

Konflikt & Kooperation

Als Herausforderung und Chance

- Ein Leitfaden zur Konfliktbehandlung •

Mag. Karl Wimmer

Linz, im Oktober 2006

Je größer die Probleme und Konflikte,
die bewältigt wurden und werden,
umso größer ist das Wachstumspotenzial der
Personen oder der Organisation

Inhaltsverzeichnis

1. Definitionen	5
2. Konflikte	5
2.1 Definition des Konfliktbegriffes	6
2.2 Konfliktebenen	8
2.3 Konfliktarten	9
3. Nutzen von Konflikten	15
3.1 Sinn und Zweck von Konflikten	18
4. Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten	19
4.1 Möglichkeiten der Konfliktbewältigung	22
4.1.1 Flucht	22
4.1.2 Kampf	22
4.1.3 Delegation	22
4.1.4 Kompromiss	23
4.1.5 Konsens	23
4.2 Vor- und Nachteile der fünf Konfliktlösungsarten	23
4.3 Konfliktbearbeitung oder das Leben mit Konflikten	25
4.4 Bewältigung von Lebenskrisen	26
4.4.1 Der Prozess des Trauerns	26
4.4.2 Phasen im Trauerprozess	28
4.4.2.1 Phase des Nichtwahrhaben-Wollens	28
4.4.2.2 Phase der aufbrechenden Emotion	28
4.4.2.3 Phase des Suchens und Sich-Trennens	29
4.4.2.4 Phase des neuen Selbst und Weltbezuges	29
4.5 Konflikte als Metapher	29
5. Entscheidungsmodelle	30
5.1 Allgemeine Entscheidungskategorien	31

6.	Sozialstruktur von Konflikten	33
6.1	Vier entscheidende Merkmale	33
6.2	Konfliktrepräsentanten	35
6.3	Konfliktkonstellation	35
6.4	Konflikteskalation	36
7.	Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten	38
7.1	Ursachen von Konflikten zwischen Abteilungen	38
7.2	Abteilungskonflikte und Lösungsstrategien	41
7.2.1	Gewinner-Verlierer-Situationen	41
7.2.2	Rückzug und Isolation	43
7.2.3	Verhandlung, Kompromiss, Teilen des Streitwertes	43
7.2.4	Beispiel einer Konfliktbearbeitung (Ablaufschritte)	44
	7.2.4.1 Organisatorische Maßnahmen zur Förderung der Problemlösung als Konfliktbearbeitungsstrategie	46
7.3	Quality Circle und Lernstatt	47
7.4	Fragen und Antworten	47
8.	Konfliktbehandlung	48
8.1	Meine persönlichen Konflikt-Strategien	48
8.2	Schritte der Konfliktbewältigung	49
8.2.1	Phasenschema einer Konfliktbearbeitung	51
8.3	Schema für Konfliktbeschreibung	52
8.3.1	Die Symbole der Strukturdiagnostik nach Minucchin	53
8.4	Konflikt-Analyse-Fragen	54
8.5	Szenario/Vision eines Ziel- oder Lösungszustandes	57
8.6	Überlegungen für die "KonfliktgegnerInnen"	57
8.7	Zielrahmen	59
8.8	"Verhandlungsrahmen"	59
8.9	Konfliktregelung ohne Niederlage - 6 Stufen	60
8.10	Mediation	61
8.10.1	Phasen der Mediation	62
	8.10.1.1 Vorphase	63
	8.10.1.2 Das Mediationsgespräch	63
	8.10.1.3 Umsetzungsphase	65

8.11	Loriots dramatische Werke	65
8.12	Symmetrisch eskalierendes Verhalten bzw. symmetrisch eskalierende Kommunikation	66
8.12.1	"Meine Reise mit Charley"	66
9.	Vom Konflikt zur Kooperation	69
9.1	Merkmale einer positiven Konfliktkultur	69
9.2	Systemische Interventionen in der Konfliktbehandlung	69
9.2.1	Neutralität	69
9.2.2	Zirkuläre und reflexive Fragen	70
9.2.2.1	Beispielfragen	72
9.2.2.2	Übungsideen und Ergänzungen zum zirkulären Fragen	73
9.2.3	Supervision als Methode der Kooperationsentwicklung	74
9.2.4	Das reflektierende Team	74
9.3	Akzeptanz und Selbstwert als Basis für Kooperationen	76
9.3.1	Das Konzept von Gleichheit und Verschiedenheit	76
9.3.2	Selbstwert	76
10.	Kooperationsentwicklung als Konfliktmanagementstrategie	78
10.1	Gefangenendilemma	78
10.1.1	Tit for Tat	79
10.2	Grundlagen der Kooperationsentwicklung	80
10.3	Verhaltensgrundsätze zur Entwicklung von Kooperation	84
10.4	Einschätzungsbogen für Teamsituationen	86
10.5	Diagnose: Vertrauensbarometer für Gruppen	87
10.5.1	Auswertung Vertrauensbarometer	88
10.6	Kooperationscheckliste	89
11.	Erfolgreiches Verhandeln oder Win-Win-Strategie	90
11.1	Was tu' ich, wenn ...	90
12.	Literatur	92
13.	Autor	95

1. Definitionen

Konflikt entstammt dem Lateinischen „conflictus“ und wird im deutschen Sprachgebrauch erstmals im 18. Jhdt. verwendet: Zusammenstoss, Kampf, Widerstreit, auch Interessenskonflikt.

Krise ist seit dem 16. Jhdt. bekannt, stammt von „crisis“ und bezeichnete den Höhe- bzw. Wendepunkt einer Krankheit (zum Guten wie zum Schlechten).

Ebenfalls im 18. Jhdt. beginnt der Begriff Krise im übertragenen Sinne als „entscheidende, schwierige Situation“ Fuss zu fassen. Krise als Entscheidungs- und Wendepunkt. Vorstufe zur Krise ist der Konflikt.

Katastrophe stammt aus dem Griechischen und meint etwa „Wende“. In der Dichtung bedeutet die Katastrophe Wendepunkt eines Konfliktes, insbesondere bei einem tragischen Ausgang.

Die Katastrophe steht für Unheil und Verhängnis und ist meist Endpunkt einer Krise, deren Beilegung nicht gelang. Allerdings sind die kausalen Zusammenhänge nicht so eindeutig, wie sie erscheinen.

Konflikte zeigen meist ein Dilemma auf, nämlich unterschiedliche Interessen und Ansichten unter einen Hut zu bringen.

Kooperationsentwicklung ist ein Weg dieses Ziel zu erreichen.

Konfliktmanagement bedeutet in erster Linie die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, welche z.B. Interessensausgleich ermöglichen.

2. Konflikte

Konflikte betreffen u.a. Interessen, Ziele, Rollen, Auffassungen etc.

Nach Glasl: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen, sowie und/oder Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen Akteur erfolgt.“

2.1. Definition des Konfliktbegriffes

nach W. Pechtl

Der Begriff des Konfliktes ist bereits eine Konstruktion, die vorgenommen wurde. Wir sprechen erst dann von Konflikten, wenn

- Wahlmöglichkeiten bestehen,
- Entscheidungen möglich sind und
- Handlungsvarianten vorliegen.

Konflikte entstehen beim Vorhandensein von unterschiedlichen

- | | |
|----------------|--------------|
| • Bedürfnissen | • Zielen |
| • Wünschen | • Aufträgen |
| • Trieben | • Impulsen |
| • Forderungen | • Interessen |

Man kann zwischen intrapersonellen und interpersonellen Konflikten unterscheiden.

Ein **intrapersoneller** Konflikt tritt beispielsweise bei konkurrierenden Wünschen auf, die man beide befriedigen möchte: z.B. Teilnahme an zwei Ereignissen, die gleichzeitig an zwei verschiedenen Orten stattfinden; die Auswahl aus zwei verschiedenen, jeweils sehr delikaten Menüs in einem Restaurant.

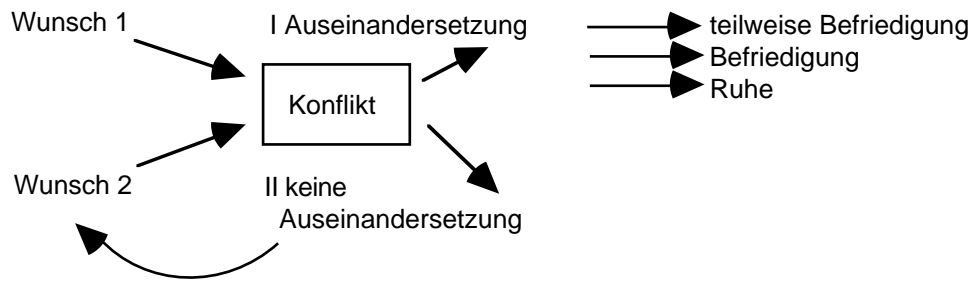
Ein **interpersoneller** Konflikt betrifft mindestens zwei Personen, die beispielsweise unterschiedliche Zielsetzungen haben, aber in der zur Verfügung stehenden Zeit nur einem Ziel folgen können: Herr X möchte am Samstag abend mit seiner Frau ins Kino gehen, Frau X möchte von ihrem Ehemann Samstag abends in die Oper entführt werden.

Um den Konfliktbegriff eingrenzen zu können, bedarf es der Berücksichtigung der Konfliktentstehung.

Allein der Definition nach bezeichnet man einen Konflikt als **den Widerstreit zwischen verschiedenen und unterschiedlichen Trieben, Bedürfnissen, Wünschen, Forderungen, Zielen, Interessen, Abwehrsystemen von einer oder mehreren Personen.**

Taucht ein Wunsch auf, wird eine Forderung erhoben, oder setzen wir uns ein Ziel, so erreichen wir im Idealfall durch ein bestimmtes Handeln eine Befriedigung dieses Wunsches beziehungsweise eine Erfüllung der Forderung oder ein Erreichen dieses Zieles. Diesem Gelingen folgen Entspannung, Ruhe oder Sättigung. In dieser letzten Phase kann sich wieder erneut Spannung aufbauen, die zu neuen Wünschen, Impulsen, Forderungen oder Zielen führt. Jede Abweichung von diesem idealen Bild führt zu einem Konflikt.

Nehmen wir nun für die folgende Überlegung der Einfachheit halber nur zwei Wünsche an, die gleichzeitig befriedigt werden sollen, so ergeben sich zwei Varianten im Konfliktverlauf:



In der Variante I erfolgt eine Auseinandersetzung zwischen Wunsch 1 und Wunsch 2, die zu einer Befriedigung oder zumindest zu einer teilweisen Befriedigung führt. Danach tritt Entspannung ein.

In der Variante II findet die Auseinandersetzung nicht statt, sodass der Konflikt erhalten bleibt und weder Wunsch 1 noch Wunsch 2 befriedigt werden können.

Der Erregungszustand bleibt aufrecht und wird häufig durch andere Aktivitäten sublimiert. Diese Variante kann in einen zwanghaften Wiederholungsmechanismus ausarten (Wiederholungszwang), wobei oftmals nach einiger Zeit die ursprünglichen Wünsche 1 und 2 vergessen oder sogar verdrängt werden.

Die Schwierigkeiten in der Bewältigung des Konfliktes liegen daher schwerpunktmäßig im:

- Erkennen der verschiedenen, sich widersprechenden Wünsche, Ziele, Interessen usw.
- der Bereitschaft zu einer (vielleicht mühevollen) Auseinandersetzung ,
- dem „Genug“ oder „Satt sein“ bei der Befriedigung eigener Bedürfnisse,
- dem Erregungs- oder Spannungspotential, das für die Auseinandersetzung notwendig ist.

• Voraussetzungen, die einen Konflikt bestimmen

- Interaktion
- Erleben von Unvereinbarkeit in Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
- im Gefühls- bzw. Willensbereich
- im Handeln (Realisieren)
- Schuldzuweisungen an das Gegenüber
- Erleben von Beeinträchtigungen (Behinderung, Blockade, Widerstand, Abwehr, Angriff etc.)

Erst die Kombination dieser Elemente bestimmt einen sozialen Konflikt.

• Unscharfe Bezeichnungen für „konfliktträchtige“ Bereiche:

- Logischer Widerspruch
- Missverständnis
- Ambivalenz
- Antagonismus
- Meinungsdivergenz
- Gefühlsgegensätze
- Vorurteile
- Spannung

- **Konflikte hängen eng mit der Orientierung von Systemen zusammen.**

Unterschiedliche Ausrichtungen (Vektorisierungen) einzelner Elemente (oder Mengen) erzeugen eine Dynamik der inneren Kräfte (Konfliktpotential), die mehr oder weniger „Reibungsenergie“ freisetzt („hitzige Situationen“)

Es entstehen:

- Selektive Wahrnehmung (meist partielle)
- Einengung von Raum- und Zeitperspektiven (d.h. Neigung zur Simplifizierung und Neukonstruktion der Wirklichkeit unter Ausschluß irritierender Momente)
- kognitive Kurzsichtigkeit
- Verzerrung der Konfliktergebnisse (beide Parteien berichten oft gegensätzliche Geschichten). Es werden entsprechende Bilder entworfen (Selbstportrait und Karikaturen des Gegners).
- Rigidität und Dogmatismus.

Unsere Standpunkte, Meinungen etc. werden zu Bollwerken.

2.2. Konfliktebenen

Konflikte sind allgegenwärtig und treten auf verschiedensten Ebenen zugleich auf.

Schematisch können wir folgende Konfliktebenen unterscheiden:

- Konflikte **innerhalb einer Person** („innerer Konflikt“)
 - z.B. der Konflikt zwischen Pflicht und Neigung
 - ein Konflikt auf Grund unterschiedlicher Rollenerwartungen (z.B. ist die Rolle des Familienvaters, der jederzeit für die Familie da ist, mit der Rolle des eifrigen Außendienstmitarbeiters oft schwer vereinbar)
 - Konflikte zwischen widersprüchlichen Bedürfnissen
- Konflikte **zwischen einzelnen Personen**
 - z.B. Konflikte zwischen Ehepartnern
 - Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
 - Konflikte zwischen zwei gleichrangigen MitarbeiterInnen
 - Konflikte zwischen Kunden und VersicherungsberaterInnen
- Konflikte **innerhalb einer Gruppe**
 - z.B. Konflikte um Anerkennung innerhalb einer Gruppe
 - Konflikte um Positionen innerhalb einer Gruppe
 - Konflikte um Macht, Einfluss etc.
- Konflikte **zwischen einzelnen Gruppen**
 - z.B. Konflikte einzelner Abteilungen (Außendienst/Innendienst)
 - Konflikte zwischen einzelnen Cliques
- Konflikte zwischen **einzelnen Organisationen**
 - z.B. Konflikte zwischen Konkurrenzunternehmen

- Konflikte **zwischen einzelnen Subsystemen**
 - z.B. Konflikte zwischen Versicherungswirtschaft und Gesundheitssystem
 - Konflikte zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen
 - Konflikte zwischen Kirche und politischem System
- Konflikte **zwischen einzelnen Systemen**
 - z.B. Ost-West-Konflikt
 - Nord-Süd-Konflikt

Je größer die soziale Einheit ist, die von dem Konflikte betroffen ist, desto schwieriger ist der Konflikt bearbeitbar vor allem aus dem Blickwinkel des einzelnen.

2.3. Konfliktarten

- Persönliche Konflikte
 - Urvertrauen gegen Urmisstrauen (Unverwechselbarkeit)
 - Geborgenheit gegen Trennung (Hingabe)
 - Autonomie gegen Scham und Zweifel (Dauer und Bleibe)
 - Initiative gegen Schuldgefühl (Wandlung und Freiheit)
- Paarkonflikte
 - Identitätskonflikt (Individuum versus Paar)
 - Distanzkonflikt (Nähe und Ferne)
 - Entwicklungskonflikt (unterschiedliche Entwicklungsrichtung, -geschwindigkeit, -intensität etc.)
 - Clan-Konflikte /die Herkunftsgruppen zerren)
 - Mutter-Kind-Paradigma und Transaktions-Konflikte
 - Rollenkonflikte (Normen, erlernte Rolle und neue Situation geraten in Widerspruch)
- Triangel-(Dreiecks-)Konflikte
- Inner-Gruppenkonflikte
 - Territorialkonflikte
 - Konkurrenz- und Rangkonflikte
 - Rivalität
 - Normierung und Bestrafung
 - Zugehörigkeit (Membership)
 - Führungskonflikte (Leadership)
 - Reifungs- und Ablösungskonflikte
 - Substitutions-Konflikte
 - Verteidigungs-Konflikte

- Organisationskonflikte

alle Inner-Gruppenkonflikte

Herrschaftskonflikte

Doppelmitgliedschaftskonflikte (System der organisierten Verräter)

Veränderungskonflikte

- Auflösung/Neuformierung
- Rollenänderung
- soziotechnische Änderungen
- Norm- und Standardänderungen

Normkonflikt zwischen den Subgruppen

Strukturkonflikte

- vertikale Arbeitsteilung (Differenzierung)
- horizontale Arbeitsteilung (zentral-peripher)

Verfassungs-, Repräsentations- und Legitimationskonflikte

Normen (gibt es zu viele, zu wenig Normen bzw. Spielraum)

- Systemkonflikte

Einige Konfliktarten und Aspekte von möglichen Entstehungs- und Sinnzusammenhängen

(Ausführlicher siehe G. Schwarz: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung; Gabler-Verlag).

Hier sollen einige thematisch relevanten Konfliktarten und einige mögliche Hintergründe und Sinnzusammenhänge beschrieben werden.

- **Konkurrenz- und Rivalitätskonflikte**

Diese Konflikte, bei denen es um Festlegung von Rangpositionen innerhalb einer Gruppe geht, sind vermutlich die häufigsten Konflikte in einer Gruppe. Der Wettstreit um Rangpositionen erfordert die Vergleichbarkeit in irgend einer Form. Vergleichbar können Leistungen oder Fertigkeiten, oder Funktionen in einer Gruppe sein. Konkurrenzkonflikte entstehen z.B. durch unterschiedliche Vorstellungen über den eigenen Wert im Verhältnis zum Kontrahenten. "Ich bin besser als du" oder "Ich bin schlechter als du" - diese heimlichen Vorstellungen sind oft auch die Wurzel von anderen - vorgeschobenen - Konflikten (vgl. Substitutionskonflikte).

Konkurrenzkonflikte sind ein notwendiges Hilfsmittel einer differenzierten Arbeitsteilung. Ohne sie wäre es schwer möglich, jeweils den Geeignetsten für die Wahrnehmung einer bestimmten Funktion herauszufinden.

- **Territorialkonflikte**

Sowohl Individuen als auch Gruppen brauchen für ihre Sicherheit und Stabilität, für ihre Einheit und ihre Identität so etwas wie einen festgelegten Einfluss- oder Arbeitsbereich - ein Territorium. Dieses Territorium muss nicht unbedingt räumlich definiert sein, es kann auch durch Kompetenzen, Kompetenzabgrenzungen im Rahmen eines Einflussbereiches oder durch bestimmte Arbeitsstrukturen festgelegt sein. Es definiert aber die Einheit der Gruppe und wird nach außen hin von dieser Gruppe verteidigt. Am häufigsten treten diese Konflikte aber sicher noch im Zusammenhang mit lokalen Gegebenheiten auf.

Territorialkonflikte sind vermutlich deshalb notwendig, weil ohne Festlegung eines - wenn auch noch so geistigen - Territoriums die Sicherheit und Identität und damit verbunden die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe auf die Dauer nicht gewährleistet werden kann.

- **Verteilungs- und Ressourcenkonflikte**

Die Mittel, die einer Gruppe zur Verfügung stehen, sind knapp. Das zur Verfügung stehende Budget kann nicht alle Wünsche befriedigen. Oder: Das zentrale Fotokopiergerät oder der Laserdrucker ist dauernd besetzt. Konflikte über die Benutzung ließen sich nur vermeiden, wenn jeder Abteilung ein Kopierer (oder Laserdrucker) zur Verfügung stünde.

- **Unter-(Sub-)gruppenkonflikte**

Ganz selten sind die Beziehungen der Mitglieder einer Gruppe untereinander völlig gleichmäßig und symmetrisch. Meistens bilden sich innerhalb von Gruppen Untergruppen heraus, etwa Paare oder Dreiecksbeziehungen. Die Untergruppen werden meist mit einem etwas negativen Beigeschmack als "Klüngeln", "Cliques" oder "Banden" bezeichnet. Sie haben von der emotionalen Situation der Gruppe her grundsätzlich etwas Konspiratives an sich und werden mit Argwohn betrachtet. Diese Subgruppen (Koalitionen, Bündnisse) beeinflussen oft die Machtkonstellationen in Gruppen erheblich.

- **Zugehörigkeits-(Membership-)Konflikte**

Wer gehört zur Gruppe und - wie intensiv gehört er/sie zur Gruppe? Diese Frage ist - ausgesprochen oder unausgesprochen - oft Quelle von Konflikten. In Gruppen, die intensiver zusammenarbeiten oder in neu gebildeten Gruppen, wenn sie einen bestimmten Intensitätsgrad der Kooperation erreicht haben, gibt es meistens einen Punkt, an dem fast alle Mitglieder das Gefühl haben: Jetzt sind wir eine Gruppe (oder ein Team)! Dies ist zugleich auch der Beginn der Möglichkeit von Zugehörigkeitskonflikten, wenn der eine oder andere sich dennoch nicht so intensiv zur Gruppe zugehörig fühlt wie andere Gruppenmitglieder. Zugehörigkeitskonflikte haben den Sinn, die Einheit der Gruppe zu gewährleisten, da sie entweder die betreffenden Mitglieder ausschließen oder besser integrieren.

- **Führungs-(Leadership-)Konflikte**

Hier handelt es sich um die sehr häufige Frage: Wer führt die Gruppe? Nach welchem Willen geht es? Wessen Wort gilt mehr als das Wort anderer? Wer erfüllt die für die Gruppe notwendigen Führungsfunktionen besser oder rascher als andere Gruppenmitglieder? Die Vertretung der Gruppe nach außen insbesondere ist eine der Streitfragen dieser Konfliktart. Die Übernahme von Führungsfunktionen muss nicht notwendigerweise mit Konkurrenzkonflikten innerhalb einer Gruppe verbunden sein. Zu den effizientesten Formen des Führens gehören im Gegenteil die eher lautlosen, wenig auf "Prestige" und "Rang" bedachten Einflussnahmen.

- **Normierungs- und Bestrafungskonflikte**

Sie treten dann auf, wenn ein Mitglied gegen die Spielregeln der Gruppe verstoßen hat. Durch Bestrafung soll die Norm wieder hergestellt werden und das betreffende Gruppenmitglied wieder in die Gruppe integriert werden. Die härteste Form der Bestrafung

ist der Ausschluss aus der Gruppe. Im Mittelalter gab es dafür den Ausdruck "Vogelfreiheit". Er/sie gehört nicht zu uns oder eben nirgends hin.

- **Verteidigungskonflikte**

Sie treten auf, wenn ein Mitglied von außen angegriffen wird. Es ist ohne weiteres möglich, daß die einzelnen Gruppenmitglieder sein Verhalten nicht billigen, trotzdem werden sie aber nach außen hin dieses Gruppenmitglied verteidigen.

- **Substitutionskonflikte**

Viele Konflikte werden nicht direkt mit der Problematik ausgetragen, an der sie entstehen und die sie eigentlich betrifft, sondern verschoben auf einen anderen Konfliktgegenstand, der leichter zu diskutieren ist. Der Nachteil dieser Verschiebung besteht darin, dass am Pseudokonfliktgegenstand das Problem natürlich nicht lösbar ist. Oft ist aber diese Verschiebung eine Zwischenetappe zur Identifikation des wahren Konfliktes.

- **Herrschaftskonflikte**

Darunter verstehen wir alle die Konflikte, die auf asymmetrische Machtverteilung zurückzuführen sind. Im Volksmund werden solche Konflikte meist mit dem Satz beschrieben:

§1 "Der Chef hat immer recht."

§2 "Hat der Chef einmal nicht recht, tritt automatisch §1 in Kraft."

Das bedeutet, dass in Konfliktsituationen zwischen "Obertanen" und "Untertanen" die Obertanen auf Grund ihrer Machtposition, die durch die Zentralisierung notwendig ist, in der Lage sind, gegen den Willen der Untergebenen bestimmte Entscheidungen auch dann durchzusetzen, wenn einmal die Untergebenen sachlich im Recht sind oder mit dieser Entscheidung nicht einverstanden sind.

- **Rollenkonflikte**

Können sich aus unterschiedlichen, zum Teil widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen im Rahmen einer bestimmten Rolle oder Funktion ergeben. So kann sich z. B. für eine/n MitarbeiterIn, der/die neben seiner/ihrer Haupttätigkeit noch an einem Projekt mitarbeitet, ein Konflikt daraus ergeben, dass sein/ihr/e HauptabteilungsleiterIn einen gleichbleibend hohen Einsatz für die Linienaufgaben fordert und der/die ProjektkoordinatorIn auf raschere Ausführung der Projektaufgaben drängt.

Ein Spezialfall von Rollenkonflikt ist der Doppelmitgliedschafts-Konflikt:

- **Doppelmitgliedschafts-Konflikte**

Diese Konflikte entstehen dann, wenn eine bestimmte Person zu zwei verschiedenen Gruppen gehört, die einander widersprechende Anforderungen stellen. Notwendigerweise entsteht dieser Konflikt bei allen Vorgesetzten, mit Ausnahme der Allerobersten. Denn jede/r Vorgesetzte, z. B. AbteilungsleiterInnen, gehört einerseits der Abteilung an, die er/sie leitet. Diese erwartet von ihrem/r ChefIn vertreten zu werden usw. Andererseits gehört diese/r AbteilungsleiterIn etwa der Konferenz der Gruppe, die einem/r HauptabteilungsleiterIn untersteht, an. Auch diese Gruppe erwartet, dass der/die AbteilungsleiterIn dieser Gruppe

gegenüber loyal ist, d. h. dass er/sie die Interessen des Unternehmens oder dieser speziellen Gruppe in seiner/ihrer Abteilung durchsetzt. Auch ein/e ProjektleiterIn steht häufig - manchmal besonders krass - in diesem Spannungsverhältnis.

- **Veränderungskonflikte**

Veränderungskonflikte sind ein breites Feld, das häufig im Rahmen von Projekten auftritt. Die häufigsten Veränderungskonflikte lassen sich in vier Untergruppen aufteilen:

- **Konflikte durch Auflösung und Neuformierung von Gruppen oder Teilorganisationen**

Wird beispielsweise eine Projektorganisation aus MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen einer Linienorganisation heraus gebildet, die bisher miteinander konkurriert haben, so können sich daraus Konflikte ergeben, wenn diese MitarbeiterInnen nun projektbezogen miteinander arbeiten müssen.

- **Konflikte durch Rollen- bzw. Funktionsänderungen**

Dazu gehören etwa Verteilung neuer Kompetenzen, Avancement bestimmter Personen oder Personengruppen in Rollen die sie bisher nicht hatten. Die Nominierung eines/r fähigen MitarbeiterIn zum/r ProjektkoordinatorIn ist ein klassisches Beispiel dafür. Akzeptanzprobleme sind ein Beispiel von Veränderungskonflikten, die sich daraus ergeben können.

- **Konflikte infolge soziotechnische Änderungen**

Ein klassisches Beispiel für eine solche Art von Konflikten ist etwa die Installation einer EDV-Anlage. Hier kommen neue Informationsstrukturen zustande und dadurch auch neue oder zusätzliche Entscheidungsstrukturen. So kann sich die Abfolge von Informationen komplett ändern. Nicht selten ist dies eine Quelle von Konflikten. Dies gilt für die Einführung vieler weiterer Projekte in eine bestehende Organisation.

- **Konflikt durch Norm- und Standardänderungen**

Hierher gehören alle Konflikte, die daraus entstehen, dass nun neue Regeln für die Kooperation sowohl nach innen als auch nach außen gelten. Dies kann etwa mit dem Eintreten in neue Märkte oder mit neuen Finanz- oder Steuergesetzen zusammenhängen und eben häufig auch durch Projekte, die ja meist innovativen Charakter haben, bewirkt werden.

- **Strukturkonflikte**

Ein typischer Strukturkonflikt entsteht meist auch durch den "Fremdkörper Projektorganisation" im Rahmen oder in der Zusammenarbeit mit einer klassischen Organisationsform (Linienorganisation). Matrixorganisationen haben ein reiches Repertoire zur Beilegung solcher Konflikte dadurch, dass sie bewusst auf eine ständige kooperative Auseinandersetzung zwischen Stellen, die zum Teil widersprüchliche Ziele verfolgen, ausgelegt sind.

