

# **Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung.**

Eine Intervention im Rahmen des  
Forschungsprojektes ALUBIA

Bericht Juni 2004

step

Roland Kunkel- van Kaldenkerken  
Carla van Kaldenkerken

## Inhalt

1	Einleitung .....	3
2	Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten .....	4
2.1	Der Nutzen eines Grundstandards in der Konfliktbearbeitung .....	4
2.2	Niveaus von Handlungsfähigkeit .....	5
2.2.1	Beschreibung der Niveaus.....	6
2.2.2	Dynamisierung des Modells.....	7
2.3	Konfliktbeschreibungen .....	8
2.4	Rollenklärung .....	10
2.5	Flussdiagramm für den Konfliktbearbeitungsprozess im Rahmen von Beratungsprojekten .....	11
2.5.1	Erläuterung des Flussdiagramms .....	13
2.5.2	Maßnahmen für die Bearbeitung eskalierter Konflikte .....	13
3	Handlungskorridore aus der Perspektive der Unterstützung von Akteuren .....	14
4	Inhalt und Ergebnisse der Intervention.....	17
4.1	Der Workshop .....	17
4.2	Die Evaluation .....	18
4.2.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation .....	18
5	Gesamteinschätzung .....	19
6	Literatur .....	19

# Einleitung

Nachhaltige Veränderungsprozesse in Organisationen sind ohne Konflikte nicht zu haben. Was aber ist die richtige „Dosis“? Wie können Kunden auf der Ebene von Werten, stabilen Gewohnheiten und Grundüberzeugungen wirksam herausgefordert werden?

Als Spezialisten für Problemlösungen und Problemlösungsprozesse sind Unternehmensberater immer in Gefahr, Konfliktverhalten von anderen als Ausdruck von Irrationalität, Inkompetenz oder vorsätzlichem Widerstand zu werten. Sie achten darauf, „auf der richtigen Seite zu stehen“. Konflikte werden daher teils unterschätzt, teils verdrängt und vermieden, manchmal aber auch dramatisiert und mit übergroßer Härte angegangen. Damit gefährden Berater den eigenen Erfolg. Viele Projekthavarien und Unzufriedenheit der Auftraggeber mit dem Verlauf und den Ergebnissen von Beratungsprojekten sind dadurch erklärbar, dass Berater die Beziehungsebene gegenüber der Sachebene in ihrer Kommunikation nur unzureichend berücksichtigen. Sind Berater aber im Umgang mit Beziehungsdynamiken qualifiziert, stellt sich die Frage nach der Anschlussfähigkeit ihrer Konzepte mit der Konfliktkultur des Kunden.

Für den Umgang mit solchen Rahmenbedingungen in professionellen Kontexten hat das Handlungsfeld Mediation Vorschläge und Lösungen erarbeitet. Die wichtigsten Erfahrungen verdanken wir den Pionieren der Schul- und Gemeinwesenmediation<sup>2</sup>. Von ihnen wurde die Frage erkundet, was **das gemeinsame Grundwissen** ist, das alle brauchen, die mit Konflikten zu tun haben. Es geht also um das „kleine 1x1“ und noch nicht um hoch elaboriertes Fachwissen. Diese Idee des Verbindungs- oder Kooperationswissens haben wir in unserer Beratungsfirma step<sup>3</sup> aufgegriffen und für Arbeitskonflikte operationalisiert. Bei der Entwicklung von betrieblichen Mediationskonzepten und bei der Systematisierung des Umgangs mit Konflikten haben wir Erfahrungen gesammelt, wie im fachlichen Dialog der konfliktbearbeitenden Stellen ein gemeinsamer Grundstandard erarbeitet werden kann. Dieser verbindet durch klare Grundbegriffe und einen definierten Konfliktbearbeitungsprozess die einzelnen Fachstandards bzw. die jeweilige Fachpraxis und hat sich in mehreren Organisationen bewährt.

Der step Grundstandard zum konstruktiven Umgang mit Konflikten wurde in der ALUBIA Expertenrunde präsentiert. Er stieß in einem Maße auf Resonanz, dass die Entscheidung getroffen wurde, ihn im Rahmen einer der sechs alubia- Interventionen für Unternehmensberater umzusetzen und auf seine Tauglichkeit zu überprüfen.

Im Verlauf eines Workshops wurde dann ein entsprechendes Methodenset vorgestellt und an Beispielen aus der eigenen Praxis der Teilnehmer erprobt und evaluiert.

Die Inhalte des Workshops ergänzt um teils spezifizierende, teils verallgemeinernde Aussagen und die Ergebnisse der Evaluation sind Gegenstand dieses Artikels.

In Abschnitt 2 werden die vier Elemente für den Grundstandard der Konfliktbearbeitung für UnternehmensberaterInnen wie er von step entwickelt wurde beschrieben. Er besteht aus vier Elementen: Dem Modell „Niveaus von Handlungsfähigkeit“, der Struktur einer Konfliktbeschreibung, der Rollenklärung und dem Konfliktbearbeitungsprozess als Flussdiagramm. Hier werden diese Elemente, spezifiziert für den Anforderungskontext Unternehmensberatung, eingehender erläutert.

