redlich (vgl. 2006, S. 140). Konfliktmoderation in der Teamentwicklung zählt zu den Verfahren der Konfliktprävention (vgl. Beck und Schwarz 2008, S. 148). Konfliktmoderatoren und Konfliktmoderatorinnen, die mit Teams arbeiten, kombinieren oft Teamentwicklung mit Beratungen für Einzelpersonen und bearbeiten Konflikte im kleinen Rahmen. Für Redlich handelt es sich bei Konfliktmodera-

tionen „somit eher um eine Teambetreuung, die auch Konfliktvermittlung einschließt“ (Redlich 2006, S. 140). Wie bei jeder Teamentwicklung werden Ziele und Probleme benannt und die Suche nach Lösungen mit kreativen Methoden initiiert. Die dahinter steckende Absicht ist, das Verständnis der Teammitglieder füreinander zu stärken, verbindliche Absprachen im Team zu erarbeiten und die Umsetzung von Lösungen zu sichern (vgl. ebd., S. 141).

5.1.1 Konflikttrainings zur Sensibilisierung

In Organisationen können in der Personalentwicklung die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen freiwillig oder verpflichtend an Trainings für den Umgang mit Konflikten teilnehmen. Auch in der Weiterbildung von Führungskräften ist der Umgang mit Konflikten fester Bestandteil von Fortbildungen. Jedoch zielen diese Trainings auf Konflikte, die einen geringen Eskalationsgrad¹² haben (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 146). Das eigentliche Ziel der Trainings ist die Reflexion des eigenen individuellen Konfliktverhaltens (vgl. Erger 2016, S. 119). In Konfliktmoderationen sollen an Haltungen und Strategien gearbeitet werden, die es ermöglichen, aktiv in Konflikten zu agieren und lösungsorientiert als einzelnes Mitglied in Verbindung mit dem Team mitzuarbeiten, im Wissen, dass „Ansätze der Konfliktlösungen durch übliche Vorgehensweisen oder sogar durch Traditionen in der sozialen Organisation geprägt“ (ebd.) sind. Konfliktmoderationen in der Teamentwicklung werden oft als Seminare oder Workshops angeboten, die bis zu drei Tagen dauern. Der Transfer in die Praxis kann durch Follow-ups gesichert werden, in denen die Umsetzung in den betrieblichen Alltag reflektiert und weitere Lösungen erarbeitet werden (vgl. Kerntke 2004, S. 111).

Für Konflikttrainings in der Teamentwicklung empfehlen Beck und Schwarz den Führungskräften, vorab einige Überlegungen anzustellen, da der Transfer in die Praxis oftmals nicht die gewünschten Ergebnisse bringe (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 145, Weingärtner 2014, S. 20). Daher rät Erger Führungskräften, gemeinsam mit dem Team in

12 Vgl. hierzu die Eskalationsstufen nach Glasl, beschrieben in der Fußnote 3.

Konfliktmoderationen „konkrete Schritte der Konfliktbearbeitung zu entwickeln und systematisch abzuarbeiten“ (Erger 2016, S. 121). Die Methode einer Konflikt diagnose und -bearbeitung kann hierfür „eine Erfolg versprechende Möglichkeit“ (ebd., S. 123) sein.

5.1.2 Konfliktbearbeitung

Um eine sachliche und konstruktive Bearbeitung von Konflikten zu gewährleisten, sollte eine angeleitete Konflikt diagnose durchgeführt werden. Nach Ansicht von Erger erfolgt die darauf folgende Konfliktbearbeitung in sieben Schritten. Vorab soll geklärt werden, wer am Konflikt beteiligt ist, was bisher an Maßnahmen ergriffen wurde, wie der Konflikt benannt wird bzw. was die Streitpunkte sind sowie welche Zugeständnisse und Sicherheiten gebraucht werden, um das Ziel erreichen zu können und um tragfähige Lösungen zu finden (vgl. Erger 2016, S. 122-123). Damit dies gelingt, gilt es, konsequent und sehr präzise die nun beschriebenen Schritte mit dem Team zu erarbeiten. Ich orientiere mich dabei an dem von Erger (vgl. ebd.) entwickelten Leitfa-

– 1. Schritt: Problembeschreibung

Es muss darauf geachtet werden, eine bis ins Einzelne gehende Problembeschreibung zu formulieren. Gleichzeitig ist es wichtig, viele Perspektiven über den Konflikt einzuholen: die Sicht der Einzelnen, der Vorgesetzten oder der Kunden und Kundinnen etc. Der Perspektivenvielfalt soll größtmöglicher Raum gegeben werden. Im Anschluss, wenn alle Perspektiven für alle verständlich sind, wird das Problem gemeinsam benannt. In diesem Stadium sollen noch keine Ideen für Lösungen zugelassen werden (vgl. ebd., S. 122).

– 2. Schritt: Daten und Fakten

Ohne zu bewerten, sollen alle Informationen, Daten und Fakten eingeholt werden, damit so sachlich wie möglich am Konflikt weiter gearbeitet werden kann. Dies garantiert, dass Lösungsmöglichkeiten eher ermittelt werden können. Vermutungen sollen vermieden und nur gesicherte Informationen gesammelt und vorgetragen werden (vgl. ebd., S. 122).

– **3. Schritt: Lösungsideen**

Der Raum soll für Ideen geöffnet werden, die zur Konfliktlösung beitragen können, ohne einzelne Ideen zu bewerten oder abzulehnen. Wichtig ist, auch ungewöhnliche oder sehr kreative Ideen zuzulassen. Im Rahmen von Konfliktmoderationen sollen unterschiedliche Lösungsansätze miteinander verknüpft werden (vgl. ebd., S. 123).

– **4. Schritt: Bewerten von Ideen**

Über die Bewertungsmaßstäbe für Ideen soll jetzt ein Austausch stattfinden. Auch muss darauf geachtet werden, dass die im 2. Schritt gesammelten Daten und Fakten mit den Lösungsideen abgeglichen werden (vgl. ebd.).

– **5. Schritt: Lösungsansätze auswählen**

Alle Lösungen sind nun benannt, und im Team wird eine gemeinsame Lösung gesucht. Die Aufgabe der Konfliktmoderation ist es, den Realitätsbezug der ausgewählten Lösung zu prüfen. Alle müssen mit der ausgewählten Lösung einverstanden sein (vgl. ebd.).

– **6. Schritt: Vereinbarung**

Die einzelnen Aufgaben zur Konfliktlösung müssen mit konkreten Zeitangaben, bis wann diese erfüllt sein müssen, im Team besprochen und vereinbart werden. Auch gilt es, Absprachen zu formulieren und diese in eine geschriebene Form zu übertragen (vgl. ebd.).

– **7. Schritt: Sicherung der Ergebnisse**

Alle Ergebnisse werden in einem Protokoll verschriftet und somit ist die Lösung offiziell. „Jedem im Team sollte jetzt bewusst sein, dass ein Nachtreten nicht mehr akzeptiert wird“ (ebd.). Der Dank für die konstruktive Mitarbeit und das Engagement geht an alle (vgl. ebd.).

Signale für einen konsequenten Umgang mit Konflikten gehen von der Vorbildlichkeit der Führungskraft aus, stellen Beck und Schwarz fest (vgl. 2008, S. 146), jedoch besteht die große Gefahr, dass ein Konflikt „zu sehr individualistisch (d.h. als Angelegenheit der Person, persönlicher Strukturen, Verhaltensweisen und Kompetenzen) gesehen wird bzw. auch auf Beziehungsfragen beschränkt bleibt“ (ebd.). Dies widerspräche einer konstruktiven Konfliktkultur und würde deren Veranke-

rung auf einer global-normativen und strategischen Steuerungsebene verhindern (vgl. ebd.).

5.2 Konfliktcoaching

Coaching kommt eigentlich aus dem Sport und dient der Leistungsoptimierung (vgl. Weingärtner 2014, S. 23). Diese Methode ist eine Möglichkeit, mit neuen und komplexen Anforderungen bei der Bewältigung von Managementaufgaben umzugehen (vgl. König, Volmer 2012, S. 11). Der deutsche Bundesverband Coaching e. V. beschreibt diese Beratungsform wie folgt:

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching richtet sich auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird dieser soziale und organisationale Kontext immer berücksichtigt“ (Dietz, Holetz, Schreyögg 2012, S. 20).

Beck führt aus, das Coaching nutze „Freiräume für Reflexion, ermöglicht die Klärung persönlicher wie auch organisations- und unternehmensbezogener Zielperspektiven und hilft bei der Entwicklung konkreter Handlungs-/ Lösungsschritte“ (Beck 2006, S. 58). Es gibt eine Vielzahl von Coaching-Konzepten, auf die hier nicht eingegangen werden kann.¹³ Schreyögg beschreibt, dass v. a. in NPOs das Coaching gewünscht werde, weil oft Themen für Konflikte sorgen, die „den organisatorischen Kontext und dessen Umfeld betreffen. Im Prinzip lässt sich postulieren, dass eine jeweilige Gruppierung genau das zu verhandeln sucht, was in ihrem Grundberuf zunächst nicht thematisiert wurde“ (Schreyögg 2011, S. 28). Konfliktcoaching versteht Schreyögg als Verfahren, „das Führungskräfte auf eine eigene Konfliktbewältigung vorbereitet“ (ebd., S. 37). Dies betrifft Konfliktsituationen, in die die Füh-

13 Beck und Schwarz führen an, dass im Beratungs- und Trainingsmarkt, „der Begriff Coaching ein attraktives Etikett zum optimalen Verkauf“ (2008, S. 148) sei, und so sind „Auffassungen und Beschreibungen, was Coaching eigentlich ist, [...] immer noch sehr uneinheitlich“ (ebd.). Abgrenzungsversuche zu Supervision bis hin zu psychotherapeutischen Interventionen sind vielfältig und fließend (vgl. Weingärtner 2014, S. 30-37).

lungskraft selbst verstrickt ist, oder den Umgang mit Streit zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie zwischen anderen zerstrittenen Gruppen im Verantwortungsbereich der Führungskraft (vgl. ebd.). Dementsprechend findet das Setting für das Coaching am häufigsten in Form eines Einzelcoachings statt, jedoch kann Coaching auch in Gruppen als Teamcoaching oder Projektcoaching durchgeführt werden (vgl. Weingärtner 2014, S. 52-56). Im Vordergrund eines Coachings steht die Erarbeitung von Zielen und der Vorgehensweise zur Zielerreichung (vgl. Schreyögg 2011, S. 103). Dies steht an erster Stelle unabhängig davon, ob das Coaching als Konfliktprophylaxe, zur Konfliktbewältigung oder zur Konfliktstimulation genutzt wird (vgl. ebd.).

5.2.1 Coaching zur Konfliktprophylaxe

Eine Sonderform bildet das Konfliktcoaching im Rahmen der Konfliktvorbeugung. Schreyögg (vgl. 2011, S. 100) betont, dass Konfliktcoaching als Prophylaxe in der Personalentwicklung der Führungskraft als Maßnahme dient, um unproduktive Konflikte zu vermeiden. Auch bei positiver Konfliktbereitschaft wird in der professionellen Coachingberatung die Führungskraft dahin gehend unterstützt, sie für mögliche Konfliktherde zu sensibilisieren (vgl. ebd., S. 102). „Erst wenn die Führungskraft in der Lage ist, Konflikte schon vor ihrem Entstehen zu antizipieren, kann sie ihnen entsprechend begegnen“ (ebd.).

Dies setzt allerdings voraus, dass die coachende Begleitperson langfristiger Gesprächspartner einer Führungskraft ist, und er oder sie über gegenwärtige Entwicklungen in der Organisation Kenntnis hat sowie die Prozesse in der gesamten Organisation versteht (vgl. ebd., S. 100). Zentral ist für Schreyögg, Vorgesetzte in ihrer Vorbildfunktion zu stärken:

„Führung erfordert einerseits Entschiedenheit, die Mitarbeiter im Sinne der Organisationsziele beeinflussen zu wollen. Sie erfordert andererseits die Bereitschaft, nicht zu starr an einmal getroffenen Entscheidungen festzuhalten, mit den Mitarbeitern in Aushandlungsprozesse zu treten und sich manches Mal auch eines Besseren belehren zu lassen“ (ebd., S. 106).

Im Konfliktcoaching hat das kompetente Auftreten einer Führungskraft im beruflichen Alltag einen besonderen Stellenwert, da unqualifiziertes Führungsverhalten – von starr und rigide bis hin zum Wunsch allseits beliebt zu sein – die Ursache für die Entstehung von vielen Konflikten in Organisationen ist (vgl. ebd.).

5.2.2 Coaching als Konfliktbewältigung

Konfliktcoaching unterstützt Führungskräfte bei der Bewältigung von Konflikten (vgl. ebd., S. 101). Förderlich sind eine konstruktive Streitkultur in der Organisation und die Absicht, organisatorische Lernfähigkeit zu etablieren. Dies allerdings verlangt von der Führungskraft eine besondere Haltung, so Schreyögg (vgl. ebd., S. 118). Sie beschreibt diese Haltung in Grundsätzen, mit denen sich die Führungskraft vertraut machen soll. In Coachingsitzungen soll umfassend an den Unsicherheiten im Umgang mit diesen Grundsätzen gearbeitet werden (vgl. ebd., S. 125). Ihre Empfehlungen lauten (vgl. ebd., S. 118-120):

- In der Konfliktsituation sollen der Gesprächsrahmen und der Gesprächsprozess vorgeben werden, sodass in der Auseinandersetzung zwischen den Konfliktparteien deren inhaltlichen Details Raum gegeben werden kann (vgl. ebd., S. 118).
- Vorgesetzte sollten als Hüter „*der guten Sitten*“ (ebd.) wirken und darauf achten, dass Konflikte ohne Kränkungen geführt werden.
- Führungskräfte sollten tunlichst vermeiden, sich emotional in den Konflikt zu verstricken (vgl. ebd.).
- Selbst reflektiert im Konfliktgespräch eigene Interessen ehrlich benennen. Im Falle von Verstrickungen sollten externe und neutrale Beratungspersonen hinzugezogen werden (vgl. ebd., S. 119).
- Die Kontrahenten bzw. Konfliktgruppen gleichermaßen ermutigen, ihre Interessen zu vertreten, und darauf dringen, keine Meinungen, Positionen oder Vorwürfe im Streitgespräch zu artikulieren (vgl. ebd.).
- Es gibt nicht die eine richtige Lösung (vgl. ebd.)!
- Regeln der Kommunikation und des Verfahrens festlegen, die als Rituale immer wieder von der Führungskraft eingefordert werden. Rituale können Gesprächsregeln sein, wie z. B. es redet nur einer

bzw. eine, und die Aufforderung, eigene Inhalte in der Ich-Form auszusprechen (vgl. ebd.).