- **Normen- und Wertekonflikte**

Hierher gehören alle Konflikte, die mit der Verfassung einer Organisation sowie mit der Festlegung von Funktionen zu tun haben, wie Repräsentations- und Legitimationskonflikte. Auch die Dauer von Normen und ihr Geltungsbereich kann bzw. muss in manchen Situationen kontrovers sein.

Oft führt die unterschiedliche Bewertung eines Sachverhaltes zu Konflikten.

Beispiel: A ist der Meinung, der neue Projektmitarbeiter wird die Herausforderungen der ihm zugewiesenen Aufgaben nie schaffen, B setzt große Hoffnungen in ihn und glaubt, dass er nur eine längere Anlaufzeit braucht. Die "Richtigkeit" der beiden Behauptungen lässt sich nicht durch "objektive" Informationen "beweisen" (zumindest nicht im gegenwärtigen Zeitpunkt). Alle Konflikte um "Geschmack" gehören in diese Kategorie.

Wichtig ist anzumerken, daß Konflikte nicht generell schlecht oder zu vermeiden sind. Sie sind notwendiger Bestandteil der Existenz unseres Lebens und eben auch des Zusammenlebens in Gruppen und Organisationen.

Kritisch wird ein Konflikt erst dann, wenn er zur echten Störung, also dysfunktional wird. Gegensätze, Reibungen und Spannungen können sich zu heftigen Konflikten auswachsen. Sie umfassen dann mehr und mehr die ganze Person und können schließlich die ganze Organisation anstecken und ihre Existenz gefährden. Dies hängt stark mit der Konfliktintensität zusammen, die in Eskalationsstufen mehr und mehr zu pathologischen Verhaltensweisen führen kann.

(vgl. dazu F. Glasl: Konfliktmanagement; Haupt-Verlag)

3. Nutzen von Konflikten

Interview mit Fritz B. Simon

So unangenehm man Konflikte auch erleben mag, so „nützlich“ können sie sein. Konflikte sind auch ein „Lösungsinstrument für Fragen, die man sich vorher womöglich gar nicht gestellt hat“, wie Fritz B. Simon meint. Der Verdeutlichung dieser Perspektive dienen Ausschnitte aus einem Gespräch, das Christof Schmitz mit Fritz B. Simon im Rahmen des Hernstein-Forschungsprojektes „Konfliktgrammatik“ führte.

Welche Bedeutung hat für Dich der Begriff „Konflikt“?

Es ist ein Begriff, er in meinem normalen Sprachschatz nie oder nur selten vor-kommt. Ich verwende ihn wenig, weil der Begriff negativ konnotiert wird. Die Phänomene, die mit diesem Begriff benannt werden, dass Leute verschiedene Positionen vertreten, womöglich auch streithaft, polemisch, kämpferisch, oder dass es Auseinandersetzungen gibt, scheinen mir erstens natürlich, zweitens unvermeidlich und drittens potentiell sehr fruchtbar - gerade in Unternehmen. Für mich ist ein Konflikt das Resultat des Aufeinanderprallens von Weltansichten, von Wertungen, von Beschreibungen, die dann eben auch auf der Aktionsebene

Folgen haben. Was das Konfliktmanagement angeht, denke ich, dass der Versuch, Konflikte aufzulösen, eine fatale Geschichte sein kann, weil die Chance, die in solchen Konflikten liegt, nicht genutzt wird.

Ich würde viel eher schauen, wie man Konflikte inszenieren und nutzen kann, statt sie zu beseitigen. Das klingt jetzt so absolut, und ich denke auch, dass es Konflikte gibt, deren Entstehen man besser verhindern sollte. Aber die Ressource, die in einem Konflikt liegt, die sollte man auch sehen.

Kannst Du diesen Ressourcengehalt näher schildern?

In einer irrwitzig komplexen Welt wie die des/der ManagerIn braucht man Mechanismen zur Reduktion der Komplexität. Ich glaube aber, dass es keine intellektuellen gibt. Ich glaube nicht, dass man die Idee des ganzheitlichen Denkens realisieren kann. Die Wirklichkeit ist zu komplex, um von einem Menschen oder von einem Computermodell vollständig erfasst zu werden. Was kann man also machen innerhalb eines Unternehmens, wenn es auf der intellektuellen oder reinen Beschreibungsebene nichts gibt, um die Komplexität von Märkten, Interessensgruppen und so weiter ausreichend abzubilden?

Man muss diesen Konflikt, diese verschiedenen Tendenzen, die womöglich wieder in widersprüchliche Richtungen weisen, inszenieren, um zu einer praktikablen Lösung zu finden. Das heißt, Konflikt ist ein Lösungsinstrument für

Fragen, die man sich vorher womöglich noch gar nicht gestellt hat, die einen aber früher oder später einholen.

Ich glaube, solange man die Komplexität rein intellektuell bewältigen will, bleibt man auf der Landkartenebene, und die Frage ist, wie man von der Landkartenebene wieder auf die Landschaft, also das soziale System kommt. Man kann ein großes soziales System in einem kleinen abbilden (beispielsweise die Auseinandersetzungen zwischen Organisationseinheiten in einem Meeting oder Workshop), indem man den Konflikt inszeniert und nutzt. Das wäre das, was ich mit den positiven Ressourcen von Konflikten, meine.

Man erlaubt, dass man sie positiv bewertet und dass man sie auf eine andere Ebene hebt, wo sie dann vermutlich

abheben von den Konflikten der ersten Ordnung, die daraus resultieren, dass die Leute von der Prämisse ausgehen, es gäbe die eine richtige Beschreibung der Realität. Denn wenn man von dieser Vorannahme ausgeht, kommt man leicht in Konflikt darüber, wer die Realität verwaltet

und wer den Zugang zu ihr hat. Wenn man sagt, es gibt keinen privilegierten Zugang zur Realität, sondern wir müssen versuchen, sie zu modellieren, dann kriegt der Konflikt eine andere Bedeutung, er wird nämlich Mittel zum Zweck.

Wenn Du den Begriff des Konfliktes eigentlich nicht verwenden willst, sondern auf diese Ressourcenseite abstellst, wie beschreibst Du ihn dann?

Man kann ihn als ein Spiel beschreiben, das nach einer bestimmten Abfolge miteinander gespielt wird. Wenn man den Konflikt beispielsweise als Sieger-Besiegten-Modell sieht, dann passt das Spiel als Beschreibung natürlich sehr gut. Ein Spiel, in dem Eskalationen möglich sind, wo beide

Beteiligten von der Prämisse ausgehen, dass sie gewinnen können. Wenn das nicht der Fall ist, wird ein anderes Spiel daraus. Wenn man beispielsweise davon ausgeht, dass „Siege“ nie endgültig sondern nur vorübergehend sind, so werden sich andere Lösungsideen entwickeln.

Was sind - von Dir aus gesehen - förderliche Momente, um eine produktive Nutzung dieser Ressource „Konflikt im Unternehmen“ zu gestalten?

Nicht nur im Unternehmen, sondern generell, denke ich. Sobald die Idee, es gäbe eine einzige, unteilbare Wahrheit, weg ist, eröffnen sich ganz andere Sichtweisen oder Optionen. Dann ist dieses Entweder-Oder, diese Unterscheidung: ich oder du, weg. Wenn man an dieser Stelle die Idee einführt, alle Beteiligten haben recht und sind guten Willens, dann hat man die Suche, wer das Schwein ist und wer der Prinz, weg. Sobald diese Idee aus dem Raum ist,

ändert sich alles. Man sucht dann nicht nach der „richtigen“ Sicht oder Beschreibung der Realität, sondern nach der „nützlichen“, die unter Berücksichtigung der widerstreitenden Interessen die größten Chancen auf Durchsetzung hat. Dann kann man die Konflikte wieder auf der Sachebene behandeln.

Die Beziehungsebene, auf der jemand disqualifiziert wird in seiner Sichtweise, tritt nicht in den Vordergrund.

Ich würde gerne noch einmal zu dieser Ebene der Inszenierung von Konflikten kommen. Hast Du da Ideen, Beispiele für diese Inszenierung von Konflikten in Unternehmen, die Dir in den Sinn kommen. Verläufe, Abläufe.

Ich denke zum Beispiel, was wir ja in erster Linie in der Beratung machen, dass zirkuläre Interviews auch eine Inszenierung von Konflikten sind. Wie man es im einzelnen macht, ist wahrscheinlich relativ egal. Workshop-

Designs kann man ja gut so inszenieren. Wichtig scheint mir generell zu sein, die Idee einzuführen, dass es mehrere legitime Sichtweisen gibt, das ist - glaube ich - eher eine Frage der eigenen Kreativität, wie man das erreichen kann.

Fällt Dir abschließend noch ein besonders wichtiger Punkt im Zusammenhang mit Konflikt ein?

Ich denke, wenn Du den Begriff nimmst, entmystifizierst und sagst, welche Phänomene eigentlich mit diesem Begriff be-

schrieben sind, dann kommst Du auf eine Ebene, auf der es nicht so sensationell ist. Ich denke, der Konflikt ist der Normal-

zustand, und die Frage ist eher, wie es kommt, dass Leute keinen Konflikt haben oder phantastisch übereinstimmen. Bei äußerer Bedrohung kann so etwas sein, der „Israel-Effekt“ etwa, oder alle schreien Hurra wegen der Franzosen: Dann hast du womöglich ganz wenig Konflikt, ganz viel Ko-

ordinierung von Mitteln. Alle meinen, sie müssten einig sein, und das ist ein vollkommen pathologisches Maß an Konfliktlosigkeit. Konflikt ist - denke ich - der Normalzustand. Insofern brauchen wir keinen Namen dafür.

Gäbe es keine Konflikte mehr, müssten wir uns ganz schnell zusammensetzen, um sie zu schaffen. Nach dem jüngsten Gericht, habe ich gerüchteweise gehört, wird es keine mehr geben. Zurzeit allerdings wären wir armselige, wenn überhaupt selige Menschen, würden uns die Konflikte gestrichen werden. Nicht einmal auf der Stufe ausrangierter Computer oder Maschinen würden wir uns bewegen, weil Konfliktlosigkeit gleichzeitig trieblos, gefühllos, bewegungslos, unmenschlich, freudlos, wunschlos und arglos bedeutet.

Das Arge des Konfliktes ist unvergleichbar mit der Arglist einer Welt ohne Konflikte. Ohne Konflikte sind wir wahllos, verantwortungslos, und unser Leben wäre determinierend programmiert. An sich ist es genug, wenn unser Tod feststeht - die Augenblicke mehr, die wir bewusst leben dürfen, sind nur mit Konflikten denkbar.

Leben und bewusste Entwicklung als einzigartige Menschen hängen von dem wandelnden Gelingen, den Krisen und Konflikten mit uns, mit anderen und unserer Umwelt ab.

Fassen wir die beinhalteten Aussagen über den Konflikt zusammen, dann heißt dies:

- Wir haben Konflikte und brauchen Konflikte.
- Konflikte tragen dominant und bestimmend zu unserer eigenständigen, persönlichen Entwicklung bei.
- Unsere Konfliktbewusstheit erlaubt uns freiheitlich, selbstverantwortlich und autonom eigene Entscheidungen und Handlungen als einzigartige Wesen zu treffen.

3.1. Sinn und Zweck von Konflikten

Das Positive an Konflikten

Konflikte können weiterbringen!
Konflikte sind Realität - ob wir es wollen oder nicht,
verleugnen wir sie, wirken sie unterschwellig, unansprechbar, anarchistisch.

Sprechen wir sie an, werden sie bearbeitbar und fruchtbar!

<p>Auswahl - Selektion</p> <p>Differenzierung, Arbeitsteilung; Der Konflikt bringt die Unterschiedlichkeit zutage: Wer ist stärker? Wer ist besser? Konflikt ist die Auseinandersetzung um die Festlegung einer Rangordnung (Welche soll gelten?) und dann um die Einordnung in diese (Wer soll welchen Rang haben?)</p> <p>Motto: Konflikt arbeitet die Ungleichheit heraus</p> <p>Bevorzugte Methode: Konkurrenz</p>	<p>Einheit</p> <p>Wer nicht mittut, gefährdet den Erfolg. Es geht um Vereinheitlichung. Es muss Klarheit herrschen drüber: Wer gehört dazu? Wer ist so anders, dass er Unsicherheit bringt und womöglich ausgeschlossen werden muss?</p> <p>Motto: Alle sind gleich.</p> <p>Bevorzugte Methoden: Normierung, Bildung, Einordnung, Bestrafung</p>
<p>Komplexität</p> <p>Konflikte gewährleisten die Vielfalt und Verschiedenheit der Reizmuster. Mehr und mehr verschiedene Elemente müssen Berücksichtigung finden.</p> <p>Motto: Jede Einzelheit ist wichtig, alle müssen berücksichtigt werden.</p> <p>Bevorzugte Methoden: Ausdehnung, Erweiterung, Breite, Vielfalt</p>	<p>Einfachheit</p> <p>Es geht um Überschaubarkeit, Zusammenfassung, Vereinfachung, Gliederung: Die Sonderinteressen müssen sich dem großen Ganzen unterordnen. Vielfalt stört. Die klaren Linien und das Wesentliche müssen hervortreten.</p> <p>Motto: Das Ganze hat Vorrang vor den Teilen.</p> <p>Bevorzugte Methoden: Ein- und Unterordnung, Strukturieren</p>
<p>Verändern</p> <p>Es geht um die Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen: Auch um das Finden von Identität durch Veränderung und Widerstand (z.B. Pubertät).</p> <p>Motto: Das Alte hat sosehr ausgedient, dass das unsichere Experiment des Neuen gemacht werden muss.</p> <p>Bevorzugte Methoden: Ablösung, Trennung, Zerstören, Wagnis, Rebellion</p>	<p>Erhalten</p> <p>Es geht um die Identitätssicherung durch das Erhalten des Bestehenden. Errungenschaften müssen auf Dauer gestellt und gegen die Anwendungen des Tags geschützt werden.</p> <p>Motto: Das Bestehende ist vernünftig, es hat sich bewährt.</p> <p>Bevorzugte Methoden: Selbstverständlichkeit, Trägheit, Argwohn</p>

4. Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten

nach W. Pechtl

Für die Bewältigung eines Konfliktes genügt nicht die Feststellung „Es gibt einen Konflikt“, sondern es bedarf eines Herausfilterns der unterschiedlichen Wünsche, Impulse, Ziele und Forderungen. Erst wenn diese klar am Tisch liegen und nicht nur dumpf in unserer Gefühlswelt schlummern, kann der Konflikt konstruktiv angegangen werden. Dazu sind Kräfte zu mobilisieren und Adressaten zu finden, mit denen die Auseinandersetzung erfolgen kann.

Beispiel: Ein Mitarbeiter kann vage ausdrücken, er sei unzufrieden und habe Konflikte im Betrieb. Eine Konfliktbewältigung ist aber erst dann möglich, wenn er erkennt, daß sein Konflikt darin besteht, dass er die Meinung hat, den Aufstieg in eine höhere Gehaltsklasse verdient zu haben, der Vorgesetzte diese Meinung jedoch (noch) nicht teilt. Er kann seinen Vorgesetzten darauf ansprechen und eine Auseinandersetzung bezüglich dieser Thematik bis zum beiderseitigen „Genug“ führen.

Jeder Konflikt, und sei er noch so einfach gelagert, kann ausgeweitet, verschoben und vermieden werden. Durch unsere Überlebenserfahrungen sind wir Champions der Manipulation im Umgang mit Konflikten. Um der konkreten Auseinandersetzung zu entgehen, benützen wir gerne Vorstellungs- und Handlungsmuster, die sich scheinbar auf den Konflikt beziehen, letztlich aber in der Bewältigung des Konfliktes zum Versagen führen.

Grob zusammengefasst kann man drei Strategien bei der Konfliktbewältigung unterscheiden, die aber meist unbewusst eingesetzt werden:

- Ausweiten oder Generalisieren
- Verschieben oder Verzerrern
- Vermeiden oder Tilgen/Löschen

Beispiele

- **Ausweiten/Generalisieren**

Hugo will jede Morgen 15 Minuten Körperübungen machen, genießt allerdings jede zusätzliche Minute, die er länger im Bett bleiben kann. Hugo stellt in seinem Bekanntenkreis fest, dass es vielen so geht. Diesen Konflikt haben so viele Menschen, wieso sollte gerade er es schaffen und dann vielleicht noch als zwanghafter Spinner bezeichnet werden. Man kann sich doch nicht so einengen.

• Verschieben/Verzerren

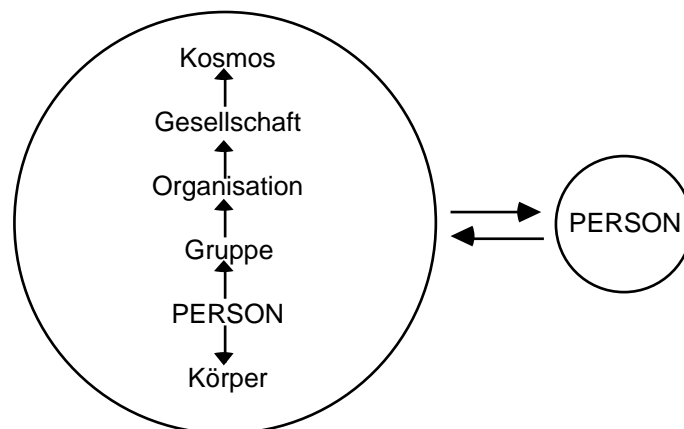
Zwei Kolleginnen wollen für die Abteilung einen gemeinsamen Abend organisieren. Frau Kultur plädiert für einen gemeinsamen Opernbesuch, während Frau Schwipsig zum Heurigen gehen will. In ihrer Auseinandersetzung stagnieren sie, und nach und nach verschieben/verzerren sie das Organisationsvorhaben auf eine Befragung der Kolleginnen, auf mögliche Sponsorentätigkeit von seiten der Leitung usw.

• Vermeiden/Tilgen

Otto hat die Absicht, mit seinen Freunden rund um das Mittelmeer zu fahren. Der Entschluss wird verbindlich in der Freundesrunde festgelegt. Auftretende Schwierigkeiten bezüglich der Wahl der Verkehrsmittel, der negativ eingestellten Familienlobbies, des Zeitraumes und so vieles mehr führen dazu, dass mit der Zeit der Entschluss als launiger Spleen und die Mittelmeerregion als reines Kriegsgebiet bezeichnet werden, das man nicht betreten sollte.

Das Geschick, Konflikte zu vermeiden, auszuweiten oder zu verschieben, liegt in der Fähigkeit der Personen, Konfliktfelder in ihrer Wechselwirkung anders zu lagern. Wir leben als Person nicht alleine auf dieser Welt - sonst hätten wir auch nur intrapersonelle Konflikte -, sondern wir leben in Partnerschaften, Gruppen, Abteilungen, Organisationen, religiösen Gemeinschaften und sind auch ein Teil des Kosmos. Wir sind nicht nur Person, Körper, sondern Teil einer Gruppe, einer Organisation.

Und die nützen wir in der Konflikt-Ausklammerung weidlich aus.



Wir verspielen allzu gerne unsere Kreditkarte der Konfliktbewältigung, indem wir unseren Teilnahmeausweis der anderen Instanz vorlegen und passiv verweilen.

- Wenn „die oben“ nicht diese Entscheidung getroffen hätten, dann müssten wir uns „hier unten“ gar nicht streiten.
- Wenn der Staat das Geld so verschleudert, dann ist es doch legitim, von der Sozialhilfe zu leben.

- Wenn wir nicht so ein arges Schulsystem hätten, dann gäbe es weder für Lehrer noch für Schüler solche Schwierigkeiten.
- Wenn jeder das tun würde, was ich anschaffe, könnten wir ganz friedlich miteinander auskommen.

Das Verlagern der Konfliktfelder im Sinne der

- Ausweitung
- Verschiebung und
- Vermeidung

erhält den Status quo der mannigfaltigen Wünsche, Bedürfnisse und Zielsetzungen aufrecht und belässt die Wechselwirkung in einem stabilen Gleichgewicht. Die bestehenden Konflikte bleiben erhalten.

Bedeutungsvolle persönliche Konflikte, die vermieden und verdrängt werden, können die Ursache für psychosomatische Erkrankungen sein. Diese nicht ausgetragenen Konflikte werden dann auf die körperliche Ebene transferiert, und der Körper reagiert durch Symptombildungen.

Jeder kennt die typischen Beispiele von „Managerkrankheiten“: Wer zu viel Ärger und Sorgen mit geschluckt hat, riskiert ein Magengeschwür; wer seine Zeitkonflikte nie bewältigt, riskiert einen Herzinfarkt; wer meint, alles alleine durchstehen zu müssen, wird durch seine Schmerzen im Rücken daran erinnert, wie schön die Unterstützung von anderen Mitmenschen sein kann.

Fassen wir die wichtigsten Aussagen wieder zusammen, so zeigen sich in der Konfliktabgrenzung bereits erste Konsequenzen für die Anwendung:

- **Unser Ideal ist eine optimale Befriedigung unserer Bedürfnisse und unserer Ziele.**
- **Unterschiedliche Forderungen, Ziele und Bedürfnisse ergeben Konflikte, die durch die Auseinandersetzung einer Befriedigung zugeführt werden können oder durch die Nicht-Auseinandersetzung Störungen hervorrufen können.**
- **Herkömmliche Vorstellungs- und Handlungsmuster der Nicht-Auseinandersetzung sind**
 - **ausweiten/generalisieren**
 - **verschieben/verzerrern**
 - **vermeiden/tilgen**
- **Das wechselhafte Bezugssystem, in dem wir als Person leben, ermöglicht leicht die Konfliktverlagerung (und schuldhafte Zusprüche) und somit die Vermeidung einer Bewältigung.**
- **Bedeutungsvolle Konfliktverdrängungen können zu körperlichen Symptomen, d.h. zu psychosomatischen Erkrankungen führen.**

4.1. Möglichkeiten der Konfliktbewältigung

4.1.1. Flucht

Flucht ist wohl die unreifste und unwirksamste, nichts desto weniger aber am häufigsten angewandte Strategie, um Konflikte zu „bearbeiten“: Freilich können wir hier nicht von einer Bearbeitung im eigentlichen Sinne sprechen, sondern lediglich von einer **Vermeidung des Konfliktes**. Konflikte durch Flucht zu unterdrücken oder zu verleugnen, führt zu Unzufriedenheit und Frustration bei jedem einzelnen der Konfliktpartner. Jeder wird weiterhin seine eigenen Interessen weiterverfolgen, ohne daß eine echte Kommunikation über diese Interessen zustande käme. Unterschwellig schwelt der Konflikt weiter und verhindert gemeinsames Arbeiten.

4.1.2. Kampf

Kampf ist zwar schon eine reifere, aber in der Regel mit dem Verlust von viel Energie verbundene Strategie der Konfliktaustragung. Immerhin konfrontieren sich die Einzelinteressen, der Konflikt wird angesprochen. Allerdings wird er **keiner Lösung zu geführt**. Die Betroffenen bleiben in ihren festgefahrenen Positionen verhaftet. Der Kampf wird entweder bis zur Erschöpfung beider fortgesetzt, oder aber der/die mit mehr Macht Ausgerüstete setzt letztlich sein/ihr Einzelinteresse durch, ohne die Interessen des/der GegnerIn zu beachten.

Hier wird zwar eine Entscheidung getroffen; der/die „Besiegte“ wird allerdings schwerlich zu einer Mitarbeit freiwillig zu bewegen sein. Er/sie wird vielmehr versuchen, auf Umwegen (z.B. durch Obstruktion, passiven Widerstand usw.) doch noch den eigenen Anteil durchzusetzen. **Eine echte Zusammenarbeit ist nicht möglich.**

4.1.3. Delegation

Delegation ist ein Konfliktlösungsmuster, das den Bereich des öffentlichen Lebens dominiert. In diesem Fall einigen sich die Konfliktpartner darauf, die **Entscheidung von einem Delegierten** treffen zu lassen, der von ihnen gemeinsam bestimmt (delegiert) wird. Die Entscheidung des „Schiedsrichters“ ist dann für beide Parteien verbindend.

Der Vorteil dabei ist zweifellos, dass einerseits eine Entscheidung getroffen wird, die ein für beide Teile zumindest ansatzweise befriedigendes Weiterarbeiten gestattet; darüber wurde ja Einigkeit hergestellt - sich nämlich der Entscheidung des Delegierten zu unterwerfen. Allerdings ist mit dieser Konfliktbearbeitungsstrategie zwangsläufig die **Entfremdung der Beteiligten** von sich selbst verbunden. Sie haben keine Möglichkeit sich selbst wirksam an der Entscheidung zu beteiligen und verzichten auf eine gemeinsame Verständigung.

4.1.4. Kompromiss

Kompromiss stellt eine bereits ziemlich reife und fortgeschrittene Form der Konfliktbearbeitung dar. Hier geht es darum, dass die Beteiligten in etwa im gleichen Ausmaß ihre Einzelinteressen „zurückstecken“ und so zu einer für beide annehmbaren Entscheidung finden. Diese Entscheidung sollte von beiden gleichermaßen akzeptiert werden. Kompromisse, oft auch als „Minimalkonsens“ bezeichnet, stellen bereits eine gute Basis für kooperatives Handeln dar. Allerdings bleibt auch diese Form der Konfliktbearbeitung noch in den jeweiligen Einzelinteressen verhaftet, von denen eben freiwillig „Abstriche“ gemacht werden. Zu einem neuen „allgemeinen Interesse“ wird dadurch nicht vorgezogen. Zusätzlich besteht beim Kompromiss ähnlich wie beim Kampf die Gefahr, dass es einen Sieger und einen Besiegten gibt. Die Abstriche des einen müssen nicht so groß sein wie die des anderen, und damit ist latent wiederum Unzufriedenheit angelegt.

4.1.5. Konsens

Konsens ist die reifste Form der Konfliktbearbeitung. Nur bei Erreichen eines Konsens kann von echter Konfliktlösung gesprochen werden. Konsensfindung bedeutet einen dialektischen Prozess, in dessen Verlauf sich die KonfliktpartnerInnen mit den Interessen des/r anderen echt identifizieren und durch einen oft langwierigen Konsens zu einer Lösung auf einer neuen Stufe finden. Auf dieser neuen Stufe sind sowohl die Interessen des/r einen wie auch des/r anderen maximal enthalten. Als „potentielle/r Andere/r“ erkennt man die Beschränktheit des Eigeninteresses und findet so eine Lösung, bei der die Interessen ineinander verschmelzen und beide zur effektiven Lösung des Problems wirksam einen Beitrag leisten.

Der Nachteil dieser Strategie ist, dass sie einen oft langwierigen Prozess voraussetzt, der nie ganz abgeschlossen sein wird. Weiters erfordert sie hohe menschliche Reife, d.h. die Fähigkeit zum Umgang mit irrationalen Ängsten, Zwängen, Abhängigkeiten und nicht zuletzt mit Herrschaft. Echter Konsens verlangt weitestgehend den Abbau von Herrschaftsbeziehungen und wird so auch nur schwer erreichbar sein. Konsensuelle Konfliktlösung ist freilich die optimale Voraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit, da jeder einzelne voll motiviert an der Bearbeitung der jeweiligen Aufgabe bzw. an der Erreichung des gemeinsamen Zieles arbeiten wird.

4.2. Vor- und Nachteile der fünf Konfliktlösungsarten

• Flucht

Vorteile:	rasch, einfach, schmerzlos, kein Verlierer
Nachteile:	keine Lösung, unbefriedigend, konfliktverschärfend, keine Weiterentwicklung, kommt immer wieder, hinterlässt Depressionen

- **Kampf**

- **Vernichtung**

- Vorteile: Dauerlösung, einmalig, gründlich, Auslese, sauber, unkompliziert, geistig anspruchslos, wenigstens einer überlebt
 - Nachteile: inhuman, verbreitet Schrecken, nicht korrigierbar, nur einer überlebt, auch miese Auslese, Weiterentwicklung gefährdet

- **Unterwerfung**

- Vorteile: Umkehrbarkeit, längerfristige Auseinandersetzung, relativ schnell, Überleben, Sicherheit, klar wiederholbar, Unterworfener weiter verwendbar, Besserer setzt sich durch, Auslese, entwicklungsfähig, klare Verantwortung, neue Konflikte, Arbeitsteiligkeit, Hierarchie
 - Nachteile: Umkehrbarkeit, oft nicht beste Lösung, ewiges Elend, willenlos, nicht regierbar, riskant, nur einer setzt sich durch, Unbeständigkeit, starre Rollenverteilung, neue Konflikte, Abhängigkeit, starre Heiligkeit (konservative Verhärtung)

- **Delegation**

- Vorteile: gemeinsame Rechtsverbindlichkeit, Objektivität, Sachlichkeit, Kompetenz, endgültig, Sicherheit, Risikovermeidung, unparteiisch, Sieg/Niederlage überwunden, neutral
 - Nachteile: keine Identifikation mit Ergebnis möglich, Beteiligte werden inkompetent, dauert lang, revidierbar, Parteien desinteressiert

- **Kompromiss**

- Vorteile: Teileinigung, Prestigebewahrung, Teilverantwortung der Betroffenen
 - Nachteile: Teilzufriedenheit

Aus der schematischen Übersicht der Konfliktmodelle zeigt sich, dass wir für die Konfliktaustragung im wahrsten Sinne des Wortes zahlreiche Schlepper vorfinden. Das Kampfmodell ist geeignet, die Spannungen zu steigern und über Machtverhältnisse Handlungsimpulse zu setzen, die sonst dem Kampfgetümmel zum Opfer fallen würden.