Im Anschluss (Abschnitt 3) geben wir einen kursorischen Überblick über die Schritte bei der Durchführung der Intervention und stellen die Evaluationsergebnisse vor. Die wichtigsten Datenquellen für die Auswertung stellen drei schriftliche Befragungen, eine Auswertungsrunde im Anschluss an den Workshop, handschriftliche Kommentare und mündliche Aussagen dar.

---

<sup>2</sup> Stellvertretend seien Günter Braun, Ortrud Hagedorn, Tilman Metzger, Angela Mickley und Jamie Walker genannt. Nähere Informationen über diese Art von Mediation finden Sie auf [www.bmev.de](http://www.bmev.de)

<sup>3</sup> [www.step-Berlin.de](http://www.step-Berlin.de)

# Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten

## Der Nutzen eines Grundstandards in der Konfliktbearbeitung

Konflikte sind Auseinandersetzungen, in denen wir leidenschaftlich werden (wenn sich die Energie nach außen richtet) aber auch teilweise verstummen (wenn sich die Energie nach innen richtet). Konflikte gibt es, weil wir Werte (im weitesten Sinne) haben, denen wir Geltung verschaffen wollen. Wir engagieren uns für Ziele und Anliegen, die uns wichtig sind. Das ist auch gut so, weil nur engagierte Fach- und Führungskräfte den Nutzen erzeugen, den Organisationen für den Ressourcenaustausch mit ihrer Umwelt brauchen. Echte Prioritäten – auch Vertrauen und Loyalität – entstehen nicht nur in einer Atmosphäre des wohlwollenden gemeinsamen Reflektierens, sondern gerade im konstruktiven Durcharbeiten und Austragen der entscheidenden Differenzen. Dazu kommt, dass real vorhandene und momentan unauflösbare Widersprüche und Spannungen ausgehalten werden müssen. Gerade in Projektkrisen zeigen sich Format und Leistungsvermögen von Beratern und Projektbeteiligten. Projekte, die verdächtig ruhig verlaufen, also beispielsweise Konkurrenz um knappe Ressourcen, Machtkämpfe oder Auseinandersetzungen über unterschiedliche strategische Ausrichtungen nicht vorkommen, sind Schönwetterangelegenheiten, es steht nicht viel auf dem Spiel. Der Nutzen von Unternehmensberatung wird daher zu Recht an der Fähigkeit gemessen, sachliche Problemlösungen unter komplizierten Rahmenbedingungen zu entwickeln und zu implementieren. Damit sind neben der Fachkompetenz von Unternehmensberatern mikropolitische und soziale Kompetenz gefordert, um sowohl auf der Sachebene wie auch auf der Beziehungsebene professionell agieren zu können. Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv anzugehen und die Balance von Sicherheit und Verunsicherung her herstellen zu helfen, sind wichtige Bewertungskriterien für die Beratungsleistung. Zu Produktivitätsbeeinträchtigungen und Leistungseinbußen führen Konflikte nämlich erst dann, wenn sie schlecht oder gar nicht bearbeitet werden. Der konstruktive Umgang mit Konflikten führt zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung im Beratungsprojekt. Gelingende Konfliktbearbeitungen liefern Problemlösungsenergie, Bewertungsmaßstäbe und konkrete Gewichtungen für den Stellenwert bestimmter Kriterien im Entscheidungsprozess.

Viele Konflikte lassen sich auf der Basis von Entschiedenheit, gesundem Menschenverstand und gutem Willen durch klärende Gespräche unter den Beteiligten vor Ort austragen. Bei Schwierigkeiten helfen ein guter Rat aus dem Umfeld oder Entscheidungen der zuständigen Führungskräfte.

Bestimmte Konflikte sind aber schwieriger zu handhaben, weil zum Beispiel

- strukturelle Probleme, die gar nicht oder nur mittel- und langfristig lösbar sind dem Konflikt zu Grunde liegen
- große Widersprüche in Zielen und Werten zu Tage treten oder
- sich bestimmte Emotionen, wie Misstrauen und Enttäuschung verfestigt haben
- aus Angst vor den Konfliktkosten krampfhaft an der Sachebene festgehalten wird.

Bei diesen eskalierten Konflikten stellen sich über mehrere Schnittstellen hinweg Kooperationsprobleme, die sich nicht im Selbstlauf lösen. Die an der Konfliktbearbeitung beteiligten Akteure brauchen Verbindungswissen, damit sich ihre unterschiedlichen Sichtweisen, Informationen, Entscheidungskompetenzen und Qualifikationen ergänzen und nicht gegeneinander stehen. Oftmals ist es jedoch genau dieser Kontext – nämlich die Abwesenheit eines gelingenden Schnittstellenmanagements, in den sich Beratungsprojekte gestellt sehen. Berater werden als Schiedsrichterinnen, Schlichter, Gutachterinnen, Mediatoren angesprochen. Das Mischungsverhältnis von Fachberatung und Prozessbegleitung muss neu austariert werden. Beraterinnen müssen ihre Rolle überprüfen, möglichen eigenen Verstrickungen nachspüren aber auch eigene Grenzen in der Konfliktbearbeitungskompetenz erkennen und spezialisiertere Kolleginnen und Kollegen zu Rate ziehen bzw. beauftragen oder den Auftrag für eine Konfliktbearbeitung empfehlen.