- Genügend Zeit einzuplanen, ist wichtig, um die Möglichkeit zu geben, sich gegenseitig gut zuzuhören. Die eigene Ruhe und Gelassenheit, die sich die Führungskraft antrainieren sollte, wirkt deeskalierend (vgl. ebd.).
- In verfahrenen Situationen Auszeiten gemeinschaftlich vereinbaren, sodass ohne Druck tragfähige Ergebnisse entstehen können (vgl. ebd., S. 120).
- Die Führungskraft soll das Streitgespräch strukturieren, Ergebnisse festhalten und sich bewusst machen, dass ebenso wie die Klärung eines Konfliktes ein guter Streitverlauf für nachhaltige Lösungen von großer Bedeutung ist (vgl. ebd.).
- Der grundsätzliche Rat, die eine coachende Beratungsperson der Führungskraft in einer kontroversen Situation mitgibt, lautet in den Worten von Schreyögg: „Versuchen Sie in *menschlicher Hinsicht so positiv* wie möglich zu allen Disputanten zu sein; eine solche Haltung seitens Vorgesetzter strahlt auf die gesamte Gesprächsatmosphäre ab. Achten Sie darauf, dass in der Sache hart, im Menschlichen aber weich verhandelt wird“ (ebd.).

In hoch eskalierten Konflikten sind als Strategie der Konfliktbewältigung Machteingriffe notwendig (vgl. ebd., S. 125). Bevor diese durchgesetzt werden, arbeitet man in Coachingsitzungen mit der Führungskraft an der Fragestellung, über welches Machtpotenzial überhaupt verfügt werden kann. Gleichzeitig wird die Führungskraft darauf vorbereitet, dass in der Beziehung zum Mitarbeiter oder zur Mitarbeiterin Veränderungen geschehen. Machteingriffe sind Interventionen, die „eine klare Haltung im Umgang mit Macht aberlangen“ (ebd., S. 127), und das Konfliktcoaching soll die Führungskraft darin unterstützen, bei der Gesprächsführung die eigene innere Stabilität zu behalten (vgl. ebd.).

5.2.3 Coaching zur Konfliktstimulation

Schreyögg empfiehlt, das Konfliktcoaching dahin gehend zu fördern, dass es für eine konstruktive Stimulierung von Konflikten nutzbar ge-

macht wird. Eine Führungskraft gewinnt durch das Coaching Sicherheit bei der Steuerung unterschiedlichster Situationen, die mit Konflikten in Beziehung stehen. Der Führungskraft kann es dank der Konfliktstimulation gelingen, neue Verhaltensstrategien für sich zu erarbeiten (vgl. Schreyögg 2011, S. 133).

Die Notwendigkeit für eine konfrontierende Herangehensweise ist bei verkrusteten Organisationsstrukturen gegeben, um Lernen wieder zu ermöglichen und Veränderungswiderstand aufzubrechen (vgl. Schreyögg 2011, S. 132). Die eigene Belegschaft in eine Situation zu bringen, die zur Auseinandersetzung mit etwas Unangenehmem zwingt, verlangt von Führungskräften „gute Nerven“ (ebd.) sowie eine Balance von strikten Anweisungen auf der einen Seite und einem offenen und nachgiebigen Führungsstil auf der anderen Seite. „Die dafür notwendige Flexibilität lässt sich durch Coaching leichter erwerben oder bewahren“ (ebd., S. 133). Bei den beiden Verfahren Konfliktmoderation und Konfliktcoaching sind immer wieder Anteile von Verhandeln und Vermitteln vorhanden. Da das Charakteristikum bei Konflikten unterschiedliche Wünsche, Vorstellungen oder Bewertungen sind, sind Aushandlungsprozesse zur Klärung von Streit unverzichtbar. Verhandlungsführung ist ein Verfahren der kommunikativen Konfliktklärung. Konflikte wirken polarisierend und konträre Interessen und Belange werden bekundet. Um Tendenzen von Spaltung und festgefahrenen Zerwürfnissen entgegenzuarbeiten, können Konzepte von Verhandeln und Vermitteln eingesetzt werden. Ein Klassiker hierfür ist das Harvard-Konzept von Fisher, Ury und Patton (2006), das auch Grundlage für Mediationen ist.

5.3 Verhandlungsführung mit dem Harvard-Konzept

Im Mittelpunkt des Harvard-Konzeptes steht das sach- und themenbezogene Verhandeln, welches das Ziel verfolgt, dass alle Konflikt- bzw. Verhandlungspartner daraus als Gewinner hervorgehen. Das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept ist eine Strategie, dank der alle einen Nutzen haben und die abschließende Abmachung für alle zufriedenstellend ist. Im Harvard-Konzept wird Verhandeln nicht mit Feilschen

oder der alleinigen Durchsetzung der eigenen Position gleichgesetzt (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 153).

Fisher, Ury und Patton (2006, S. 38-39) führen drei Kriterien für das besondere Verhandeln nach dem Harvard-Konzept an, die alle erfüllt sein müssen:

- Das Verhandeln soll mit einer vernünftigen und gütlichen Übereinkunft enden. Diese wird hervorgebracht mit der „Methode des sachbezogenen Verhandeln durch die Einbeziehung grundlegender Interessen, durch gegenseitig befriedigende Zielvorstellungen und faire Entscheidungsmaßstäbe“ (ebd., S. 38).
- Die Art und Weise des Verhandeln soll effizient sein (vgl. ebd.).
- Die Beziehung der Konfliktbeteiligten soll sich verbessern oder zumindest nicht weiter verschlechtern (vgl. ebd., S. 39).

5.3.1 Vier Grundaspekte des Verhandeln

Vier Punkte sind die Voraussetzung für „eine, unter allen denkbaren Umständen anwendbare, offene und ehrliche Verhandlungsmethode“ (ebd., S. 34). Sie sind bezogen auf Menschen, Interessen, Möglichkeiten und Kriterien.

– Menschen:

Die Aussage lautet: „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!“ (ebd.).

Begründet wird diese Aussage damit, dass Menschen starke Gefühle und dabei Schwierigkeiten mit einer klaren und präzisen Kommunikation haben. Es geschieht daher sehr leicht, dass Gefühls- und Sachebene des Problems „versponnen“ (ebd.) werden. Dies wird dann umso komplizierter im Konfliktfall, wenn mit der Persönlichkeit des empfundenen Gegners seine Positionen identifiziert und Person und Streitinhalt nicht mehr differenziert betrachtet werden. Daher ist es besonders wichtig, die Probleme von den beteiligten Menschen und deren Positionen abzulösen und getrennt zu behandeln. „Bildlich gesprochen sollten sich die Partner Seite an Seite sehen, wie sie gemeinsam das Problem angehen – und nicht, wie sie aufeinander losgehen“ (ebd., S. 35).

– **Interessen:**

Hier lautet die Aussage: „Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!“ (ebd., S. 34).

Konfliktparteien legen selten ihre Interessen offen. Es passiert eher, dass diese hinter Positionen versteckt werden. Allerdings werden aufgrund dieser Tatsache kreative Lösungswege verhindert, weil nicht klar ist, was eigentlich gewollt wird. Auf Grundlage von Positionen sind Kompromisse nicht wirksam, weil sie die menschlichen Bedürfnisse, die zu den Positionen geführt haben, nicht berücksichtigen. Die Offenlegung von Interessen soll helfen, das tatsächliche Anliegen herauszuarbeiten, sodass tragfähige Lösungen entwickelt werden können (vgl. ebd., S. 35).

– **Möglichkeiten:**

Hier ist die Forderung: „Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!“ (ebd., S. 34).

Die Autoren raten dazu, sich vor Entscheidungen zurückzuziehen und verschiedene optionale Lösungen mit Vorteilen für die gegnerische Seite zu überlegen, und dies soll auch dann geschehen, wenn die Konfliktbeteiligten unter enormem Druck stehen. Bedenkzeit und das Loslassen von der Überzeugung, nur eine Lösung sei die einzig richtige, tragen dazu bei, dass sich Fantasie und Kreativität entfalten können. Zuerst muss es gelingen, sich über „die ganze Palette möglicher Lösungen“ (ebd., S. 35) klar zu werden. Erst nachdem alle gemeinsamen Interessen berücksichtigt und die verschiedenen Anliegen in Einklang miteinander gebracht worden sind, kann der Versuch unternommen werden, eine Übereinkunft abzuschließen. Reflexionsschleifen sind wichtige Schritte auf dem Weg zu nachhaltigen Lösungen (vgl. ebd.).

– **Kriterien:**

Die letzte Maxime lautet: „Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!“ (ebd., S. 34).

Dies bedeutet, dass neutrale Beurteilungskriterien für das Ergebnis der Verhandlung angewendet werden sollen. Diese Maxime soll verhindern, dass sich willkürliche Ergebnisse durchsetzen oder dass nur eine Seite allein ihre Interessen befriedigen kann. Lösungen sollen fair sein, unabhängig „vom bloßen Willen der einen oder an-

deren Seite“ (ebd., S. 35). Die Autoren argumentieren: „Das heißt nicht, dass die Bedingungen nur auf Prinzipien beruhen müssen, die Sie auswählen, sondern nur, dass die Lösungen von fairen Maßstäben bestimmt wird [sic], etwa durch den Marktwert oder eine Expertenmeinung, durch Sitten, Rechtsnormen etc. Diskutiert man diese Kriterien (anstatt der Wünsche der Parteien)“ (ebd., S. 35-36), so muss niemand nachgeben und keine bzw. keiner erleidet einen Gesichtsverlust.

5.3.2 Drei Prozessphasen

Die vier Grundaspekte des sachbezogenen Verhandeln sind von Bedeutung von dem Augenblick an, ab dem begonnen wird, über das Problem nachzudenken, bis zu dem Zeitpunkt einer Übereinkunft. Die gesamte Prozessdauer lässt sich in eine Analyse-, eine Planungs- und eine Diskussionsphase unterteilen (vgl. ebd., S. 36).

– Analyse

Erst wird der Kontext geklärt, um die Situation zu erkennen. Informationen werden gesammelt und bewertet. Dabei sollen v. a. die Interessen erforscht werden, auch mit einer geschärften Wahrnehmung für Gefühle und Vorstellungen der gegnerischen Konfliktparteien. Fisher, Ury und Patton schreiben hierzu, jene „menschlichen Probleme [zu] betrachten, die den parteiischen Vorstellungen, abweisenden Gefühlen und manch unklarer Verständigung zugrunde liegen“ (ebd., S. 38), sei zentral, um überhaupt wieder eine Verständigung zu ermöglichen. Die eigenen Interessen müssen reflektiert werden. Möglichkeiten sollen durchdacht und ausgelotet werden, die als Grundlage für ein Arrangement in Betracht kommen.

– Planung

Hier werden Vorstellungen entwickelt und Entscheidungen getroffen, was nun zu tun ist. Die grundsätzlichen Fragestellungen einer sachgerechten Verhandlung lauten:

- Wie soll mit den Problemen und den Interessen der Konfliktparteien umgegangen werden?
- Welche Ziele sind möglicherweise erreichbar?

- Welche Wahlmöglichkeiten gibt es oder sollten entwickelt werden?
- Welche Kriterien sind geeignet, um die erzielten Lösungen zu bewerten? (vgl. ebd.).

– Diskussion

Mit der Diskussion ist die Phase des Prozesses gemeint, in der die Konfliktparteien miteinander verhandeln. Elementar ist, sich über folgende Punkte Klarheit zu verschaffen:

- Die unterschiedlichen Gefühle wie Frustration, Ärger, Wut und die gestörte Kommunikation müssen angesprochen werden. Die Konfliktparteien sollen sich bemühen, die Interessen des Gegenübers mit seiner konträren Meinung zu verstehen.
- Gemeinsam sollen Lösungsoptionen entwickelt werden, die für alle Konfliktparteien vorteilhaft sind und den Bewertungskriterien entsprechen (vgl. ebd.).

Sind die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten klar erkennbar, geht es um die Entwicklung von Lösungen, bei denen beide dazugewinnen, jedoch niemals auf Kosten anderer. Für die Lösungssuche werden Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Kreisdiagramme eingesetzt (vgl. ebd., S. 96-107).

„Man erreicht damit einen steigenden Konsens gemeinsamer Entscheidung und zwar auf *effiziente Art und Weise* – ohne all die hohen Unkosten, die dadurch entstehen, dass man sich zuerst in einer Position eingräbt, um sich hernach wieder auszubuddeln“ (ebd., S. 38).

Beck und Schwarz beurteilen das Harvard-Konzept als ein geeignetes Werkzeug zur Konfliktregelung: „Wer sich darauf einlässt hat gute Chancen, eine vernünftige Übereinkunft zu erzielen“ (ebd., S. 156) und so sei die Kostenseite der Konflikte „im Zaum [zu] halten“ (Beck 2006, S. 71.).

5.4 Verhandlungsführung mit Mediationen

Mediation ist eine kommunikative Methode der Konfliktlösung, die mithilfe der Vermittlung durch einen neutralen Dritten – dem Mediator bzw. der Mediatorin – den Konfliktbeteiligten hilft, Klarheit über eine Streitsituation zu gewinnen. Im Verlauf von Mediationsgesprä-

chen werden Chancen erkannt, einen friedlichen Ausweg aus einem Streit zu finden. Die mediiierende Person wird von außen hinzugezogen und steht somit außerhalb der betrieblichen Hierarchie. In Mediationsgesprächen wird versucht, beratend, vermittelnd und unterstützend mit den Kontrahenten einvernehmliche und selbstbestimmte Lösungen zu erarbeiten. Der Mediator oder die Mediatorin fungiert als allparteiliche Person, trifft keine Entscheidungen, sondern lenkt den Fokus auf Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. Pühl 2006b, S. 10-11). Genauso wie das Harvard-Konzept orientiert sich die Mediation nicht an Positionen, sondern an den Interessen der Konfliktparteien mit dem Ziel, eine sogenannte Win-Win-Situation zu erzielen: „*Interessenorientiert* heißt im Wesentlichen, dass die Konfliktseiten eine beidseitige Lösung finden, die für keinen zu Gesichtsverlust führen [sic] [...], d. h. beide sind Gewinner“ (ebd., S. 10).

Als Mediation wird „ein offenes und flexibles Verfahren der Konfliktbeilegung bezeichnet“ (Faller, Faller 2014, S. 47). Sie ist eine Vermittlungsmethode, mit der „der Kommunikations- und Verhandlungsprozess der Parteien unterstützt und begleitet wird“ (ebd.).

5.4.1 Die fünf Phasen einer Mediation

Mediation ist ein gegenseitiger und vielschichtiger Austauschprozess, der sich in fünf Phasen untergliedert. Das klassische Setting einer Mediationssitzung ist ein strukturiertes Verfahren. Die Abfolge der einzelnen Phasen hat sich in der Beratungsszene weitgehend durchgesetzt (vgl. ebd., S. 126). Diese Phasen sind eine Art „Roadmap“, bei der der Mediator bzw. die Mediatorin die Navigation übernimmt und den Medianden hilft, den Weg durch den Konflikt selbstständig zu gehen. Die mediiierende Person hat „die zusätzliche Aufgabe, die Medianden dabei zu unterstützen, auf diesem Wege die Balance zwischen Beziehungsklärung, Rollenklärung und Unternehmensinteressen zu halten“ (ebd., S. 127).