Organisationen sind durch ihre Entscheidungsebenen so konzipiert, dass einzelne Verantwortliche (An-)Weisungsbefugnisse haben, die eine zerstrittene Abteilung wieder zu der Organisation dienlichen Handlungen zwingt. Das Fluchtmodell wird in der bewussten Handhabung verbissenen Streitparteien oder stagnierten Wiederholungsermüden erlauben, einen neuen Zeitpunkt für die Konfliktaustragung zu setzen. Zweifellos geht es bei den drei Modellen um die bewusste, auch wertschätzende Anwendung und Vermittlung, neue Wege zur Befriedigung oder für neue Entwicklungen aufzutun.

Geht man in einer Konfliktlage nur kämpferisch, flüchtend oder lösend vor - als Selbstzweck und ohne Berücksichtigung der Unterschiede der Impulse und der Qualität der Befriedigung -, so kann man einen destruktiven, leidvollen und störrischen Verlauf voraussagen.

4.3. Konfliktbearbeitung oder das Leben mit Konflikten

Die Nichtauseinandersetzung mit Konflikten bindet Energien und macht uns häufig gelähmt und stumpf in unserer Lebensgestaltung. Es geht daher bei der Konfliktbearbeitung nicht um das Beseitigen aller Konflikte, sondern um die erhöhte Qualität unseres Lebens, die die belebende Ruhe nach Konfliktsituationen schafft.

Folgende Überlegungen scheinen mir für die Bearbeitung von Konflikten und dem Leben mit Konflikten nützlich zu sein:

- **Konfliktbewusstsein**

Es gibt kaum eine Tätigkeit, Handlung oder Entscheidung, die nicht gleichzeitig eine Konfliktbewältigung ist. Ich kann darin aber auch meine einzigartige Selbständigkeit erkennen und daraus Mut für meine Weiterentwicklung schöpfen.

- **Konflikte akzeptieren**

Kann ich eigene Konflikte in mir oder mit anderen Personen gelten lassen, ohne sie zu beschönigen oder einfach zu leugnen?

Wünsche ich mir eine Wunderwelt nach meinen Vorstellungen, in der alles so ist, wie ich es haben möchte, mit der einen Ausnahme, dass diese Welt nicht ist?

- **Konflikte erkennen**

Konflikte zu erkennen bedeutet Bescheid zu wissen über eigene und fremde

- Ziele
- Forderungen
- Bedürfnisse
- Wünsche
- Interessen
- Abwehrmaßnahmen usw.

Bin ich in der Lage, diese Divergenzen wertfrei wahrzunehmen und die Spannung, den Reiz nach Loslösung zu spüren?

- **Distanz schaffen**

Auch wenn ich selbst in den Konflikt massiv verwickelt bin, brauche ich für die Bewältigung Hilfen, um meine Handlungen und Ansichten kritisch zu reflektieren.

- Berufe ich mich auf fiktive Vorstellungen, Illusionen oder Phantasien oder setze ich meine Sinne zur Wahrnehmung forschend und lebendig ein?

- **Die unterschiedlichen Konfliktebenen erkennen**
Kann ich die Konflikte unterschiedlichen Ebenen zuordnen?
Zum Beispiel der
 - Leistungsebene
 - Bedürfnisebene
 - Körperebene usw.

- **Auseinandersetzen**
Bin ich bereit, mich in die Auseinandersetzung zu begeben, auch wenn sie noch so stupide, lästig, fad, langwierig, nervtötend, angstbesetzt, ärgernerregend usw., ist?

- **Übereinstimmung**
Bin ich bereit, eine Übereinstimmung anzupeilen mit der Grundhaltung, das beste Ergebnis für mich, den anderen und die Sache zu erzielen, oder Siegen die Rechthaberei, der Stolz, die Begierde, die Gewalt oder die Überheblichkeit?

- **Wertschätzende Akzeptanz und friedliche Koexistenz**
Bin ich in der Lage, auch bei aussichtslosen Konfliktsituationen das, was ist, und das, was sein soll, auseinanderzuhalten, oder tendiere ich dazu, Vorschläge, Ratschläge oder Schläge des „Sollte-sein“ zu verteilen?

- **Bitten**
Manchmal hilft es, in einem Konflikt zu bitten oder zu betteln, statt den anderen zu überzeugen.

- **Lernen**
Bin ich bereit, zu lernen und mein Wissen wertschätzend auszutauschen und zu vermitteln?
Bin ich verrückt genug, um in der Auseinandersetzung neue Ideen zu haben, oder ist der Konflikt bereits ein festes Programm in meinem Leben?

- **Ja-Nein**
Traue ich mich, mich ganz einfach zu jemandem, zu etwas zu bekennen mit einem JA? Wenn ich NEIN sage, zu wem oder was sage ich JA?

4.4. Bewältigung von Lebenskrisen

4.4.1. Der Prozess des Trauerns - Trennungen und Trauern

Prof. Brigitte Dorst-Münster: Der Weg zurück ins Leben

Trauern ist ein langwieriger Prozess. In diesem zyklischen Geschehen gibt es einige typische Phasen.

Die **erste Phase** ist häufig Schock, Betäubung, Nichtwahrhabenwollen, wir können es nicht fassen, halten alles nur für einen bösen Traum, aus dem wir erwachen werden. Auch wenn der Verstand die Tatsache wahrnimmt, der Rest von uns ist bemüht, sie zu verleugnen.

Mara, die bei der Scheidung auch das Sorgerecht für ihren Sohn verlor, weil das Kind ihrem Mann zugesprochen wurde, konnte diese Tatsache monatelang nicht realisieren, weigerte sich, dieses Faktum zur Kenntnis zu nehmen, hielt es für einen vorübergehenden Irrtum. Der Verlust des Sohnes war für sie lange Zeit unerträglich. Nur mit therapeutischer Hilfe konnte sie sich dieser Lebenssituation stellen.

Die **zweite Phase** ist oft die **intensiver psychischer Qualen**. Der ganze Körper ist in Mitleidenschaft gezogen; Weinen, Lethargie, Anklagen, Überaktivitäten, Regressionen in ein hilfloses Stadium sind kennzeichnend, Trennungsangst und hilflose, hoffnungslose Verzweiflung bestimmen das Gefühl, ebenso Wut und Zorn auf die Person, die uns verlassen hat. Bei Toten richtet sich die Wut der Hinterbliebenen manchmal auf die Ärzte, die ihn/sie nicht gerettet haben oder auf die, die es versuchen wollen, zu trösten. **Wut** ist Bestandteil des Trauerprozesses. Wir sind wütend und hassen so, wie ein Kleinkind die Mutter hasst, die es verlässt. Und ähnlich wie bei Kindern können Wut und Hass, die sogenannten bösen Gefühle, dazu führen, dass wir uns schuldig fühlen. Auch **Schuldgefühle** sind Bestandteil des Trauerprozesses.

Schuldbewusstsein im nachhinein, nicht liebevoll genug gewesen zu sein, egoistisch gewesen zu sein, die Ambivalenz, dass da, wo wir lieben, immer auch hassen, Intimpartner immer auch Intimfeinde sind, ist jetzt unerträglich.

Wir fühlen uns schuldig, am anderen versagt zu haben und es ist sehr schwierig, differenzieren zu lernen zwischen den irrationalen Anteilen und denen, die zu uns gehören, da wir im Leben immer auch schuldig werden.

Eine Form des Umganges mit Schuldgefühlen ist **Idealisierung**. Der/die andere wird zum besten Menschen überhaupt, eine Art Heiligsprechung findet statt, nichts Negatives darf mehr gedacht oder gesagt werden. Insbesondere gegenüber toten Eltern wird Idealisierung so zu einer Art Wiedergutmachung für das, was uns insgeheim Schuldgefühle bereitet.

Eine Form des Umganges mit Schuldgefühlen, wenn diese für das geschwächte Ich unerträglich sind, ist **Verschiebung**.

Der andere wird zum Sündenbock, zum Inbegriff des Bösen schlechthin, nichts Gutes ist mehr an ihm oder ihr zu finden, ein Teufel, eine Hexe in Menschengestalt.

Eine dritte Form des Umganges mit Schuldgefühlen ist **Selbstbestrafung** und Selbstvernachlässigung. „Ich habe es nicht anders verdient, ich bin nun einmal so schlecht, daß niemand mich lieben kann, wenn ich verlassen werde, so bestätigt dies nur meine Wertlosigkeit, es ist alles meine Schuld.“

Subtile Formen der Selbstbestrafung sind häufig in der therapeutischen Arbeit mit Frauen zu finden, deren Selbstwertgefühl aufgrund der geschlechtsspezifischen Sozialisation nicht hinreichend gestärkt und entwickelt werden konnte.

Die Differenzierung von neurotischen Schuldgefühlen und der erwachsenen Annahme meines Anteils an Schuld und Versagen ist Bestandteil des Trauerprozesses.

Die Auseinandersetzung mit Schuld-, Hass- und Wutgefühlen braucht oft lange Zeit.

Änderungen im Übergang zur dritten Trauerphase kündigen sich häufig in den Träumen an; **Träume** von Bäumen, die wieder Blätter bekommen, tauendes Eis, Vögel, die wieder auffliegen, sind häufige Traumsymbole in dieser Zeit.

In der **dritten Phase**, die jetzt folgt, trauern wir auf unsere ganz spezifische Weise, setzen uns mit Verlust auseinander, langsam wird aus dem Unerträglichen das, was wir ertragen müssen und können.

Wir passen uns den veränderten Umständen des Lebens an, können anfangen, die Wohnung umzuräumen, alte Dinge wegzutun. Langsam kehrt die Energie zurück. Wir können alte Photos ansehen ohne tränenblind zu werden, daß Trauern führt zu einer kreativen Rückkehr ins Leben. Was nicht bedeutet, dass es nicht immer wieder Zeiten des Schmerzes und der Tränen gibt, Zeiten des bitteren Vermissens, aber die Lebensenergie richtet sich wieder auf das Leben. Trauerprozesse verlaufen nicht geradlinig, sondern zyklisch, alte Phasen können immer einmal wiederkehren, aber insgesamt können wir wieder leben, ohne an die Vergangenheit gebunden und fixiert zu sein.

4.4.2. Phasen im Trauerprozess

nach Verena Kast

4.4.2.1. Phase des Nichtwahrhaben-Wollens

Erstarrung, Schock, Verleugnung, Festhalten am Vergangenen, vorherigen Zustand, Täuschung,

Symptome: Schlaflosigkeit, Erstarrung, Kopfschmerzen

Hilfe: einfach da sein, akzeptieren was ist,

- auch der Trennende hat ein Recht auf Trauer,
- Verlust des Arbeitsplatzes, Positionsverlust, Verlust eines Angehörigen
- bei Operationen und Organamputationen, Verlust von Embryos

4.4.2.2. Phase der aufbrechenden Emotion

Ärger, Wut, Entwertung, Projektionen, Schuldgefühle, Schmerz, Hass, Ängstlichkeit, Ruhelosigkeit, Freude, Erleichterung.

Bei Steckenbleiben des Trauerprozesses in dieser Phase können folgende Symptome auftreten:

- Verstorbene werden idealisiert, Erstarrung in ewige Schuldgefühle, Depression, Abhängigkeit
- viele Symptome in der Psychiatrie sind nicht abgeschlossene Trauerprozesse

Hilfe: Verweisen an psychotherapeutische Unterstützung: Aufarbeitung in Gesprächen, zuhören, anhören, der Zorn des Trauernden kann auch den Therapeuten treffen.

4.4.2.3. Phase des Suchens und Sich-Trennens

Inneres Zwiegespräch, Aufsuchen von bestimmten Orten, Übernehmen von Tätigkeiten des Verstorbenen, Besuche des Grabes, Briefeschreiben, ...

Gefahren des Steckenbleibens: Nachsterben, Suizid, die gleiche Krankheit übernehmen, anderen Identität geben (Idealisierung, Schutzengel)

Therapeutische Intervention: akzeptieren, erzählen lassen, Briefe schreiben, Grab besuchen

4.4.2.4. Phase des neuen Selbst und Weltbezuges

Trennung und Tod ist überwunden, Verlust akzeptiert, Reifungsprozess, Integration, Überwindung bringt Entwicklung.

4.5. Konflikte als Metapher

Konflikte verflüchtigen sich und steigen als kleine Wolken auf, unvergessene Tränen des Leids und der Freude mitnehmend. Die verformen sich durch den Wandel der Zeit, zucken zusammen, erschrecken und bleiben lautlos.

Die Rückstände verpaßter Gelegenheiten der Auseinandersetzung, das allgegenwärtige Denken und die unsinnigen schuldhaften Zuordnungen verhüllen den Blick zur Klarheit.

Ungesagtes von Gefühlen, Wünschen, Zielen und Bedürfnissen, denen die Befriedigung durch maßlose Härte, fruchtlosen Stolz, Vernachlässigung der Sinne und mißverstandene Rücksichtnahme verwehrt wurde, bläht die verschwindende Wolke dunkel auf und entzieht sich jeglichen Zugriffs.

Große Stimmungswolken fressen die kleinen Konfliktwölkchen auf und wollen rücksichtslos die Herrschaft erlangen.

Geistige Gewitterwolken fürchten sich vor sich selbst und verbreiten Panik durch ihr vernünftiges Getöse. Ideale und Illusionen ordnen sich in Nebelbänken an und locken die menschlichen Menschen in Verwirrnisse und unnötige Ängste, um das Gegenüber von Wünschen und Gefühlen aufzulösen.

Über den Konflikten weht der Wind der Vermeidung, der Hochnäsigkeit und der Harmonie. Ungeliebt und lästig werden sie zur Seite bugsiert, herablassend beflagelt und gesellschaftlich weggedacht.

Konfuzius hatte recht mit den Konflikten.

Goethe verweilte im entscheidenden Augenblick nicht lange genug beim letzten Konflikt, und sein zahnloser Mund verzog sich zu einem unschuldigen Grinsen, da seine Werke angefüllt waren von der Fülle der Konflikte.

Anonymus blieb unerkannt und lebte glücklich mit den Konflikten in die nächste Sekunde hinein, sekundiert von einer realistischen Wertschätzung der Gegebenheiten.

Alle drei stritten, ritten die großen und kleinen Wolken des Kampfes und der Flicht und verewigten sich in gewaltigen Bewältigungen. Konflikte erklärten dem gesunden Streit ihre Ergebenheit.

Der Kontakt stellt mit dem Konflikt einen Konsens her.

5. Entscheidungsmodelle

nach W. Pechtl

Jeder Konflikt endet mit einer Entscheidung, und jedes Konfliktmodell ist daher eng mit Entscheidungsmodellen verbunden. Das konfliktreiche Eintauchen in das Meer der Wünsche, Bedürfnisse, Triebe, Zielsetzungen, Forderungen und Interessen zeigt sich in den Wellen der Entscheidungsfindungen, die zu einer geglückten Bewältigung hin zu durchschwimmen sind.

Das Konfliktgeschehen resultiert aus Entscheidungsschwierigkeiten, die sich meist auf verschiedenen Ebenen intra- und interpersonell abspielen.

Beispielsweise sage ich zum Besuch einer Veranstaltung von der Sache und Zweckmäßigkeit her gesehen JA, vom Gefühlsmäßigen mischt sich ein NEIN ein. Hier findet der Konflikt innerhalb einer Person statt - intrapersonell.

Ein anderes Beispiel: Ich bitte einen Mitarbeiter, eine Stunde länger zu bleiben, damit eine wichtige Vorbereitungsarbeit für den nächsten Tag abgeschlossen ist. Er wird ärgerlich und will gehen, weil er aus Prinzip keine Überstunden machen will. Dieser Konflikt spielt sich zwischen zwei Personen ab - interpersonell.

Die Bewältigung der Konflikte oder die Loslösung von den Problemen hängt von Entscheidungen ab.

Es ist unmöglich, keine Entscheidungen zu treffen.

Von Entscheidungen können wir erst dann sprechen, wenn eine Wahlmöglichkeit zwischen Nein und Ja besteht. Wir müssen unterschiedliche Möglichkeiten beurteilen können, um überhaupt von einem bewussten Entscheiden sprechen zu können. Das Abwägen von Ja und Nein versinnbildlicht das scheinbar einfachste Entscheidungsmodell. Es klingt im ersten Moment etwas banal, aber Personen mit Entscheidungsschwierigkeiten haben fast durchwegs Nöte, sich zu einem Ja oder

Nein zu bekennen. Man kann Entscheidungen auch ausweichen, indem man zum notorischen Ja- oder Nein-Sager wird.

Wir haben Ängste, ungeliebt zu sein, abgelehnt oder nicht verstanden zu werden, umgehen daher das Risiko einer direkten Forderung oder einer eindeutigen Entscheidung. Wir fühlen uns dabei oft verletztlich und angreifbar als Person.

Auftretende Schwierigkeiten vor oder mit Entscheidungen kann man grob folgenden Punkten zuordnen:

- Informationsdefizite
- Vermischung der Ebenen (z.B. Sach- und Beziehungsebene)
- Fehlen der Bereitschaft zur Deklaration
 - von Forderung, Zielsetzung und Interessen
 - von Bedürfnissen, Wünschen und eigenen Gefühlen
 - von eigenen Standpunkten, Ideen und Meinungen
 - von Vorgangsweisen und Mitteln
- Fehlen von bewussten Entscheidungsmodellen
- Bewusste und unbewusste Einstellungshemmnisse zur aktiven Lebensgestaltung
- Vermeidung der Thematik von Konflikt, Abschied und Tod

Erfahrungsgemäß ist es günstiger, die Elemente und die Prozesse für das Entscheidungsfinden zusammenzutragen und entsprechende Hilfen zu erstellen, als bei den Schwierigkeiten anzusetzen.

5.1. Allgemeine Entscheidungskategorien

Um uns Hilfen für die Entscheidung dienlich zu machen, müssen wir diese genauer untersuchen und Abgrenzungen finden.

Man kann Entscheidungen allgemein in drei Kategorien einteilen:

- bewusste Entscheidungen
- automatische Entscheidungen (bewusst initiiert)
- „unbewusste Entscheidungen“

Von **bewussten Entscheidungen** sprechen wir dann, wenn

1. Auswahlmöglichkeiten, Alternativen bestehen
2. eine Auswahl, Festlegung oder Vereinbarung als Entscheidung getroffen wird
3. diese Entscheidung offen deklariert und benutzt wird

Als **automatische Entscheidungen** bezeichne ich sichtbare Aktionen, Gegebenheiten oder Abläufe, die bewusst initiiert bzw. in Gang gesetzt worden sind bzw. jederzeit bewusst korrigiert werden können. Atmen, sitzen, gehen, essen, arbeiten, schlafen, sehen, hören usw. sind Beispiele für solche automatisierte Entscheidungen.

Der Langläufer entscheidet sich für eine Laufstrecke - er setzt sich also bewusst in Bewegung. Die meisten seiner Schritte jedoch sind automatisiert, reflexhaft, instinktiv gesetzt. Die Entscheidung, wo er den nächsten Schritt hintut, ist also eine automatisierte Entscheidung. Der Autofahrer bremst und schaltet aufgrund von situativen Gegebenheiten des Verkehrs und trifft nicht bei jedem Bremsvorgang, bei jedem Gangwechsel eine bewusste Entscheidung.

„**Unbewusste Entscheidungen**“ sollte man besser als Geschehnisse, Fügungen oder willkürliches Tun bezeichnen. Früh getroffene Lebensentscheidungen spiegeln sich in diesen „unbewussten Entscheidungen“ wider, es treten Verhaltensmuster auf, die nicht auf bewusste Entscheidungen zurückgehen, aber als ein Produkt früherer Erlebnisse, Eindrücke oder Lebensentscheidungen erklärbar sind.

Zwei Beispiele dazu:

- Eine Mutter wird jedesmal krank, wenn ihre Tochter verreisen will. Die Tochter ist gezwungen, die alleinstehende Mutter zu pflegen. Man kann der Mutter nicht unterstellen, dass sie bewusst krank wird, um die Abreise der Tochter und damit ihr Alleinsein zu verhindern. Hier wird eine unbewusste Entscheidung wirksam - ja sie ist sogar so wirksam, daß sie sichtbare Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit hat.
- Ein Mitarbeiter ist sehr bemüht, alles richtig und verlässlich auszuführen, was ihm aufgetragen wird. Bei der Kontrolle seiner Arbeiten fällt jedoch auf, dass immer etwas unvollständig oder fehlerhaft ist. Er ist jedesmal einsichtig, es ist ihm jedesmal peinlich, er nimmt die Schuld auf sich und leidet darunter. Doch so sehr er sich auch bemüht, es besser zu machen, so sehr treten doch immer wieder neue Fehler auf. Es gibt keinen Zweifel, dass dieser Mitarbeiter sein Bestes bis zur Grenze der Belastung gibt und dennoch laufend Störungen produziert. Die unbewusste Entscheidung, die er getroffen hat, ist eine Rebellion gegen den Auftraggeber und gegen die Arbeit.

6. Sozialstruktur von Konflikten

6.1. Vier entscheidende Merkmale

- **Etikettierung**

Etikettierungen können zu sich selbstbestätigenden **Stereotypen** führen. Beunruhigend daran ist, dass diese Stereotypen selbst dann gesellschaftlich stabil sein können, wenn sie nicht auf objektiven Unterschieden beruhen. sich selbstbestätigende Stereotype führen wiederum zu Situationen, in denen das Mitglied einer bestimmten Gruppe glaubt, nichts anderes tun zu können, als das, was alle anderen seiner Gruppe auch tun - also z.B. freundlich gegenüber Gleichgesinnten und böswillig gegenüber Andersdenkenden zu sein.

Z.B. Die Blauen glauben, dass die Gelben böswillig sind und immer wenn sie auf einen Gelben treffen, wird durch ihr aggressives Verhalten ihre Annahme bestätigt. Die Gelben glauben, dass nur andere Gelbe freundlich sind und auch ihre Annahme finden sie bestätigt!

Diese 2 Denksysteme -

1. Der **Glaube an die bedrohliche Andersartigkeit fremder Gruppen** und
2. Der **Glaube an die eigene Besonderheit** -

gehören zu den häufigsten Ursachen von Stereotypenbildungen und schließen auf unheimliche Weise gegenseitige Anerkennung und gemeinsame Aktionen (Kooperation) aus.

Wenn es zwischen den Gruppierungen noch Mehrheiten und Minderheiten gibt, dann führen die durch die Etikettierung unterstützten Stereotypen oft dazu, daß sich die Minderheit in schützende Isolation begibt. Grundsätzlich schaden derartige Etikettierungen durch „Vorverurteilung“ oder „Vorbeurteilung“ beiden Seiten, - mehr aber immer demjenigen in der Minorität. Häufig sind Etikettierungen auch mit sozialen Statuszuweisungen verbunden, die es den Betroffenen mit „niedrigerem“ zugewiesenen Status doppelt schwer machen, sich aus der Lage zu befreien.

„Eine Person am Ende der Hierarchie befindet sich also in der Falle. Sie schneidet schlecht ab, würde aber durch Auflehnung gegen das System noch schlechter gestellt ...“ (Axelrod)

- **Reputation**

Reputation entsteht **durch Beobachtung der Handlungen eines Akteurs bei Interaktionen** mit anderen Spielern. Oder - noch komplizierter - bei der Beobachtung der Reaktion von Beobachtern einer bestimmten Handlung eines Akteurs mit Akteuren.

„Die beste Reputation, die man (Anm.: in unserer Gesellschaft) besitzen kann, ist die des harten Burschen.“ (Axelrod)

Problematisch wird diese Haltung vor allem dann, wenn andere ebenfalls auf die Reputation durch Härte setzen. Im internationalen System wird diese Reputation durch eine Politik der „Abschreckung“ etabliert (z.B. USA im Falle Vietnam u.a.). Erkennbar wird diese Politik (Handlungsweise) z.B. durch Äußerungen „einen Ruf als Supermacht verteidigen“ zu müssen. Die Aufrechterhaltung der Politik der Abschreckung durch eine Reputation der Stärke ist in vielen Systemen und Organisationen bedeutsam, sowohl nach außen wie nach innen. Eine grundsätzliche Schwäche dieser Reputation liegt darin, zu ihrer Aufrechterhaltung im Rahmen eines Konfliktes auf eine Herausforderung sehr viel massiver zu reagieren, als es im Grunde erforderlich wäre. Die Folge können Echoeffekte sein, die den Konflikt dauerhaft in einen Strudel der Gewalt ziehen.

- **Regeln**

Die Regelmäßigkeit von Konflikten ist häufig in der Bildung von Stereotypen und der Etablierung problematischer Reputationen begründet. Prinzipiell liegt die Schwierigkeit jedoch an der Orientierung der Konfliktparteien im Sinne eines „Gewinner-Verlierer“-Schemas. Soziale Konflikte verschärfen sich meist durch die Grundannahme, dass es dem Gegenüber wie beim Schachspiel prinzipiell ums Gewinnen gehe. Die dadurch etablierten (oft unbewussten) Regeln unterstützen den Verlauf von Konflikten zu Krisen und weiter zu Katastrophen nicht unwesentlich. Versuchen Sie Regeln zu finden und zu etablieren, die gerechten Austausch und Gleichgewicht der Kräfte und Interessen unterstützen.

Da die Dauer von Konflikten durch Echoeffekte geprägt ist, besteht unter Umständen eine Lösung darin, eine Zentralgewalt zur Überwachung beider Seiten heranzuziehen, die rechtliche (oder völkerrechtliche) Regeln etabliert. (Siehe UNO in Ex-Jugoslawien)

- **Territorialität**

Territorien können sowohl abstrakte, als auch geographische Räume sein. Die Bedeutung der Territorialität in Konflikten liegt im Symbolcharakter der betroffenen Räume begründet.

3 spezifische Konflikträume:

- Heimat (jene Räume, in denen die Konfliktpartner zu Hause sind)
- Turnier- oder Kampfplatz (jene Räume, in denen die Streitigkeiten ausgetragen werden)
- Tribüne (jene Räume, in denen die Außenwelt als Beobachter, Zuschauer etc. auftritt)

Konflikträume haben meist genaue Grenzen und Rahmenbedingungen. Achten Sie auf Übertretungsregeln und die Art der „Grenzbefestigungen“.

6.2. Konfliktrepräsentanten

nach Glasl

• Volkstribun

Versteht sich in allem als Sprachrohr der Gruppe. Er glaubt sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zur Gruppe und wird weitgehend von deren Stimmungen und Erwartungen geprägt.

• Senator

Vertritt die Interessen der Gruppe, bewahrt sich jedoch einen eigenen Ermessensspielraum. Er beurteilt die Situation eigenständig und ist bereit, seiner Gruppe gegenüber auch unpopuläre Ansichten zu vertreten.

• König im Exil

Er hat praktisch keine Verbindung zu irgendeiner Hintermannschaft, pocht aber fortwährend auf die „Stimme des Volkes“ und legitimiert sich damit als Vertreter der „schweigenden“ Mehrheit. Im Grunde handeln sie völlig eigenmächtig und legen oft ein extremes und radikales Verhalten an den Tag (z.B. Anführer wilder Streiks). Man spricht deshalb auch vom Typus der **Selbstmandatierung** und **Quasi-Repräsentanz**.

• Graue Eminenz

Handelt im Hintergrund; ist mächtig, aber selten verantwortlich zu machen und steuert die Meinungsbildung der Gruppe oft nach Gutdünken.

6.3. Konfliktkonstellation

Typologie nach Horst-Eberhard Richter

• Sanatorium

In der Gruppe tritt angstneurotische Deformation im Bild der Umwelt auf; die internen Rollenengagements müssen dazu dienen, daß der innere Friede um jeden Preis gewahrt wird.