Der Umgang mit Konflikten ist für Organisationen ein strategisch bedeutsamer Geschäftsprozess und im Falle des Gelingens ein erstrangiger Erfolgsfaktor für Beratungsprozesse. Qualitätsverluste in der Konfliktbearbeitung sind genau dann zu befürchten, wenn verschiedene Konfliktbearbeitungskonzepte aufeinander stoßen, die Zuständigkeiten umstritten sind oder Ungleichzeitigkeiten





machenden Schäden aufgetreten. Die Kontrahenten agieren leidenschaftlich und sehr engagiert, sie haben die Auseinandersetzung aber unter Kontrolle. Sie sind im Kontakt, halten sich an gemeinsame Regeln und achten darauf, dass die Konfliktkosten in einem angemessenen Verhältnis zum Streitwert stehen (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit). Die Akteure übernehmen die Verantwortung für ihr Verhalten, auch für Fehler und Fehlverhalten. Wenn etwas schiefgegangen ist, wird der Schaden gemeinsam reguliert. Das gibt die nötige Sicherheit, für alle Beteiligten, den Konflikt auch auszuhalten. Wenn Konflikte eskalieren, wird der Kontakt schwächer, die Bindungswirkung gemeinsamer Regeln lässt nach und die Verhältnismäßigkeit gerät aus dem Blick. In diesem Verständnis sind Konflikte der Ort in einer Organisation, wo die wirklich geltenden Werte sich bewähren und reproduziert oder verändert werden. Nicht die aufgeschriebenen Leitbilder und Unternehmenswerte zählen, sondern die, die in Konflikten real erfahrbar sind.

**Katastrophe.** Ziele werden teilweise drastisch verfehlt, eingesetzte Ressourcen werden offenkundig fehlgesteuert. Wir erleben dauernde Nadelstiche, eine in welchem Maß auch immer vergiftete Atmosphäre und/oder persönliche Verletzungen. Katastrophen erschüttern drastisch unser Erwartungsgefüge. Sie stellen uns vor die Wahl, entweder massiv zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren oder bestimmte Soll Werte aufzugeben. Wir nutzen den Katastrophenbegriff in seiner Alltagsbedeutung als Disaster, als nicht hinnehmbaren Misserfolg oder dramatische Enttäuschung von Erwartungen. Das kann für Außenstehende relativ unbedeutend sein, wie ein Missgeschick oder ein persönliches Malheur. Entscheidend ist hier die subjektive Bedeutung, die einem Vorgang beigemessen wird. Als größere Katastrophen können zum Beispiel Suchtverhalten, Korruption oder Mobbing genannt werden. Im Konfliktbearbeitungskontext ist der Katastrophenbegriff zunächst eine Sammelbezeichnung für völlig Unverständliches, Bestürzendes und nicht Hinnehmbares. Hoher Handlungsdruck tritt gleichzeitig mit der Erfahrung des Scheiterns auf.

Im Rückgriff auf die oben benannte Konfliktverständnis kann etwas genauer formuliert werden: Die Verantwortung für die Steuerung des Konfliktgeschehens wird nicht (mehr) wahrgenommen. Das Konfliktmanagement ist zusammengebrochen oder konnte überhaupt nicht entwickelt werden. Der Konflikt ist mindestens einem der Akteure über den Kopf gewachsen, das Geschehen wird von den Konfliktkosten (Zeit, Informationsverzerrungen, Gesundheit, Reputation ...) und von negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit beherrscht. Belastende Emotionen wie schroffe Schuldzuweisungen, Resignation, Hass, Kränkung, tiefe Enttäuschung und Misstrauen haben sich verselbständigt. Es herrschen möglicherweise Panik und Rücksichtslosigkeit. Die Akteure leiden unter den Schäden der Auseinandersetzung, machen sich das aber gegenseitig zum Vorwurf - und bleiben deshalb aneinander gebunden. Sie bewegen sich zunehmend in völlig verschiedenen subjektiven Wirklichkeiten, haben also den Kontakt zueinander verloren. Statt dem Einhalten gemeinsamer Regeln wird Privatrecht reklamiert, das Verhalten des anderen wird als völlig unverhältnismäßig erlebt. Wenn Führungskräfte sagen, bei ihnen gäbe es keine Konflikte, meinen sie oft, dass es keine größeren Katastrophen gibt.

Das gemeinsame an allen Arten von Katastrophen ist, dass Machteingriffe von Außen notwendig sind, weil die an der Situation Beteiligten mit ihrem bisherigen Verhalten destruktiv miteinander verstrickt sind.