1. Phase	Einleitung
2. Phase	Sichtweise der Konfliktparteien
3. Phase	Konflikterhellung
4. Phase	Problemlösung
5. Phase	Vereinbarung/Vertrag

Abb. 2: Die fünf Phasen der Mediation. Eigene Darstellung.

In der Einleitungsphase wird dem Mediator oder der Mediatorin das Mandat gegeben. In dieser Phase muss eingeschätzt werden, „ob Mediation das Verfahren der Wahl ist, um hier sinnvoll intervenieren zu können“ (Pühl 2006b, S. 13). In der zweiten Phase haben die Konfliktbeteiligten die Möglichkeit, ihre Sichtweise des Konfliktes darzustellen. Die unterschiedlichen Positionen werden von den Mediierenden zusammengefasst, sodass diese ergebnisoffen und zukunftsorientiert weiter auf der Sachebene besprochen werden können (vgl. ebd., Faller, Faller 2014, S. 127). In der Konflikterhellung werden die Interessen, Bedürfnisse und Beziehungsfragen thematisiert, soweit es den Wünschen der Konfliktbeteiligten und der Organisationskultur entspricht (vgl. Faller, Faller 2014, S. 127). Die beiden letzten Phasen helfen den Streitenden, Kooperationen und Absprachen einzugehen, daneben wird die Umsetzbarkeit von anvisierten Lösungen besprochen und verhandelt. In der fünften Phase wird die Vereinbarung resp. der Mediationsvertrag gemeinsam aufgesetzt und dessen ausgehandelte Inhalte schriftlich festgehalten (vgl. ebd., S. 128).

5.4.2 Einsatz von Mediation in Organisationen

Kerntke vertritt die Ansicht, dass Mediationen dazu beitragen, „die weiter ausgreifenden Prozesse der OE voranzubringen“ (Kerntke 2004, S. 41). Mediationen können mit wichtigen Fragen in der Organisation verknüpft sein und zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen werden: „Das geschieht durch Aufnehmen der Impulskräfte, die vielen Konflikten innewohnen, und durch die Nutzung der Selbstdiagnose, die durch Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung in Gang gesetzt werden kann“ (ebd.).

In Mediationen geht es um Veränderungen, da die unmittelbar Konfliktbeteiligten erkennen, dass sich ohne Vermittlung der Konflikt nicht bearbeiten lässt, und gleichzeitig wird die neue Einsicht gewonnen, dass für die gewünschte Lösung, ein Wandel zwingend notwendig ist (vgl. ebd., S. 39). Die vier Prinzipien des sachgerechten Handelns nach dem Harvard-Konzept bilden in Mediationen gleichfalls einen wichtigen Bezugsrahmen (vgl. Faller, Faller 2014, S. 55). Mediationen sind Partizipationsprozesse, da die von einem Konflikt Betroffenen zu Beteiligten an einer gemeinsamen Lösungssuche gemacht werden. In Mediationen gilt, dass für die Inhalte die Konfliktparteien verantwortlich sind, für die Prozessgestaltung tragen die Mediatoren oder Mediatorinnen die Verantwortung. Der Auftraggeber gibt den Rahmen vor, und die Anwenderinnen und Anwender der Mediation überprüfen, ob in dem vorgegebenen Rahmen eine Mediation sinnvoll ist.

Beck und Schwarz empfehlen Mediationen, wenn „eine direkte Klärung zwischen den Konfliktbeteiligten nicht mehr möglich ist, die Arbeit der jeweils anderen Partei direkt oder indirekt sabotiert wird, nötige Informationen nicht mehr weiter gegeben, oder gar Arbeitsgerichte angerufen“ (Beck, Schwarz 2008, S. 157) werden. Es geht also um eine höhere Eskalationsstufe, bei der der Konflikt bereits verhärtet ist (vgl. Pühl 2006b, S. 13).

5.4.3 Prinzipien der Mediation

Nach Pühl (vgl. ebd.) reicht die angesprochene Konfliktverhärtung nicht aus, um sinnvoll intervenieren zu können und die Suche nach

Konfliktlösungen mit einer Mediation zu unterstützen. Es sind noch weitere Voraussetzungen für den Einsatz dieser Methode notwendig:

– **Freiwilligkeit der Medianden**

Freiwilligkeit zählt zu den wichtigsten Kriterien einer Mediation (vgl. ebd., S. 15). Zumeist wird eine Mediation erst dann erwogen, wenn die Alternative (z. B. eine Auseinandersetzung vor Gericht) weit weniger attraktiv erscheint (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 157). Eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation ist, dass es Entscheidungsräume geben muss, und die Einsicht und Bereitschaft der Streitenden besteht, dass „die Konfliktbeteiligten voneinander abhängig sind und sie ihre Beziehung unter vernünftigen Bedingungen fortsetzen wollen“ (Pühl 2006b, S. 15).

– **Verantwortungsfähigkeit**

Mediationen können nur durchgeführt werden mit Konfliktbeteiligten, die Verantwortung für sich übernehmen (vgl. ebd.). Bei Konflikten, die stark personenbezogen sind, ist eher eine persönliche Beratung geboten. Ebenso sind strukturbedingte Konflikte in einer Organisation wenig oder gar nicht geeignet für Mediationen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 158).

– **Vorgespräche**

Damit überhaupt eine Mediation durchgeführt werden kann, ist ein Vorgespräch zwingende Voraussetzung. Im Vorgespräch werden Regeln, Verfahren und Prinzipien besprochen. Es können Einzelgespräche zur Deeskalation eingesetzt werden, um dem Druck der Gesamtgruppe zu entkommen und sich offen äußern zu können (vgl. Pühl 2006b, S. 16). Besonders bei Mediationen in Organisationen sind Vorgespräche auch deshalb wichtig, um eine genaue Problemdiagnose zu erstellen, da in Organisationen „aufgrund ihrer komplexen Dynamik Konflikte oftmals da auftauchen, wo sie gar nicht entstanden sind“ (ebd. S. 17). Die medierende Beratungsperson soll den Streitparteien Orientierung darüber geben, was Mediation leisten kann und wo die Grenzen der Methode liegen, sowie Vertraulichkeit zusichern (vgl. Faller, Faller 2014, S. 129).

– **Schaffung einer kommunikativen Atmosphäre**

Zu jeder Mediation gehört eine äußere Situation, in der sich alle „einigermaßen wohl [...] fühlen. D. h. der Raum muss störungsfrei und einladend sein“ (Pühl 2006b, S. 16). Ein gutes Ambiente und eine kommunikative Atmosphäre sind eine „unerlässliche Voraussetzung für einen konstruktiven Verlauf in einer Konfliktbeilegung (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 158).

– **Einbezug der Führungskräfte**

Mediationen in Organisationen sind nicht ohne das Einverständnis der Vorgesetzten möglich. „[D]er Verantwortliche [muss] von vorne herein mit der Mediation einverstanden sein und bereit, sich mit dem Ergebnis auseinanderzusetzen“ (Pühl 2006b, S. 17).

– **Machtausgleich**

Zumeist setzen sich die Konfliktbeteiligten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammen, z. B. einem Team und seinem Vorgesetzten. Daher ist es sehr wichtig, im Vorgespräch der Führungskraft zuzusichern, dass keine „Gleichmacherei“ in der Mediationsitzung praktiziert wird, sondern dass die Führungskraft in der Rolle des bzw. der Vorgesetzten bleibt (vgl. Pühl 2006b, S. 18).

– **Perspektivenwechsel**

In einer Mediation geht es nicht um einen Perspektivenwechsel, der darauf abzielt, die gegensätzlichen Interessen abzuklären. Pühl führt aus, dass es in betrieblichen Organisationen v. a. darum gehen muss, „den gemeinsamen Bezugspunkt wiederzufinden“ (ebd.). Der Erfolg der Organisation liegt im Interesse aller und berücksichtigt werden können nur einander widerstrebende Positionen, die die Organisationsziele nicht gefährden (vgl. ebd.).

– **Beteiligung bei Konflikten in der Gruppe**

Wenn es nicht möglich ist, alle Beteiligten in einer Organisation an einer betrieblichen Mediation teilnehmen zu lassen, so muss geregelt werden, dass die Nichtanwesenden über den Prozess informiert werden. Dies ist wichtig, um zu gewährleisten, dass von allen die erarbeitete Vereinbarung mitgetragen werden kann (vgl. ebd.).

– **Verordnete Mediation**

Aufgrund der Freiwilligkeit kann Mediation nicht von der Führungskraft befohlen werden. Jedoch können Führungskräfte Fortbildungen innerhalb der Arbeitszeit verordnen, die dafür genutzt werden können, über das Mediationsverfahren mit seiner besonderen Haltung, seinen Zielen und seinen Prinzipien zu informieren (vgl. ebd.).

– **Kompetenz des Mediators bzw. der Mediatorin**

Selbstverständlich müssen Mediatoren und Mediatorinnen über fundierte Grundkompetenzen und „unbedingt über ausreichende organisationelle Kenntnisse“ (ebd., S. 19) verfügen, da es darauf ankommt, heterogene Organisationsdynamiken zu verstehen. Als mediiierende Person sollte man auch über Beharrlichkeit verfügen und im Mediationsverlauf wirksam voranschreiten, sodass Lösungsideen gedeihen können (vgl. ebd.). Sollte die Mediation mit einem Vertrag abgeschlossen werden, schützen die in der Mediationsverordnung des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. beschriebenen rechtlichen Garantien vor ungenau formulierten Vereinbarungspunkten, die neue Konflikte entstehen lassen könnten.¹⁴

5.5 Fazit: Grenzen und Verknüpfung der Verfahren

Mithilfe des Harvard-Konzeptes erhalten Führungskräfte ein Reflexionstool, mit dem der eigene Verhandlungsstil überprüft werden kann. Im Harvard-Konzept sind die Leitlinien und grundsätzlichen Ansätze einer Orientierung und Ausrichtung hin zu einer konstruktiven Konfliktbearbeitung verschriftet. Mit seiner Logik bietet das Konzept ein „Grundverständnis lösungsorientierter Arbeit“ (Beck 2006, S. 67) in der systemischen Beratung. Es ist daher Grundlage für Vielfalt und Kreativität, die bei professioneller Anwendung dieser Methode zur Geltung kommen können. Die Faktoren eines gelingenden sachbezo-

14 Zu finden ist die ausführliche Verfahrensordnung Mediation im Anhang bei Pühl 2006, S. 190-195.

genen Verhandelns finden sich gleichermaßen in Konfliktmoderationen, im Konfliktcoaching und in Mediationen (vgl. ebd.).

Konfliktmoderationen eignen sich für Konflikte mit geringem Eskalationsgrad. Sie beschränken sich auf das Strukturieren von Konfliktgesprächen (vgl. Schreyögg 2011, S. 110). Im Gegensatz zur Konfliktmoderation ist für Schreyögg Coaching das Verfahren, das „die *Interventionsschwerpunkte* der Prozessbegleitung auf der Subjektebene“ (ebd., S. 111) festlegt. Es geht beim Coaching um Strategien, die auf eine Veränderung der Wahrnehmung, der Haltung, der Absichten sowie auf eine Erhöhung des Einfühlungsvermögens zielen (vgl. ebd.).

Mediationen verfolgen zwei Ziele: Lösungen für Konflikte zu erarbeiten, die Bestand haben, sowie die Beziehung zwischen den Streitparteien für die Zukunft in Richtung einer offenen Konfliktkultur weiterzuentwickeln, denn nach Faller und Faller stärkt Mediation „die Konfliktregelungskompetenz der Führungskräfte“ (Faller, Faller 2014, S. 7) und „schafft Grundlagen für die Konfliktfestigkeit einer Organisation“ (ebd.). Jedoch reicht es manchmal nicht aus, die Konfliktursachen zu verändern. Dann sollten andere Verfahren zum Einsatz kommen.

Gerne fragen Führungskräfte in Beratungsstellen bei latenten Unstimmigkeiten und Feindseligkeiten in der Belegschaft nach Maßnahmen zur Teamentwicklung, weil manchmal Verfahren falsch benannt oder Konflikte tabuisiert werden und die Einsicht, sich Konflikten im eigenen Verantwortungsbereich stellen zu müssen, noch nicht durchgesetzt hat (vgl. Schwertfeger 2006, S. 237, Erger 2016, S. 111). Teamentwicklung kann Konfliktbearbeitung beinhalten, muss es aber nicht (vgl. Erger 2016, S. 108). Mediationen können ein Teil der Teamentwicklung sein, während die Teamentwicklung auch als reiner Beratungsprozess funktioniert. Im Gegensatz zur Teamentwicklung umfasst die Mediation immer eine Konfliktlösung (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 158). Jedoch ist ebenso der umgekehrte Weg denkbar: Sollte ein Konfliktcoaching oder eine Konfliktmoderation wegen eskalierender Konflikte nicht weitergehen, so kann eine Mediation eingebaut werden (vgl. Pühl 2006b, S. 8, Beck, Schwarz 2008, S. 158).

Auch bei beiderseitiger Bereitschaft, am Lösungsweg teilzunehmen, blicken die Kontrahenten zunächst auf die Probleme und Mängel in ihrer Situation. Beratungspersonen können auf den Prozess einwir-

ken, ihn aber nicht kontrollieren. Deshalb gibt es auch kein richtiges oder falsches Verhalten. Das Gelingen oder Scheitern ist eine Gemeinschaftsproduktion, die beeinflussende Wirkungen auf Strukturen und Abläufe hat sowie Verantwortlichkeiten und Machtpositionen tangiert (vgl. Faller, Faller 2014, S. 7). Für Schwertfeger ist Mediation ein Verfahren, das der aktuellen Krisenbewältigung dient und Teams entlastet. Konfliktcoaching hingegen unterstützt Führungskräfte darin, sich Bewältigungsstrategien für konfliktreiche Situationen anzueignen (vgl. Schwertfeger 2006, S. 237). Jedoch „geht [es] dabei nicht um Methodenreinheit, sondern um praxis- und lösungsorientiertes Vorgehen“ (ebd.).

Wie bereits herausgearbeitet, können Verhandlungsstrategien und kommunikationsorientierte Verfahren Konfliktbearbeitungen gegenüber einem Einsatz durch Regelungen wie Macht, Autorität und Recht ersetzen, jedoch stoßen auch diese Verfahren an ihre Grenzen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 158). Die Förderung einer zielorientierten und kooperativen Kommunikation kann gegenüber extrem starren Positionen in Organisationen ins Leere laufen. Innerbetriebliche Mediationen können scheitern, wenn Führungskräfte sich weigern, die Ergebnisse der Konfliktlösungen in Strukturen und Abläufen zu verankern (vgl. ebd., S. 159). Damit sich Impulse aus kommunikationsorientierten Verfahren für eine Weiterentwicklung einer Organisation und einen Beitrag zum organisationalen Lernen ergeben, müssen von externen Beratungspersonen im Vorfeld Regelungen und Absprachen mit der verantwortlichen Führungskraft getroffen werden (vgl. ebd.). Es müssen Bereitschaft und Offenheit vonseiten der Leitungspersonen existieren, Ergebnisse und Lösungen, die in einer Konfliktmoderation, einem Konfliktcoaching oder einer Mediation erarbeitet wurden, als Feedback der ehemaligen Konfliktparteien an die Adresse der Organisationsführung richten zu dürfen, ohne dass sich diese gekränkt fühlt (vgl. Pühl 2006a, S. 171). Eine effektive Konfliktbearbeitung in Organisationen ist ein Aushandlungsprozess, zu dessen Gelingen auch Führungskräfte einen wichtigen Beitrag leisten müssen, denn es bleibt ihre „Aufgabe bzw. Herausforderung [...] zu prüfen und zu entscheiden, welche Konsequenzen aus dieser Rückmeldung berücksichtigt und umgesetzt werden“ (Beck, Schwarz 2008, S. 159).