• Festung

Die Gruppe baut eine paranoide Deformation des Bildes der Außenwelt auf. Sie kümmert sich in erster Linie um die Reinheit in ihren eigenen Reihen und versucht mit allen Mitteln Einflüsse der „feindlich gesinnten Umwelt“ abzuwehren.

- **Theater**

Die Gruppe interpretiert das Geschehen in der Außenwelt, namentlich ihren Einfluss auf die Außenwelt, hysterisch um. Sie jagt der Anerkennung und dem Applaus nach und braucht ständige Äußerungen der Sympathie.

6.4. **Konflikteskalation**

Phasenmodell der Konflikteskalation nach Glasl

Die 9 Stufen

Eskalationsstufe 1: Verhärtung

Gegensätzliche Standpunkte zeigen sich immer häufiger, es kommt zu Verhärtungen der Positionen, der Ärger nimmt gegenseitig zu.

- Standpunkte verhärten sich zuweilen, prallen aufeinander
- zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Krampf
- Überzeugung: Spannung durch Gespräch lösbar
- noch keine starren Parteien oder Lager

Eskalationsstufe 2: Debatte

Die Gegensätze werden im Stil der Debatte ausgetragen. Es geht schon mehr darum, dem anderen die eigene Überlegenheit zu beweisen, Spiel mit Doppeldeutigkeiten, manipulative Techniken.

- Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiß-Denken
- Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt
- Reden zur Tribüne, über Dritte „Scores“ gewinnen
- zeitliche Subgruppen um Standpunkte
- Diskrepanz „Oberton und Unterton“
- Überlegener gegenüber Unterlegener, TA-Modell

Eskalationsstufe 3: Taten

Die Gegenseite wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Gruppen schließen sich gegenseitig ab, Rollen erstarren, Misstrauen nimmt schnell weiter zu und scheint nicht mehr durchbrochen werden zu können.

- „Reden hilft nichts mehr“ - also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen
- Diskrepanz verbales, nonverbales Verhalten dominiert
- Gefahr: Fehlinterpretation
- „pessimistische Antizipation“: Misstrauen, Akzeleration
- Gruppenhaut, Kohäsion, Rollen-Kristallisation
- Empathie verloren

Eskalationsstufe 4: Images - Koalitionen

Die Konfliktparteien führen einen „Image-Krieg“, suchen Anhänger zu werben, schwärzen einander gegenseitig an, drängen einander in Rollen und Verhaltensweisen, die sie gleichzeitig bekämpfen.

- Stereotypen, Klischees, Image-Kampagnen, Gerüchte: auf Wissen und Können!
- einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen
- Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen
- Selffulfilling Prophecy durch Perzeptionsfixierung
- dementierbares Strafverfahren
- doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge

Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust

Es wird die Integrität des Gegners grundlegend in Zweifel gezogen. Gesichtsangriffe und Gesichtsverluste führen zu gegenseitigen Ausstoßungsversuchen; Konflikte werden ideologisiert, sehr verbittert und radikal ausgetragen.

- öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe
- inszenierte „Demaskierungsaktion“; Ritual
- Demasqué: „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend
- Engel-Teufel als Bild, Doppelgänger
- Ausstoßen, verbannen
- Isolation, Echo-Höhle, sozialer Autismus
- Ekel
- Ideologie, Werte, Prinzipien
- Rehabilitierung

Eskalationsstufe 6: Drohstrategien

Alles wird von massiven Drohungen und Gegendrohungen beherrscht, die Konfliktparteien manövrieren sich selbst in Positionen, aus denen sie später nicht mehr herauskommen können, Unbeteiligte werden miteinbezogen, es entsteht Hektik und eine allgemeine Existenzkrise.

- Drohung und Gegendrohung: Forderung-Sanktion-Sanktionspotential
- Glaubwürdigkeit: Proportionalität Selbstbindungsaktivitäten, Stolperdrähte
- „second move“
- Stress
- Akzeleration durch Ultimata, Scherenwirkung

Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Parteien führen begrenzte Vernichtungsschläge durch; der Schaden für alle wird größer als eventueller Gewinn; irrationale Elemente nehmen überhand; Fanatismus, Schadenfreude.

- Denken in „Dingkategorie“
- keine menschliche Qualität mehr
- begrenzte Vernichtungsschläge als „passende Antwort“
- Umkehren der Werte ins Gegenteil: relativ kleiner eigener Schaden = Gewinn

Eskalationsstufe 8: Zersplitterung

Die Parteien beginnen, einander systematisch zu zerstören; die Existenzgrundlage wird vernichtet, es gibt keinen Weg zurück.

- Paralisieren und Desintegrieren des feindlichen Systems
- Abschnüren der Exponenten vom Hinterland
- vitale System-Faktoren zerstören, dadurch System unsteuerbar, zerfällt gänzlich

Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Vernichtung und Selbstvernichtung; die Parteien sind bereit, ihren eigenen Untergang in Kauf zu nehmen, wenn nur sicher der Gegner zugrunde geht.

- Kein Weg mehr zurück!
- totale Konfrontation
- Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung, Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!

7. Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten

nach Prof. Dr. Alfred Kieser

Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten - Abteilungen - sind ein Problem der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Sie entstehen vor allem, weil sich die Abteilungen mit ihren spezifischen Zielen identifizieren. In diesem Aufsatz wird dargestellt, welche Verläufe solche Konflikte nehmen können und welche Maßnahmen zur Verfügung stehen, um sie möglichst produktiv zu lösen.

7.1. Ursachen von Konflikten zwischen Abteilungen

Konflikte sind zwangsläufig auftretende Phasen jeder echten Kooperation.

Zu einem erheblichen Teil resultieren Konflikte und Integrationshindernisse einfach daraus, dass die einzelnen Subsysteme zu wenig voneinander wissen, daher zu wenig Verständnis aufbringen können für die Gründe, aus denen die jeweils anderen Teilbereiche in einer ganz bestimmten Weise handeln. Daraus kann u. U. sogar die Meinung entstehen, die anderen Bereiche handelten aus Absicht in einer für den einzelnen Bereich schädlichen Weise.

Fehlattribuierungen, selektive Wahrnehmung, Wahrnehmungsabwehr, Vorurteile und Stereotype sind Mechanismen, die zwischen Gruppen als Ganzes ebenso zu Störungen führen und eine soziale Konstruktion von Wirklichkeit behindern können wie zwischen Einzelpersonen. „Fremdbilder“ sind nicht selten gleichermaßen „Feindbilder“ gepaart mit Neid und Mißgunst.

Konfliktursachen zwischen Subsystemen (Teams, Abteilungen) sind häufig

- einseitige Orientierungen auf die eigene Organisationseinheit
- mangelnde Kenntnis der Probleme und Handlungshintergründe anderer Subsysteme
- Abhängigkeit von Leistungen, Informationen etc. anderer Einheiten
- Kampf um gemeinsame Ressourcen

Tatsächlich ist zu beobachten, dass Mitglieder von Abteilungen dazu neigen, sich mit ihren Abteilungszielen zu identifizieren. Diese Identifikation prägt **Problembewusstsein** und **Menschenbild** der Abteilungsmitglieder. In einer empirischen Untersuchung wurde von Lawrence und Lorsch beispielsweise festgestellt, dass die Mitglieder von Produktionsabteilungen vorwiegend an kurzfristigen Kostenzielen orientiert sind und eher eine autoritäre Führung bevorzugen.

Wenn Vertreter dieser beiden Abteilungen zusammenkommen, haben sie beträchtliche **Kommunikationsprobleme**: Sie haben Schwierigkeiten, sich ihre Probleme gegenseitig klar zu machen, und einen angemessenen Verhandlungsstil zu entwickeln, weil die Verhandlungsstile, die sich in ihren Abteilungen bewährt haben, von der jeweiligen Gegenseite nicht goutiert werden.

Ein prominentes Beispiel ist auch der Konflikt zwischen der Abteilung Organisation auf der einen Seite und den Fachabteilungen auf der anderen. Dieser Konflikt wird dadurch verschärft, dass die Organisationsabteilung als Rationalisierungsabteilung auftritt. Sie verfolgt u.a. das Ziel, Stellen „wegzurationalisieren“, und ist bestrebt, die gewählten Aufgabenverteilungen durch neue, bessere Verfahren zu ersetzen.

Je stärker die Unterschiede in den jeweiligen Aufgaben und Zielen der Abteilungen sind und je stärker die Abhängigkeit der Abteilungen untereinander oder von gemeinsamen Ressourcen ist, desto konfliktrichtiger ist die Beziehung zwischen ihnen.

Ein guter Teil dieser Konflikte wird nicht virulent, weil viele Interaktionen durch Verfahrensrichtlinien reglementiert sind. Wenn aber außergewöhnliche Probleme zu Interaktionen zwischen konfliktierenden Abteilungen eine Änderung der Organisationsstruktur herbeiführen oder gemeinsam ein Investitionsprogramm ausarbeiten müssen, dann können latente Konflikte in offene Konflikte umschlagen.

Welche Verläufe solche Konflikte nehmen, hängt davon ab, welches Feindbild die Abteilungen jeweils voneinander haben. Dieses Bild wird sehr stark von früheren Konfliktverläufen geprägt.

Als ungünstig empfundene Konfliktausgänge führen dazu, ein verzerrtes Feindbild, ein Stereotyp zu entwickeln: Die andere Abteilung wird als inkompetent, überheblich und feindselig dargestellt.

Die bisherige Analyse ist in Abb. 1 zusammengefasst.

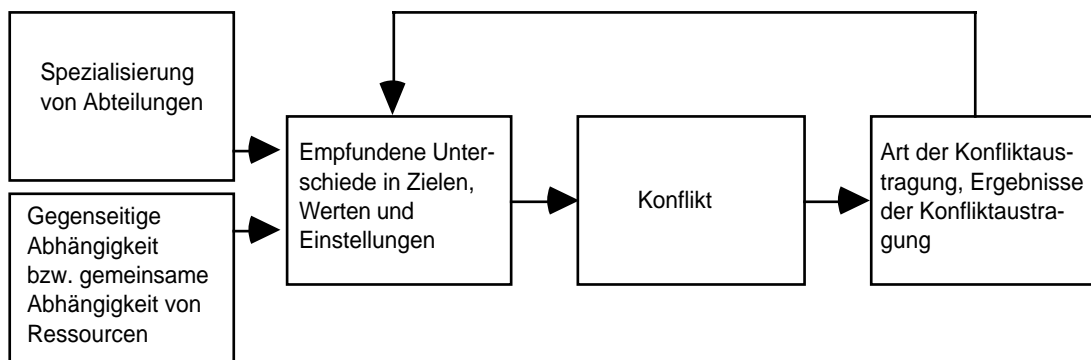


Abb. 1: Einflussfaktoren von Konflikten zwischen Abteilungen

Drei **Grundorientierungen gegenüber Konflikten** lassen sich unterscheiden:

- Konflikt ist unausweichlich, eine Einigung ist nicht möglich.
- Konflikt ist nicht unausweichlich, eine Einigung ist jedoch nicht möglich.
- Trotz Konflikt ist eine Einigung möglich.

Mit jeder Grundorientierung sind andere Strategien der Konflikt-handhabung verbunden. Welche der möglichen **Konfliktlösungsstrategien** innerhalb einer Grundorientierung gewählt wird, hängt vor allem von der **Stärke der Interessenskollision** ab.

Die verschiedenen Konfliktlösungsstrategien sind in Abb. 2 wiedergegeben.

Grundorientierung	Konflikt ist unausweichlich, Einigung nicht möglich: Gewinner-Verlierer-Situation	Konflikt nicht unausweichlich, Einigung nicht möglich	Einigung trotz Konflikt möglich	starke Interessenskollision ↑ ↓ schwächer Interessenskollision
Strategien der Konflikt-handhabung	Machtkampf	Rückzug	Problemlösung	
	Entscheidung durch Dritte	Isolation	Verhandlung, Kompromißsuche, Teilen des Streitwertes	

Abb. 2: Grundorientierung gegenüber Konflikt und Strategien der Konflikt-handhabung

7.2. Abteilungskonflikte und Lösungsstrategien

Wir wollen kurz skizzieren, welche Bedingungen zu den verschiedenen Konfliktstrategien führen, welchen Verlauf sie nehmen, und welche Konsequenzen sie bei den beteiligten Abteilungen auslösen.

7.2.1. Gewinner-Verlierer-Situationen

Probleme werden oft als Gewinner-Verlierer-Situationen inszeniert bzw. wahrgenommen.

- **Die Entstehung von Gewinner-Verlierer-Situationen: Nur eine bestimmte Lösung wird gesehen.**

Die Entstehung einer Gewinner-Verlierer-Situation ist dann besonders wahrscheinlich, wenn eine Abteilung eine Lösung konzipiert und durchzusetzen versucht, von der eine andere Abteilung stark betroffen ist, und wenn diese andere Abteilung negative Konsequenzen mit der Lösung verbunden sieht. Als Beispiele lassen sich anführen: die Organisationsabteilung ist für die Einrichtung eines zentralen Schreibpools, die SekretärInnen und die Fachabteilungen sind dagegen; die Marketing-Abteilung ist für die Einführung eines neuen Produktes, die Produktionsabteilung ist dagegen; zwei Investitionsanträge aus zwei Abteilungen sind bei der Geschäftsleitung eingegangen, nur einer kann im Rahmen des Investitionsbudgets genehmigt und realisiert werden. In Gewinner-Verlierer-Situationen kann nur eine Partei gewinnen; die andere verliert. Gewinner-Verlierer-Situationen sind Null-Summen-Spiele.

- **Die eigenen Reihen schließen sich.**

Sobald ein Problem als Gewinner-Verlierer-Situation wahrgenommen wird, rücken die eigenen Reihen enger zusammen, die Kohäsion innerhalb der Abteilung nimmt zu. Es gilt, den gemeinsamen Feind zu schlagen. Interne Konflikte werden beigelegt. Man ist bereit, autoritäre Führung eher als sonst zu akzeptieren. Kriegzeiten sind eben Ausnahmesituationen. Gezielte „Feindpropaganda“ kann diese Prozesse noch unterstützen. So können Meinungsmacher in einer Fachabteilung, der eine Organisationsuntersuchung ins Haus steht, berichten, wie die Organisationsabteilung in anderen Fachabteilungen „gewütet“ habe.

- **Informationsverzerrung, -filterung, Reduzierung der Information**

Alle Bemühungen richten sich darauf, die positiven Aspekte der eigenen Position, des eigenen Lösungsvorschlages und die negativen Aspekte der gegnerischen Lösung hervorzuheben. Teilweise falsche Unterstellungen, Missinterpretationen der gegnerischen Vorschläge und Überzeichnung der jeweiligen Positionen sind gebräuchlich, innerhalb jeder Partei als legitim angesehene Manipulationen von Informationen. Man gibt nur Informationen nach außen, die der Stärkung der eigenen Position dienen. Wenn es irgendwie möglich ist, blockiert man den Infor-

mationsfluss. Eine Organisationsabteilung, die in einer Gewinner-Verlierer-Situation eine Ist-Analyse durchführt, erhält kaum valide Informationen über die zu untersuchende Fachabteilung. Auch die Fachabteilung kann kein zutreffendes Bild von den Zielen und Konzeptionen der Organisationsabteilung gewinnen.

- **Emotionen werden geschürt.**

Die Identifizierung der Abteilungsmitglieder mit ihrem Konzept führt dazu, dass Gegner dieses Konzept mit negativen Attitüden belegt werden, die zu entsprechenden Emotionen führen: Furcht, Ärger, Abscheu. Emotionen zu zeigen, ist innerhalb der Gruppe legitim, sogar erwünscht.

Man muss der anderen Abteilung zu erkennen geben, dass man verärgert, zum Äußersten bereit ist. Drohungen wirken überzeugender, wenn sie emotional vorgetragen werden. Sind Emotionen zuerst in vielen Fällen zum Teil gespielt, so werden sie über die Zeit leicht zu echten Emotionen. Man lässt sich von seinem Rollenspiel mitreißen.

- **Die intellektuelle Beweglichkeit nimmt ab.**

In solchen emotional aufgeladenen Situationen nimmt die Fähigkeit der Beteiligten zu Kreativität, zur Entwicklung neuer Lösungen, die Kompromisse darstellen könnten oder auch die „Gewinnsumme“ vergrößern könnten, rapide ab. Ein solches Öffnen gegenüber neuen Lösungen könnte als Schwäche interpretiert werden. Man bleibt auf die eigene Lösung fixiert.

- **Die Lösung: Mobilisierung von Machtressourcen oder hierarchische Entscheidung**

Gewinner-Verlierer-Situationen werden entschieden, in dem sich eine Partei, eine Abteilung durchsetzt. Oft setzt sie sich durch, ohne dass hierarchisch übergeordnete Instanz bemüht werden müssen. Die Partei, die sich aufgrund der bestehenden Machtkonstellation - schließlich gibt es in jeder Organisation eine Geschichte von Konflikten und ihrer Ausgänge - ausrechnen muss, dass sie verliert, würde nur noch mehr verlieren, wenn sie den Fall nach „oben“ tragen würde. Sie würde offiziell ins Unrecht gesetzt. Ihre „Niederlage“ würde sozusagen offiziell in die Annalen der Unternehmung eingehen. Sie rechnet sich auch eine gewisse Chance aus, ohne eine hierarchische Entscheidung, die die Macht der anderen Partei noch verstärken würde, in der Realisierung der Lösung eigene Interessen zu einem gewissen Grad verteidigen, die neue Lösung sozusagen abschwächen zu können. Ist nämlich erst einmal eine hierarchische Grundsatzentscheidung gefällt, können beliebig viele Detailentscheidungen nachgeschoben werden. Die siegreiche Partei verzichtet von sich aus auf eine hierarchische Entscheidung, weil sie ihren Goodwill bei anderen Abteilungen nicht verspielen möchte. Sie möchte sich - trotz allem - auch als kooperativ darstellen.

Wenn sich jedoch auch die schwächere Abteilung noch eine gewisse Chance ausrechnet, so ist es sehr wahrscheinlich, dass die beiden Konzepte höheren Hierarchieebenen zur Entscheidung vorgelegt werden. Höhere Hierarchieebenen sind aber sehr weit vom Schauplatz des Geschehens entfernt. Die spezifischen Fachkenntnisse sind dort in der Regel nicht stärker vertreten als auf der Ebene, auf

der der Konflikt entstanden ist. Die hierarchische Entscheidung ist so in vielen Fällen von politischen Erwägungen getragen; sie ist keine ExpertInnen-Entscheidung, keine Problemlösung.

- **Auswirkungen von Sieg und Niederlage**

Die unterlegene Gruppe ist frustriert und demotiviert. Ihre Kohäsion nimmt stark ab. Die offiziellen Vorgesetzten verlieren an Autorität, die informellen werden unter Umständen abgesetzt. Zu neuen informellen FührerInnen werden solche gekürt, die schon immer stärker von den offiziellen Normen abwichen. Die Realisierung der Lösung wird torpediert.

Nehmen wir an, die oben als Beispiel angeführte Organisationsabteilung hätte sich mit ihrem Konzept eines zentralen Schreibpools in einer Gewinner-Verlierer-Situation durchgesetzt. Die opponierenden Abteilungen und SekretärInnen würden alles daran setzen zu demonstrieren, daß ein solcher Schreibpool nicht funktionieren kann. Die siegreiche Abteilung erfreut sich ihres Erfolges und ihres Machtzuwachs. Ihre Neigung, sich um Problemlösungen zu bemühen, nimmt ab. Erfolgskonzepte durchzusetzen ist einfacher, ob sie passen oder nicht. In beiden Parteien festigen sich die jeweils negativen Bilder von der anderen Partei. Neue Konflikte werden vielleicht weniger heftig ausgetragen, weil die Machtunterschiede größer geworden sind. Problemlösungen werden es aber kaum sein.

7.2.2. Rückzug und Isolation

Unter Umständen gelingt es Abteilungen, sich von anderen, zu denen konfliktreiche Beziehungen bestehen, abzukoppeln. Die Interdependenzen werden soweit wie möglich programmiert und normiert. Tiefgreifende Probleme werden nicht thematisiert. Wenn es geht, versucht man sich durch den Erwerb eigener Ressourcen von anderen Abteilungen unabhängig zu machen. Man schafft sich einen kleinen eigenen Computer an, um nicht von der EDV-Abteilung abhängig zu sein und Konflikte mit ihr austragen zu müssen; man schafft sich ein eigenes kleines Labor an, um nicht vom zentralen Labor abhängig zu sein, man stellt eine/n eigene/n MaschinenschlosserIn ein, um nicht von der Instandhaltungsabteilung abhängig zu sein.

Diese Strategie führt zu schlecht abgestimmten Teillösungen und zu nicht ausgenutzten Doppelkapazitäten. Es ist eine kostspielige Strategie. Deshalb wird sie in Zeiten der Mittelknappheit kaum aufrecht erhalten werden können, zumindest in privatwirtschaftlichen Organisationen.

7.2.3. Verhandlung, Kompromiss, Teilen des Streitwertes

Diese Strategie wird durch das folgende Beispiel umrissen: Die Zentrale eines großen Konzerns kam auf der Basis einer von ihr durchgeführten Analyse zu dem Schluss, daß das Personal in einem bestimmten Werk um 25 % reduziert werden könnte. Eine von diesem Werk selbst durchgeführte Studie erbrachte das Ergebnis, dass höchstens 10 % einzusparen seien. Nach längeren Verhandlungen, in denen auch nicht geklärt werden konnte, welches die „wahre Größe“ ist, einigte man sich auf 16 % Personaleinsparungen.

Diese Konfliktlösungsstrategie geht von der Annahme aus, dass es die beste Lösung für ein Problem nicht gibt, daß man immer Lösungen aushandeln kann, die für beide Seiten akzeptabel sind, dass es mehr bringt, die Wünsche der beteiligten Parteien soweit wie möglich zu befriedigen, als dem Problem auf den Grund zu gehen, um die beste Lösung zu finden.

Der Vorteil dieser Strategie ist, dass die beschriebenen negativen Folgen der Gewinner-Verlierer-Situation vermieden werden. Mitunter ist ein Kompromiss auch relativ schnell gefunden.

Es kann sich jedoch herausstellen, dass der gefundene Kompromiß die wirklichen Probleme ungelöst lässt, dass die eigentlichen Schwierigkeiten nicht behoben werden und dass sich neue einstellen.

7.2.4. Beispiel einer Konfliktbearbeitung (Ablaufschritte)

Im folgenden soll skizziert werden, wie eine Problemlösung aussehen kann. Um diese Skizze konkret zu gestalten, wollen wir wieder das Beispiel der Organisationsabteilung bemühen, die mit der bestehenden Schreibdienstorganisation unzufrieden ist.

1. Die Abteilungen einigen sich auf die Definition des Problems und legen die Ziele für die Problemlösung fest.

In unserem Beispiel könnten sich die Fachabteilungen und die Organisationsabteilung zusammensetzen, um gemeinsam einen Konsens über Mängel in der bestehenden Schreibdienstordnung herzustellen. Man könnte sich darauf einigen, daß eine Schreibdienstorganisation zu schaffen ist, die die Qualität und Quantität des gefertigten Schriftgutes erhöht und die spezifischen Anforderungen der Fachabteilungen besser als der bisherige Schreibdienst berücksichtigt.

Wichtig ist, dass sich die beteiligten Abteilungen in diesem frühen Stadium der Konfliktlösung nicht auf bestimmte Lösungskonzepte festlegen.

2. Die beteiligten Abteilungen einigen sich auf Methoden, mit denen der Ist-Zustand analysiert werden soll.

In unserem Beispiel müssen sich die Organisations- und Fachabteilungen über Interviewleitfäden, über Auswertungen des Schriftgutes und über andere Methoden der Ist-Analyse einigen.

3. Die beteiligten Abteilungen evaluieren gemeinsam die Ergebnisse der Ist-Analyse.

Sie versuchen, Konsens darüber herzustellen, welche Mängel vorliegen und welche Ursachen für diese Mängel verantwortlich zu machen sind.

4. Die beteiligten Abteilungen entwickeln gemeinsam Alternativen.

Ziel ist es, möglichst viele Alternativen zu entwickeln. Um wieder auf unser Beispiel zurückzukommen: Zwischen einem Schreibpool und AbteilungssekretärInnen gibt es viele Zwischenformen von Schreibdiensten: kleine dezentrale Schreibgruppen, duale Schreibdienste, die sowohl dezentrale SekretärInnen als auch einen kleinen zentralen Schreibpool umfassen usw. Alle diese Alternativen wären als Grobkonzepte zu konkretisieren.

5. Die Abteilungen bewerten gemeinsam die entwickelten Alternativen im Hinblick auf die vereinbarten Ziele und einigen sich auf ein zu realisierendes Konzept.

Die Vorteile dieser Konfliktlösungsstrategie liegen auf der Hand: Jede Abteilung trägt ihr spezifisches Wissen zur Lösung bei. Ein breiter Lösungsraum wird ausgelotet. Die gefundene Lösung wird als gemeinsames Produkt betrachtet, mit dem sich beide Abteilungen identifizieren. Beide Abteilungen bleiben motiviert: die geschilderten negativen Effekte von Machtkämpfen stellen sich nicht ein.

Warum, so fragt man sich nun, trifft man in Organisationen so selten auf Problemlösungen zwischen Abteilungen und so oft auf Gewinner-Verlierer-Situationen, wenn die erste Strategie so viel besser ist? Es liegt vor allem daran, daß Problemlösungen **hohe Anforderungen** an die Organisation und an die Beteiligten stellen, die nicht so einfach zu erfüllen sind:

- Die Beteiligten müssen sich vorurteilsfrei begegnen. Streben nach Machtgewinn darf nicht ihr Handeln bestimmen und sie müssen sogar auf den Gebrauch vorhandener Macht verzichten. Diese Anforderung ist fast übermenschlich - zumindest „überorganisations-menschlich“.
- Sie müssen viel Zeit aufbringen können. Wer kann sich aber in dem erforderlichen Maße in Organisationen von Routineaufgaben freimachen?
- Sie müssen fachliche Kommunikationsbarrieren überwinden. Um unser Beispiel noch einmal zu strapazieren: Die Mitglieder der Fachabteilung müssen in die Terminologie und in die Methoden der Organisation eindringen; die OrganisatorInnen müssen die fachlichen Probleme der Fachabteilung verstehen. Große Know-How-Defizite sind auf beiden Seiten zu überwinden.
- Sie müssen zu hierarchiefreier, kreativer Teamarbeit fähig sein. Nach einer langen Zeit der Sozialisation zu Einzelkämpfern in Kindergarten, Schule, Universität und Beruf fällt das den meisten Menschen sehr schwer.

Da diese Voraussetzungen in Organisationen sehr schwer zu erfüllen sind, ist die Problemlösungsstrategie sehr selten zu beobachten. Eine „reine“ Problemlösungsstrategie gibt es ohnehin nicht. Jeder Konflikt enthält Elemente des Machtkampfes, der Isolation und Rückzuges. Es kommt aber darauf an, bei wichtigen Problemen möglichst viele Elemente der Problemlösung zu realisieren. Wie aber kann dies bewerkstelligt werden?

7.2.4.1. Organisationale Maßnahmen zur Förderung der Problemlösung als Konfliktlösungsstrategie

Um Vorurteile von Abteilungen gegen andere Abteilungen abzubauen, kann die Organisation Techniken der Organisationsentwicklung einsetzen. Vor allem wird zu diesem Zweck die Technik der **Konfrontationssitzung** angewandt. Sie läuft in folgenden Schritten ab:

1. Ein/e neutrale/r BeraterIn (Drittpartei) gewinnt die Zustimmung der beiden betroffenen Gruppen zu einer gemeinsamen Problembearbeitung.
2. Ein gemeinsames Treffen außerhalb der Alltagsroutine wird vereinbart.
3. Der/der BeraterIn und der/die ManagerIn der jeweiligen Gruppe beschreiben Ziel und Zweck der Veranstaltung. Sie weisen darauf hin, dass es vor allem um die Verbesserung der Intergruppen-Beziehungen geht. Danach soll jede Gruppe folgende oder ähnliche Fragen beantworten:
 - Welche Eigenschaften charakterisieren am besten unsere Gruppe?
 - Welche Eigenschaften charakterisieren am besten die andere Gruppe?
 - Wie glauben wir, beschreibt uns die andere Gruppe?
4. Die beiden Gruppen diskutieren und beantworten die Fragen in getrennten Räumen. Der/die BeraterIn ermuntert sie zu möglichst offener, freizügiger Diskussion.
5. In der anschließenden gemeinsamen Sitzung trägt jeweils ein/e GruppensprecherIn die Antworten vor. Es sind lediglich Informationsfragen erlaubt, keine Wertungen oder Rechtfertigungen.
6. Danach trennen sich die beiden Gruppen wieder.
7. Die aufgetretenen Beurteilungsunterschiede und Wahrnehmungsverzerrungen werden konstruktiv bearbeitet, d.h. sie werden nicht als falsch oder richtig bewertet, sondern als Fakten hingenommen, und es wird nach den Ursachen für deren Entwicklung und nach Lösungen für die Probleme gesucht.
8. In der anschließenden gemeinsamen Sitzung werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten erörtert und die jeweiligen Lösungsstrategien diskutiert. Eine Liste der ungelösten Probleme wird erstellt.
9. Die beiden Gruppen beschließen nun über konkrete Aktionen und Vorgehensweisen zur Verbesserung der Intergruppen-Beziehungen.
10. Ein Termin für eine gemeinsame Evaluationssitzung wird vereinbart, auf der die bisherigen Bemühungen beurteilt und neue Maßnahmen eingeleitet werden.