**Auflösung.** Die Ressourcen (Respekt, Geduld, Zeit, Geld, Kompetenz, Gesundheit ...) sind erschöpft. Das Ende der Kooperation, bzw. der Abhängigkeit der Akteure von einander wird ins Auge gefasst. Lösungen werden als Trennung auf den Weg gebracht, wobei diese Trennungen real sein müssen.

### Dynamisierung des Modells

Das Modell der Niveaus von Handlungsfähigkeit stellt zunächst nur eine Momentaufnahme dar. Damit wir es in konkreten Situationen nutzen können, müssen wir noch dynamisierende Faktoren bedenken.

- **Zeit**

Im Zeitverlauf kann sich eine Situation sehr unterschiedlich darstellen: Wir verlieren Handlungsfähigkeit, ein Konflikt eskaliert, lässt sich aber dann soweit klären, dass die Beteiligten wieder auf die

Sachebene zurückkommen und wieder problemlösungsfähig sind. Bei Konflikten und Katastrophen ist eine sehr wichtige Frage: „Für wen spielt die Zeit?“

- **Thema**

Es kann auch sein, dass z.B. ein Projekt je nach Thema ganz unterschiedlich eingeschätzt wird: wirtschaftlich sind die Ziele voll erreicht worden (Aufgabe), aber nach professionellen Kriterien war es an mehreren Stellen fragwürdig (Problem). Ein Projektmitglied hat seine Präsentation als persönliche Katastrophe erlebt.

- **Wahrnehmungsperspektive**

Natürlich stellt sich die Situation nicht für alle Akteure gleich dar. Was der Eine als Problem sieht, ist für eine Andere möglicherweise eine Aufgabe. Die Sichtweisen können je nach Betroffenheit und individueller Vorerfahrung stark differieren. Um so wichtiger ist es, dass sich die Beteiligten auf eine gemeinsame Einschätzung der Situation verständigen.

Wir unterscheiden mindestens die Innenperspektive (die unmittelbar Beteiligten) und die Außenperspektive (BeobachterInnen der Situation).

## Konfliktbeschreibungen

Wir wollen nun den Wirklichkeitsausschnitt „Konflikt“ genauer betrachten. Was nehme ich als Unternehmensberater wahr? Auf was richte ich meine Aufmerksamkeit? Wie berichte ich über wichtige Konflikte z.B. in der Steuerungsgruppe?

Ob wir wollen oder nicht, machen wir uns ein Bild von einem Konflikt, wir versuchen, die Dynamik zu verstehen. Entscheidend für den konstruktiven Umgang mit Konflikten ist, wie dieses Verständnis immer wieder überprüft wird, und wie es kommuniziert wird. Vorschnelle Parteinahme, unbedachtes Aufregen und das Weitergeben von Halbwissen, aber auch das Ignorieren und Beschweigen wirken selbstverständlich eskalierend und nicht klärend. Bei schlechten (im Sinne einer ungewollt eskalierenden Wirkung) Konfliktbeschreibungen werden anderen oft – wenigstens unterschwellig - Unfähigkeit, böse Absicht oder psychologische Probleme unterstellt und der Sinn für die Gemeinsamkeiten geht verloren.

Hilfreich für die Bearbeitung ist zunächst eine möglichst nüchterne, aber auch den beteiligten Gefühlen gerecht werdende Beschreibung. Diese Zusammenfassung der Situation wird (natürlich dann entsprechend modifiziert) für Sitzungsprotokolle, interne Vermerke und Einladungen gebraucht, aber auch für die Berichterstattung in Meetings, Betriebsversammlungen und der Öffentlichkeitsarbeit.

Im Kern geht es um die genaue Sachverhaltsdarstellung aus der Perspektive des bzw. der Betroffenen und das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Durch Rückfragen und vorsichtige Rückmeldungen können die subjektiven Konfliktbeschreibungen angereichert werden. Die Beschreibung soll den unterschiedlichen Sichtweisen gerecht werden und vorwurfsfrei sein, d.h. Vorwürfe werden, so weit es geht, in Interessen, Anliegen und konkrete Wünsche übersetzt.

Manchmal ist es auch möglich, in dem Vorwurf ein Angebot zum weiteren Vorgehen oder der inhaltlichen Klärung zu erkennen. Die Konfliktbeschreibung ist der Kooperation und Arbeitsfähigkeit beider Seiten verpflichtet. Die Qualität einer Konfliktbeschreibung können wir testen mit den Fragen: Kann sie als fair und allparteilich erlebt werden, können die Konfliktbeteiligten der Beschreibung zustimmen?

Die Beschreibung eines Konfliktes ist die Ausgangsbasis für die Konfliktbearbeitung, in der dann in einem geeigneten Rahmen selbstverständlich (auch schärfere) Wertungen durch die Konfliktbeteiligten zugelassen werden können.