6. Systemisches Konfliktmanagement

Konfliktmanagement in Organisationen wird meist eingeschränkt auf einzelne Maßnahmen auf der operativen Ebene der Arbeits- und Kommunikationsabläufe, so Beck und Schwarz (vgl. 2008, S. 159). Charakteristisch ist oft unsystematisches Reagieren in einzelnen Konfliktsituationen. Ein vernetztes Vorgehen hat sich noch nicht als Konzept eines Konfliktmanagementsystems durchgesetzt (vgl. Budde 2006, S. 97). Diese Vernetzung gilt es zu organisieren. Doch systemisches Konfliktmanagement bedeutet noch mehr. Führen nach systemischen Grundsätzen umfasst ein Denken und Handeln, das die „Undurchschaubarkeit und Komplexität von Organisationen, Menschen und Gruppen als gegebene Rahmenbedingungen akzeptiert“ (Bauer 2014, S. 36). Besonders im Bereich der sozialen Dienste können sich Führungskräfte kaum einer klaren Machtstruktur bedienen, weil es sich überwiegend um Expertenorganisationen handelt, deren Ziele sich nicht mithilfe einer hierarchischen Befehlskette umsetzen lassen, konstatiert Bauer (vgl. ebd., S. 37). Systemisches Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe, doch „[w]er als Führungskraft im Rahmen der Gestaltung kommunikativer Aushandlungs- und Selbstbeobachtungsprozesse eine Organisation zu Entscheidungen führt, muss auf einen Teil der formalen Macht verzichten“ (ebd.). Den Verantwortlichen in NPOs muss klar sein, dass ihre Entscheidungsfreiheit durch Partizipationsprozesse eingeschränkt ist. Doch wie kann ein systemisches Konfliktmanagementsystem gestaltet werden?

Dies kann nur gelingen, wenn in Organisationen das gemeinsame Ganze miteinander verbunden wird. Ich beginne mit der Vernetzung der Steuerungsebenen und im Weiteren plädiere ich dafür, Konflikte als Innovationsherausforderung zu begreifen. Grundlage für ein systemisches Verständnis ist die persönliche Haltung. Wenn begonnen wird, Konflikte nicht mehr als Last oder Störfall zu betrachten, sondern wenn ihnen mit einer anderen inneren Einstellung begegnet wird, sind Konflikte eine Chance für organisationales Lernen. Darauf aufbauend

wird das Orientierungsmodell beschrieben. Dieses Orientierungsmodell besteht aus zwei Teilen, die als ineinandergreifend verstanden werden sollen. Außerdem möchte ich die Aufmerksamkeit auf wichtige Bereiche und Dimensionen von Konflikten lenken. Dies soll Führungskräften helfen, in Konfliktsituationen das Geschehen zu ordnen und strukturieren zu können. Ich folge dabei meinen Erfahrungen und das Ziel ist nicht, Komplexität zu reduzieren, sondern Strategien im Umgang mit Komplexität aufzuzeigen, um als Führungskraft handlungsfähig zu bleiben. Systemische Steuerung wird nur glücken mit Selbstreflexion und der Bereitschaft, den ersten Schritt in Richtung einer Veränderung zu gehen. Deshalb werden von mir fünf Schritte zur Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems erörtert. Bauer formulierte, dass Verantwortliche in Leitungspositionen mit einem systemischen Führungsstil partiell der Macht entsagen müssen (vgl. Bauer 2014, S. 37). Mit der Anwendung der fünf Schritte soll es systemisch orientierten Führungskräften gelingen, verlorene Macht zurückzugewinnen, weil sie die Scheu vor Konflikten verlieren, positive Seiten an diesen entdecken und lernen, Streit und Unstimmigkeiten für sich und ihre Belegschaft konstruktiv zu nutzen.

6.1 Vernetzung mit den Steuerungsebenen

Nach Beck und Schwarz (2008, S. 159-160) verbindet ein systemisches Konfliktmanagementsystem wichtige rechtliche Bedingungen (Gesetze) mit zentralen Aussagen im Leitbild (normative Steuerungsebene) sowie den Zielen der Einrichtung und setzt darüber hinaus noch professionelle Standards. Auch integriert ein systemisches Konfliktmanagement Zwecke, Ziele, Rollen und Aufgaben von Führungskräften und überträgt die Ressourcen auf die Konzepte und Grundsätze, die der strategischen Steuerung einer sozialen Einrichtung dienen, z. B. in der Personalentwicklung. Abhängig vom Konfliktpotenzial können neben gängigen Ansprechinstanzen, wie den Betriebs- und Personalräten oder der betrieblichen Sozialarbeit, die Ernennung und die Qualifizierung von Konfliktbeauftragten weitere Maßnahmen sein. Dabei kann es sich sowohl um interne als auch externe Beratungspersonen han-

deln. Jedoch sollen keine konkurrierenden, sondern sich ergänzende Systeme aufgebaut werden. Auf der operativen Ebene sollen Verfahren und Regeln gefördert werden, die den Fokus auf konstruktive Konzepte legen und im besten Falle präventiv wirken (vgl. ebd.). Lenz schlägt als Präventionsmaßnahme die Einführung von Mediations-Klauseln vor:

„Die Verankerung von Mediations-Klauseln kann von der in der Organisation gelebten Philosophie und der laufenden Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen in Kommunikation und Konfliktmanagement deutlich unterstützt werden“ (Lenz 2006, S. 188).

In jeder Organisation gibt es bereits ein bevorzugtes Modell für Konfliktlösungen (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 46), allerdings werden wie in Kapitel 4 dargestellt, die beschriebenen Konflikthanlaufstellen „fakultativ genutzt“ (Faller, Kerntke 2014, S. 14). Systemisches Konfliktmanagement verfolgt eine andere Logik. Ein systemisches Management, das in seine Führungstätigkeit Konfliktmanagement verankert, befasst sich auf eine bestimmte Art und Weise mit Konflikten. Faller und Kerntke empfehlen, bspw. die vorhandenen Konflikthanlaufstellen im Unternehmen zu stärken. Da diese Stellen oftmals seit Jahren existieren und sie Kenntnisse über die schwierigen Dynamiken in der Organisation gewonnen haben, sind sie die Einrichtungen, die es im Falle von Konflikten zu nutzen gilt (vgl. Faller, Kerntke 2014, S. 10-11). Dort werden die Alarmsignale frühzeitig formuliert und Betroffene können in diesen Beratungsstellen eine sinnvolle Erstversorgung finden. Diese Anlaufstellen arbeiten häufig sehr fachkundig und engagiert, und sie erhalten Einblicke und Kenntnisse, die an keinem anderen Ort gewonnen werden können (vgl. Kerntke 2014b, S. 111). Die Integrität dieser innerbetrieblichen Institutionen sollte von Führungskräften nicht angetastet werden, und diese sollten tunlichst vermeiden, Hindernisse zu errichten. Vielmehr sollen sich Führungskräfte fragend und unterstützend den Konflikthanlaufstellen zuwenden und in Kooperation mit ihnen die Aufmerksamkeit auf neue Lösungsversuche im eigenen Unternehmen richten (vgl. ebd., Beck, Schwarz 2008, S. 173).

6.2 Konflikte sind Innovationsherausforderungen

Organisationen mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Abläufen, Hierarchien und Interessen müssen aufeinander abgestimmt werden, und zwar dergestalt, dass so wenig Reibungsverluste wie möglich entstehen. Pühl führt aus, dass das Konfliktpotenzial in den Unterschieden liegt und Konflikte entstehen „immer da, wo sich etwas bewegt – oder eben nichts bewegt“ (Pühl 2006b, S. 11). Konflikte sind zwar allgegenwärtig, jedoch auch „produktiv nutzbar“ (Beck, Schwarz 2008, S. 124). So sind nach Beck und Schwarz nicht Konflikte das Problem, sondern die Unfähigkeit der Menschen oder Organisationen, diese zu regeln. Konflikte bergen eine Lern- und Innovationschance: „Das in einem Konflikt liegende Energiepotenzial kann zum Motor für Fortschritt und sozialen Wandel werden, wenn es richtig gesteuert wird“ (ebd.).

Auch Pühl wirbt für eine Haltung bei Führungskräften, Konflikte als Innovationsherausforderung (vgl. Pühl 2006b, S. 11) zu begreifen, denn nur diese Erkenntnis bietet Aussicht auf Erfolg für organisationales Lernen (vgl. ebd., Beck, Schwarz 2008, S. 162). Doch der „Weg dahin ist noch weit: Wer sieht Konflikte, in die man auch noch selbst involviert ist, schon gern als Herausforderung?“ (Pühl 2006b, S. 11).

Sicherlich liegen Konflikten Probleme zugrunde, doch Konflikte erfüllen auch positive Funktionen. Sie fördern die Innovation, erfordern Kommunikation und Kreativität, bringen etwas in Bewegung und können Anstoß zu Veränderungen sein. Sie lösen Interesse aus, können zu Gruppenfestigkeit und zu Selbsterkenntnissen führen und – ganz wichtig – eine konstruktive Einstellung gegenüber Streit und Differenz verlangt nun einmal nach einer Konfliktlösung! (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 124). Oftmals geht diese Konfliktlösung mit veränderten strukturellen Bedingungen einher (vgl. Kerntke 2014a, S. 100). Systemisch orientierte Führungskräfte nehmen daher eine Haltung ein, die Konflikte als Chance begreift, um so bessere Entscheidungen zu fällen (vgl. Simon 2015b, S. 35). Bessere Entscheidungen lassen sich mithilfe von Feedbacks treffen. Durch Feedbackgespräche erhalten Führungskräfte Einblicke in die Wahrnehmung der Konfliktparteien, welche Rahmenbedingungen die Kontrahenten als konfliktauslösend oder eskalationsfördernd erleben. Das Feedback an die Führungskräfte

wird der „prozedural verankerte Weg zum organisationalen Lernen aus dem Konflikt“ (Kerntke 2014a, S. 100). Wie weit die Führungskraft auf Rückmeldungen gestaltend eingeht, bleibt ihr überlassen. Durch die Bereitschaft, ein Feedback von den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entgegenzunehmen, kann ein neuer „Arbeitskontrakt zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern“ (ebd.) entstehen.

6.3 Orientierungsmodell für Konfliktlösungen

Theorien, Konzepte, Modelle – hinter diesen nicht immer trennscharfen Begriffen steht grundsätzlich der wissenschaftliche Anspruch, die empirisch vorgefundene Welt analytisch zu durchdringen und eigene praktische Erfahrungen reflektierend darzustellen sowie die Praxis in besserer Weise für zielgerichtete Interventionen zugänglich zu machen.

Der Sinn eines Orientierungsmodells für Konflikte besteht darin, die Aufmerksamkeit auf wichtige Bereiche und Dimensionen von Konflikten zu richten. Auch sollen Konfliktmuster besser erkannt werden und diese Erkenntnis hilft, die vielen Informationen zu ordnen. Das Ziel ist, einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität möglich zu machen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 164). Wenn Führungskräfte spüren, dass die Zusammenarbeit nicht mehr funktioniert, hilft nur eine professionelle Vorgehensweise, um Konflikte zu bearbeiten und abzustellen. Schwelende Konflikte senken die Produktivität und kosten Zeit und Nerven – und je länger ein Konflikt unbeachtet bleibt, desto mehr raubt er Kraft und Energie (vgl. Schwertfeger 2006, S. 229). In diesem Kapitel sollen Herangehensweisen und Lösungsinstrumente für den Konfliktfall vorgestellt werden, durch die Führungsverantwortliche in ihrem Selbstverständnis sensibilisiert und in ihrem Rollenverständnis gestärkt werden können.

Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 41) entwickelten ein Modell eines Konfliktlösungssystems, das bei der Suche nach Lösungen behilflich sein soll – sowohl bei der Untersuchung eines bestehenden als auch bei der Entwicklung eines effektiven und kostengünstigen Konfliktlösungssystems. Die Autoren fordern dazu auf, das Modell zu modifizieren (vgl. ebd.). Im Zentrum des Orientierungsmodells stehen die typischen Muster der Konfliktbeilegung, auf welche die Konfliktpartei-

en im konkreten Streitfall zurückgreifen. Bewältigungsstrategien stehen in Beziehung zu den Kosten-Nutzen-Faktoren. Ury, Brett und Goldberg kommen zu folgender Schlussfolgerung:

„Ein Interessenausgleich bringt daher im allgemeinen beiden Parteien ein höheres Maß an Zufriedenheit als die Bestimmung von Rechts- bzw. Machtpositionen. Die Zufriedenheit der Parteien wirkt sich langfristig positiv auf ihre Beziehung aus und verringert die Gefahr neuauflammender Konflikte. Da der Akzent auf einseitigem Gewinnen bzw. Verlieren liegt, führt dies hingegen zwangsläufig zu feindseligen und belasteten Beziehungen. In vielen Fällen gibt der Verlierer jedoch nicht sofort auf, sondern ruft ein höheres Entscheidungsgremium an oder denkt an Rache. Freilich kann das Ausgleichen von Interessen, insbesondere wenn viele Parteien an dem Konflikt beteiligt sind, viel Zeit in Anspruch nehmen. Im allgemeinen verblissen diese Kosten jedoch angesichts der Transaktionskosten“ (ebd., S. 32)¹⁵.

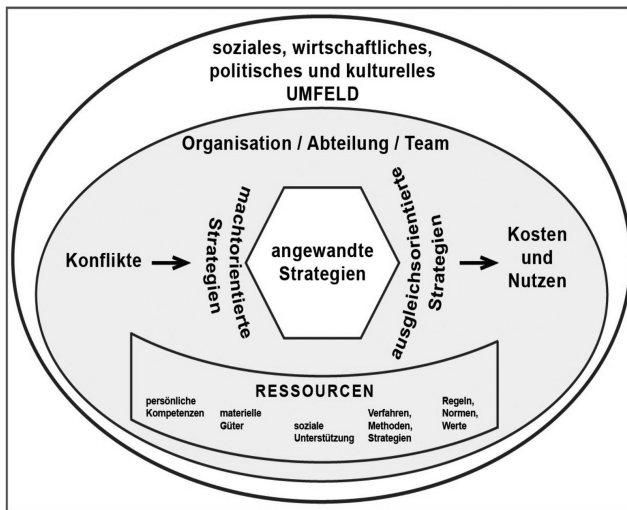


Abb. 3: Das Modell eines Konfliktlösungssystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 41).