Um das Problem zu überwinden, dass die Problemlösung von Routineproblemen verdrängt wird, kann die Organisation **Projektgruppen** einrichten, die **außerhalb der bestehenden Hierarchie** arbeiten. Diese Gruppen sind mit Vertretern der be-

troffenen Abteilungen besetzt. Für die Zeit der Projektarbeit sind diese RepräsentantInnen von ihrer sonstigen Arbeit freigestellt. Da nur RepräsentantInnen mitarbeiten und nicht alle Mitglieder der betroffenen Abteilungen, stellt diese Lösung einen Kompromiss im Hinblick auf den oben skizzierten Verlauf einer idealen Problemlösung dar, an der **alle** Abteilungsmitglieder beteiligt sind. Konflikte zwischen der Projektgruppe und den übrigen Abteilungsmitgliedern können sich entwickeln. Andererseits ist es in den meisten Fällen nicht möglich, ganze Abteilungen für eine längere Zeit von ihrer Routinearbeit freizustellen.

Techniken der Organisationsentwicklung können auch eingesetzt werden, um die **Teamarbeit** zu verbessern. In der **Prozessberatung** werden beispielsweise mit Hilfe eines/r erfahrenen **ProzessbeobachterIn** Konflikte in der täglichen Arbeit, die eine produktive, kreative Zusammenarbeit behindern, aufgedeckt und damit einer Analyse durch die Gruppe zugänglich gemacht. Diese Analyse soll die Gruppe befähigen, sich neue effiziente Verhaltensweisen anzueignen.

Oft werden in Organisationen zwischen Abteilungen, die in einem hohen Maße interdependent sind und die auf innovative Problemlösungen angewiesen sind, **Koordinationsstäbe** eingerichtet, die nicht von einer hierarchischen Machtposition aus, sondern als gleichrangige Stäbe in Konflikten zwischen den Abteilungen vermitteln.

7.3. Quality Circle und Lernstatt

Die originär japanischen „Quality Circles“ oder „Qualitätszirkel“ und der originär deutsche Kleingruppenansatz „Lernstatt“ haben ihre Entwicklungsschritte über weite Bereiche (insbesondere in Großunternehmen) hinter sich und ihre Wirksamkeit als Integrationsinstrumente für Teams und Arbeitsgruppen im Inneren und in die Gesamtorganisation vielfältig unter Beweis gestellt.

In beiden Modellen geht es zuerst um die Information (Lernphase) der Gruppenmitglieder. Danach soll die Aufgabe der Integration, die als sozialer Prozess verstanden wird, verfolgt werden. Durch die Kleingruppe soll danach eine Identifikation des/der einzelnen mit der Unternehmung erreicht werden. Die Initiative (Innovationsphase) ist die oberste Stufe der Zieltreppe. Die Mitglieder der Gruppe sollen dort von sich aus initiativ werden und z.B. Verbesserungsvorschläge machen.

7.4. Fragen und Antworten

1. Weshalb kommt es zu Konflikten zwischen Abteilungen?

Abteilungen entstehen durch Zusammenfassung von Stellen mit verwandten Aufgabenstellungen. Die Mitglieder von Abteilungen identifizieren sich mit diesen Aufgabenstellungen und mit den Abteilungszielen und verlieren darüber die übergeordneten Organisationsziele aus den Augen. Die Abteilungsaufgaben und -ziele prägen das Problembewußtsein und Weltbild der Abteilungsmitglieder. Wenn VertreterInnen verschiedener Abteilungen zusammenkommen, um übergeordnete Probleme anzugehen, haben sie beträchtliche Kommunikationsprobleme.

2. Welche drei Grundorientierungen gegenüber Abteilungskonflikten lassen sich unterscheiden?
 1. Konflikt ist unausweichlich, eine Einigung ist nicht möglich.
 2. Konflikt ist nicht unausweichlich, eine Einigung ist jedoch nicht möglich.
 3. Trotz Konflikt ist eine Einigung möglich.

3. Wie entstehen Gewinner-Verlierer-Situationen?

Eine Abteilung sieht nur eine bestimmte Lösung für ein Problem, das auch eine andere Abteilung betrifft. Eine Verständigung über die Problemdefinition und über Problemalternativen findet nicht statt.

4. Welches sind die Voraussetzungen für echte Problemlösungen?

Gefordert sind eine vorurteilsfreie Annäherung der Konfliktpartner an das Problem, Zeit und Fähigkeit zur hierarchiefreien, kreativen Teamarbeit.

8. Konfliktbehandlung

8.1. Meine persönlichen Konflikt-Strategien

Beispiele für Konflikte, die ich derzeit durchlebe, sind:

=

Beispiele für Konflikte, die ich in meinem Leben bereits "durchlebt" habe, sind:

=

Wenn ich auf diese Konflikte zurückblicke: Was waren darin meine individuell-persönlichen Anteile und Beiträge zur Entstehung und Aufrechterhaltung? (meine Mißerfolgsstrategien, "Fehler", "Schwächen", "Fallen")?

=

Was davon kommt auch in den heute vorherrschenden Konflikten zum Ausdruck / zur Wirkung?

=

Was waren in früheren Konfliktsituationen meine individuell-persönlichen Anteile und Beiträge zur Lösung/Klärung dieser Konflikte (meine Erfolgsstrategien, Ressourcen, Stärken, Fähigkeiten, ...)?

=

Was von diesen meinen Qualitäten könnte ich im besonderen als Konfliktlösungsbeitrag aktivieren und noch stärker zum Ausdruck/Einsatz bringen? Und wie könnte ich das tun?

=

8.2. Schritte der Konfliktbewältigung

• Konfliktwahrnehmung

Um Konflikte bewältigen zu können, müssen sie erst einmal als solche wahrgenommen werden. Nur wenn wir unsere Angst vor Konfliktsituationen abbauen und lernen, den Konflikt als etwas Positives (oder zumindest Notwendiges) zu sehen, können wir ihn auch bewältigen und nutzbar machen. Seien Sie also sensibel für Konfliktsignale. Hinter scheinbar bedeutungslosen Reibereien verbergen sich oft tiefgreifende Konflikte.

• Konfliktanalyse

Nachdem wir erkannt haben, dass die Situation konfliktgeladen ist, geht es darum, die Aspekte dieses Konfliktes zu analysieren. Auf 3 Faktoren müssen wir dabei achten:

- Ich selbst
 - Was will ich erreichen?
 - Warum will ich es erreichen (Motive, Hintergründe, eigene Situation)?
 - Womit will ich es erreichen?
 - Wie weit will ich dabei gehen?
- Der/die KonfliktpartnerIn
 - Was will e/sie erreichen?
 - Warum will er/sie es erreichen (Motive, Hintergründe, eigene Situation)?
 - Womit will er/sie es erreichen?
 - Wie weit will er/sie dabei gehen?

- Die Situation
 - Wie sind die organisatorischen Bedingungen?
 - Was ist an ihnen sofort veränderbar?
 - Was ist an ihnen mittelfristig veränderbar?
 - Was ist unveränderbar?

- **Konfliktbearbeitung**

Durch die ersten beiden Schritte - Konfliktwahrnehmung und Konfliktanalyse (die am besten gemeinsam mit dem/der KonfliktpartnerIn geschehen) - haben Sie schon den Löwenanteil der Konfliktbearbeitung geleistet.

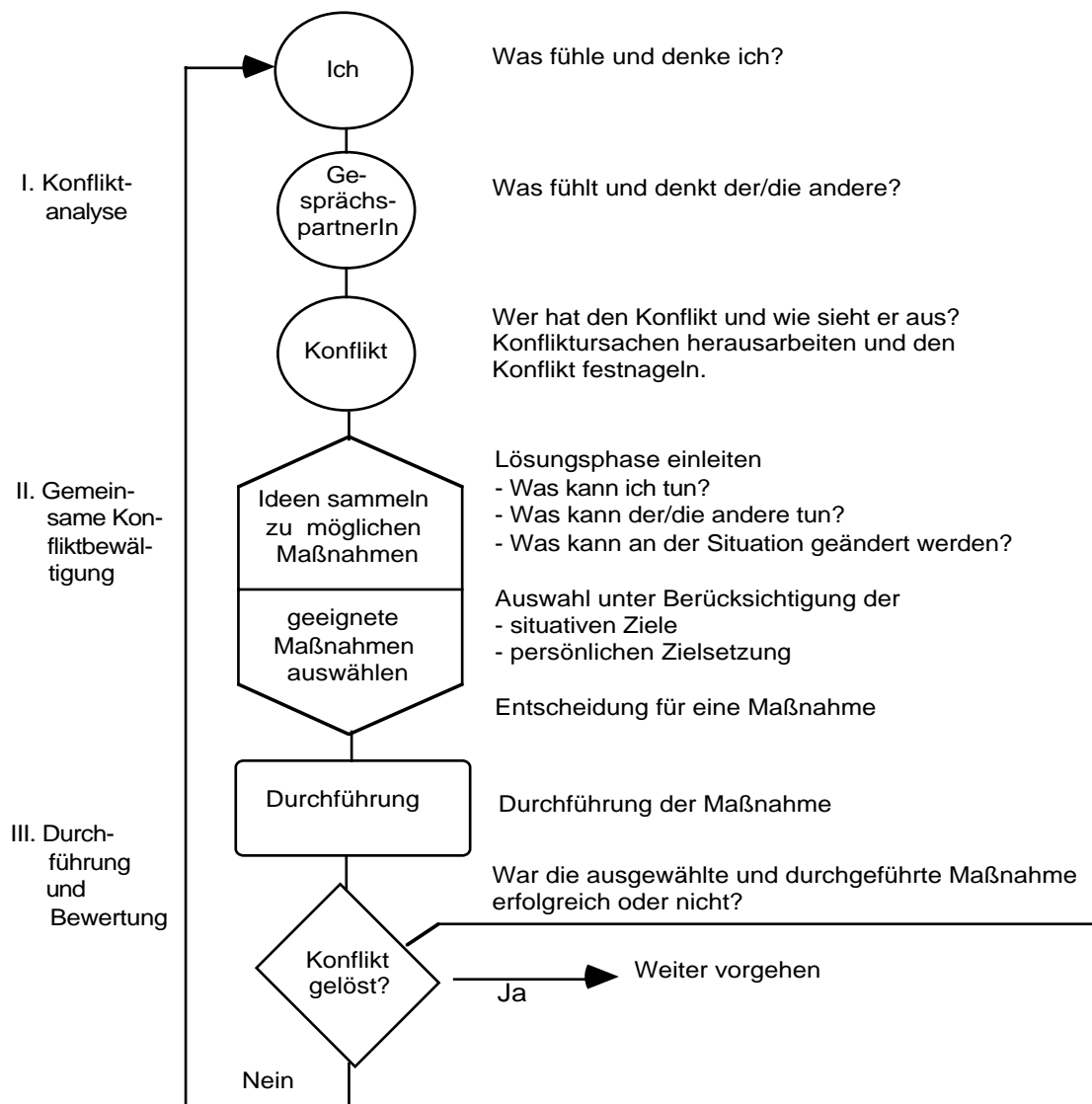
Oft stellt sich nach diesen Schritten heraus, dass es lediglich Missverständnisse, mangelnde Informationen etc. waren, die den Konflikt verursachten. Auch Vorurteile, Phantasien über den/die „GegnerIn“, unbegründete Ängste usw. können bei der Konfliktanalyse bereits abgebaut werden.

Die wichtigste Konfliktlösungsmethode ist **offene Kommunikation**.
Wichtige Elemente dabei sind:

- Metakommunikation
- Rückmeldungen (richtig) geben
- Rückmeldungen (richtig) annehmen
- die eigenen Ziele und Absichten (Interessen) offen aussprechen
- sich selbst und den/die andere/n als individuelle Wesen akzeptieren
- Gefühle offen und konstruktiv äußern
- ein ausgewogenes Maß an Selbstbehauptung und Verzicht leisten

Machen Sie den Standpunkt ihres/r GegnerIn für kurze Zeit zu Ihrem eigenen! Mit ziemlicher Sicherheit finden Sie darin Aspekte, die auch Sie akzeptieren können!

8.2.1. Phasenschema einer Konfliktbearbeitung



8.3. Schema für Konfliktbeschreibung

Konfliktparteien	
Inhalt (Thema des Konfliktes)	
Zielvorstellungen (Was wollen die Konfliktparteien erreichen?)	
Hindernisse (Was hindert und wie hindern sich die KonfliktpartnerInnen an der Erreichung ihrer Ziele?)	
Signale (Wie äußern sich die Parteien zum Konflikt?)	
Widerstände (Welche Ausreden für Veränderungsmöglichkeiten werden gebraucht?)	
Gegenstände (Was ist der Gegenstand der Auseinandersetzung?)	
Rahmen (In welchem Rahmen findet der Konflikt statt?)	
Kultur (Beschreiben Sie die „Kultur“ der Auseinandersetzung!)	
Etikettierung (Welche Stereotypen werden verwendet bzw. aufgebaut?)	
Reputation (Welche Reputations haben die KonfliktpartnerInnen?)	
Regeln (Welche Konfliktregeln sind erkennbar?)	
Territorialität (Beschreiben Sie die Territorien der Konfliktparteien!)	
KonfliktrepräsentantInnen (VolkstribunIn, SenatorIn, KönigIn im Exil, Graue Eminenz)	
Typologie der Konfliktparteien (Sanatorium, Festung, Theater)	
Eskalationsstufe (Verhärtung, Debatte, Taten, Image-Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohstrategien, begrenzte Vernichtung, Zersplitterung, Abgrund)	

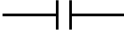


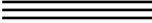


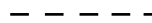


8.3.1. Die Symbole der Strukturdiagnostik

nach Minuchin

Minuchin u.a. haben verschiedene Symbole zur Strukturdiagnostik vorgeschlagen, mit deren Hilfe es möglich ist, eine aktuelle Beziehungssituation graphisch darzustellen. Ein solches Bild kann jedoch nur eine Momentaufnahme eines/r bestimmten BeobachterIn in einem bestimmten Kontext sein.

Bei der Anwendung dieser Symbole wollen wir also berücksichtigen, dass es sich bei der Darstellung um unsere persönliche Wahrnehmung oder auch Deutung der Beziehungen in einem System handelt und für andere Sichtweisen offen bleibt.

Die graphische Darstellung sollte immer wieder überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Mithilfe dieser Symbole können wir unsere Hypothesen sichtbar machen und darstellen:

Wo offene oder verdeckte Konflikte vorliegen	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>offen</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>verdeckt</p>  </div> </div>
Wo Konflikte umgeleitet werden	
Wo übermäßiges Engagement stattfindet	
Wo Annäherung stattfindet	
Wo es Koalition gibt	
Welche Grenzen wir innerhalb des Systems vermuten	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">  </div> <div>flexibel</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="margin-right: 10px;">  </div> <div>rigide</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="margin-right: 10px;">  </div> <div>diffus</div> </div>
Welche Subsysteme bestehen	

Übung: Ich und meine Systeme

Stellen Sie sich in Ihrem System dar. Verwenden Sie für jedes Symbol in dem Sie leben oder arbeiten eine eigene Grafik und untersuchen Sie Parallelen in Position, Themen der Beziehungen usw. (z.B. Herkunftsfamilie, heutige Familie, verschiedene Arbeitskontexte usw.)

8.4. Konflikt-Analyse - Fragen

- Versuchen Sie den Konflikt in seinen Ausdrucksformen im Detail zu beschreiben: Was sind die "Symptome", wie und woran zeigt sich der Konflikt im einzelnen?

=>

- Was wissen bzw. vermuten Sie: Wie und wodurch ist der Konflikt entstanden?

=>

- Was vermuten Sie, hält ihn aufrecht? (Z. B. welche/s Verhalten, Handlungen, Ziele, Einstellungen, Interessen, Meinungen, ...)

=>

- Worin sehen Sie das Schlimme / Negative an diesem Konflikt?

- für die Hauptbeteiligten

=>

- für die am Rande Beteiligten

=>

- für die Organisation als Ganzes

=>

- Worin sehen Sie den Nutzen / Sinn dieses Konfliktes?
 - für die Hauptbeteiligten
=>

 - für die am Rande Beteiligten
=>

 - für die Organisation als Ganzes
=>

- Was ist das Positive am Konflikt, was sollte auf keinen Fall verändert/
aufgegeben werden?
=>

- Welche organisatorischen/strukturellen Veränderungen würden den Konflikt
beeinflussen (z.B. Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten (teilweise) anders
gestalten)?
Wie würde dieser Einfluss/die Wirkung sein?
=>

- Was vermuten Sie, sind die organisatorischen Anteile bzw. Beiträge, was die
persönlichen Anteile/Beiträge am/zum Konflikt?
 - Organisationsanteile/-beiträge
=>

 - persönliche Anteile/Beiträge
=>

- Angenommen, Sie würden diesen Konflikt völlig unabhängig von Personen beschreiben:
 - Wofür steht dieser Konflikt? Wofür ist er Ausdruck?
=
 - Was würde vermutlich selbst bei Austausch der hauptbeteiligten Personen bestehen bleiben?
=
- Wer und was sorgt - neben den Hauptbeteiligten - für die Aufrechterhaltung des Konfliktes?
=
- Wie müssten sich diese Personen anders als bisher verhalten, um einen positiven und konstruktiven Einfluss auf eine Lösung zu bewirken?
=
- Was kann am sichersten verhindern, dass eine positive Veränderung (in Richtung Konfliktlösung) entsteht?
=
- Angenommen, es würde der Versuch gemacht, den Konflikt wesentlich zu verschlimmern und z.B. auf die gesamte Organisation auszuweiten: Wer müsste/ könnte dazu was beitragen?
=
- Gibt es unterschiedliche Intensitäten im Konflikt und/oder konfliktfreie Zeiten?
 - Was ist da anders?
=

8.5. Szenario / Vision einer/s Ziel- oder Lösungszustandes:

- Angenommen, der Konflikt wäre - wie durch ein Wunder - über Nacht 100%ig gelöst:

-> Woran würden dies die betroffenen/tangierten Personen am nächsten Tag und in der folgenden Zeit im einzelnen konkret merken - woran zuerst? Was wäre noch anders?

Aufgabe: Benennen Sie mind. 5 Einzelereignisse/Situationen/Begebenheiten, woran man den Lösungszustand konkret erkennen würde:

=

- Was vermuten Sie: Wie würde eine Lösung ohne VerliererInnen aussehen?

=

8.6. Überlegungen für die "Konflikt-Gegner"

(Hauptbeteiligte)

- Angenommen, Sie würden sich so verhalten, als gäbe es diesen Konflikt überhaupt nicht: Was im einzelnen würden Sie dann anders machen (Tun, Denken, Einstellung, ...)?

=

- Was davon könnten Sie sich - trotz Konflikt - am ehesten vorstellen, zu verwirklichen?

• Was könnte Ihnen dabei hilfreich sein?

=

- Was vermuten Sie, wie sich dieses geänderte Verhalten auf den Konflikt auswirken würde?

=

- Für wie veränderungsbereit in dieser Sache schätzen Sie sich selbst ein? (0 = überhaupt keine Bereitschaft; 10 = höchste Bereitschaft)

- Wie schätzen Sie Ihre/n "HauptgegnerIn" ein?

=

- Was vermuten Sie, würde dem/r "GegnerIn" helfen, sich stärker für eine Lösung zu engagieren?

=

- Was meinen Sie: Wie kann Ihr/e "KonfliktgegnerIn" am sichersten verhindern, dass eine positive Veränderung (in Richtung Konfliktlösung) entsteht?

- Wie können Sie selbst das am sichersten verhindern?

=

- Was vermuten Sie, worauf der/die andere ("KonfliktgegnerIn") besonders sensibel reagiert?

- negativ

=

- positiv

=

- Was schätzen Sie an ("GegnerIn")? Wofür können Sie ihm/ihr ehrliche Anerkennung geben?

=

8.7. Zielrahmen

- **Was** möchten Sie erreichen? → **Ziel**
(positiv formuliert, in eigener Kontrolle)
- **Wie** wissen Sie, dass Sie das **erreicht** haben? → **Evidenz**
(Wie sehen Sie dann aus? Wie hören, spüren, schmecken, riechen, ...?)
- **Wann, wo, mit wem, wie oft** wollen Sie dies haben? → **Kontext**
(Genaueres, Konkretes fixieren/vereinbaren)
- **Wie** verändert sich dadurch Ihr Leben? → **Ökologie** (Drei Ideen)

8.8. "Verhandlungsrahmen"

Eine Vorgehensweise zur Konfliktbearbeitung

Menschen haben oft Konflikte miteinander, weil das Ziel des/r einen im Widerspruch zu dem Ziel des/r anderen steht. In so einem Fall ist es günstig, einen größeren Rahmen zu finden, der beide Ziele beinhaltet.

Eine wichtige Frage bei Konflikten ist öfters: "Welchen Preis zahlen Sie, um dieses Ziel zu erreichen?"

Wenn zwei oder mehrere Partner miteinander im Konflikt stehen:

- Jede/n PartnerIn getrennt fragen, ob er/sie bereit ist, mit dem/der anderen zu verhandeln und eine Lösung zu finden, die für beide befriedigend ist.
- Fragen Sie jede/n PartnerIn getrennt, was er/sie will. Übersetzen Sie gegebenenfalls das Problem oder den Konflikt für jede/n der beteiligten PartnerInnen als Bedürfnis, das nicht erfüllt wird. Wenn Sie dies neu formuliert haben, achten Sie darauf, dass Sie eine Zustimmung für diese Formulierung von allen Parteien bekommst.
- Finden Sie die positive Absicht (das Ziel) hinter dem Bedürfnis jedes/r PartnerIn. Sie können z. B. fragen: "Was ist es, was Sie damit erreichen wollen?" Feedback geben bzw. wiederholen. Fragen Sie die Partner einzeln, was ihr spezifisches Ziel für sie tun wird (Metaziel) und wiederholen Sie es.
- Finden Sie ein gemeinsames Ziel, sodass alle zustimmen, wenn Sie es formulieren; z. B. "Ich vermute, dass Sie beide dem zustimmen, das und das zu wollen". Diese Zustimmung tatsächlich einholen und verankern (bekräftigen).
Als VerhandlerIn können Sie so allgemein werden, wie es nötig ist, um ein gemeinsames Ziel zu finden, dem alle PartnerInnen zustimmen können. Manchmal kann es sein, dass man z. B. nur dazu Zustimmung bekommt, dass alle darin übereinstimmen, gut miteinander auskommen zu wollen.

Weitere Schritte, wenn ein gemeinsames Ziel gefunden wurde:

- Sammeln Sie die Bedürfnisse der PartnerInnen und geben Sie Feedback.
- Brainstorming von verschiedenen Möglichkeiten oder Lösungen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.
- Bewerten Sie jede Lösung in bezug auf die Erfüllung der Bedürfnisse.
- Wählen Sie geeignete Lösung(en).
- Planen Sie die Durchführung der Lösungen.
- Bewerten Sie die Ergebnisse.
- Wenn es nicht für alle Parteien zufriedenstellend ist, wiederholen Sie den ganzen Vorgang.

8.9. Konfliktregelung ohne Niederlagen - 6 Stufen

nach B. Fittkau u.a.: Kommunikation lernen und umlernen

- Stufe 1: **Den Konflikt identifizieren und definieren**
D.h. abgrenzen gegen andere Probleme; (Sich Zeit nehmen, den Konflikt klar aussprechen, Ich-Aussagen senden, Kooperation anbieten, auf niederlagelose Methode der Regelung verweisen).
„Wo genau liegen die Probleme?“
- Stufe 2: **Mögliche Lösungen entwickeln.**
(Keine Lösung bewerten, zu möglichst vielen Vorschlägen anregen, alle Beteiligten einbeziehen, Angst vor Inkompetenz bei der Lösungssuche abbauen).
„Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Konfliktparteien?“
- Stufe 3: **Lösungsmöglichkeiten kritisch bewerten.**
(Streichung der für einzelne unannehmbaren Lösungen, Gefühle der Beteiligten bei einzelnen Vorschlägen erfahrbar machen, Ich-Aussagen senden).
„Was spricht für/gegen die einzelnen Lösungen?“
- Stufe 4: **Sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden.**
(Genau die Lösung beschreiben, die Lösung nicht als endgültig, sondern als wandelbar ansehen, abfragen, ob alle Beteiligten sie akzeptieren).
„Wie sieht die beste Lösung genau aus?“
- Stufe 5: **Wege zur Ausführung der Entscheidung ausarbeiten.**
(Klare Handlungsgrenzen bestimmen, genau festlegen, wer was macht).
„Wie wird die Lösung durchgesetzt?“
- Stufe 6: **Spätere Untersuchung über die Funktionsfähigkeit der Lösung und der Einhaltung getroffener Absprachen.**
(Prozessanalyse, Ergebnisanalyse, ev. Korrekturen, da bestimmte Situationen falsch eingeschätzt wurden).
„War die getroffene Entscheidung zur Regelung des Konfliktes richtig?“

8.10. Mediation

P. Velikay: Konfliktregulierungsmodell bei Trennungen und Scheidungen

Angesichts der aktuellen politischen Diskussion zum Thema Scheidungen möchte ich Ihnen eine spezielle Methode der Konfliktbearbeitung im Streitfall vorstellen:

Mediation wurde etwa seit Mitte der 1980er Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelt als Alternative zum herkömmlichen Anwaltsprozess, in dem jede Partei um „ihr Recht“ kämpft und emotionale Kränkungen in der Regel nicht berücksichtigt werden. Mediation ist eine Methode, die von JuristInnen, PsychotherapeutInnen und SozialpädagogInnen gleichermaßen entwickelt wurde und von all diesen Berufsgruppen heute auch praktiziert wird.

Mediation bedeutet **Vermittlung**. Der/die **MediatorIn als neutraler Dritte/r** hilft dem streitenden Paar, Lösungen zu finden, die auf niemandes Kosten gehen; geregelt werden Unterhaltsansprüche, Vermögensfragen und alle Belange, die die gemeinsamen Kinder betreffen. Ausschlaggebend sind dabei die persönlichen Vorstellungen der KonfliktpartnerInnen von Gerechtigkeit und Fairness: In der Mediation geht es nicht darum, „den/die PartnerIn fertig zu machen“ oder „das Maximum für sich selbst herauszuschlagen, egal um welchen Preis“. Es geht vielmehr um das Erreichen kreativer Lösungen, auf deren Basis jede/r der beiden StreitpartnerInnen sein/ihr zukünftiges Lebens sinnvoll aufbauen kann.

Diesen Prozess trotz Enttäuschungen, Wut und Trauer einzugehen, bedarf einer bewussten Entscheidung der KonfliktpartnerInnen. Ihn in Gang zu setzen und in Gang zu halten ist die Aufgabe des/der MediatorIn. Er/sie wird zur Schlüsselfigur für ein konstruktives Gespräch, das zwischen den KonfliktpartnerInnen unter Umständen unmöglich geworden ist und das sich in gegensätzlichen, verhärteten Positionen widerspiegelt. Der/die MediatorIn muss den Sinn festgefahrener Standpunkte herausarbeiten; er/sie muss dafür sorgen, dass dahinterstehende Bedürfnisse und Interessen erkannt werden können.

In einem nächsten Schritt werden dann neue, kreative Lösungsmöglichkeiten gesucht, die den Bedürfnissen und Interessen jeder einzelnen Konfliktpartei Rechnung tragen.