Bei der Verfertigung einer Konfliktbeschreibung sind die wichtigsten Fragen:

- Welche **Akteure** sind am Konflikt beteiligt?
- Was sind die wesentlichen, unumstrittenen **Fakten**?
- Was sind die **strittigen Punkte und Ziele** aus den unterschiedlichen Perspektiven?
- Warum sind diese **Sichtweisen** so wichtig, welche **Werte** sind berührt?
- Was sind die wesentlichen höherrangigen **Gemeinsamkeiten** zwischen den Kontrahenten? Sind diese stark genug sind, um den Konflikt zu **disziplinieren**?



Unstrittige Fakten und wichtige Gemeinsamkeiten sind die Klammer für das kritische Material der Differenzen. Wir achten sehr darauf, dass die Zentripedalkräfte stärker sind als die Zentrifugalkräfte. Gelingt es vor Ort nicht, eine gemeinsame überzeugende Konfliktbeschreibung zu entwickeln, sollte Spezialwissen herangezogen werden. Es ist keine Schande für einen Unternehmensberater an seine Grenze zu stoßen, sondern Ausdruck seiner Professionalität, Kooperationsbedarfe zu benennen oder Auftragsklärungsbedarf.

Wenn aber der Rahmen für eine Konfliktbearbeitung geklärt ist, haben die Beteiligten genug Sicherheit, um ihre Differenzen durchaus auch lustvoll auszutragen.

Beispielhafte Struktur für eine einfache Konfliktbeschreibung <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wir nehmen hier den vereinfachten Fall: 2 Beteiligte, im wesentlichen *ein* Thema und *eine* Handlungsebene. Arbeitskonflikte sind meistens Mehrparteienkonflikte, die genauen Themen müssen erst noch herausgearbeitet werden und sie spielen sich oft auf mehreren Handlungsebenen (Person, Gruppe, Abteilung, Organisation, Umfeld) ab.

Die Arbeitsfähigkeit von A und B ist durch heftige Gefühle belastet.

A ist	B ist
(z.B. Frau U; Führungskraft V, Betriebsrat W, das Team XY, der Bereich Z ...).	

Was ist genau geschehen (was sind die von beiden Seiten unbestrittenen Tatsachen)?

Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von A?	Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von B?

Warum engagiert sich A so sehr?	Warum engagiert sich B so sehr?

Was sind übergeordnete, höherwertige gemeinsame Werte und Ziele?

Manchmal ist es hilfreich, mit etwas Abstand über die unten stehenden Fragen nach zu denken, um die Situation besser zu verstehen. Manchmal ist es aber auch möglich oder nötig den Beteiligten einige der Fragen direkt zu stellen, um sich über das Ausmaß der wichtigeren Gemeinsamkeiten zu vergewissern.

**Kontakt:** Wie weit haben die Beteiligten das Gefühl, den bzw. die anderen noch zu verstehen und verstanden zu werden? Ist denn das Bedürfnis erkennbar zu verstehen und verstanden zu werden und bemühen sich die Beteiligten darum?

**gemeinsame Regeln:** In welchem Maße gelten die geschriebenen und die ungeschriebenen Regeln der Organisation und der Kollegialität? Auf was kann man sich gegenseitig verlassen?

**Grundsatz der Verhältnismäßigkeit:** Beachten die Konfliktparteien die Organisationsinteressen, achtet die Organisation selbst darauf? Oder haben sich dysfunktionale Nebennutzen durchgesetzt (Unterhaltungswert, Konkurrenzinteressen, Angst vor dem Eingeständnis eines Irrweges, Notwendigkeit der Vertuschung von Konfliktkosten)? Wer übernimmt die Verantwortung für die Konfliktkosten?

## Rollenklärung

Externe Berater brauchen einen guten Überblick über die innerbetriebliche „Konfliktbearbeitungslandschaft“ und wie dort zusammen oder gegeneinander gearbeitet wird.

Der Blick auf die Stellen, die sich zuständig fühlen können und auch angesprochen werden, (Führungskräfte, Personalwesen, Interessenvertretung usw.) sowie deren Erfolgskriterien für die Arbeit zeigt, dass bei Konfliktklärungen keine reibungslose Kooperation erwartet werden kann. Zunächst sind hier das kollegiale Umfeld, die Führungskräfte, der Personalbereich (Personalrecht und Personalwirtschaft, sowie die Interessenvertretungen der Arbeit (Personal- und Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertreter, Schwerbehindertenvertreter) zu nennen. In größeren Organisationen kommen oft noch Verantwortliche für das Gesundheitsmanagement, eine Sozialberatung sowie die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung hinzu. Gleichstellungsbeauftragte achten auf den