¹⁵ Transaktionskosten umfassen wirtschaftlich und materielle Verluste, Einbußen, vergeudete Zeit, nervliche Belastungen, verpasste Chancen, Prestigeverlust, verlorene Anerkennung und Wertschätzung (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 28).

Die angewandten Strategien der Konfliktbeilegung werden von den zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst. Auf eine soziale Organisation übertragen, können diese Ressourcen wie folgt aufgezählt werden (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 164):

- *persönliche Ressourcen*: Interessen, Fachwissen, Kompetenzen der Streitenden,
- *materielle Ressourcen*: Geld- bzw. Sachmittel oder Zeit,
- *soziale Ressourcen*: Hilfen und Unterstützungen durch Personen oder Netzwerke,
- *methodische Ressourcen*: geeignete Verfahren und Unternehmensstrategien,
- *kulturelle Ressourcen*: geltende Normen und Regeln in der Organisationskultur, die von allen akzeptiert werden.

Das Modell zielt darauf, kompetente und tragfähige Konfliktlösungen zu erarbeiten, die eingebettet sind in einen umfassenderen Kontext der Organisation. Die Organisation wird beeinflusst durch das soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Umfeld. Dieses Umfeld wiederum wirkt auf die einzelnen Komponenten der Organisation (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 33). Im nächsten Schritt soll nun, nach der Bestandsaufnahme und Untersuchung versucht werden, Hinweise und Vorgehensweisen für die Führungskräfte aufzuzeigen, wie ein effektives Konfliktlösungssystem entstehen kann. Das auf das von Ury, Brett und Goldberg aufbauende Modell dient in seinen Grundstrukturen dem nun folgenden Orientierungsmodell, das von mir verändert und konkretisiert wurde.

6.4 Beschreibungsdimensionen des Orientierungsmodells

Dem Orientierungsmodell lassen sich folgende Beschreibungsdimensionen zuordnen, die Klärung und Ideen für Entwicklungsschritte aufzeigen. Arbeitsteams oder Organisationen sind soziale Systeme und funktionieren in ihrer gegenseitigen Beziehungsstruktur. Die systemische Sichtweise ist nicht der Auffassung, dass komplexe Systeme zielgenau zu beeinflussen sind, „sondern dass Veränderungen lediglich durch Impulse von außen im Sinne von »Verstörungen« angestoßen

und durch Reflexion weiter entwickelt werden können“ (Lanz 2016, S. 14).

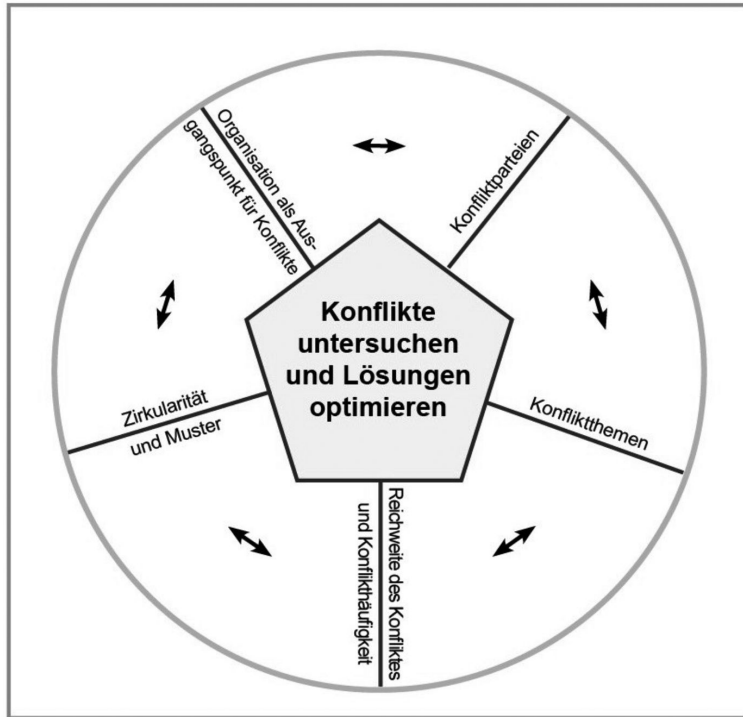


Abb. 4: Konflikte untersuchen und Lösungen optimieren. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 165).

Die einzelnen Dimensionen können nur ein Ausschnitt sein. Jede Organisation hat ihre eigene Organisationskultur und die Dimensionen, wie Konfliktparteien, Konfliktthemen mit ihrer Tragweite und Häufigkeit, Konfliktmuster und Konfliktquelle, sind Schlüsselfaktoren, die je nach Schwerpunkt und Problemlage weiterer Ausführungen bedürfen. Ziel ist es, Führungskräften in sozialen Organisationen eine Anleitung für das Wesentliche zu vermitteln, die immer auch prozessorientiert zu reflektieren ist. Lern- und Veränderungsprozesse beginnen mit der Be-

obachtung, Beschreibung und Benennung des Konfliktes und enden mit der Prüfung und Sicherung der Vermittlung in der Praxis.

6.4.1 Konfliktparteien

Es geht darum, genau zu bestimmen, wer eigentlich die Schlüsselpersonen im Konflikt sind und wie das Verhältnis der Konfliktparteien zueinander ist (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 43). Aus den Antworten der einzelnen Akteure im Streit wird erkennbar, in welcher Rolle sie agieren. Sind sie „Anklagende“ oder „Problemverursacher“ oder „Unbeteiligte“? Mit diesem Wissen lassen sich Vermutungen formulieren, „wer von den Beteiligten am ehesten und in welcher Weise an Veränderungen interessiert ist, wer am wenigsten“ (Beck, Schwarz 2008, S. 167).

Doch Vorsicht ist geboten! Es hat wenig Sinn, Menschen mit festen Charakterisierungen zu belegen, und diese Zuschreibungen mit „destruktiv“ oder „konstruktiv“ zu bewerten.

„Konflikte zwischen Mitarbeitenden, zwischen Führungskräften, zwischen Leitern des Unternehmens sind niemals private Konflikte: Man begegnet sich, um zusammen zu arbeiten, und Konflikte, die dabei entstehen, sind Konflikte des Unternehmens“ (Kernte 2014c, S. 62).

Individuelles Verhalten ist Teil des Interaktionsprozesses und findet in einem bestimmten Rahmen statt, d. h., wenn „der Mensch also lediglich in dieser Situation, in diesem Kontext ein solches Verhalten zeigt, dann beinhaltet diese Perspektive die Chance, dass er sich in einem anderen Kontext durchaus anders verhalten kann“ (Lanz 2016, S. 15). Die systemische Betrachtungsweise untersucht, in welchem anderen Kontext Konfliktverhalten unterstützend und zielführend sein kann (vgl. ebd.). Die Haltung gegenüber Teilnehmenden an einer Intervention sollte immer einen konsequenten Blick auf ihre Stärken und Ansätze für Lösungsstrategien beinhalten (vgl. Keller 2013, S. 57).

6.4.2 Konfliktthemen

Besonders in der Orientierungsphase können die Konfliktthemen wichtige Anhaltspunkte dafür bieten, was die inhaltlichen Themen des Konfliktes sind (vgl. Beck, Schwarz, S. 168-169). Das Benennen der Streitpunkte in Verbindung mit den Erklärungen lässt Muster erkennen, und diese sind für alle sichtbar zu machen (vgl. ebd., S. 169). Bei der Aufarbeitung der Konfliktthemen ist es wichtig, den Gefühlen der Wut, des Ärgers oder der Enttäuschung genügend Beachtung im Beratungsprozess zu schenken (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 47).

Die systemische Sichtweise sieht Wirklichkeit als konstruiert an. Individuelle „Wahrheiten“ grenzen sich voneinander ab, weil jeder Mensch durch seine sozialisierte Individualität seine eigenen Wahrnehmungen benennt, beschreibt und bewertet sowie bemüht sein wird, sich im Interaktionsprozess von anderen zu unterscheiden (vgl. Lanz 2016, S. 15). Wirklichkeit ist subjektive Wahrnehmung. In Konflikten ist die systemische Herangehensweise also nicht zu fragen, was das Problem ist. Dies würde voraussetzen, dass das Problem wirklich existiert. Probleme werden als solche gesehen und empfunden und somit sind auch Probleme konstruiert. Vielmehr lautet die systemische Fragestellung, wer was in welcher Situation als Problem definiert (vgl. ebd., S. 16).

6.4.3 Reichweite des Konfliktes und Konflikthäufigkeit

Je weiter Konflikte vorangeschritten sind und je öfter sie auftreten, desto komplexer sind die Konfliktmuster.

„Und es ist relativ einfach, darauf zu achten, wer Issues artikuliert und in den Konflikt einbringt, ob das durch die Konfliktparteien direkt oder über »Sprecher«, »Repräsentanten« oder andere Mittelspersonen geschieht. Es lässt sich dann die Frage beantworten, welchem Rahmen die Konfliktparteien dabei angehören. Spricht man im eigenen Namen oder als Vertreter eines Kollektivs? Achtet man darauf, dass der Konflikt nicht vom Mikro-Rahmen auf den Meso-Rahmen überschlägt?“ (Glasl 2013, S. 67).

– Konflikte im mikro-sozialen Rahmen

Damit sind die Konflikte zwischen Einzelpersonen gemeint sowie Konflikte in kleinen und klar abgegrenzten Gruppen. Man kennt sich und Konflikte finden in sogenannten Face-to-Face-Interaktionen statt. Das Konfliktmuster ist überschaubar und die Beziehungen der Konfliktparteien sind direkt (vgl. ebd., S. 68-69).

– Konflikte im meso-sozialen Rahmen

Meso-soziale Konflikte sind Konflikte innerhalb einer Organisation zwischen Gruppen und größeren Sub-Einheiten, wie z. B. Abteilungen. Je größer eine Organisation ist, desto geringer ist die direkte Kommunikation. Diese läuft dann oft über Mittelspersonen als Exponenten und Exponentinnen:

„Die Beziehungen von Exponenten, die direkten Interessen der Exponenten sowie ihre Position und Ambitionen können die Konfliktodynamik weitgehend prägen und sogar die direkten Konflikte der kollektiven Gebilde überlagern und in den Schatten stellen“ (ebd., S. 69).

Die Komplexität ist gesteigert, zum einen aufgrund der Größe der Organisation und zum anderen, weil weniger persönliche Beziehungen zwischen den Gruppen existieren.

„Die Intra- und die Interkommunikation kann unter sehr unterschiedlichen Bedingungen, Umständen und Formen erfolgen und für die beteiligten Personen zusätzliche Spannungen bewirken“ (ebd.).

Die Organisation mit ihren Zielen, Aufgaben, Strukturen und Prozessen steht mehr im Fokus als persönliches Verhalten, Denken und Fühlen der Einzelpersonen. Somit wird die Organisation mehr als Konfliktquelle benannt als im mikro-sozialen Rahmen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 170).

– Konflikte im makro-sozialen Rahmen

Diese Konflikte bestehen meist innerhalb oder zwischen Bevölkerungsgruppen oder Interessengruppen im gesellschaftlichen Umfeld. Es ist auf dieser Ebene schwierig, eine nachhaltige Interventionsstrategie zu entwickeln. „Hier werden ein langer Atem, Ausdauer, Geduld, das Ertragenkönnen von Rückschlägen, die Kunst, aus Fehlern und Fehlschlägen zu lernen, aber auch konsequentes Vorgehen zu wichtigen Schlüsselqualifikationen“ (ebd.).

Der Konfliktverlauf soll dezidiert betrachtet werden. Der Eskalationsgrad muss festgestellt werden (vgl. Fußnote 3), um sinnvolle Interventionen planen zu können. Die Dynamik des Konfliktmusters gilt es zu ermitteln. Daraus können Ansatzpunkte, Interventionen für Lösungsvisionen und einzelne Schritte hin zur Lösungsfindung überlegt werden (vgl. ebd., S. 172).

6.4.4 Zirkularität und Muster

Wie kann nun eine solche Dynamik des Konfliktmusters bestimmt werden? Beck und Schwarz urteilen, dass es wichtig ist, Konfliktmuster herauszuarbeiten. Gemeint sind damit Zusammenhänge von mehreren Aspekten und Elementen in der konkreten Streitsituation.

„Diesem Vorgehen liegt die systemische Annahme zugrunde, dass eine interdependente (zirkuläre) Wechselwirkung der Elemente auf allen Ebenen besteht und somit indirekt alle Musterbestandteile erfasst werden und ihre Wechselwirkungsorganisation sich verändert“ (Beck, Schwarz 2008, S. 166).

Die Systemtheorie geht davon aus, dass jedes Handeln auch immer ein Erwidern ist. Dies gilt auch für die Kommunikation, deshalb wird in der Systemarbeit von zirkulärer Kommunikation gesprochen (vgl. Lanz 2016, S. 16). Sowohl in der Zweierkonstellation als auch in Gruppenzusammenhängen sind dynamische Muster zu erkennen. So werden in Teamkonflikten Streit oder das Zurückhalten von Informationen nicht als Fakten betrachtet, sondern als zirkuläre Kreisläufe, an denen mehrere im Team beteiligt sind. Es geht um die Kommunikationsweise, die das Verhalten der Konfliktbeteiligten prägt. Nicht als „gut“ oder „schlecht“ wird Verhalten beurteilt, sondern der Fokus der Betrachtung wird auf „Muster und Kreisläufe gerichtet und wertfrei untersucht, welchen »Beitrag« die jeweiligen Beteiligten zu einer Situation leisten“ (ebd., S. 17).

Die systemische Arbeit interessiert sich für den zirkulären Zusammenhang von Ideen, Gefühlen, Handlungen, Personen, Beziehungen, Gruppen, Ereignissen, Traditionen etc. Deren wechselseitige Beeinflussung wird als Prinzip kausaler Zirkularität bezeichnet (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 78). Im Gegensatz zu linearen Fragen sind zirkuläre

Fragestellungen besonders gut geeignet, um diese Wirkungszusammenhänge zu erfassen (vgl. Tomm 2009, S. 169). Die besondere Art der Fragen ist „zirkulär, insofern sie versuchen, diese organisatorischen Zusammenhänge zu erhellen“ (ebd., S. 100). Außerdem sind Fragestellungen wichtig, die auf die Herausarbeitung von Unterschieden in der Wahrnehmung zielen (vgl. ebd., S. 105). Nicht alle Dimensionen sind im konkreten Konfliktfall von gleicher Bedeutung (vgl. Glasl 2013, S. 166-167). Die einzelnen Aspekte sollen als eine Art „Konflikt-Gewebe“ oder, anders formuliert, als „Lösungs-Gewebe“ verstanden und bearbeitet werden (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 166).

6.4.5 Organisation als Ausgangspunkt für Konflikte

Beziehungsmuster können sich auch ohne institutionelle Vorgaben entwickeln. Es entstehen wiederkehrende und gefestigte Verhaltensmuster, die entweder von Führungsverantwortlichen gefördert oder sanktioniert werden (vgl. ebd., S. 176). Schwierigkeiten mit der Identität einer Organisation können sich auf unterschiedliche Weise äußern:

„Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben und Kompetenzen oder über Prozeduren. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität kleinerer Organisationseinheiten kann [sic] in langwierigen Strategie-Diskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden. In einem organischen Ganzen kann ja das Symptom an einer ganz anderen Stelle auftreten“ (Glasl 2013, S. 125-126).