Mediation ist ein Prozess, in dem Gegensätzlichkeiten nicht geglättet, sondern deutlich und bewusst gemacht werden. Die Kunst des/der MediatorIn liegt in der Wahrung seiner/ihrer **Unparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien** und in der Fähigkeit, einander widersprechende Anschauungen und Lebensrealitäten nebeneinander stehen lassen zu können. In dem der/die Mediator beide Seiten versteht, wird auch ein neues, gegenseitiges Verständnis der KonfliktpartnerInnen füreinander möglich. Das ist die Basis, auf der neue und individuell gerechte Lösungen ausgehandelt werden können, welche die Buchstaben des Gesetzes nicht sklavisch erfüllen. Das neugewonnene, gegenseitige Verständnis ist auch die Grundlage, auf der der teuflische Kreislauf von ständig neuen Verletzungen zur Ruhe kommen kann.

Mediation umfasst in der Regel eine **begrenzte Anzahl von Sitzungen**. Erfahrungen in Deutschland, wo Mediation seit wenigen Jahren durchgeführt wird, zwingend eine durchschnittliche Mediationsdauer von 6 Sitzungen, in komplizierten Fällen werden 12 Sitzungen abgehalten. (Mediation wird in Deutschland in freien Anwalts- und PsychologInnenpraxen ebenso wie in geförderten Familienberatungsstellen

angeboten.) Die Sitzungen werden in größeren Zeitabständen, je nach den Aufgaben, die dazwischen zu erledigen sind, vereinbart. Man trifft sich, je nach Bedarf, alle 2, 3, 4, oder mehr Wochen. In den Zwischenphasen hat das Konfliktpaar die Möglichkeit, bereits vereinbarte Teillösungen auf ihre Lebbarkeit hin auszuprobieren. Nötigenfalls können in den nächsten Sitzungen Änderungen ausgehandelt werden, bevor das Ganze am Ende des Mediationsprozesses in eine rechtsverbindliche, schriftliche Form gegossen wird.

AnwaltsmediatorInnen müssen vor allem die Fähigkeit der Allparteilichkeit erlernen und was es heisst, keinerlei, wie auch immer geartete inhaltliche Vorgaben zu machen. Dazu bedarf es der Fähigkeit einer sensiblen Gesprächsführung, sowie einer geschulten Wahrnehmung über psychologische Zusammenhänge.

PsychologInnen-MediatorInnen benötigen ein juristisches Grundwissen. Für die konkrete Rechtsberatung schicken sie die streitenden Parteien zu sogenannten „beratenden AnwältInnen“, die den Geist der Mediation kennen und unterstützen. Die - womöglich unterschiedlichen - Rechtsauskünfte die die Partner von „ihren“ Anwälten erhalten haben, werden dann Thema der nächsten Mediationssitzung, in der neuerlich herausgearbeitet werden muss, welchen Stellenwert das Gesetz bei der Entscheidungsfindung für jeden der beiden KonfliktpartnerInnen hat.

Daraus wird ersichtlich: Mediation ist eine Methode, welche die **Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der Parteien** gegenüber einem sie sonst dominierenden Rechtssystem unterstützt und fördert. Für Scheidungspaare ermöglicht sie die Chance, die lebenswichtige Zukunftsgestaltung nicht anderen, nämlich AnwältInnen oder RichterInnen, zu überlassen, sondern sie selbst wahrzunehmen.

Mediativ gewonnene Einigungen sind in der Regel auch solide und dauerhafte Lösungen, an die sich die KonfliktpartnerInnen, die sie selber getroffen haben, halten. Austricksen und Unterlaufen von Vereinbarungen werden unnötig.

Es profitieren von der Mediation daher in starkem Maß die Kinder, die aus der Partnerschaft hervorgegangen sind. Sie werden nicht zum Spielball aufgestaunter Wut- und Rachegefühle ihrer Eltern und können oft ihr neues Leben mit beiden Elternteilen reibungslos führen.

8.10.1. Phasen der Mediation

nach Ch. Besemer

Die folgende Übersicht über die Stufen des Mediationsprozesses ist ein Versuch, aus den verschiedenen Modellen, die in der Literatur zu finden sind, ein übersichtliches und vielseitig verwendbares Modell zusammenzustellen.

Die Reihenfolge der einzelnen Schritte muss nicht strikt eingehalten werden: je nach Art des Konfliktes und Verlauf des Gesprächs können einzelne Schritte entfallen oder an anderer Stelle auftauchen.

Als Orientierungshilfe ist die vorgeschlagene Reihenfolge jedoch sinnvoll, weil es sich um eine aufeinander aufbauende Sequenz handelt.

8.10.1.1. Vorphase

Erste Kontaktaufnahme von Konfliktbeteiligten zu den MediatorInnen oder umgekehrt durch Dritte

Alle Konfliktparteien ansprechen und zur Teilnahme **motivieren**

Vorbereitung der MediatorInnen:

Informationen sammeln,

ev. Sachverständige ansprechen,

Vorgehensweise überlegen

ev. **"Vormediation"/Konfliktberatung** für die Streitparteien

8.10.1.2. Das Mediationsgespräch

1. Einleitung **Gute Atmosphäre schaffen:** sie soll angenehm, entspannt, angstfrei, kooperativ, vertrauensvoll sein

Vorstellung der MediatorInnen und KontrahentInnen

Bisheriger Stand der Dinge: Art der Kontaktaufnahme und Informationsstand der MediatorInnen

Bestätigung bzw. Korrektur, Erwartungen der TeilnehmerInnen erbitten bzw. erfragen

Mediationsprozess erklären: Verfahren, Rollen der MediatorInnen, Grundregeln (aushandeln) (ev. zusätzliches Info-Blatt)

Offene Fragen klären

Bereitschaft, sich auf das Verfahren einzulassen, erfragen;

Widerstände ernst nehmen und berücksichtigen

Geschäftliches (Vertrag) und **Organisatorisches** regeln (Zeitplan, Notizen etc.)

ev. **Themen sammeln**, ordnen und gewichten

Tagesordnung/Reihenfolge der Themen festlegen

2. Sichtweisen der einzelnen Konfliktparteien

Sichtweise jeder einzelnen Konfliktpartei: Fakten und Gefühle den MediatorInnen erzählen lassen

Nachfragen, aktives Zuhören durch die MediatorInnen
Zusammenfassung durch die MediatorInnen
Verständnisfragen von den KontrahentInnen

Rückmeldung durch die Gegenseite(n)

Soweit möglich und hilfreich:

direkte Kommunikation zwischen den Konfliktparteien
 und **Spiegeln** des Gehörten durch die Angesprochene(n) (Hilfestellung durch die MediatorInnen)

sonst: Kommunikation über die MediatorInnen

Gemeinsamkeiten und Differenzen festhalten (MediatorInnen)

3. Konflikterhellung/Vertiefung

Befragung zu den einzelnen Problemen durch die MediatorInnen
 (beide/alle Seiten im Wechsel)

(mit **einfachem** bzw. **dringlichem** Problem **anfangen**)

- bisher nicht genannte **Interessen, Gefühle**
und **Hintergründe** herausarbeiten
- **Wünsche/Idealvorstellungen** aussprechen lassen
- **direkte Kommunikation herstellen** (besonders bei positiven Aussagen, Ich-Botschaften und Wünschen)
- **Reaktion der anderen Seite(n)** erfragen

4. Problemlösung/Entwurf von Lösungen

Lösungsmöglichkeiten sammeln: Ideensammlung (Brainstorming)
 ev. **Ideen von MediatorInnen** einbringen

Bewertung und Auswahl der interessantesten Vorschläge

Ausarbeitung, Heranziehen von Sachinformationen

5. Übereinkunft **Einigung** auf die beste Lösung und **Übereinkunft formulieren**
Umsetzung, Kontrolle und **Umgang mit künftigen Problemen**
 klären

Unterzeichnung der Vereinbarung

Abschluss: ev. mit versöhnlicher Geste, Dank an die Beteiligten

8.10.1.3. Umsetzungsphase

Nachfolgetreffen zur Auswertung und Besprechung von Problemen

Ev. **Nachverhandlung**

8.11. Loriots Dramatische Werke

Szenen einer Ehe: „Das Ei“

Das Ehepaar sitzt am Frühstückstisch. Der Ehemann hat sein Ei geöffnet und beginnt nach einer längeren Denkpause das Gespräch:

Er:	Berta!	Sie:	Mit meinem Gefühl stimmt was nicht?
Sie:	Ja ...		Ich stehe den ganzen Tag in der Küche,
Er:	Das Ei ist hart!		mache die Wäsche, bringe Deine
Sie:	(schweigt)		Sachen in Ordnung, mache die
Er:	Das Ei ist hart!		Wohnung gemütlich, ärgere mich mit
Sie:	Ich habe es gehört ...		den Kindern rum und Du sagst, mit
Er:	Wie lange hat das Ei denn gekocht?		meinem Gefühl stimmt was nicht!?
Sie:	Zu viele Eier sind gar nicht gesund ...	Er:	Jaja ... jaja ... jaja ... Wenn ein Ei nach
Er:	Ich meine, wie lange dieses Ei gekocht		Gefühl kocht, dann kocht es eben nur
	hat ...		zufällig genau viereinhalb Minuten!
Sie:	Du willst es doch immer viereinhalb	Sie:	Es kann Dir doch egal sein, ob das Ei
	Minuten haben ...		zufällig viereinhalb Minuten kocht ...
Er:	Das weiß ich ...		Hauptsache es kocht viereinhalb
Sie:	Was fragst Du dann?		Minuten!
Er:	Weil dieses Ei nicht viereinhalb	Er:	Ich hätte nur gern ein weiches Ei und
	Minuten gekocht haben kann!		nicht ein zufällig weiches Ei! Es ist mir
Sie:	Ich koche es aber jeden Morgen		egal, wie lange es kocht!
	viereinhalb Minuten!	Sie:	Aha! Es ist Dir egal ... es ist Dir also
Er:	Wieso ist es dann mal zu hart und mal		egal, ob ich viereinhalb Minuten in der
	zu weich?		Küche schufte!
Sie:	Ich weiß es nicht ... Ich bin kein Huhn!	Er:	Nein-nein ...
Er:	Ach! ... Und woher weißt Du, wann das	Sie:	Aber es ist nicht egal ... das Ei muss
	Ei gut ist?		nämlich viereinhalb Minuten kochen ...
Sie:	Ich nehme es nach viereinhalb Minuten	Er:	Das habe ich doch gesagt ...
	heraus, mein Gott!	Sie:	Aber eben hast Du doch gesagt, es ist
Er:	Nach der Uhr oder wie?		Dir egal!
Sie:	Nach Gefühl ... eine Hausfrau hat das	Er:	Ich hätte nur gerne ein weiches Ei ...
	im Gefühl ...	Sie:	Gott, was sind die Männer primitiv (geht
Er:	Im Gefühl? ... Was hast Du im Gefühl?		ab)
Sie:	Ich habe es im Gefühl, wenn das Ei	Er:	(Düster vor sich hin) Ich bringe sie um ...
	weich ist ...		morgen bringe ich sie um .
Er:	Aber es ist hart ... vielleicht stimmt da		
	mit Deinem Gefühl etwas nicht ...		

8.12. Symmetrisch eskalierendes Verhalten bzw. symmetrisch eskalierende Kommunikation

Bei symmetrisch (eskalierendem) Verhalten empfehlen wir:

- Komplementarität einführen
- Sie wollen nichts vom Klienten und können daher das Gespräch auch jederzeit beenden.

Praktische Verhaltensvorschläge bzw. Interventionsmöglichkeiten:

- Einführen einer höheren Macht (Richterspruch, Losentscheid)
- Gespräch beenden
- Eine/r gibt nach wenn er/sie zum Kämpfen eingeladen wird
- Verhalten Sie sich komplementär
- Hypothetisches Durchspielen (Phantasieren) des fatalen Ausganges des Streits
- Über die Kommunikation reden, Meta-Kommunikation
- Das Konfliktthema zur Seite stellen, Konfliktthemen vermeiden
- Personenwechsel (Akt abgeben)
- Vom Kampf um Leben und Tod zurückgehen in eine spielerische Rivalität
- Nutzen der Symmetrie für Wetten über den Ausgang
- Ein zeitliches Nacheinander einführen (heute mache ich Dienst, morgen du oder ich übernehme alle ungeraden Tage und du alle geraden)
- Gesprächs- oder Sitzungsunterbrechungen, Pausen

Folgende Geschichte, in der jemand eine Einladung zu einer möglichen symmetrischen Eskalation ausschlägt, soll ebenfalls zum Nachdenken einladen.

8.12.1. „Meine Reise mit Charley“

John Steinbeck:

Als ich so in aller Ruhe inmitten des Schweigens dasaß, hielt ein Jeep auf der Straße an, und der gute Charley unterbrach seine Arbeit und stieß sein Gebell aus. Ein junger Mann in Stiefeln, Kordhosen und einem rotschwarzen, gemusterten Wintermantel kam auf mich zu. Er sprach mit dem harten unfreundlichen

Tonfall eines Mannes, der eine lästige Pflicht zu erfüllen hat.

„Haben Sie nicht gesehen, dass das Land hier eingezäunt ist? Das ist Privatbesitz.“

Normalerweise hätte sein Tonfall den Zunder in mir angesteckt. Ich wäre ärgerlich aufgebraust, und dann hätte er mich mit Genuss und gutem Gewissen

vertreiben können. Wir hätten uns vielleicht sogar in einen erbitterten und giftigen Streit eingelassen. Das wäre normal gewesen. Durch die Ruhe und die Schönheit der Gegend antwortete ich nur zögernd, und durch mein Zögern starb mein Ärger vollends ab. „Ich dachte mir gleich, dass es Privatbesitz sein muss“, sagte ich. „Ich wollte mich gerade nach jemandem umsehen, den ich um Erlaubnis bitten und dem ich vielleicht eine kleine Gebühr bezahlen kann.“

„Der Eigentümer will nicht, dass man hier campiert. Die Leute lassen Papier liegen und zünden Feuer an.“

„Ich kann's ihm nicht verdenken. Ich weiß, was sie für eine Schweinerei hinterlassen.“

„Haben Sie das Schild an dem Baum dort gesehen? Betreten, jagen, angeln, campieren verboten.“

„Allerdings“, sagte ich, „das klingt ernst. Wenn Sie mich hinauswerfen müssen, dann kann man eben nichts machen. Ich gehe friedlich. Aber ich habe gerade eine Kanne Kaffee gemacht. Glauben Sie, Ihr Boß hätte etwas dagegen, wenn ich ihn vorher trinke? Und hätte er was dagegen, wenn ich Ihnen eine Tasse anbiete? Danach könnten sie mich um so rascher fortjagen.“

Der junge Mann grinste: „Zum Teufel! Sie machen ja kein Feuer und lassen keinen Abfall liegen.“

„Ich tue etwas viel Schlimmeres. Ich will Sie mit einer Tasse Kaffee ködern. Und nicht nur das, ich schlage sogar vor, dass wir einen Tropfen "Old Granddad" hineintun.“

Jetzt lachte er: „Lassen Sie mich zuerst den Jeep von der Straße wegfahren.“

Das ganze übliche Schema geriet durcheinander. Er saß im Schneidersitz auf dem mit Kiefernadeln bedeckten Boden und trank seinen Kaffee. Charley schnüffelte sich näher und ließ sich sogar anfassen, und das kommt bei Charley selten vor. Er lässt sich von Fremden sonst nicht anrühren, er ist dann gar nicht in Reichweite. Aber die

Finger des jungen Mannes fanden genau die Stelle hinter Charleys Ohren, wo er so gern gekraut wird, und er seufzte zufrieden und setzte sich.

„Was tun Sie - gehen Sie jagen? Ich habe die Gewehre in Ihrem Wagen gesehen.“

„Ich bin nur auf der Durchreise. Wissen Sie, wenn man eine Stelle sieht, die einem gefällt, und man hat gerade die richtige Müdigkeit in den Knochen, dann kann man einfach nicht anders als anhalten.“

„Ja, ich weiß, was Sie meinen. Einen netten Wagen habe Sie.“ „Mir gefällt er, und Charley gefällt er auch.“ „Charley? Ich habe noch nie von einem Hund gehört, der Charley heißt. Sehr angenehm, Charley.“ „Ich möchte nicht, daß Sie mit Ihrem Chef Scherereien bekommen. Glauben Sie, ich sollte jetzt verduften?“ „Wozu denn? Er ist gar nicht da. Ich vertrete ihn. Sie stellen ja nichts an.“ „Ich bin unbefugt hier eingedrungen.“ „Neulich hat einer hier campiert, der war irgendwie hier oben nicht ganz richtig. Als ich herkam und ihn fortjagen wollte, sagte er etwas Komisches. Er sagte: „Unbefugtes Betreten ist kein Verbrechen. Ich bin kein Delinquent.“ Er hat behauptet, das sei nur eine Übertretung. Können Sie mir sagen, was er damit gemeint hat? Er war sicher nicht ganz richtig.“ „keine Ahnung“, sagte ich. „Ich bin ja hier oben richtig. Geben Sie Ihre Tasse her, ich wärme den Kaffee noch einmal auf.“ Ich wärmte ihn auf zweierlei Weise auf. „Sie machen feinen Kaffee“, sagte mein Gastgeber. „Bevor es dunkel wird, muss ich einen Parkplatz finden. Wissen sie irgendwo an der Straße eine Stelle, wo man mich über Nacht bleiben lässt?“ „Wenn Sie dort drüben hinter die Kiefern fahren, sieht Sie von der Straße aus kein Mensch.“ „Aber dann lasse ich mir eine Übertretung zu Schulden kommen.“ „Ja. Wenn ich nur wüsste, was das heißt.“

Er fuhr im Jeep voraus und half mir im Kieferngelände eine ebene Stelle suchen. Als es dunkel war, besuchte er mich, bewunderte Rosinantes Inneres, und wir tranken zusammen ein paar Glas Whiskey und erzählten uns ein paar Lügen. Es war ein netter Besuch. Ich zeigte ihm künstliche Köder, die ich bei Abercrombie und Fitch gekauft hatte, und schenkte ihm einen, dazu gab ich ihm ein paar ausgelesene Krimis, alle voller Sex und Sadismus, und ein Exemplar der Zeitschrift „Field and Stream“. Dafür lud er mich ein, so lange zu bleiben, wie ich wollte, und sagte, er käme am nächsten Tag herüber, damit wir zusammen ein wenig angelten.

Ich nahm die Einladung für mindestens einen Tag an. Es ist nett, wenn man Freunde hat. Ausserdem wollte ich über alles nachdenken, was ich gesehen hatte, die riesigen Fabrikanlagen, das Hasten und Treiben. Der Wächter des Sees war ein einsamer Mann und um so einsamer, weil er eine Frau hatte. Er zeigte mir ihr Foto hinter Plastik in seiner Brieftasche, eine recht hübsche blonde Frau, die nach Kräften versuchte, den Bildern der Illustrierten zu gleichen, ein Mädchen der kosmetischen Produkte, der Dauerwellen, Haarshampoos, Mundwasser, Hautpflegemittel. Sie hasste es, draußen in der Provinz zu sein, und sehnte sich nach dem mondänen und herrlichen Leben in Toledo oder South Bend. Ihr einziger Kontakt mit der Welt waren Hochglanzseiten der Zeitschriften „Charme“ und „Glamour“. Eines Tages würde sie sich ihren Willen erschmollen. Ihr Mann würde eine Stelle in irgendeinem großen, lärmenden Organismus des Fortschrittes finden, und fortan würden sie glücklich leben bis an das Ende

ihrer Tage. Dies alles entnahm ich kleinen indirekten Aufwallungen während seines Gespräches. Sie wusste genau, was sie wollte, und er wusste es nicht; aber was er wollte, würde ihm sein ganzes Lebens lang weh tun.

Nachdem er mit seinem Jeep weggefahren war, lebte ich für ihn sein Leben, und es hüllte mich in einen Nebel der Verzweiflung ein. Er wollte seine hübsche kleine Frau haben, und er wollte noch etwas anderes und konnte beides nicht bekommen.

Charley hatte einen so lebhaften Traum, daß er mich aufweckte. Seine Beine zuckten, als laufe er, und er stieß kleine, juchzende Schrei aus. Vielleicht träumte er, er jage ein gigantisches Kaninchen und könne es nicht ganz erreichen. Vielleicht wurde auch er selbst in seinem Traum gejagt. Auf Grund der zweiten Annahme streckte ich die Hand aus und weckte ihn, aber der Traum muss sehr heftig gewesen sein.

Er brummte vor sich hin und beklagte sich und trank eine halbe Schale Wasser, ehe er wieder einschlief.

Der Wächter kam bald nach Sonnenaufgang wieder. Er brachte eine Angelrute mit, und ich nahm meine eigene von der Wand und montierte eine Spinnrolle an. Dann musste ich meine Brille suchen, um den grell angemalten Köder anzubringen. Die Nylonschnur ist durchsichtig, sie soll für die Fische unsichtbar sein; jedenfalls ist sie für mich gänzlich unsichtbar, wenn ich keine Brille habe.

„Aber ich habe keinen Angelschein“, sagte ich.

„Egal, wahrscheinlich fangen wir doch nichts.“

Er hatte recht, wir fingen nichts.

9. Vom Konflikt zur Kooperation

9.1. Merkmale einer positiven Konfliktkultur sind

- Es gibt nicht starre, unveränderliche Auffassungen, vielmehr ist jeder bereit, das bessere Argument anzunehmen sowie unterschiedliche Ideen und Meinungen in die Diskussion einbringen und einzuholen.
- Neue Ideen und unterschiedliche Gedanken werden klar vorgestellt und ausgedrückt, und die Menschen fühlen sich frei, ihre Meinungen und Ansichten offen, ehrlich und entschieden zu vertreten und zu verändern.
- Da Konflikte aufgegriffen werden, können unterschiedliche Meinungen bewusst gegeneinander abgewogen und gemeinsame Lösungen wie auch tragfähige Kompromisse gefunden werden.

9.2. Systemische Interventionen in der Konfliktbehandlung

9.2.1. Neutralität - eine systemische Grundhaltung in der Konfliktbearbeitung

- **Konstruktneutralität:** (Wirklichkeitsneutralität)
Bevorzugung bestimmter Wirklichkeitskonstruktionen (Unterscheidungen) gegenüber anderen.
- **Beziehungsneutralität:** (Soziale Neutralität)
Bevorzugung der Beziehung zu bestimmten Personen gegenüber anderen.
- **Veränderungsneutralität:** (Problem-/Lösungsneutralität)
Bevorzugung von Veränderung oder Nichtveränderung; Erzeugung von Stabilitäts- oder Veränderungsbeschreibungen

Kommentar:

„**Neutralität**“ beschreibt ein Konstrukt, welches in Co-Kreation zwischen KlientInnen und TherapeutInnen/BeraterInnen (im Therapiesystem) erzeugt wird. Konstrukt-, Beziehungs- und Veränderungsneutralität beschreiben drei sich überlappende Phänomenbereiche, die zumeist nicht eindeutig voneinander trennbar zu sein scheinen. Das KlientInnensystem definiert einen möglichen „Neutralitätsverlust“ des/der TherapeutIn/BeraterIn und die Kriterien des Neutralitätsverlustes. Der/die TherapeutIn hat die Möglichkeit, sich zu erkundigen, wie „seine/ihre Neutralität“ in Bezug zur Person, dem Thema und den Konstrukten des Klientensystems verloren gehen kann oder gegangen ist.

„Neutralität“ wird immer neu im Kontext (z.B. „therapeutischer Kontext“) erfunden. Der Verlust von „Neutralität“ wirkt sich direkt auf das therapeutische System aus und kann zur Auflösung des „therapeutischen Systems“ führen.

Beispiele von Fragen zur Kontextklärung von „Neutralität“:

- Wer von Ihnen wird am ehesten merken, wenn ich mich auf die eine oder andere Seite stelle und an welchem Verhalten meinerseits?
- Woran würde X erkennen, daß ich mich auf die Seite von Y gestellt habe, oder dessen Anliegen mehr vertrete bzw. unterstütze?
(Konstruktneutralität/Beziehungsneutralität)
- Angenommen, ich werde mehr Fragen nach Zusammenhängen in der Vergangenheit stellen, was glauben Sie, wie wird sich dies auf die Erreichung Ihrer Ziele auswirken?
- Gesetzt den Fall, ich werde mehr Fragen nach möglichen Veränderungen stellen und vielleicht weniger auf mögliche ursächliche Verbindungen Ihrer Schwierigkeiten eingehen, wie denken sie, wird sich dies möglicherweise auf die Beziehungen in Ihrer Familie und zu mir auswirken? (Veränderungsneutralität/Konstruktneutralität/Beziehungsneutralität)
- Woran werden Sie merken, dass Sie der Erreichung Ihrer Ziele näherkommen und woran, dass Sie sich eher davon entfernen und wie müsste ich mich verhalten, daß Sie sich eher von Ihrem Ziel entfernen oder diesem näher kommen? (Konstruktneutralität/Veränderungsneutralität)

9.2.2. Zirkuläres und reflexives Fragen - eine Form systemischer Intervention

SystemberaterInnen verwenden für Aufklärung und Lösung von Konflikten u.a. häufig das Verfahren des zirkulären und reflektiven Fragens als systemische Interventionsform.

Zirkuläres Fragen ist eine Methode (Fragestrategie), die von VertreterInnen der Mailänder Schule (Selvini Palazzoli u.a.) zur Exploration und zur Einleitung von Veränderungen entwickelt wurde.

Es handelt sich dabei um Fragen, die Beziehungen, Bezüge und damit die spezifischen Verknüpfungen von Verhaltensweisen, Interaktionen, Deutungen und Reaktionen der Beteiligten sichtbar werden lassen. Mit ihrer Hilfe werden Symptome oder Probleme nicht länger auf Eigenschaften einzelner Personen zurückgeführt, sondern in Beziehungsbeschreibungen übertragen.

Damit wird dem Gruppenanliegen systemischen Beratens Rechnung getragen, Probleme oder Symptome zirkulär und kontextbezogen zu beschreiben.

Zirkuläres Befragen kann zur Aufklärung von Problem- und Konfliktursachen in Systemen angewandt werden. Zirkuläres Befragen sucht Information über die von den Systemmitgliedern erlebten Beziehungsunterschiede von und nach dem Ausbruch eines Problems. Damit wird gleichzeitig ein Bogen vom „jetzt“ nach „damals“ (oder umgekehrt) geschlagen, der Verhalten und seine Auswirkungen deutlich erkennbar werden lässt.

Zirkuläres Fragen dient somit primär analytischen, explorativen Zwecken.

Der Begriff „**reflexive Fragen**“ umschreibt dabei die Gruppe von Fragen, die auf die Zukunft ausgerichtet sind. Diese implizieren die Möglichkeit von Wandel und versuchen vorhandene Realitätskonstruktionen zu verflüssigen und neue Perspektiven zu schaffen.

Reflexive Fragen sollen die beteiligten Systemmitglieder auf indirekte oder ganz allgemeine Art und Weise beeinflussen. Sie beruhen auf zirkulären Annahmen über die Art des Prozesses, der sich innerhalb des Systems vollzieht. Diese Fragen haben eine eher produktive (koevolutionäre) Wirkung auf das System. Reflexive Fragen sind hypothetische Fragen zur Zukunft, die den Respekt vor der Autonomie der Interviewten beinhalten. Diese Fragen sind darauf gerichtet, den Systemmitgliedern Raum zu eröffnen, damit sie neue Wahrnehmungen, neue Perspektiven, neue Richtungen und neue Möglichkeiten in Erwägung ziehen können.

In der weiteren Erläuterung fassen wir reflexive als auch zirkuläre Fragen unter dem Begriff „Systemische Fragen“ zusammen.

Möglichkeiten, Hilfen durch Systemisches Fragen:

- Systemisches Fragen versucht die Zirkularität natürlicher Prozesse zu erfassen und die Sprache, die von ihren Gesetzmäßigkeiten her zunächst linear operiert, zu ergänzen.
- In der zirkulären Betrachtung eines Problems werden die aufeinander bezogenen Verhaltensweisen der Beteiligten und damit ihre Mitverantwortung sichtbar.
- Systemisches Fragen lässt die Interpunktion sichtbar werden, die wir willkürlich vorgenommen haben und unterstützt damit die Wahrnehmung verschiedener Sichtweisen oder Landkarten, die dann nicht länger als die einzig richtige oder wirkliche beschrieben werden können.
- Systemisches Fragen hat eine informationserzeugende Wirkung. Im Modell selbstorganisierender Systeme ist Information überlebensnotwendig, um die laufende Neugestaltung und Anpassung der Beziehungen zu ermöglichen. Alle Mitglieder und der/die TherapeutIn sind an diesem Prozess beteiligt, der als Koevolution beschrieben werden kann.