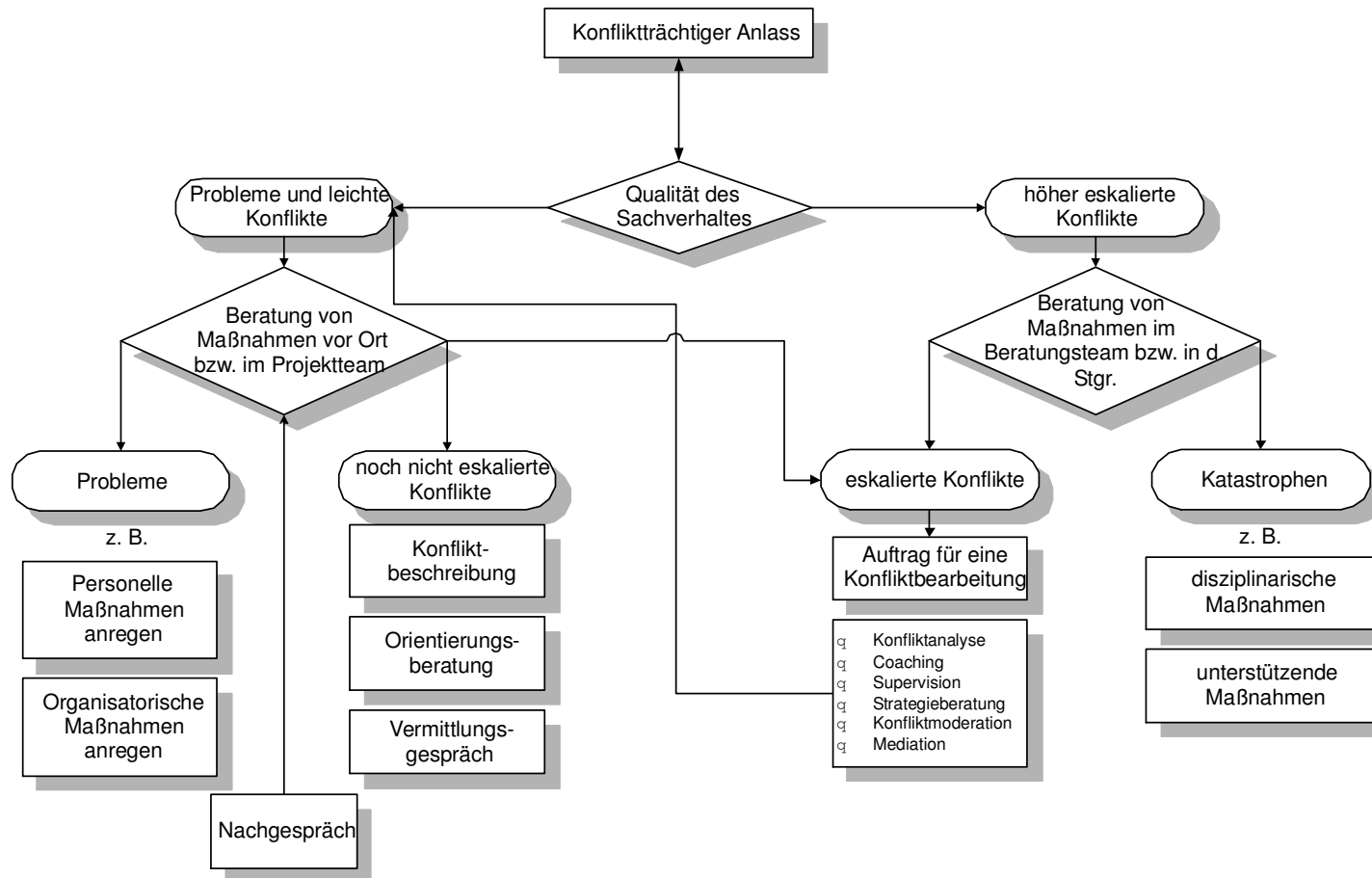
Genderaspekt in den Arbeitsbeziehungen. Auch das Controlling und die Unternehmenskommunikation prägen die Konfliktkultur – zum Beispiel durch ihren Umgang mit Fehlern in der Organisation. Alle diese „Anlaufstellen“ haben mindestens intuitive Verfahren oder Erfahrungswissen für den Umgang mit Konflikten entwickelt. Dabei werden Konzepte genutzt, die aus den unterschiedlichsten professionellen Hintergründen (Psychologie, Sozialarbeit, Ökonomie, Soziologie, Politologie, Arbeits- und Sozialrecht, Medizin, Pädagogik...) und methodischen Schulen (systemisch, analytisch, pragmatisch, gruppodynamisch, mikropolitisch...) kommen. In der Regel gibt es bereichsspezifische explizite oder implizite Fachstandards. Dazu kommen natürlich auch noch sehr biographisch geprägte Konflikterfahrungen. Alle diese Haltungen und Verfahrensweisen haben zunächst gute Gründe, warum Konflikte so, und nicht anders bearbeitet werden sollen. Das Problem ist die Kompatibilität. Was zum Beispiel Führungskräfte in Konfliktmanagementtrainings lernen, ist oft etwas ganz anderes, als das, was ihr eigener Vorgesetzter oder ihre Mitarbeiter von ihnen fordert. Wie Betriebs- und Personalräte Konflikte aufgreifen und angehen, ist selten abgestimmt mit den Vorschriften im Personalwesen. Wir plädieren nicht für Rollenverwischungen oder Harmonie. Gerade in der Konfliktbearbeitung kommt es aber auf Kooperation und gegenseitige Anerkennung der Rollen und Verfahren an. Die Konflikte „2. Ordnung“, die Auseinandersetzungen zwischen den konfliktbearbeitenden Stellen um Zuständigkeit und die Verfahrensfragen sind so teuer wie unnötig. Im fachlichen Dialog müssen die Profile der einzelnen Stellen so geklärt werden, dass aufeinander verwiesen werden kann und Konflikte wenigstens nach gemeinsamen fachlichen Grundstandards bearbeitet werden. Ob das die oben vorgeschlagenen Elemente „Niveaus der Handlungsfähigkeit“ und Konfliktbeschreibungen sind, kann offen bleiben. Wichtig ist, dass Beschäftigte und Führungskräfte wissen, wann sie sich mit welchen Anliegen an wen wenden können und sollen. Darüber hinaus müssen Gesprächsformate abgeglichen und in den Grundzügen geklärt werden: Wie werden Auftragsklärungsgespräche geführt, Orientierungsberatungen (was sind vernünftige nächste Schritte angesichts der denkbaren Szenarien?) gehandhabt und Konfliktbearbeitungsaufträge erteilt? Um die Konfliktbearbeitung wirksam koordinieren zu können, wird eine zentral zuständige Instanz für die Bearbeitung von eskalierten Konflikten benötigt. Das kann z.B. die betriebliche Sozialberatung, das Gesundheitsmanagement oder der Bereich Organisations- und Personalentwicklung sein. Wichtig ist eine anerkannte einschlägige Fachlichkeit, z.B. Mediation oder Konfliktmoderation. Bei kleinen und mittleren Organisationen empfiehlt sich die kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Mediationsdienstleistern.