In der Systemtheorie werden einzelne Elemente immer im Zusammenhang mit einem größeren System betrachtet. Konflikte weisen in der systemischen Analyse auf eine unausgewogene und gestörte Balance des gesamten Systems hin. Ziel ist es, Interventionschancen zu finden, um die üblichen Muster zu durchbrechen und nützlichere zu fördern und zu etablieren (vgl. Lanz 2016, S. 17). Eine Klärung des Konfliktpotenzials ist auch hinsichtlich einer Konfliktprävention von großer Bedeutung (vgl. Glasl 2013, S. 128). Dies wird dann besonders wichtig, wenn Organisationen Anpassungsleistungen an ihre Umwelt erbringen müssen, wie z. B. aufgrund veränderter Gesetze oder Sparmaßnahmen von Kommunen, Bundesländern und Bund etc. (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 176-177).

Beck und Schwarz empfehlen Transparenz hinsichtlich der Bilanzierung der Kosten für die praktizierte Konfliktbewältigung gegenüber den Organisationsmitgliedern herzustellen, damit zugleich die Zieldienlichkeit der gewählten Strategien überprüft wird und neue Anregungen für zukünftige Vorgehensweisen entstehen können (vgl. ebd., S. 178). Die Zusammenhänge zwischen der Art der Konfliktbewältigung und den in Kapitel 6.3 aufgeführten persönlichen, kulturellen, sozialen, materiellen und methodischen Ressourcen müssen geklärt werden. Es ist wichtig, eine realistische Einschätzung hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu gewinnen, um sinnvolle Interventionen planen zu können (vgl. ebd., S. 180). Dabei gilt es einzuschätzen, welche Elemente des Konfliktsystems verändert oder ersetzt werden sollen und welche Kosten bei Änderungen anfallen (vgl. ebd., S. 182).

Wie können konkrete Lösungsschritte entwickelt werden und wirkungsvolle Interventionen aussehen? Im Folgenden werden fünf Schritte vorgestellt, wie im Umgang mit Konflikten nachhaltige Effekte erzielt werden können. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit, konzentrieren sich die einzelnen Schritte auf im Kern prägnante Aspekte.

6.5 Fünf Schritte zur Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems

Wie kann es Führungskräften gelingen, das notwendige „Irritationspotential [...] für den Erfolg von Interventionen“ (Königwieser, Exner 2008, S. 22) zu organisieren? Die Grundprämisse ist ja, dass alle Menschen – und im konkreten Konfliktfall alle daran Beteiligten – über Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um konstruktives Verhalten und einen guten Umgang miteinander zu praktizieren. Jedoch ist man sich dieser Lösungskompetenz in manchen Lebenslagen nicht bewusst und es gelingt nicht, diese Fähigkeit erfolgreich zum Einsatz zu bringen (vgl. Lanz 2016, S. 17).

Systemische Intervention bedeutet, alle Beteiligten darin zu unterstützen, ihre teamfördernden Kompetenzen zu aktivieren, gemeinsam ein anerkennendes und wertschätzendes Verständnis füreinander im Team zu entwickeln und zielführende Verhaltensweisen in Konfliktsi-

tuationen wiederzufinden und einzusetzen (vgl. ebd.). Die Gestaltung dieser sozialen Prozesse oder Interventionen wird „Interventionsarchitektur“ oder „Interventionsdesign“ genannt. Auf der Grundlage von Annahmen und den Bedingungen, wie Zeit, Geld, verfügbare Räume, Ziele etc., werden soziale Räume entwickelt, die wiederum den Rahmen bilden sollen für soziale Ereignisse und eine veränderte Kommunikation. „Interventionsarchitektur und Interventionsdesign determinieren Kommunikationsflüsse, strukturieren Entscheidungsabläufe und Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten“ (Königswieser, Exner 2008, S. 29).

Es soll der Versuch unternommen werden, ein eigenes Modell für ein systemisches Konfliktmanagementsystem zu beschreiben. Die Schritte des Konfliktmanagements wurden von mir in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 183-200) entwickelt.

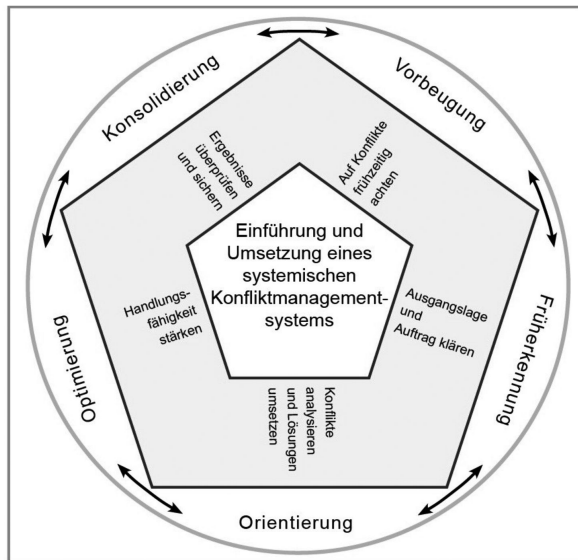


Abb. 5: Einführung und Umsetzung eines systemischen Konfliktmanagementsystems. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Schwarz (2008, S. 183).

Ich lasse mich dabei von meinen Erfahrungen leiten und benenne konkrete Lösungsschritte. Ich bin mir bewusst, dass die vorgeschlagenen Schritte sich nicht sofort umsetzen lassen. Diese Schritte sind prozessorientiert und bedürfen anhaltender Anstrengung und Reflexion. Meine Überzeugung ist, dass Organisationen und die in ihnen wirkenden Führungskräfte befähigt werden können, die im Modell liegenden Lernchancen zu erkennen, zu nutzen und weiter auszugestalten.

6.5.1 Schritt 1: Auf Konflikte frühzeitig achten

Systemisches Konfliktmanagement kann von Beteiligten und Betroffenen in den Teams oder Abteilungen selbst ausgeübt und zufriedenstellend gehandhabt werden. In solchen Fällen kommt Team- oder Projektleitern und Projektleiterinnen eine wichtige Funktion zu. Voraussetzungen dafür sind ein konstruktives Konfliktverhalten aller Organisationsmitglieder und eine konstruktive Konfliktkultur in der gesamten Organisation (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 183).

Dies wird allerdings nicht der Normalfall sein. Konflikte sind für Beteiligte und für Außenstehende nicht von vornherein zu erkennen. Missstimmungen und tiefer liegende Konflikte können durch unterschiedliche Signale zum Ausdruck kommen, wie bspw. einen aggressiven Gesprächsstil, einen kontinuierlich hohen Krankenstand oder eine hohe Fluktuation innerhalb der Belegschaft. In Organisationen vermeiden es deren Mitglieder oft, ihre Probleme offen anzusprechen, und dies kann gute Gründe haben: Man möchte vermeiden, die eigene Position zu gefährden oder hat schlichtweg Angst davor, Verlierer bzw. Verliererin zu sein. Jedoch ist einem bewusst, dass man weiterhin zusammenarbeiten muss, und daher werden Konflikte oft „kalt“ ausgetragen (vgl. ebd.).

Eine Chance für eine erfolgreiche Konfliktregelung liegt in einer rechtzeitigen Wahrnehmung von Konflikten.

„Je früher der Konflikt erkannt und angegangen wird, umso eher können die nötigen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Wird ein Konflikt zu spät erkannt oder gänzlich ignoriert, so ist mit hoher Wahrscheinlichkeit damit zu rechnen, dass sich die Fronten verhärten, der Konflikt eskaliert und eine Konfliktsituation entsteht, die sehr schwer aufzulösen ist“ (ebd., S. 185).

Daher raten Beck und Schwarz, den eigenen Blick auf die Wahrnehmung von Konflikten zu schärfen, damit es gelingt, „schnell und angemessen reagieren zu können“ (ebd.). Eine solche Sensibilität im Sinne eines „Frühwarnsystems“ muss durch die Organisationskultur ermöglicht und gefördert werden. Wenn Führungskräfte spüren, dass die Zusammenarbeit nicht mehr harmonisiert oder destruktiv ist, sollte man sich ein Bild vom relevanten System machen. Dieses kann die Führungskraft selbst erkunden oder bereits zu diesem Zeitpunkt eine externe Beratungsperson hinzuziehen. Gefragt werden kann, wer Anteil an der Situation hat, um zu klären, wer welchen Einfluss ausübt und welchen Beitrag in die gestörte Situation mit einbringt. Es sollen die wichtigen Systemelemente inklusive der Strukturen, Verhaltenskodexe und Regeln im Umgang miteinander erforscht werden, um mögliche Muster und Regelkreise herauszuarbeiten (vgl. Lanz 2016, S. 18).

6.5.2 Schritt 2: Ausgangslage und Auftrag klären

Wenn der Wunsch sich bei Führungskräften durchsetzt, bisherige Konfliktbearbeitungen zu untersuchen und neue, effektivere zu finden, hat dies nach Ury, Brett und Goldberg oft zwei Gründe: Es gibt Krisen, die Reaktionen von Führungskräften unabdingbar machen, und innovative Lösungen für neue Herausforderungen machen einen anderen Umgang mit Konflikten notwendig (vgl. Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 90). Soziale Organisationen befinden sich derzeit in solchen Krisensituationen: Kommunen und freien Trägern werden die Mittel gekürzt, was sich in vielfältiger Weise auf die Einrichtungen der sozialen Dienste auswirkt, z. B., indem Zielgruppen wegbrechen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 187).

Vorausschauende Führungskräfte sehen notwendige Veränderungen und stellen sich rechtzeitig auf sie ein.

„Häufig werden Insider von den Unternehmens-/Organisationsleitungen damit betraut, die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Zunehmend geschieht dies aber auch in Kooperation mit externen Konfliktberater/innen. Deren Aufgabe und Engagement werden erleichtert, wenn der Auftrag klar, die Zielsetzung präzise ist und die Beteiligten in etwa wissen, was sie möchten, bzw. nicht wollen“ (ebd., S. 188).

Hat eine Führungskraft mit einem Konflikt zu tun oder sucht sie nach Hilfe, so wird oft in Beratungsinstitutionen angerufen und das Problem geschildert. Oft existiert nur eine vage Vorstellung davon, welche Methode im gegenwärtigen Konflikt die Erfolg versprechendste ist (vgl. Schwertfeger 2006, S. 231). Verweigert sich z. B. eine Konfliktpartei einer Vermittlung, ist Mediation kein geeignetes Verfahren. Coaching hingegen ist sinnlos, wenn die Konfliktparteien an einer Wiederherstellung des bisherigen Systems interessiert sind (vgl. ebd., S. 232). Es gibt große Gemeinsamkeiten in den Methoden, doch je nach Problemstellung sind verschiedene Interventionen anwendbar. Deshalb ist ein Erstgespräch unerlässlich, um eine angemessene Konfliktbearbeitung vorzuschlagen (vgl. ebd., S. 231), denn „[o]ftmals benennt der Kunde eine Maßnahme mit dem »falschen« Namen“ (ebd., S. 237). Sollte ein Auftrag an einen Konfliktberater oder eine Konfliktberaterin als neutrale Beratungsperson ausgesprochen werden, sollten sich diese Zeit nehmen und mit allen am Konflikt beteiligten Personen sprechen und deren persönliche Sicht auf den Konflikt kennenlernen.

„Mit allen Beteiligten fast gleichzeitig Kontakt aufzunehmen, kann sehr wichtig sein; denn wenn in einem Konflikt eine Seite glaubt, daß der Systemdesigner der anderen nähersteht, ist seine Glaubwürdigkeit gefährdet (Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 93).

Auch Glasl betont die Wichtigkeit der persönlichen Kontaktaufnahme:

„Es ist gerade zu Beginn der Konfliktbehandlung wichtig, dass die Arbeit am Konflikt nicht mit der *Taktik der Kontaktverweigerung* vereitelt wird. [...], [so] kann die einseitige Kontaktverweigerung ein eminentes Machtmittel sein, mit welchem die Beziehungen zwischen Konfliktparteien einseitig und asymmetrisch werden“ (Glasl 2013, S. 458).

Alle müssen mit der Beauftragung einer Konfliktberatung einverstanden sein. Die systemisch-konstruktivistische Analyse verlangt zu erfragen, welche Bedeutung für alle Konfliktbeteiligten die geplante Beratung hat und wie sie diese interpretieren (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 189). Für die Konfliktberatung – intern oder extern – ist es unabdingbar, „die Ausgangssituation, den Auftragskontext und die Auftragsdynamik differenziert abzuklären“ (ebd.). Auf dieser Grundlage kann geklärt werden, in welcher Rolle der externe Berater arbeitet: als Coach, als Konfliktmoderator bzw. Konfliktmoderatorin oder als Mediator bzw. Mediatorin. Wenn verschiedene berufliche Qualifikationen

es zulassen, können überschneidende Rollen bedient werden oder sich im Verlauf des Klärungsgespräches ändern (vgl. ebd., S. 191). Der Einsatz der jeweiligen Rolle in der Konfliktberatung hängt von der konkreten Aufgabe und der Konfliktsituation ab. Unabhängig davon muss die vermittelnde Beratungsperson „sensibel die Anforderungen der jeweiligen Situation wahrnehmen und die Aufgaben auch im Sinne der Beteiligten erfassen“ (ebd.).

6.5.3 Schritt 3: Konflikte analysieren und Lösungen umsetzen

In der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise wird thematisiert, dass Menschen in bestimmten Mustern immer wieder ihre eigene Sicht auf die Welt beschreiben. In Konflikten können, wenn ein Verhalten von der Führungskraft als problematisch angesehen wird, Fokussierungen auf die als störend empfundene Person den Blick für Lösungsansätze, Stärken und Fähigkeiten behindern (vgl. Lanz 2016, S. 15-16). Sind sich Führungskräfte ihrer subjektiven Wahrnehmung bewusst, so kann vielleicht aufgrund dieser Erkenntnis, der Blick auf anderes gerichtet werden, was als hilfreich in der schwierigen Situation empfunden wird, denn „[e]s muss also nicht immer so sein, wie man glaubt, dass es ist“ (ebd., S. 16). Eine wesentliche Aufgabe im Konfliktgespräch oder in der Analyse der Konfliktsituation besteht darin, Perspektivenvielfalt herzustellen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 193).

„Die Chance, die sich aus dieser Sichtweise ergibt, liegt auf der Hand: Wenn Wirklichkeit immer individuell konstruiert ist, heißt das für als problematisch empfundene Verhältnisse, dass man diesen gegenüber eine andere (innere) Position einnehmen und sich damit eine alternative, lösungsorientierte Wirklichkeit »erschaffen« kann“ (Lanz 2016, S. 15).