- Durch Systemisches Fragen werden Unterschiede sichtbar, die sowohl vertraut sein können und damit bestätigend wirken oder neu sind und dazu anregen weitere Unterscheidungen zu treffen (vgl. dazu auch die Differenzierung der Wahrnehmung durch Metamodellfragen).
- Systemische Fragen sind nicht-wertend formuliert, können reihum gestellt werden und helfen damit den BeraterInnen eine neutrale Haltung einzunehmen. Er/siw erzeugt durch seine/ihre Fragen Information und achtet dabei die Autonomie und unterstützt die Kompetenz des Systems.

Die suggestiven Aspekte gerade bei reflexiven Fragen helfen neue Kombinationen von Zusammenhängen anzubieten, dabei vertrauen die AnwenderInnen darauf, daß ohnehin nur die Aspekte wirksam werden, die der Struktur des Systems entsprechen.

Vielleicht ist noch der Hinweis notwendig, daß es nicht darum geht, daß die Beratenden möglichst viele und gute Ideen produzieren, sondern dass sie helfen neue Informationen wachzurufen, um damit vorhandene Konstruktionen zu verflüssigen und neue Sichtweisen und Zusammenhänge sichtbar werden zu lassen.

Systemische Fragen lassen sich in vielfältiger Form kategorisieren (vgl. Ebenen bei Knödler, Kategorien nach Penn, Phase der Th. bei Essen usw.)

9.2.2.1. Beispielfragen

Im folgenden möchte ich einige Beispielfragen anbieten und die Anregung geben, eigene Fragen zu entdecken, die geeignet sind Zirkularität sichtbar werden zu lassen.

- Fragen zum Anfang

Wer hat das größte Interesse daran, dass Sie hier sind?

Wer würde sich am meisten wundern/ärgern/freuen, wenn unsere Arbeit hier erfolgreich ist?

Wer hat Sie auf die Idee gebracht, hierher zu kommen?

- Fragen zum Symptomkontext

Was ist vorher, was ist nachher?

Was verbessert, was verschlimmert sich? ... mit wem, mit wem nicht?

Wer merkt zuerst, wer zuletzt?

- Fragen zur Symptomveränderung

Wer hätte am meisten Nachteile, wenn sich X bessert?

Was könnte ich, könnten Sie dazu beitragen, damit X schlimmer wird?

Angenommen Umstand Y ändert sich, wird dann X mehr oder weniger?

Wie reagiert A jetzt, wie würde A reagieren, wenn X verschwunden wäre?

(vgl. auch Wunderfrage bei Steve de Shazer)

- Fragen zu Ressourcen und Zielen

Wer würde sich am meisten wundern, wenn X verschwunden wäre?

Wer würde zuerst merken, wenn X verschwunden wäre?

Wer hat am meisten Vertrauen, Hoffnung?

Worauf begründet Ihrer Meinung nach B (der/die oben Befragte) sein Vertrauen?

- **Zirkuläre Fragen: Kategorien und Beispiele (S. Essen)**

- **Anfangsfragen**

- Wer hat welche Wünsche? Wer macht sich am meisten Sorgen? Was würde Ihrer Meinung nach passieren, wenn B's Wunsch in Erfüllung gehen würde?
 - Was glauben Sie, was B damit meint, wenn er sich diese Sorgen macht?
 - Wer hält diese Beratung am ehesten für sinnvoll? Wer ist am skeptischsten?
 - Was glauben Sie, hält B/C für das eigentliche Problem?

- **Ergänzungen, reflexive Fragen**

- Wer hält dieses Gespräch am ehesten für sinnvoll/unsinnig?
 - Wer ist am meisten/ am wenigsten engagiert?
 - Was glauben Sie, hält X für das eigentliche Problem?
 - Wie erklären Sie sich (andere sich), dass ...?
 - Angenommen Sie wollen etwas tun, damit X schlimmer wird, was müssten Sie tun?
 - Wenn X sich ändert, was wäre dann mit dem Problem/der Person?
 - Wer würde sich am meisten wundern?
 - Wer würde es zuerst/zuletzt merken
 - Wer hat am meisten/am wenigsten Vertrauen?
 - Worauf glauben Sie, begründet er/sie sein/ihr Vertrauen?
 - Wer hätte am meisten Nachteile, wenn X sich bessert?
 - Wer würde leiden?
 - Wie reagieren die einzelnen jetzt, und wie würden sie dann reagieren?

9.2.2.2. **Übungsideen und Ergänzungen zum zirkulären Fragen**

Die oben genannten Fragen auf Karten schreiben.

- KlientIn, 4 BeraterInnen, jede/r bearbeitet einen Fragenkomplex, Wechsel (ev. das Ganze mit einem/r KlientIn, einem Paar, einer Familie)
- das Ganze vor der Gruppe gemeinsam durchführen und besprechen
- Reihum in zwei Kreisen: Innenkreis nennt ein Problem, Außenkreis stellt dazu systemische Fragen, Innenkreis bestimmt, zu welchem Bereich, Innenkreis gibt Rückmeldung
- möglicherweise auch schriftlich, Äußerungen von KlientInnen und dazu drei systemische Fragen entwickeln

9.2.3. Supervision als Methode der Kooperationsentwicklung

Einzel-, Team- oder Gruppensupervision als geleitete, methodisch angelegte, systematisierte Reflexion und Beratung beruflichen Handelns kann beträchtliche Hilfeleistung zur Förderung effektiver betrieblicher Zusammenarbeit leisten. Aufgabe des/r SupervisorIn ist es, die Gruppe als sozialen Erlebnisraum zu begreifen, natürliche Entwicklungsprozesse zu unterstützen, für die Erfahrung der TeilnehmerInnen ein kognitives Bezugssystem anzubieten, aber auch Impulse zu setzen und zum Nachdenken anzuregen und die Generalisierung der Erfahrung mit den TeilnehmerInnen zu besprechen.

Supervision fördert individuelles, soziales und organisationales Lernen. Die Gruppe ist dabei Hilfsmittel. Die offene Lernstruktur („Wichtig ist, was bei den TeilnehmerInnen gerade ansteht.“) kann zudem durch mittel- bis langfristige Lern- und Entwicklungsziele ergänzt werden.

In Team-Supervisionen liegt der Schwerpunkt auf der Kooperation innerhalb eines bestehenden Arbeitsteams (Abteilung, Projektteam etc.) mit dem Ziel einer befriedigenderen und effektiveren Zusammenarbeit und der Schaffung der dafür benötigten organisatorischen (situativen) Voraussetzungen.

Die qualifizierte und kontinuierliche Durchführung von Supervisionsmaßnahmen lässt - insbesondere bei Mitbeachtung organisationaler Kontextbedingungen - beträchtliche Team- und Organisationsentwicklungseffekte erwarten.

9.2.4. Das reflektierende Team

Die Methode des reflektierenden Teams wird von Anderson 1989 in dem gleichlautenden Buch (Verlag modernes Lernen, Dortmund) vorgestellt.

Diese Methode stellt einen Versuch dar, die Tätigkeit einer/s BeraterIn zu unterstützen. Durch ein spezifisches Setting wird versucht eine Meta-Position einzurichten, die die Betrachtung des Geschehens aus einer anderen Perspektive ermöglicht, ein ins „System gehen“ verhindert, und von der/m BeraterIn, die/der mit dem System arbeitet als Ressource für zusätzliche Informationen benützt werden kann. Damit soll der Einschränkung entgegengewirkt werden, die in dem Hang liegt, ausschließlich in bestimmten Kategorien wahrzunehmen, zu denken und Ereignisse aus lediglich einer Perspektive zu betrachten.

Die Begrenzung auf einen sogenannten „wahren“ Blickwinkel grenzt die Verhaltensmöglichkeiten ein. Gewöhnlich arbeitet z.B. ein/e BeraterIn mit einer Gruppe, einer Familie, einem Team während sich die Mitglieder des reflektierenden Teams etwas abseits aufhalten.

Dabei gibt es verschiedene Formen der Durchführung:

- Das reflektierende Team bildet zu einer bestimmten Zeit einen Kreis miteinander und unterhält sich über die beobachtete Sequenz und hat dabei keinen Kontakt zur/m BeraterIn oder den Mitgliedern des Systems. BeraterIn und System hören einfach nur zu.
- Das reflektierende Team bildet einen Kreis und tauscht sich mit der/m BeraterIn aus. Das System hat jedoch keinen Kontakt und hört nur zu. Die Mitglieder des Systems haben jedoch keinen Kontakt und hören nur zu. Für diese Phase des Austausches im Reflecting-Team gibt es einige Hilfestellungen:
 - Die TeilnehmerInnen sollen sich in ihren Äußerungen auf die Inhalte der beobachteten Sequenz beziehen
 - den reflektierenden Prozess kurz halten
 - sich an der Sprache und den Metaphern der KlientInnen orientieren
 - die Anzahl der Ideen, mit denen gearbeitet wird, maximieren
 - das Suchen nach einer konsensuellen Diagnose einer übergreifenden Idee aufgeben, die alles erklären könnte
 - kurze prägnante Beiträge einbringen
 - Aussagen in Fragen formulieren, die Möglichkeiten anbieten (könnte es sein ..., ich frage mich, ob ...)
 - manchmal, wenn es angemessen erscheint, positiv konnotieren (wohlwollende, selbstwertgebende, stützende Formulierungen verwenden, Reframes anbieten), ohne den Eindruck erwecken zu wollen, den KlientInnen etwas auszureden.
 - innerhalb des Teams möglichst vielfältige Meinungen und Sichtweisen entwickeln und gegebenenfalls einseitige Sichtweisen ergänzen und balancieren
 - bedenken, dass die KlientInnen die ExpertInnen sind, sich unser ExpertInnen-tum lediglich im Entwickeln einer vielseitigen Konversation über das, was für sie zentral ist, liegt
 - nach Abschluss dieses Austauschs ist es empfehlenswert, dass der/die BeraterIn die KlientInnen fragt, was von dem Gehörten bedeutsam war, oder aufgegriffen werden soll.

Hilfreich kann diese Methode insbesondere sein, um vielfältige Sichtweisen zu entwickeln und anzubieten.

Die Effektivität des Reflecting-Teams oder der von diesem Team gegebenen Impulse hängt von verschiedenen Faktoren ab:

Zunächst einmal davon, inwieweit die TeilnehmerInnen des reflektierenden Teams in der Lage sind, sich an die oben gegebenen Hinweise zu halten.

Darüber hinaus ist eine Fähigkeit zur Dissoziation von jeweiligem Thema bzw. die Fähigkeit zur wechselnden Assoziation mit unterschiedlichen Positionen im Sinne eines Spiels mit Perspektiven hilfreich.

Bedeutsam ist also die Verantwortung eigene eingrenzende Wahrnehmungs- und Denkprozesse immer wieder aufzulösen, um neue Unterschiede einzuführen.

9.3. Akzeptanz und Selbstwert als Basisvariablen für Kooperationen

9.3.1. Das Konzept von Gleichheit und Verschiedenheit

nach Virginia Satir

"Je öfter	Gleichheit und Verschiedenheit	erkannt werden,
umso mehr wird	Einmaligkeit	entdeckt.
Dies baut den	Selbstwert	erneut auf und
führt zu steigender	Anerkennung und Würdigung	seiner selbst und des anderen
so dass es zu einer wachsenden	Beanspruchung	der eigenen
Persönlichkeit		kommt."

Wir vollziehen so den Wandel vom Richter zum Entdecker.

9.3.2. Selbstwert

Mit dem Begriff **Selbstwert** bezeichnen wir die Einschätzung, Bewertung und Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen. Die Selbstwertschätzung kann in Erlebnissen anwachsen, in denen wir uns selbst als kompetent, liebenswert und wertvoll empfinden. Mitmenschen, die sich selbst schätzen oder wie wir sagen, einen hohen Selbstwert haben, zeichnen sich gewöhnlich dadurch aus, daß sie offen, flexibel, respektvoll und liebevoll handeln.

Es gibt einige Mythen über Selbstwert:

- Entweder frau/man hat Selbstwert oder nicht.
- Ich habe genug davon und brauche nicht mehr.
- Frau/man braucht das eigentlich nicht.
- Mit Wertschätzungen sollte man sparsam umgehen, sonst besteht die Gefahr abzuheben.
- Wertschätzung macht nur egoistisch und süchtig.
usw. usw.

Wir können den Selbstwert eines/r anderen nur bedingt aufbauen (abgesehen von kleinen Kindern, die mit uns aufwachsen), denn Selbstwert ist stark davon

beeinflusst, was wir selbst zu uns oder über uns sagen und denken. (Ich denke z.B. an Menschen, die kein Lob annehmen und genießen können.) Sie können lediglich Ihren eigenen Selbstwert entwickeln und eine Atmosphäre schaffen, in der andere ihren entfalten können.

Einige Empfehlungen für die Entfaltung des Selbstwertes:

- Nutzen Sie jede Gelegenheit Ihren Selbstwert zu entfalten.
- Seien Sie die Person, von der Sie wünschen, daß Ihre SchülerInnen sie nachahmen.
- Halten Sie Ihr Wort, seien Sie authentisch.
- Unterstützen Sie den Erfolg der anderen.
- Tun Sie Dinge, die andere nicht tun mögen.
- Achten Sie auf Ihre Beziehungen.
- Lernen Sie Ihre einmaligen Qualitäten kennen und schätzen.
- Entwickeln Sie eine Vision über Sie, Ihr Leben und Ihren Sinn, die Ihnen Kraft geben und Sie leitet.
- Schaffen Sie sich eine Umgebung zum Leben und Lernen, die Ausdruck Ihrer höchsten Gedanken über Sie selbst ist.
- Geben Sie Ihr Bestes, auch bei den „einfachsten“ Tätigkeiten.
- Achten Sie sich und Ihre körperliche, geistige und seelische Gesundheit.

Hilfestellungen zur Gestaltung einer selbstwertfördernden Umgebung:

- Respektieren Sie die Ziele Ihrer SchülerInnen, beziehen Sie sie ein.
- Vermitteln Sie Vertrauen und Zuversicht in die Fähigkeiten Ihrer SchülerInnen.
- Fördern Sie Prozesse zur Selbstorganisation und -aktualisierung.
- Lassen Sie die SchülerInnen an Entscheidungen teilhaben.
- Machen Sie die Regeln und Grenzen transparent.
- Unterstützen Sie die SchülerInnen in ihrer Selbstwahrnehmung und -einschätzung.
- Unterstützen Sie die Achtung und Einbeziehung anderer.
- Lassen Sie die SchülerInnen lernen, was sie für wichtig erachten.
- Unterstütze Sie sie im Wahrnehmen ihrer Stärken und Qualitäten.
- Vermitteln Sie ihnen, dass sie bezüglich ihrer Gefühle die Wahl haben und niemand bestimmen kann, ob sie ärgerlich oder traurig sind.

10. Kooperationsentwicklung als Konfliktmanagementstrategie

Grundlage für die Theorie der Kooperationsentwicklung nach Axelrod ist ein Computerturnier, dem eine Variante des sogenannten „Gefangenendilemmas“ als Ausgangspunkt diente.

10.1. Gefangenendilemma (Variante)

Spiel mit 2 SpielerInnen, von denen jede/r 2 Entscheidungsmöglichkeiten hat, nämlich zu kooperieren oder nicht zu kooperieren. Jeder muss eine Wahl treffen, ohne zu wissen, wie sich der/die andere verhalten wird.

Das Dilemma liegt darin, dass es für jede/n SpielerIn, unabhängig vom Verhalten des/der anderen vorteilhafter ist, zu defektieren (auszubeuten oder zu übervorteilen), dass jedoch beiderseitige Defektion für jeden Spieler ungünstiger ist als wechselseitige Kooperation.

Es wird angenommen, dass die Belohnung für wechselseitige Kooperation größer ist als der durchschnitt aus der Versuchung des Übervorteilens und Ausbeutung des Opfers.

• Belohnungsregel

Defektion	5 Pkt.
Kooperation	3 Pkt.
beidseitige Defektion	1 Pkt. für jede/n

• Schema

A (Verhalten)	Pkt.	Pkt.	B (Verhalten)
Defektion	5	0	Kooperation
Kooperation	3	3	Kooperation
Defektion	1	1	Defektion
Kooperation	0	5	Defektion

• Ordnung

- T = Erfolgreicher Versuch zu defektieren (5)
- S = Auszahlung des Opfers (0)
- R = Belohnung für Kooperation (3)
- P = Strafe für wechselseitige Defektion (1)

• **Rangfolge** $T > R > P > S$

Das Gewicht (oder die Bedeutung) des nächsten Zuges relativ zum nächsten laufenden wird w genannt. W = Diskontparameter (w ist somit ein Parameter für die Bedeutung der Zukunft, des zukünftigen Verhaltens)

Wird das Spiel über eine bekannte endliche Anzahl von Durchgängen gespielt, haben die SpielerInnen keinen großen Anreiz zu kooperieren. Gegen Ende des Spiels wird jede/r versuchen, möglichst hohe Auszahlungen durch erfolgreiche Defektion zu erhalten.

Bei einer unbestimmten Anzahl von Interaktionen kann Kooperation entstehen, d.h. wenn die Zukunft nicht absehbar ist, kann es unter bestimmten Voraussetzungen langfristig günstiger sein zu kooperieren, als durch gegenseitige Defektion ständig zu verlieren.

• **Weitere Regeln (des Computerturniers)**

- Die einzige Information über den jeweiligen Partner, die zur Verfügung steht, ist die Vergangenheit (Geschichte) der bisherigen Interaktion.
- Es gibt kein Mittel, den anderen Spieler zu beseitigen (töten) oder die Interaktion zu verlassen.
- Es gibt keine Möglichkeit, die Belohnungsregel (Moral der Geschichte) zu verändern.
- Es existiert keine feste Regel unabhängig der, die der andere Spieler verwendet.

„Anders als beim Schach kann ein Spieler beim Gefangenendilemma nicht sicher annehmen, dass der andere ihn schlagen will.“
(Axelrod)

10.1.1. Tit for Tat

Programmschema (vereinfacht)

- 1 Schritt 1 kooperieren
- 2 Schritt 2 tue was Dein Gegenüber tut

„Der verblüffende Tatbestand ist der, dass kein einziges der komplexen Programme, die eingereicht wurden, in der Lage war, seine Aufgabe so gut zu erfüllen, wie das einfache Original (Tit for Tat). Überraschender Weise gibt es eine einzige Eigenschaft, mit der relativ erfolgreiche von erfolglosen TeilnehmerInnen unterschieden werden können. Diese Eigenschaft besteht darin, freundlich zu sein, d.h. nicht als erste/r zu defektieren.“ (Axelrod)

Freundliche Regeln kooperieren praktisch von Anfang bis zum Ende des Spiels und erreichen dabei kontinuierlich sichere Auszahlungen. „Spekulationsprogramme“, die auf eine Wahrscheinlichkeit des Verhaltens des Gegenüber setzen, kriegen Probleme, wenn sie annehmen, dass der andere von vornherein nicht kooperativ ist. (Gewinner-Verlierer-Schema). Sie werden meist bestraft und geraten in eine Negativkette von Defektionen.

Kalkül zu Beginn einer Beziehung als Strategie schafft also Probleme. Wichtig ist in dem Zusammenhang, dass Schritt 2 Nachsicht beinhaltet. Wenn ein Spieler nach einer Reihe von Defektionen wieder kooperiert, lässt diese Regel die Vergangenheit auf sich beruhen.

Hinterlist macht sich auf die Dauer auch nicht bezahlt, weil es zu Echoeffekten veranlasst, welche zu ständigen Defektionen führen. Schritt 1 des Programmes signalisiert darüber hinaus Optimismus, d.h. es steigt in eine Begegnung grundsätzlich freundlich ein, in der Annahme, das Gegenüber sei ebenso eingestellt.

Ganz allgemein kann man festhalten, daß Tit for Tat deshalb so erfolgreich war, weil alle anderen im Hinblick auf ihren eigenen Vorteil zu sehr auf Wettbewerb (Sieger-Verlierer) eingestellt waren.

„Beruht nämlich der Erfolg einer Entscheidungsregel auf ihrer Fähigkeit zur Ausbeutung anderer Regeln, dann wird durch das Aussterben der ausgebeuteten Regeln das Fundament für den Ausbeuter selbst untergraben und es teilt schließlich deren Schicksal.“
(Axelrod)

10.2. Grundlagen der Kooperationsentwicklung

Kooperation ist nicht deshalb eine erfolgreiche Taktik, weil man andere besiegt, sondern weil sie ein Verhalten auslöst, welches allen Beteiligten ermöglicht, gut abzuschneiden.

- **Basis für die Entwicklung von Kooperation ist die Gegenseitigkeit. (Leben und leben lassen)**

Heute gehen Staaten ohne zentrale Kontrollinstanz miteinander um. Deshalb sind die Bedingungen für die Entstehung von Kooperation bedeutsam für viele zentrale Fragen der internationalen Politik. Das wichtigste Problem ist das Sicherheitsdilemma: Staaten verwenden für ihre eigene Sicherheit häufig solche Mittel, die die Sicherheit anderer bedrohen. Dieses Problem taucht bei eskalierenden lokalen Konflikten und beim Rüstungswettlauf auf.

- **Die Verfolgung individueller Interessen ist Teil der Entstehung von Kooperation.**

Selbst unter lauter Egoisten setzt sich Kooperation als mittel- und langfristige Strategie durch. Ein starkes Ego stützt sogar die Stabilität von Kooperation, weil

es unklare und verschwommene Interaktion verhindert, die leicht zur Ausbeutung durch Gegner führen. Kooperation setzt deshalb die Ausprägung eines fundierten Egos voraus. Kooperation erfordert keine Aufopferung.

- **Bei einer bestimmten Anzahl von Interaktionen ist der Anreiz zur Kooperation gering.**

Bei einer unbestimmten Anzahl von Interaktionen kann Kooperation auch unter FeindInnen entstehen. (z.B. Stellungskrieg im 1. Weltkrieg)

Die Möglichkeit, überhaupt stabile wechselseitige Kooperation erreichen zu können, hängt ab von einer nicht zu geringen Chance fortgesetzter Interaktion.

- **Grundeigenschaften kooperativer Kommunikation**

- **Freundlichkeit**, also Vermeidung unnötiger Konfliktstellung durch eigene grundsätzliche Kooperationsbereitschaft.
- **Provozierbarkeit** bei Übervorteilung durch den Gegner.
- **Nachsichtigkeit** bei Kooperationsbereitschaft des Gegners nach einem Konflikt. D.h. Vermeidung von Racheaktionen und „präventiven“ Vergeltungsschlägen. „Nachsicht kann man informell als Neigung beschreiben, in den Zügen nach einer Defektion des/der anderen SpielerIn zu kooperieren.“
- **Verständlichkeit** des eigenen Verhaltens. Das Gegenüber soll klar erkennen, was es zu erwarten hat. Z.B. Sei nicht neidisch auf den Erfolg eines anderen. Defektiere nicht als erste/r, erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion. Sei nicht zu raffiniert!

- **Voraussetzungen für das Entstehen von Kooperation ist eine überschaubare Zukunftsvorstellung, die ihre Schatten auf die gegenwärtige Situation wirft.**

Das heisst, dass die Interaktionen voraussichtlich lange genug dauern müssen, um den kurzfristigen Gewinn aus Übervorteilung zunichte zu machen. Dies weist auf ein allgemeines Prinzip hin, wonach jede kollektive Strategie, die kooperationsbereit ist, einen Ausbeutungsversuch für eine/n HerausforderIn zumindest uninteressant machen muss. (Schlag zurück)

„Wenn man also den/die andere/n SpielerIn voraussichtlich nicht widersieht, da ist sofortige Defektion besser als Freundlichkeit. Diese Tatsache hat bedauerliche Konsequenzen für Gruppen von denen bekannt ist, dass sie häufig ihren Wohnsitz wechseln ... Ein Anthropologe berichtet, dass sich ZigeunerInnen anderen Personen in der Erwartung nähern, mit ihnen Schwierigkeiten zu bekommen, während diese ihnen gegenüber misstrauisch sind und mit Betrug rechnen.“ (Axelrod)

Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung von Kooperation ist also eine gemeinsame Zukunft!

Kooperation lässt sich auch in einer „feindlichen“ Umwelt etablieren, vorausgesetzt man findet wenigstens einige wenige KooperationspartnerInnen.

Kooperation kann auch in einem völlig unkooperativen Umfeld gefördert werden, wenn auch nur winzige Gruppen entstehen, die ihre Kooperation auf Gegenseitigkeit stützen und die wenigstens einen kleinen Anteil ihrer Interaktionen miteinander haben (mindestens 5 %). Einmal auf Grundlage von Gegenseitigkeit etablierte Kooperation kann sich selbst gegen das Eindringen weniger kooperativer Strategien schützen.

„Eine Welt Böswilliger kann einer Invasion durch jeden widerstehen, vorausgesetzt die Fremden kommen einzeln an. Wenn die Neulinge jedoch in kleinen Gruppen agieren, haben sie durchaus eine Chance, Kooperation in Gang zu setzen.“ (Axelrod)

Weil die KooperationspartnerInnen ein so günstiges Ergebnis erreichen, wenn sie einander treffen, brauchen sie sich nicht sehr oft treffen, um langfristig besser abzuschneiden wie die „Böswilligen“. Die Strategie Auge um Auge ist maximal diskriminierend, - diese Eigenschaft ermöglicht es aber mit einer kleinen Gruppe in eine Welt von Böswilligen einzudringen. (siehe Guerillabewegungen)

„Also kann wechselseitige Kooperation in einer Welt von Egoisten ohne zentrale Kontrollinstanz entstehen, wenn sie mit einer Gruppierung beginnt, die sich auf Gegenseitigkeit verlassen.“ (Axelrod)

- **Kooperation erfordert keine Freundschaft zwischen den Akteuren.**

(Siehe Beispiel aus dem Stellungskrieg)

„Das Ergebnis entsprach den Vorhersagen der Theorie: bei länger andauernder Interaktion konnte sich als stabiles Resultat wechselseitige, auf Gegenseitigkeit beruhende Kooperation ergeben.“ (Essenfassen)

„Während Perioden wechselseitiger Zurückhaltung waren die feindlichen Soldaten darauf bedacht, zu zeigen, dass sie nötigenfalls tatsächlich zurückschlagen konnten ... Diese Demonstration von Vergeltungsmöglichkeiten trug dazu bei, das System unter Kontrolle zu halten, indem sie zeigten, dass Zurückhaltung nicht auf Schwäche beruhte, und daß Defektion zur Selbstschädigung führen würde.“ (Axelrod)

- **Erfolgreiche Kooperation vermeidet Neidreaktionen**

Jeder direkte Vergleich mit den Erfolgen des/der anderen führt zu Neid und Neid führt zu Versuchen, den Erfolg des/der anderen zu schmälern. Im Gefangenendilemma ist diese Beschränkung des/der anderen nur durch Defektion möglich. Dies wiederum führt zu wechselseitiger Bestrafung, d.h. Neid wirkt letztlich selbstzerstörerisch.

- **Die beste Möglichkeit, stabile Kooperation zu fördern, besteht darin, Interaktionen (Begegnungen) dauerhafter zu gestalten.**

Die Staatengründung könnte man unter diesem Aspekt als Versuch, dauerhafte Kooperation zu etablieren, interpretieren. Niemand will freiwillig Steuern zahlen, weil die Vorteile daraus so verschwommen erscheinen. Andererseits können alle von der Kooperation der Steuerzahler profitieren (öffentliche Einrichtungen verschiedenster Art). „Das wollte Rousseau im wesentlichen ausdrücken, als er sagte, daß die Rolle der Regierung darin liegt, jede/n BürgerIn zu zwingen, frei zu sein“ - also zu kooperieren“!

Die erweiterte Fähigkeit, Individuen wiederzuerkennen, mit denen bereits interagiert wurde, erlaubt es Menschen, eine viel umfangreichere Menge kooperativer Beziehungen aufzubauen.

Je dichter das Netz kooperativer Beziehungen ist, desto eher gelingt es, zentrale Herrschaft obsolet zu machen.

- **Kooperation erfordert keine Rationalität.**

Der Evolutionsprozess der Kooperation erlaubt es den erfolgreichen Strategien, sich zu entwickeln, selbst wenn die Individuen nicht wissen, warum oder wie das geschieht. Die jeweiligen Taten sprechen für sich.