Was bedeuten diese Überlegungen für Konflikte, die im Kontext eines Beratungsprojektes auftreten? Nach unserer Erfahrung ist es günstiger, Konflikte zunächst projektintern bzw. in der Steuerungsgruppe zu bearbeiten. Genau für solche Situationen ist unser Grundstandard ja gedacht. Wenn der Konflikt aber über den Projektrahmen hinaus geht, sollten Projektleitung und die Unternehmensberatung mit dem „normal“ zuständigen Konfliktmanagement kooperieren. Die nötigen Vorabsprachen sollten bereits im Projektauftrag geklärt werden.

## Flussdiagramm für den Konfliktbearbeitungsprozess im Rahmen von Beratungsprojekten

Wenn es gelungen ist, sich auf ein gemeinsames Konfliktverständnis zu einigen und die Qualitätsanforderung von guten Konfliktbeschreibungen sowie die Rollen (besonders die der zentral zuständigen Stelle für die Bearbeitung von eskalierten Konflikten, bzw. die Rolle der Steuerungsgruppe) geklärt sind, kann die Kooperation in der Konfliktbearbeitung als Arbeitsprozess gestaltet werden. In einem Flussdiagramm stellen wir die Entscheidungsverzweigungen und die Arbeitsschritte einer systematischen Konfliktbearbeitung in Form von Maßnahmeoptionen und Gesprächsformaten vor. Die einzelnen Gesprächsformate sollten gut vorstrukturiert werden. Als Beispiel und weil dieser Schritt eine hohe Bedeutung hat, stellen wir den Punkt „Beratung von Maßnahmen“ nach dem Überblick gesondert vor.

## Flussdiagramm einer Konfliktbearbeitung



## Erläuterung des Flussdiagramms

Wir gehen von einem konflikträchtigen Anlass im Beratungsprojekt aus, d.h.

- an irgendeiner Stelle innerhalb oder außerhalb des Projekts ist jemand so unzufrieden, dass er bzw. sie sich an eine Anlaufstelle (Führungskraft, Personalrat, Personalreferentin, medizinischer Dienst...) wendet,
- eine Anlaufstelle bemerkt eine massive Unzufriedenheit, die so nicht ungeklärt bleiben kann, oder
- der Berater wird auf einen Klärungsbedarf aufmerksam

Auf jeden Fall prüft die Anlaufstelle zunächst, um was es sich bei diesem Vorgang handelt, und der Auftrag wird geklärt.

Wenn es um ein Problem geht, können Maßnahmen auf der Sachebene (zB. Sachverhaltsaufklärung, Problemlösungsgespräch, organisatorische und personelle Maßnahmen, die sachgemäß und konsensfähig sind) eingeleitet werden.

Handelt es sich aber um einen Konflikt, wird eine vorläufige Konfliktbeschreibung begonnen. Im Verlauf einer Orientierungsberatung wird sondiert, was vernünftige Konfliktbearbeitungsschritte sein können, worum es geht, was die Ziele und denkbare und erwünschte Szenarien sind.

Besteht die begründete Hoffnung auf Akzeptanz der Konfliktbeschreibung (der Konflikt ist noch nicht eskaliert), kann vor Ort versucht werden, mit einem Vermittlungsgespräch wieder auf die Sachebene zu kommen. Das Vermittlungsgespräch kann dann auf der Basis der Konfliktbeschreibung moderiert werden.