Für die Neugestaltung eines Status quo ist es zentral, dass sich sowohl bei einzelnen Betroffenen als auch bei Gruppen das Bewusstsein durchsetzt, Verlauf und Ergebnis des Veränderungsprozesses positiv beeinflussen zu können. Es ist zunächst einmal egal, ob Konfliktmoderation, Coaching oder Mediation von der Führungskraft in der konkreten Konfliktsituation als geeignet angesehen wird. Vielmehr geht es bei allen diesen Interventionen darum, ein Zustandsbild vom sozialen System zu erstellen und die Art der Kommunikation sowie die jeweili-

gen Sichtweisen und Meinungen der einzelnen Beteiligten besser kennenzulernen (vgl. Lanz 2016, S. 21). Das Harvard-Konzept, Konfliktmoderationen, Konfliktcoaching und Mediationen sind reflektierte Verfahren, die helfen Veränderungen anzustoßen, neue Ideen und Visionen zu entwickeln, Musterkreisläufe zu stören sowie Rollen anders zu definieren (vgl. ebd.).

Wenn doch Widerstand gegen Veränderungen wahrzunehmen ist, so ist darauf mit besonderer Aufmerksamkeit einzugehen. Die Nichtbeachtung erschwert die kreative Suche nach Lösungen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 194-195). Für die konstruktivistische Sichtweise im systemischen Arbeitsmodell sind Widerstände eine Konstruktion und wirken auf die Beratungspersonen und Führungskräfte, da auch sie von Vorstellungen über die Klienten und Klientinnen beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 196). Gleichwohl kann es geschehen, wenn Konfliktparteien aktiv versuchen, den Veränderungsprozess zu gestalten, dass Widerstand von einzelnen oder Gruppen ausgeht, die außerhalb der Konfliktsituation stehen. Gegen neue Strategien oder anstehende Veränderungen zu opponieren, kann gute Gründe haben:

„Einige sehen ihre Positionen als Verwalter oder Verfechter des bestehenden Systems bedroht. Andere haben die Streitfälle mit den bestehenden Methoden bisher immer gewonnen und fürchten, daß die neuen Verfahren ihnen Nachteile bringen“ (Ury, Brett, Goldberg 1991, S. 98).

Ury, Brett und Goldberg raten daher, sich mit den Skeptikern zu beschäftigen (vgl. ebd.). Beck und Schwarz empfehlen, dass darauf geachtet werden muss, in Veränderungssituationen das Problemverhalten nicht abzuwerten und das Lösungsverhalten nicht zu idealisieren (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 195). Der Umgang mit Widerständen verlangt Professionalität, da es in der Konfliktberatung gelingen muss, eine Balance in der Interaktionsdynamik und Beziehungsgestaltung von allen Prozessbeteiligten herzustellen, was in der Verantwortung der Führungskraft bzw. der Beratungsperson liegt (vgl. ebd., S. 196).

6.5.4 Schritt 4: Handlungsfähigkeit stärken

Sich Konflikten zu stellen und diese konstruktiven Lösungen zuzuführen, ist anstrengend, und Lösungen sind oft nur mit großer Mühe zu

erreichen. „Ungeduld kann sich einstellen, Erschöpfungssymptome zeigen sich angesichts des mühseligen Vorankommens, Bedenken werden laut, ob die Wegstrecke auch wirklich zu schaffen ist“ (ebd., S. 197).

Nach der Prozessoptimierung besteht die Gefahr, dass gute Lösungen und Maßnahmen zwar entwickelt, aber nicht umgesetzt werden oder dass bei veränderten Prozessen unvorhergesehene Probleme im beruflichen Ablauf auftreten. Ausgangspunkt hierfür ist die Erfahrung, dass Wandel in Organisationen manchmal von kurzer Dauer ist.

„Sowohl diejenigen, die Veränderungen aus einer Distanz beobachten, als auch die, die als unmittelbar Betroffene in diesen leben, werden den Eindruck nicht los, dass diese Veränderungen häufig zum Selbstzweck geworden sind. Vor allem die Kurzatmigkeit, in der eine Veränderung kreiert, dann wieder begraben und schließlich durch eine neue ersetzt wird, weckt einen solchen Eindruck“ (Schäffner 2002, S. 303).

Dies bedeutet, dass auch die Umsetzung verfolgt werden muss (vgl. König, Volmer 2014, S. 138). Während der gesamten Beratungszeit sollte Sorge dafür getragen werden, dass die Veränderungen im Organisationsgeschehen aufeinander abgestimmt sind und – wenn nötig – einer Richtigstellung unterliegen (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 198). Führungskräfte müssen darauf achten, dass die Konfliktbeteiligten konkrete, detaillierte, realistische und überprüfbare Lösungen entwickeln. Des Weiteren sollten Führungskräfte immer wieder motivieren, bei Schwierigkeiten auf Widerstände eingehen und fehlende Ressourcen bereitstellen (vgl. ebd., S. 197). Gefragt werden kann demnach also: Was muss getan werden, um die entwickelten und optimierten Lösungen zu stabilisieren?

Stabilisierung wird oft unter dem Begriff der Nachhaltigkeit diskutiert, so König und Volmer (vgl. 2014, S. 138). Keller spricht dann von einer nachhaltigen Maßnahme, wenn es gelingt, die Teilnehmenden zur Veränderung durch Selbstreflexion zu befähigen (vgl. Keller 2013, S. 16). Denn nachhaltig wird eine Intervention,

„wenn sie auf längere Zeit eine ernsthafte Wirkung über den Moment hinaus erzielt. Dies erfordert, dass langfristig und tief greifend Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden, die die Teilnehmer [...] in konkreten Praxissituationen eigenständig anwenden können“ (ebd.).

Wesentlich ist die Zeit nach der Intervention (vgl. ebd.). Für König und Volmer ist Nachhaltigkeit eine Eigenschaft innerhalb des sozialen Systems (vgl. König, Volmer 2014, S. 147). Deshalb sollen Veränderungen noch lang im Gedächtnis haften bleiben. Dabei spielen insbesondere Führungskräfte eine große Rolle (vgl. ebd., S. 148). Sie können abklären, wie die Belegschaft die Veränderungen deutet, immer wieder auf das Positive der Veränderung hinweisen, diese in einer Vision festschreiben, Einwände ernst nehmen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der weiteren Umsetzung einbeziehen sowie – schlussendlich – an die Veränderung erinnern (vgl. ebd., S. 149). Nach Keller sind Führungskräfte in der Pflicht, Lernerfahrungen für die berufliche Tätigkeit zu festigen (vgl. Keller 2013, S. 36). Wenn Führungskräfte „signalisieren, dass es gewünscht ist, neue Lerninhalte und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag umzusetzen, hat dies einen positiven Effekt“ (ebd.). Sollten Unsicherheiten bei der Führungskraft bestehen, wie Veränderungen stabilisiert werden können, bietet sich ein Coaching zu diesem Thema an (vgl. ebd., S. 152). Dadurch wird die Wahrnehmung für Konflikte innerhalb der Belegschaft geschärft und deren Beurteilungsfähigkeit geschult, was dann nach Beck und Schwarz zu einem Frühwarnsystem führen kann (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 198).

„Wenn die Parteien erkennen lernen, wann Verfahren nicht funktionieren, können sie die Verbesserungen am System selbst vornehmen und letztendlich völlig auf die Hilfe des Systemdesigners verzichten“ (Ury, Brett, Goldberg, 1991, S. 107).

Ein solches Frühwarnsystem würde Führungskräften helfen, in der Anfangsphase von Konflikten im eigenen beruflichen Tätigkeitsbereich selbst konstruktiv agieren zu können (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 198). Führungskräfte sollten die hierfür notwendigen Bedingungen gewährleisten und Hilfestellungen bei Umsetzungshindernissen geben (vgl. ebd.).

6.5.5 Schritt 5: Ergebnisse überprüfen und sichern

Bei der Überprüfung soll darauf geachtet werden, die Beteiligten frühzeitig in die Bewertung und Sicherung der Ergebnisse miteinzubeziehen, um gegebenenfalls rechtzeitig Korrekturen zu veranlassen. König

und Volmer empfehlen Evaluationen darüber, was erreicht wurde. Sie schlagen vor, Ziele und Verwendungszwecke festzulegen sowie Kriterien und Indikatoren zu bestimmen (vgl. König, Volmer 2014, S. 139-145). All diese Faktoren sollen bereits als Teil des gesamten Beratungsprozesses überlegt, geplant und beschlossen werden (vgl. ebd., S. 146). „Führungskräfte müssen Interesse zeigen und Verantwortung übernehmen“ (Keller 2013, S. 34) und wegkommen von der Fokussierung auf Defizite und Einzelmaßnahmen (vgl. ebd.). Nachhaltigkeit kann sich nur durchsetzen, wenn Strukturen sich verändern lassen und Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung planvoll gekoppelt wird (vgl. Keller 2013, S. 28).

Beck und Schwarz schlagen eine Kosten-Nutzen-Analyse vor, die auch im Controlling als Qualitätsoptimierung und -sicherung stimmig erscheint (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 198). Ebenso wie König und Volmer befürworten Beck und Schwarz, dass die Bewertungskriterien mit den Konfliktbeteiligten vereinbart werden (vgl. ebd., S. 199). So soll überprüft werden, ob sich die Transaktionskosten, wie Geld, Zeit oder Belastung, erhöht oder gesenkt haben, wie hoch der Zufriedenheitsgrad mit dem Ergebnis ist und wie sich dies auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Es gilt zu prüfen, ob neue Konflikte aufflammen oder ob die Konflikthäufigkeit gesenkt werden konnte. Auch soll der Blick dahin gelenkt werden, welche zusätzlichen Veränderungen stattgefunden haben und ob diese Nachwirkungen erwünscht oder unerwünscht sind (vgl. ebd.). Der Fragestellung, wo die Grenzen der Veränderung liegen, soll nachgegangen werden. Dies kann zu dem Themenkomplex führen, welche Strategien Erfolg versprechend sind (vgl. ebd., S. 200). Zum Abschluss raten Beck und Schwarz Führungskräften und Beratungspersonen, darauf zu achten, detailliert und konkret die Bewertungen festzuhalten. „Dies kann ein wirksames Medium der Prozessevaluation sein, der Akzeptanz neuer Verfahren und eventuell auch ihrer Verbreitung in andere Organisationen hinein dienen“ (ebd.).

Keller widerspricht einer alleinigen Überprüfung durch Evaluation. Da Menschen nicht linear funktionieren und bei einer Aufarbeitung von Konflikten mit komplexen Problemstellungen konfrontiert sind, wird eine „exakt[e] Quantifizierung des Nutzens“ (Keller 2013, S. 27) kaum möglich sein. Für einen Lerneffekt wird die Unterstützung der Führungskraft benötigt, weil das Gelernte in die Berufspraxis inte-

griert werden muss (vgl. ebd., S. 51). Führungskräfte sollten offene Auseinandersetzungen fördern, die einen wohlwollenden und wertschätzenden Austausch auf gleicher Augenhöhe zwischen den Konfliktbeteiligten zulässt (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 201).

6.6 Fazit

Systemisches Arbeiten fordert auf, „quer zu denken“ (Lanz 2006, S. 24), anders hinzuschauen, Unterschiede wichtig zu nehmen sowie die Vielfalt der Perspektiven zu entdecken. Es sollen gedankliche Fenster geöffnet werden, um vielschichtigen Herausforderungen begegnen zu können und größere Handlungsspielräume für sich zu erschließen (vgl. ebd.). Beck und Schwarz sprechen sich dafür aus, dass bei der konzeptionellen Gestaltung eines Konfliktmanagementsystems Maßnahmen und Verfahren auf der Ebene der strategischen, operativen und global-normativen Steuerung miteinander vernetzt werden (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 159).

Allerdings sind systemische Interventionen hinsichtlich ihres Verlaufs und ihres Ergebnisses nicht genau vorherzusagen. „Also gibt es auch keine Erfolgsgarantie, weder genaue Rezepte noch strenge Richtlinien“ (Königswieser, Exner 2008, S. 13). Mit der Ausführung der ausgewählten Interventionen für Führungskräfte bin ich meinem eigenen Gespür und Wissen gefolgt, das sich aus den Erfahrungen meiner beruflichen Praxis speist. Doch den „Ausschlag gibt letztlich die Haltung, wenn wir eine Intervention setzen“ (ebd.). Diese Haltung entsteht aus einem reflektierten Tätigkeitsverständnis und betrifft genauso die Haltung, die der Beratungsperson entgegengebracht wird. „Dem Macher-Mythos in anderen Führungskonzepten wird das Konzept der systemischen Intervention gegenübergestellt“ (Bauer 2009, S. 195). Systeme sind indirekt zu steuern. Systemische Führungskräfte verändern ihr Verhalten, was von den Geführten als Veränderung ihrer Umwelt wahrgenommen wird. Darauf folgen Verarbeitungsprozesse, welche wiederum von Führungskräften beobachtet werden können. Die Steuerung erfolgt also durch die Führungskraft, indem sie die Rahmenbedingungen gestaltet (vgl. ebd.).

Das Zusammenarbeiten von Mikro- bis hin zu Makrosystemen verlangt eine effektive und effiziente Entwicklung von gemeinsamen Zielen sowie eine gegenseitige Annäherung. Annäherung und Verständnis brauchen eine innere Haltung, die von Bereitschaft und der Offenheit gekennzeichnet ist, über Konfliktmuster nachzudenken und diese gegebenenfalls auch zu verändern (vgl. Lanz 2016, S. 37). Eine solche Grundhaltung erfordert Achtsamkeit gegenüber sich selbst und gegenüber den Perspektiven und Interessen der anderen. Eine Verständigung über Interessengegensätze und Konfliktlagen hinweg verabschiedet sich von schneller Machbarkeit, Illusionen und Machtfantasien. Beck und Schwarz urteilen: „Die Zeit der großen Strategieentwürfe ist bekanntlich vorbei“ (Beck, Schwarz 2008, S. 201). Das Orientierungsmodell geht mit kleinen Schritten voran und möchte behutsam und umsichtig Fehler im Umgang miteinander korrigieren. Das Vermeiden von großen Sprüngen entlässt nicht aus einem kontinuierlichen und konsequenten Voranschreiten.

7. Abschließendes Resümee

Abnehmen wird die Bedeutung von organisiertem und geplantem Umgang mit Konflikten in sozialen Organisationen nicht. Führungskräfte sind hierbei im Besonderen gefordert. Nach Bachert und Vahs soll aufgrund des verbreiteten humanistischen Menschenbildes und des daraus resultierenden Führungsverhaltens in NPOs eine nachvollziehbare und partizipative Gestaltung von sozialen Organisationen stattfinden (vgl. Bachert, Vahs 2007, S. 278). Maelicke fordert in sozialen Organisationen „demokratische und mitbestimmende Faktoren“ (2014, S. 829), und Führungskräfte sollen „offen, sensibel, tolerant und veränderungsbereit sein und sich kooperativ und situativ auf die Anforderungen der Organisation und die Bedürfnisse der Fachkräfte einlassen“ (ebd.). Diese ethischen Standards können in der gesamten Organisation nur eingehalten werden, wenn Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion diese genauso achten. Vorbildfunktion aus dem Grund, weil in Konfliktfällen besonders kritisch und aufmerksam das Verhalten von Leitungs- und Führungskräften verfolgt wird. Wer mit seinen Mitarbeitenden direktiv umgeht, darf sich nicht wundern, wenn solch ein Verhalten auch in der Belegschaft untereinander oder gegenüber Menschen, die die soziale Einrichtung für sich nutzen möchten, gezeigt wird. „Das gute (oder schlechte) Beispiel ist auch aus systemischer Sicht eine der wirkungsvollsten Führungsinterventionen“ (Bauer 2014, S. 37).