- **Kooperation erfordert kein persönliches Vertrauen.**

Statt Vertrauen kann einfache Gegenseitigkeit ausreichen, um Kooperation zu etablieren. Die Erfahrung, durch Defektion bzw. Destruktion auf längere Sicht isoliert und auf verlorenem Posten zu stehen, erhöht die Kooperationsbereitschaft.

„Grundlage der Kooperation ist in Wirklichkeit nicht Vertrauen, sondern die Dauerhaftigkeit der Beziehung.“ (Axelrod)

Vertrauen muß man nur in Regeln setzen.

- **Kooperation kommt ohne zentrale Herrschaftsinstanz aus.**

Diamantenmärkte z.B. sind für die Art und Weise berühmt, in der ihre Mitglieder Werte in Millionenhöhe nur mit einer mündlichen Absprache und einem Handschlag austauschen. Der Schlüsselfaktor ist dabei das Wissen der Beteiligten, daß man immer wieder und wieder miteinander umgehen wird. Deshalb wird sich der Versuch der Ausbeutung in dieser Situation einfach nicht auszahlen. Die Gruppe ahndet nun ein Vergehen gegen diesen Kooperationsindex mit lebenslangem Verstoß aus dem Marktgeschehen.

„Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, andere zu bezwingen, sondern sie zur Kooperation zu bewegen.“ (Axelrod)

10.4. Verhaltensgrundsätze zur Entwicklung von Kooperation

Lynch und Kordis: Durchbruchsstrategie

Der Politikwissenschaftler Robert Axelrod hat uns besser als jeder andere bisher dabei geholfen zu verstehen, wie wirkungsvolle Prinzipien der Kooperation (und Konfliktlösung) funktionieren (vgl. Axelrod: Die Evolution der Kooperation; 2. Auflage, München: Oldenburg-Verlag 1991).

Axelrod kam nach Forschungen in Zusammenarbeit mit fähigen SpieltheoretikerInnen auf der ganzen Welt zu der Ansicht, dass die strategisch begrenzte Vergeltung der Strategien nach dem Muster "Wie Du mir, so ich Dir" ("Tit for tat") erfolgreich ist, indem der/die andere zur Kooperation gebracht, und nicht geschlagen wird.

Er fügt hinzu: "Auf Erwidern beruhende Kooperation kann in einer Welt beginnen, in der meistens nicht kooperiert wird, sie kann in einer vielseitigen Umwelt gedeihen und sie kann sich verteidigen, wenn sie sich einmal etabliert hat."

Lynch und Kordis haben diese wissenschaftlichen Ergebnisse aufgegriffen und in eine handlungsorientierte "Durchbruchs-Strategie" nach dem Verhaltens-Muster der Delphine ausgewertet (D. Lynch / P. Kordis: Delphin-Strategien; Fulda: Paidia-Verlag 1991). Diese Strategie hat die Entwicklung einer Kooperation zum Ziel in der es zu einer Lösung ohne Verlierer kommt.

Einige Verhaltensgrundsätze daraus:

- Entwickle Vertrauen und Harmonie.
- Sage die Wahrheit, damit Du die Bedürfnisse von allen explizit klären kannst.
- Das gewünschte Ergebnis muss festgelegt, geklärt und definiert werden.
- Verpflichte Dich darauf und beobachte, wie Du es erreichst.
- Bleibe bei Konflikten in der Gegenwart verankert. Das hilft anderen zu vermeiden, dass sie von Schuld und dem Bedauern der Vergangenheit und Ängsten vor der Zukunft gefangen werden.
- Konzentriere Dich auf das, was jetzt geschieht. An diesem Punkt zeigen sich Lösungen.
- Bleibe flexibel und reaktionsfähig.
- Gib alle Schuld (und Schuldzuschreibungen) auf und konzentriere Dich auf das, was funktioniert.
- Wenn starke Emotionen auftauchen, erkenne die Gefühle an und frage: "Was muß jetzt geschehen? Was muss geändert werden? Was kann ich tun, um diese Energie konstruktiv einzusetzen?"
- Wenn ein Widerstand auftaucht, erforsche ihn und nutze ihn, statt die Kräfte mit ihm zu messen.

- Entwickle den Glauben, dass Du die Macht hast, Dein Leben direkt zu beeinflussen, und dass man dich letztlich unterstützen wird.
- Hebe Dir Urteile für später auf.
- Sei bereit, unlogisch zu handeln.
- Konzentriere Dich darauf, über das "Gewinnen" hinauszugehen, im Gegensatz zum bloßen "nicht verlieren".
- Gestatte jedem zu gewinnen.
- Sprich über die Handlungen, die bei Dir nicht funktionieren.
- Suche alternative Bedeutungen, die produktiver zur Situation und den Bedürfnissen jedes einzelnen passen.
- Frage: „Was wäre wenn ...?“
- Benutze Metaphern, Analogien und Geschichten, die zu der Situation passen, in der Du Dich befindest.
- Setze Humor ein. Wenn diese Situation lustig wäre, worüber würdest Du lachen?
- Sei bereit, eine Gewohnheit zu erkennen und sie zu durchbrechen.
- Suche das Unerwartete.
- Nimm Dir Zeit unbewusste Nachrichten aufzunehmen.
- Suche die zweite, dritte oder vierte „richtige“ Lösung.
- Akzeptiere den Stress, der notwendig ist, damit Du auf eine höhere Ebene der Verarbeitung gelangst.

Obwohl die Durchbruchs-Strategie „vorweg“ mehr Zeit und Energie benötigt, ist diese Strategie bei weitem die wirksamste verfügbare Strategie für die Schaffung und Durchführung neuartiger, innovativer, machtvoller, langfristiger Lösungen, die langfristig Kräfte spart.

10.4. Einschätzungsbogen für Teamsituationen

Wie beurteilen Sie Ihre Teamsituation?

	1	2	3	4	5	6	7	
Jeder misstraut jedem								Jeder vertraut jedem
Jeder arbeitet für sich allein								Jeder bemüht sich, anderen zu helfen
Die Kommunikation ist zurückhaltend und vorsichtig								offen und frei (Gefühlsäußerungen sind erlaubt)
Wir hören einander nicht zu								Wir hören, verstehen und werden verstanden
Unser(e) Teamziel(e) wird (werden) nicht verstanden								Der Existenzgrund und unsere Ziele werden von jedem Mitglied klar verstanden
Das Team stellt sich negativ gegenüber dem Ziel ein								Alle Team-Mitglieder fühlen sich dem „Existenzgrund“ und den Zielen verpflichtet
Bei persönlichen Konfliktsituationen: Wir unterdrücken, leugnen und vermeiden Konflikte								Wir akzeptieren Konflikte, diskutieren sie durch und versuchen Regelungen zu finden
Unsere vorhandenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungswerte werden vom Team nicht genützt								Unsere Fähigkeiten werden im Team voll genützt
Die Kontrolle über unsere Entscheidungen und Leistungen wird hauptsächlich durch Fremde ausgeübt								Wir kontrollieren uns selbst und haben ein echtes Mitspracherecht bei uns betreffenden Entscheidungen
Unsere temporäre Organisation ist autoritär und wir werden zur Uniformität gepresst								Unsere Teamorganisation ist frei, unterstützend und hat Respekt vor berechtigten Bedürfnissen einzelner
Wir sind ein loser Haufen								Wir haben ein „WIR-Gefühl“ entwickelt
Ich wäre lieber woanders, in einer „normalen“ Gruppe								Wir werden die Schwierigkeiten schon durchstehen. Ich mache gerne mit!
Unsere Meetings sind Zeitverschwendung und viel Schwätzerei um nichts. Da kommt sowieso nichts dabei heraus!								Unsere Meetings sind notwendig, „kernig“ und bringen konkrete Ergebnisse.

10.5. Diagnose: Vertrauensbarometer für Gruppen

In der Gruppe beobachtete ich folgendes:	Bei mir selbst beobachtete ich folgendes:
()	()
Es gab viel Wärme und Freundlichkeit	Zu einigen war ich freundlich und herzlich
(4).	(3).
()	()
Es gab viel destruktiv-aggressives Verhalten	Ich habe mich kaum beteiligt
(1).	(2).
()	()
Die Gruppenmitglieder waren uninteressiert und nicht beteiligt	Ich habe mich auf die Arbeit konzentriert
(2).	(3).
()	()
Einzelne Gruppenmitglieder versuchten zu dominieren und die Leitung zu übernehmen	Ich wurde von vielen angegriffen.
(3).	(1).
()	()
Wir verstanden uns ausgezeichnet	Ich übernahm die Führung
(4).	(3).
()	()
Wir hatten Hilfe nötig	Ich was zu allen Mitgliedern höflich
(3).	(2).
()	()
Ein großer Teil der Unterhaltung war irrelevant	Meine Vorschläge waren häufig abwegig
(1).	(1).
()	()
Wir waren vollkommen aufgabenorientiert	Ich war ein Mitläufer
(4).	(2).
()	()
Die Mitglieder waren sehr höflich	Ich konnte die Vorschläge der Gruppe akzeptieren
(2).	(4).
()	()
Es gab viel grundlegenden Ärger	Ich war erzürnt
(1).	(1).
()	()
Wir arbeiteten an unseren Verfahrensfragen	Ich war lebhaft und aggressiv
(2).	(3).
()	()
Wir diskutierten sachliche Differenzen	Ich wurde von allen verstanden
(3).	(4).

Gewichten Sie jeweils von (1) (trifft am meisten zu) bis (12) (trifft am wenigsten zu).

10.5.1. Auswertung - Vertrauensbarometer für Gruppen

Zählen Sie die in Klammern gesetzten Zahlen der ersten vier Sätze (1 bis 4 Ihrer Prioritätenwahl) - getrennt für Gruppe und Selbstbeobachtung - zusammen und tragen sie den Wert auf der Vertrauensbarometer-Skala (s. unten) ein. Stellen Sie fest, ob Sie auf diesem Barometer des „Wir-Gefühls“ Ihrer Gruppe hinterherhinken oder ihr voraus sind.

<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">Konflikt:</p> <p>Gegenseitiges Misstrauen, geringe Übereinstimmung über Gruppenziele und Arbeitsverfahren - kein „Wir“-Gefühl</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Uneinigkeit:</p> <p>Wachsendes Vertrauen auf der persönlichen Ebene, aber noch keine Übereinstimmung auf der sachlichen Ebene - wachsendes „Wir“-Gefühl</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Anpassung:</p> <p>Wenig persönliches Vertrauen, aber Annäherung der sachlichen Standpunkte - Ansätze eines „Wir“-Gefühls</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Einigkeit:</p> <p>Hoher Vertrauensgrad zwischen den Mitgliedern und gemeinsame Gruppeninteressen - starkes „Wir“-Gefühl</p>

10.6. Kooperations-Checkliste

Wie konnte ich mich entfalten?

=

Gab es eine Rollendifferenzierung?

=

Wer hat mich behindert?

=

Welche Rolle habe ich ausgefüllt?

=

Wer hat mich unterstützt?

=

Was habe ich über meine
Kooperationsfähigkeit erfahren?

=

Wie habe ich Einfluss genommen?

=

Wie wurden Entscheidungen getroffen?

=

Welche Gefühle habe ich ausgedrückt?

=

Wurden Störungen ausgesprochen?

=

Wessen Ideen wurden berücksichtigt?

=

Fühlte sich jemand übergangen?

=

Wessen Ideen blieben unbeachtet?

=

Wie klappt die Kooperation im Alltag
dieser Gruppe?

=

11. Erfolgreiches Verhandeln oder Win-Win-Strategie

11.1. Was tu' ich, wenn ...

Tipps für knifflige Verhandlungs-Situationen

Ziel herausfinden **... mir der/die andere nicht sagt, worauf er/sie hinaus will?**

Wenn Sie guten Kontakt aufgebaut haben (Rapport), wird Ihnen der/die andere sagen, was er/sie will. Prüfen Sie also, wie es mit Ihrer eigenen Glaubwürdigkeit in der Sache steht und ob Sie Vertrauen in die Kompetenz Ihres/r VerhandlungspartnerIn haben.

Wenn ja, können Sie in etwa folgende Formulierung verwenden: „Wir unterhalten uns bereits eine Weile. Ich bin sicher, Sie haben für dieses Treffen ein Ziel im Kopf. Was würden Sie gerne in den nächsten 10 Minuten erreichen?“ Oder: „Was würden wir in diesem Treffen zustande bringen müssen, sodass Sie das Gefühl haben, die Zeit hat sich für Sie gelohnt?“

Persönliches und Sachliches verbinden **... der/die andere nicht nur sachliche sondern auch persönliche Ziele hat?**

Das ist ganz normal. Für gute Verhandlungsergebnisse ist es sogar wichtig, dass sie sowohl persönlich als auch sachlich befriedigend sind. Rechnen Sie also von vornherein damit, dass Ihr/e PartnerIn persönliche und sachliche Interessen hat und seien Sie kreativ bei der Zielkombination.

Zum Ziel zurückkehren **... der/die andere ständig Informationen einbringt, die mit der Sache und dem Verhandlungsziel nichts zu tun haben?**

Hören Sie ruhig zu, solange Sie es bequem aushalten können. Möglicherweise braucht Ihr/e PartnerIn etwas Zeit, um für sich Entscheidungen im Verhandlungsprozess zu überlegen und überdeckt das mit Small Talk.

Ausschweifende Erzählungen können Sie abbrechen, indem Sie z.B. sagen: „Ich weiß, dass Sie sehr beschäftigt sind, ich habe anschließend auch noch einen Termin. Ich denke, dass wir das, was wir beide heute noch erledigen müssen, in etwa 30 Minuten schaffen können. Was halten Sie davon?“ Auch jede andere wertschätzende Form, mit der Sie zum Verhandlungsziel zurückkehren können, ist recht.

- ruhig bleiben **... wenn der/die andere lange schweigt?**
- Auch das kann bedeuten, dass er/sie Zeit braucht, um ein Argument für sich zu überlegen.
Denken Sie daran, dass er/sie sich vermutlich auf eine Entscheidung vorbereitet und warten Sie ruhig ab.
- zusammenfassen
und den nächsten
Schritt einleiten **... wenn wir steckenbleiben und es scheint, als ginge es nicht weiter?**
- Wenn Sie dies als irritierend empfinden (Es ist eine Ablenkung vom Ziel!), kann es hilfreich sein, etwas Bewegung zu machen. Stehen Sie auf, öffnen Sie ein Fenster, gehen Sie ein wenig herum.
Fassen Sie dann den bisherigen Verlauf zusammen und führen Sie Ihre/n PartnerIn zum nächsten Schritt, etwa mit den Worten: „Lassen Sie uns das noch einmal durchgehen, womit wir beide schon einverstanden waren und einigen wir uns dann auf den nächsten Schritt, O.K.“
- aufhören **... wenn ich alle mir bekannten Ansätze ausprobiert habe, und wir die Ziele noch immer nicht kombinieren können?**
- Loben Sie sich ausgiebig dafür, dass Sie so flexibel sind und ausprobiert haben, was Sie an Möglichkeiten kennen und freuen Sie sich über die Erkenntnis, dass es nun keinen Grund mehr gibt, noch mehr Zeit zu diesem Thema zu verschwenden.
Schütteln Sie zuerst Ihrem/r VerhandlungspartnerIn die Hand und wenn Sie alleine sind, drücken Sie Ihren Groll auch körperlich aus: Schütteln Sie sich und Ihren Kopf, nach dem Motto: „Einige Dinge gab es nie, und einige sollte es nie geben!“
- keine Energie mehr
investieren **... mich die andere Person „über den Tisch ziehen“ will, und ich habe mich zur Fairness verpflichtet - bin ich da nicht automatisch im Nachteil?**
- Leute, die im Gewinner-Verlierer-Spiel festgefahren sind, sind leicht zu erkennen. In jedem Fall können Sie, sobald Sie festgestellt haben, dass der/die andere seine/ihre Ziele nicht mit Ihren kombinieren will, nicht mehr manipuliert werden. Diese Menschen bringen sich selbst am meisten in Schwierigkeiten. Seien Sie nett und ziehen Sie Ihr Engagement zurück.

12. Literatur

Konflikt und Konfliktmanagement:

- Beck, R. / Schwarz, G.: Konfliktmanagement; Augsburg 2000.
- Berkel, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen; Sauer 1997.
- Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen, Rowohlt 1993.
- Buss, David: Die Evolution des Begehrens. Geheimnisse der Partnerwahl; Kabel-Verlag, Hamburg, 1994.
- Conrad, Beatrice / Jacob, Bernhard / Schneider, Philipp: Konflikt-Transformation. Konflikte werden gelöst - Unterschiede bleiben bestehen. Ein Praxis-Modell; Junfermann 2003.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Kapitel 10: Konfliktmanagement; Campus 1996, S. 369-387;.
- Eckert, Roland / Willems, Helmut: Konfliktintervention; Leske - Budrich 1992.
- Edmüller, Andreas / Jiranek, Heinz: Konfliktmanagement. Als Führungskraft Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen; Haufe 2003.
- Esser, A. / Wolmerat, M. / Niedl, K.: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung; Bund Verlag 2003.
- Frey, Christel: 30 Minuten für wirkungsvolle Konfliktlösungen; Gabal 2000.
- Gamber, P.: Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten; München und Landsberg am Lech 1995.
- Gilbert, Dirk U.: Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management; Wissenschaft & Praxis 1998.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Haupt 1994.
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte - Übungen - Praktische Methoden, Freies Geistesleben und Haupt 1998.
- Glasl, Friedrich: Konfliktfähigkeit statt Streitlust!, Verlag am Goetheanum, 2000 .
- Gommlich, Florian / Tieftrunk, Andreas: Mut zur Auseinandersetzung. Konfliktgespräche; Falken 1999.
- Hagebrauck, Uta-Maria u.a.: Handbuch Betriebsklima; Hampp 2004.
- Hatschmann, Lorenz: Karriere statt Konflikte; GU 2001.
- Hesse, Jürgen / Schrader, Hans Christian: Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst; Fischer 2000.
- Hilgefort, Gisela: Feindseligkeit in hierarchisch strukturierten Organisationen. Auslösungen und Möglichkeiten der Reduzierung; VDK 1999.
- Kast, Verena: Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses; Kreuz-Verlag, Stuttgart, 1982.
- Kellner, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte, Hanser 2000.
- Kieser, Alfred: Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten, in: WIST, Heft 9, 1983.
- Klein, Hans-Michael: Konflikte am Arbeitsplatz. Erkennen - lösen - vorbeugen. Zielführende Konfliktlösungsstrategien. Individuelles Stress- und Krisen-management; Cornelsen 2002.
- König, Rainer / Haßelmann, Uwe: Konflikte managen am Arbeitsplatz. Ein Handbuch für Praktiker; VR 2004.
- Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konflikt-Management; Cornelsen 2005.
- Leymann, Heinz / Niedl, Klaus: Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz, Verlag des ÖGB, 1994.
- Lumma, Klaus: Strategien der Konfliktlösung. Betriebliches Verhaltenstraining in Theorie und Praxis mit vier Beispielen, Windmühle 1988.
- Milgram, S.: Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamkeitsbereitschaft gegenüber Autorität; Reinbek bei Hamburg, 1974 / 1997.

- Müller-Fohrbrodt, Gisela: Konflikte konstruktiv bearbeiten lernen. Zielsetzungen und Methodenvorschläge; Leske + Budrich 1999.
- Pause, W. / Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst; Landsberg am Lech 1998.
- Peschanel, Frank D.: Phänomen Konflikt, Die Kunst erfolgreicher Lösungsstrategien; Junfermann 1993.
- Pullig, K.: Konfliktberatung in Non-Profit-Organisationen - mit Fallstudien; München und Mering 2001.
- Redlich, Alexander: Konflikt-Moderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten; Windmühle 1997.
- Schmidt, H. / Trittmann, U. (Hg.): Kultur und Konflikt. Dialog mit Johan Galtung; Münster 2002.
- Schreyögg, Astrid: Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach; Campus 2002.
- Schwabe, Mathias: Eskalation und De-Eskalation in Einrichtungen der Jugendhilfe. Konstruktiver Umgang mit Aggression und Gewalt in Arbeitsfeldern der Jugendhilfe; IGfH-Eigenverlag, Frankfurt a. M. 2003.
- Schwarz, Gerhard: Die Heilige Ordnung der Männer, Westdeutscher Verlag, Opladen 1987.
- Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung, Gabler 1990.
- Steinweg, R.: Arbeitsklima und Konfliktpotenzial. Erfahrungen aus oberösterreichischen Betrieben; Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (AK-Studie), Linz 1999.
- Tannen, Deborah: Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Frauen und Männer aneinander vorbeireden; Büchergilde Gutenberg 1991.
- Ury, W.L. / Brett, J.M. / Goldberg, St.B.: Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich; Campus 1988 / 1996.
- Vopel, Klaus: Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen; Salzhausen 2002.
- Vroon, Piet: Drei Hirne im Kopf - Warum wir nicht können, wie wir wollen, Kreuz 1993.
- Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche; Rowohlt 2004.
- Zitschmann, Helga: Konflikte am Arbeitsplatz Pflege; Schattauer 2000.
- Zuschlag, Berndt / Thielke, Wolfgang: Konflikt-Situationen im Alltag; VAP 1992.

Kooperation und Kooperationsmanagement:

- Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation; Scientia Nova 1991.
- Bach, George R. / Wyden, Peter: Streiten verbindet. Spielregeln für Liebe und Ehe; Fischer 2000.
- Bauer, Joachim: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone; Hoffmann und Campe 2005.
- Birkenbihl, Vera: Kommunikations-Training. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten; mvg 2000.
- Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen; Klett-Cotta 2002.
- DeBono, Edward: Der Klügere gibt nicht nach. Vom erstarrten zum fließenden Denken; Econ 1999.
- Derks, Lucas: Das Spiel sozialer Beziehungen. NLP und die Struktur zwischenmenschlicher Erfahrung; Klett-Cott 1998.
- Dietrich, Reinhold: Hilfen für Beziehung, Beruf und Alltag; Eigenverlag, Salzburg 1993.
- Finch, Brian: 30 Minuten für professionelles Verhandeln; Gabal 1999.
- Fisher, R. / Ury W. / Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln; Frankfurt 1984 / 2000.
- Freire, Paulo: Pädagogik der Unterdrückten: Bildung als Praxis der Freiheit; Rowohlt 1987.
- Friedensbüro Salzburg / AKZENTE Salzburg: IMPULSE 2000. Identitäten reflektieren - Differenzen verhandeln - Politisch denken. Handbuch für Jugendarbeit und Friedenserziehung; Salzburg 2000.
- Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz; Hanser 1996.
- Goleman, Daniel: EQ 2 - der Erfolgsquotient; Hanser 1998.
- Gordon, Thomas: Die neue Familienkonferenz; Hoffmann und Campe 1993.

- Harris, Thomas A.: Ich bin o.k. - du bist o.k.; Rowohlt 1973.
- Hawellek, Christian / Schlippe, Arist von: Entwicklung unterstützen - Unterstützung entwickeln. Systemisches Coaching nach dem Marte-Meo-Modell; VR 2005.
- Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen-Organisations-Management; Gabler 1993.
- Kirsten, Rainer / Müller-Schwarz, Joachim: Gruppentraining. Ein Übungsbuch mit 59 Psycho-Spielen, Trainingsaufgaben und Tests; Rowohlt 1976.
- Linkemer, Bobby: Der professionelle Umgang mit schwierigen Menschen; mvg 2000.
- Marmet, Otto: Ich und du und so weiter. Kleine Einführung in die Sozialpsychologie; Beltz 1999.
- Neumann, Eva: Ich bin da anderer Meinung. Schwierige Gespräche leicht gemacht; Freiburg 2003.
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz; Junfermann 1990.
- Schmidt, E. R. / Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung; Offenbach/M. 1996.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden - Das innere Team; Rowohlt 2001.
- Shafir, R.: Zen in der Kunst des Zuhörens. Verstehen und Verstanden werden; München 2001.
- Tannen, D.: Warum sagen Sie nicht, was Sie meinen? Jobtalk - wie Sie lernen, am Arbeitsplatz miteinander zu reden; München 1994 / 2002.
- Thomann, Christoph / Schulz von Thun, Friedemann: Klärungshilfe: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen; Rowohlt 1990.
- Titscher, Stefan: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter 1997.
- Trömel-Plötz, Senta (Hg.): Frauensprache: Sprache der Verständigung; Fischer 1996.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; Rowohlt 2000.
- Watzlawick, Paul / Weakland, John / Fisch, Richard: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels; Huber 1998.
- Wilber, Ken: Wege zum Selbst; Goldmann 1984.
- Zwingmann, E. / Schwertl, W. / Staubach, M.L. / Emlein, G.: Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen; Frankfurt a.M. 2000.

Kooperation im Team:

- Bachmann, Winfried & Fiona: Im Team zum Ziel. Die Entwicklung von Teamfähigkeiten - unter dem Blickwinkel von NLP und Lernender Organisation; Junfermann 1997.
- Decker, Franz: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren; Lexika 1998.
- Fisher, Kimball / Rayner, Steven / Belgard, William: Tipps für Teams. 416 Regeln für den Teamerfolg; mvg 2000.
- Francis, Dave / Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen; Windmühle 1982.
- Goleman, Daniel: EQ 2 - der Erfolgsquotient; Hanser 1998.
- Gordon, Thomas: Managerkonferenz; Hoffmann & Campe 1989.
- Högel, Martin / Gemünden, Hans G.: Management von Teams; DUV 2005.
- Kälin, Karl / Müri, Peter (Hrsg.): Führen mit Kopf und Herz. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter; Ott 1988.
- Kälin, Karl / Müri, Peter: Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter; Ott 1989.
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation; Heyne 1998.
- Kostner, Jaclyn: König Artus und die virtuelle Tafelrunde. Wie Sie Teams aus der Ferne zu Höchstleistungen führen; Signum 1998.
- Kritz, Willy C. / Nöbauer, Brigitta: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis; Vandenhoeck & Ruprecht 2003.

- Lotmar, Paula / Tondeur, Edmund: Führen in sozialen Organisationen; Haupt 1989.
- Lundin, Stephen C. / Paul, Harry / Christensen, John: Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch; Ueberreuter 2001.
- Lynch, Dudley / Kordis, Paul: Delphinstrategien. Managementstrategien in chaotischen Systemen; Paidia 1991.
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; UTB 2002.
- Owen, Harrison: The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen; Carl Auer 2001.
- Pechtl, Waldefried: Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte; Veritas 1989.
- Poggendorf, Armin / Spieler, Hubert: Teamdynamik; Junfermann 2003.
- Überschaer, Norbert: Mit Teamarbeit zum Erfolg; FBV 2000.

Mediation / Konfliktvermittlung:

- Altmann, Gerhard / Fiebiger, Heinrich / Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen; Beltz 2004.
- Besemer, Christoph: Mediation: Vermittlung in Konflikten, Stiftung Gewaltfreies Leben (Königsfeld) und Werkstatt für gewaltfreie Aktion; Baden 1994.
- Dulabaum, Nina L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln; Beltz 1998.
- Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas: Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement; Schmidt 2003.
- Falk, Gerhard / Heintel, Peter / Pelikan, Christa (Hg.): Die Welt der Mediation. Entwicklung und Anwendungsgebiete eines interdisziplinären Konfliktregelungs-verfahrens; Alekto 1998.
- Forschungsgruppe Mediation im Betrieb (Hg.): Konflikte im Arbeitsleben. Mediation - ein Konzept zur Konfliktvermittlung in Unternehmen, Betrieben, Verwaltungen, Behörden, Organisationen und Verbänden. Eine Dokumentation der Vortragsreihe an der Fachhochschule Hamburg, 1999.
- Gutjahr, Lothar: Mediation in mittelständischen Unternehmen. Unterstützung für Personalentwickler, Projektleiter und Einkäufer; RKW 2004.
- Haeske, Udo: Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung; Kösel 2003.
- Hagedorn, Ortrud: Konfliktlotsen; Klett-Cotta 1994.
- Klammer, Gerda / Geißler, Peter (Hg.): Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung; Falter 1999.
- Mähler, Hans-Georg / Mahler, Gisela / Duss von Werdt, Josef: Faire Scheidung durch Mediation: Ein neuer Weg bei Trennung und Scheidung; GU 1994.
- Redlich, A. / Elling, J.: Potential Konflikte. Ein Seminarkonzept zur Konfliktmoderation und Mediation für Trainer und Lerngruppen; Hamburg 2000.
- Risto, Karl-Heinz: Konflikte lösen mit System. Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse. Ein Arbeitsbuch; Junfermann 2003.

13. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Berater, Trainer, Coach, Supervisor und Psychotherapeut; Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Online: www.wimmer-partner.at