Führungskräfte sind für die Steuerung von Interaktionen im Rahmen eines reflektierten Kommunikationsverhaltens verantwortlich. Steuerung bedeutet die Stärkung kommunikativer Fähigkeiten sowohl in personenbezogenen als auch in gruppenbezogenen Kontexten. Wer sich der Systemtheorie bedient, erlangt viele Möglichkeiten der Steuerung einer Organisation. Systemisches Steuern kann allerdings nur gelingen, wenn man selbst zur Selbstreflexion bereit ist und von sich aus beginnt, sein Verhalten zu ändern. Führungskräfte, die eine Organisation mit systemischen Grundsätzen leiten möchten, sehen sich als Be-

obachter, die durch ihre Entscheidungen den Handlungsrahmen festlegen. Diese Unterscheidung beinhaltet auch die Sicht, dass es Bereiche gibt, die nicht beobachtet werden können. Um sich über diese Bereiche bewusst zu werden, spielen Formen der Beobachtung zweiter Ordnung im Management eine wichtige Rolle: Konfliktmoderationen, Konfliktcoaching, Vermittlungserkenntnisse aus dem Harvard-Konzept und Mediationen. Dies bedeutet, dass neben einer Veränderung des Sensibilitätsniveaus für eine konstruktive Konfliktregulierung in der Personalentwicklung, ein im Leitbild ausgearbeitetes Regelwerk im Umgang mit Konflikten vorliegen muss und der Konfliktfähigkeit von Führungskräften eine große Bedeutung beigemessen wird (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 159). Es ist Führungsaufgabe, Konflikte in der eigenen Abteilung oder im Team zu bearbeiten. Am Arbeitsplatz spüren viele Menschen den Mangel an Wertschätzung und erfolgsunabhängiger Anerkennung am deutlichsten. Im Team arbeiten oftmals zusammengewürfelte Mannschaften an kurzfristigen Aufgaben. Für das zu bearbeitende Projekt ist das Ergebnis entscheidender als das soziale Miteinander. Der Prävention kommt in diesem Zusammenhang eine besonders wichtige Rolle zu.

Nichtsdestoweniger sollte sich ein Konfliktmanagement nicht nur auf Verhandeln und Vermitteln stützen. Machtstrategien durch den Rückgriff auf Recht und Regelwerke haben durchaus ihre Berechtigung, sei es, dass es keinen Raum für partnerschaftliche Aushandlungsprozesse gibt oder rechtliche Rahmenbedingungen nun mal gesetzt sind. Solche Regelwerke sind Betriebsvereinbarungen, Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge, Leitbilder sowie Gesetze wie das KJHG, Sozialgesetzbücher, Strafgesetze, aber auch das Unternehmensrecht, das Betriebsverfassungsgesetz, das Personalrecht, das Arbeitsrecht u. v. m. „Führungshandeln beruht auch auf dem sorgfältigen Umgang mit den vorhandenen Regeln – und auf Förderung für die Überarbeitung von Regelwerken“ (Kerntke 2004, S. 53). Es gilt im konkreten Konfliktfall zu prüfen, ob es Rechtsnormen für Verfahren der Konfliktvermittlung gibt. Im Umgang mit Konflikten kann der Rückgriff auf Macht und Rechtsspruch nachteilig wirken, und gerade in sozialen Einrichtungen sind sie wenig effektiv (vgl. Bauer 2014, S. 36). Daher sollten Konfliktregulierungen durch kommunikative Verfahren bevorzugt werden.

Konflikte sind keine Schicksalsschläge, sondern es geht darum, die Ursachen und individuellen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen. Konflikte anzugehen und die Anerkennung zu entwickeln, dass im sozialen Miteinander verschiedene Interessen und Wünsche existieren, gehört zu einem guten Umgang. Wenn wir einsehen, dass die Welt, wie wir sie sehen, unsere eigene Konstruktion ist, dann gibt es kein einfaches „Richtig“ oder „Falsch“, keinen klaren Unterschied zwischen „normal“ und „abweichend“. Dann gibt es vor allem Respekt vor Diversität und die Einforderung von Partizipation. Die Kunst besteht darin, einen konstruktiven Umgang mit ambivalenten Ansprüchen und Anforderungen zu finden.

Das Orientierungsmodell ist im Konzept der systemischen Führung ein Ansatz mit klaren Grundlagen, aber er ist längst nicht abgeschlossen und es bedarf weiterer Ausdifferenzierungen. Alle Modelle haben ihre Stärken und Schwächen. Das Gute an Modellen ist, dass sie mit anderen Modellen kombiniert, ergänzt oder erweitert werden können. Bei der Entwicklung des Orientierungsmodells stand für mich die Frage im Mittelpunkt, wie Führungskräfte intervenieren können, um Lernen in Organisationen zu unterstützen. Systemische Interventionen werden verstanden als zielgerichtete Kommunikation, „in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewußt ist“ (Königswieser, Exner 2008, S. 17). Die Strategien systemtheoretischer Interventionen sind dadurch zu bestimmen, dass sie das Risiko von Interventionen in Systemen klarer fassen, eingrenzen und tragfähiger machen (vgl. ebd.). Beim gelingenden Umgang mit Konflikten geht es im systemischen Management um ein ehrliches und empathisches Interesse an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es geht darum, deren persönliche Sinnkonstruktionen, Ideen und Meinungen zu erfragen und zu verstehen. Führungskräften in sozialen Organisationen muss es gelingen, die Sichtweisen und Absichten der Mitarbeitenden mit der Zielsetzung der Organisation zu verbinden und hierfür nachhaltige Lösungen, Strategien und Kompromisse auszuhandeln. Sollte dies glücken, dann sind Organisationen „am Zenit ihrer Wirtschaftlichkeit, weil dann die Lohnkosten, die im Sozialbereich ja zwischen siebzig und achtzig Prozent der Gesamtkosten betragen, optimal in Leistung für die jeweilige Zielgruppe verwandelt werden können“ (Bauer 2014,

S. 37). Dafür braucht es eine konstruktive Kommunikation und einen praktizierten Perspektivenwechsel – und diesen braucht es von allen Mitgliedern einer Organisation, sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass Management- und Soziallogik gegeneinander ausgespielt werden. Für Sozialunternehmen braucht es mit der Argumentation Brinkmanns,

„allerdings keine betriebswirtschaftliche Konfektionsware, sondern benötigt [werden] ökonomische und sozialpolitische Innovationen. Change Prozesse in der Sozialwirtschaft benötigen einen tiefer gehenden Lernprozess, der vor dem Hintergrund der schnellen sozioökonomischen Dynamik einer unideologischen, aber ethisch und politisch verantwortbaren Maßgabe folgt“ (Brinkmann 2005, S. 1-2).

Weitere Auseinandersetzungen in der Beratung und die Umsetzung von mehr Lernmodellen in den Bereichen Innovation und Konflikte sind notwendig. Organisationales Lernen in NPOs wird sich nur durchsetzen, wenn einerseits Führungskompetenzen verbessert werden und andererseits Mitarbeiterstab und Ehrenamtliche bereit sind, Wandel aktiv mitzugestalten und dabei die jeweilige Situation und die Statusunterschiede der verschiedenen Akteure und Akteurinnen angemessen zu berücksichtigen. So sind alle Mitglieder einer NPO aufgefordert, neben der Umsetzung und der Reflexion konkreter Erfahrungen gemeinsam zukünftige Strategien für einen erfolgreichen und empathischen Umgang mit Konflikten in nicht gewinnorientierten Unternehmen weiterzuentwickeln und zu verwirklichen.

Literaturverzeichnis

- Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2014.
- Bachert, Robert; Vahs, Dietmar: Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.
- Bauer, Günther: High Touch in der Altenpflege. Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte erfolgreicher Führung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2009.
- Bauer, Günther: Einführung in das systemische Sozialmanagement. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2013.
- Bauer, Günther: Aushandeln statt anweisen. In: Sozialwirtschaft Nr. 2, Jg. 24, (2014), S. 36-37.
- Beck, Reinhilde: Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung. Strategien, Tools, Materialien. Augsburg: ZIEL-Verlag, 2006.
- Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Konfliktmanagement. Grundlagen und Strategien. 3. Auflage. Augsburg: ZIEL-Verlag, 2008.
- Boos, Frank; Heitger, Barbara; Hummer, Cornelia: Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. In: Tomaschek, Nino (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2009, S. 196-211.
- Brinkmann, Volker: Change Management in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.
- Brinkmann, Volker: Sozialwirtschaft. Grundlagen – Modelle – Finanzierung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Brockmann, Janina: Führung als Sozialmanagementaufgabe. Analysen zu den Handlungskonzepten von Sozialmanagern/Sozialmanagerinnen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2007.
- Brunner, Ewald Johannes: Organisationsdynamik. In: Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 1993, S. 95-110.
- Budde, Andrea: Betriebliche Konfliktlotsen. Der Einsatz interner Mediatoren in einem Integrierten Konfliktmanagementsystem. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006, S. 97-113.
- Busse, Ronald: St. Gallen als Bezugsrahmen. In: Sozialwirtschaft Nr. 2, Jg. 25, (2015), S. 22-25.

- Deutscher Coaching Verband e. V. (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. 4. Auflage. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V., 2012.
- Dietz, Thomas; Holetz, Klaus; Schreyögg, Astrid: Grundlagen – Definition des Praxisfeldes Coaching. Begriffsbestimmung. In: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. 4. Auflage. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V., 2012, S. 20-21.
- Doppler, Klaus: Es muß im Leben noch mehr als Profit geben. Was steuert Verhalten und Strukturen in Non-Profit-Dienstleistungsunternehmen? In: OrganisationsEntwicklung, Spezialheft 2, Jg. 13, (1994), S. 128-139.
- Doppler, Klaus: Führen in Zeiten der Veränderung. In: Organisationsentwicklung Nr. 1, Jg. 25, (2006), S. 28-39.
- Erger, Raimund: Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen Schulbuch Verlag, 2016.
- Faller, Dorothea; Faller, Kurt: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation – Praxishandbuch. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner Verlag, 2014.
- Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.
- Faller, Kurt; Kerntke, Wilfried: Vom „Entweder-oder“ zum „Sowohl-als-auch“. In: Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014, S. 7-17.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Limitierte Sonderausgabe. Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 2006.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Bern: Haupt Verlag, 2013.
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 4. Auflage. Bern: Haupt Verlag, 2011.
- Hermann, Franz: Konfliktarbeit. Theorie und Methodik Sozialer Arbeit in Konflikten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006.
- Hermann, Franz: Konfliktkompetenz in der Sozialen Arbeit. Neun Bausteine für die Praxis. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 2013.
- Keller, Evelyn: Nachhaltigkeit in Beratung und Training. Konzepte und Methoden. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, 2013.
- Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten – Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern: Haupt Verlag, 2004.

- Kerntke, Wilfried (a): Mediation als Organisationsentwicklung. In: Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014, S. 93-105.
- Kerntke, Wilfried (b): Die Nutzungsaspekte des Systemdesigns für Unternehmen. In: Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014, S. 109-116.
- Kerntke, Wilfried (c): Konfliktfolgekosten als nützlicher Fokus der Aufmerksamkeit. In: Faller, Kurt; Fechner, Bernd; Kerntke, Wilfried (Hrsg.): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014, S. 59-76.
- König, Eckard; Volmer, Gerda: Handbuch systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2012.
- König, Eckard; Volmer, Gerda: Handbuch Systemische Organisationsberatung. 2., komplett überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2014.
- König, Rainer; Haßelmann, Uwe: Konflikte managen am Arbeitsplatz. Ein Handbuch für Praktiker. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004.
- Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2008.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Diversified Industrials. Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 2009. Unter: http://www.inmedio.de/KPMG_Konfliktkostenstudie_Gesamt_web.pdf [abgerufen am 16.5.2016].
- Lanz, Hanspeter: Konfliktmanagement für Führungskräfte. Konflikte im Team erkennen und nachhaltig lösen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.
- Lenz, Cristina: „Pre-Mediation“: Die Klärung vor der Mediation. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006, S. 180-188.
- Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 7. Auflage. Bern und Stuttgart und Wien: Haupt Verlag, 2004.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 15. Auflage. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2012.
- Maelicke, Bernd: Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2014, S. 825-935.

- Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 7., durchgesehene Auflage. Bern und Stuttgart und Wien: Paul Haupt Verlag, 2002.
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt a. M.: Campus Verlag GmbH, 2014.
- Merchel, Joachim: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3. Auflage. Weinheim und München: Juventa-Verlag, 2009.
- Merchel, Joachim (a): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisation. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010.
- Merchel, Joachim (b): Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhard Verlag GmbH, 2010.
- Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006.
- Pühl, Harald (a): Organisations-Mediation im Kontext verwandter Beratungsverfahren. Supervision, Coaching und Organisationsberatung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006, S. 165-179.
- Pühl, Harald (b): Mediation in Organisationen – eine Einführung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006, S. 9-19.
- Redlich, Alexander: Teams verändern sich – so oder so! Konfliktmoderation in der Teamentwicklung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2006, S. 125-141.
- Rosenstiel, Lutz von: Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, S. 3-25.
- Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- Schäffner, Lothar: Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002.
- Schmid, Bernd (a): Einleitung. In: Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.
- Schmid, Bernd (b): OE als Entwicklung menschlicher Systeme. In: Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.

- Schmid, Bernd (c): Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung. In: Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.
- Schmid, Bernd (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.
- Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 1993.
- Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes: Einführung: Organisationen beraten. In: Schönig, Wolfgang; Brunner, Ewald Johannes (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag, 1993, S. 9-30.
- Schreyögg, Astrid: Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt und New York: Campus Verlag, 2011.
- Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014.
- Schwertfeger, Elke: Konfliktcoaching und Mediation, Ergänzung oder „Konkurrenz“? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching Nr. 3, Jg. 13, (2006), S. 229-238.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.
- Sennlaub, Udo; Stein, Frank; von Passavant, Christina: Entwicklung und Umsetzung des Unternehmensleitbildes einer Betriebskrankenkasse. In: Organisationsentwicklung Nr. 4, Jg. 15, (1996), S. 20-31.
- Simon, Fritz B. (a): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag, 2015.
- Simon, Fritz B. (b): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2015.
- Simon, Fritz B. (c): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2015.
- Tomaschek, Nino (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2009.
- Tomm, Karl: Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag, 2009.
- Ury, William L.; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B.: Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich. Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 1991.
- Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 17. Auflage. München, Berlin und Zürich: Piper Verlag, 2016.
- Weingärtner, Esther: Coaching in der Sozialwirtschaft. Führungskräfteentwicklung im Bereich sozialer Dienste. Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.