Handelt es sich dagegen um einen eskalierten Konflikt, muss die zentral koordinierende Stelle bzw. die Steuerungsgruppe eingeschaltet werden. Unter ihrer Federführung werden Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung beraten und in Auftrag gegeben.

Auf jeden Fall sollte nach einiger Zeit ein Nachgespräch geführt werden.

Bei Katastrophen sollte die zentral koordinierende Stelle bzw. die Steuerungsgruppe ebenfalls eingeschaltet werden, denn es muss überlegt werden, welche unterstützenden und/oder disziplinarischen Maßnahmen geeignet sind, um die Arbeitsfähigkeit wieder zu erreichen.

## Maßnahmen für die Bearbeitung eskalierter Konflikte

Bei der Bearbeitung von eskalierten Konflikten kommen mehrere Maßnahmen in Betracht. Ihr Einsatz sollte gut überlegt werden, die Wirkungen müssen genau evaluiert werden. Vor allem kommt es aber auf den Verfahrenskonsens zwischen den konfliktbearbeitenden Stellen und der Konfliktbeteiligten an. Deshalb kann dieses Gespräch mehrstufig geführt werden, wobei die Reihenfolge nach Zweckmäßigkeit entschieden werden kann. Bsp: Eine konfliktbearbeitende Stelle merkt, dass die Konfliktbeteiligten mehrere Stellen eingeschaltet haben und verständigt sich deshalb zunächst auf ein gemeinsames Vorgehen, bevor mit den Beteiligten weiter gesprochen wird.

Im folgenden sind die wichtigsten Maßnahmen beschrieben. Aus diesen Elementen kann die Bearbeitung gegebenenfalls in Kombination mehrerer Elemente zusammengestellt und ggf. in Auftrag gegeben werden.

### **Konfliktanalyse**

Hier wird eine genauere Einschätzung entwickelt, wie weit der Konflikt eskaliert ist.

Um dann noch die spezifische Dynamik und das weitere Eskalationspotenzial zu verstehen, ist es notwendig, die jeweiligen Hintergründe des Konfliktes auszuleuchten. In Einzelgesprächen mit den Beteiligten, und/oder in gemeinsamen Workshops wird in einer angemessenen Tiefe die Eigendynamik aber auch die Wechselwirkung der folgen-

den Einflussfaktoren abgeklärt: Individuelle Aspekte (biographischer und persönlicher Hintergrund), Aspekte der beteiligten Arbeitsbeziehungen (Rollenverständnis, Kooperationserfahrungen, Regulation von Nähe und Distanz...), strukturelle Aspekte (Klarheit in der Aufbau- und Ablauforganisation), strategische Aspekte (zB. Zielkonflikte).

### **Coaching**

Dies ist eine Form der Einzelberatung für Führungskräfte von BeraterInnen mit Feldkompetenz. Das Ziel kann zum Beispiel sein, einzelne Führungskräfte im Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen zu unterstützen und/oder die persönliche Konfliktfähigkeit zu stärken.

### **Supervision**

Dies ist eine Möglichkeit zur Unterstützung von Beteiligten bei noch nicht eskalierten Konflikten und eine Unterstützung von KonfliktbearbeiterInnen insbesondere bei hoch eskalierten Konflikten und zur Fallreflektion (Qualitätssicherung).

### **Strategieberatung**

Hier werden im Einzelgespräch die verschiedenen Szenarien gründlicher als in der Orientierungsberatung durchgearbeitet. Die Beratung unterstützt die Erarbeitung einer sinnvollen und angemessenen Strategie durch Angebote zum Rollen- und Perspektivenwechsel, sowie durch klare Rückmeldungen.

### **Konfliktmoderation**

Unter Konfliktmoderation verstehen wir ein flexibles Verfahren der Kombination mehrerer Elemente der Konfliktbearbeitung. In Workshops und moderierten Gesprächen werden Regeln und Schritte der Bearbeitung der strittigen Punkte verabredet (siehe Redlich, A., 1997). Konfliktmoderation konzentriert sich auf die Bearbeitung der strukturellen und strategischen Hintergründe der Konfliktdynamik, in der Regel wird die emotionale Dynamik auf der Beziehungsebene ausgeklammert („keine Vergangenheitsbewältigung“). Auf der Basis der Verhandlungsprinzipien Trennung von Sache und Person, Trennung von Position und Interesse wird ein Aushandlungsprozess unterstützt, wie mit den vorhandenen Unterschieden so effektiv und kostengünstig wie möglich umgegangen werden kann (siehe Fischer, R; Das Harvard Verhandlungskonzept 1988). Die Teilnahme an einem Workshop (z.B. zur Erarbeitung von Maßnahmen) kann angewiesen werden.

### **Mediationsgespräch**

Dieses Bearbeitungselement ist spezialisiert auf die Vermittlung zwischen Konfliktpartnern, die sich auf der Beziehungsebene mehr oder weniger stark verletzt haben („Vergangenheitsbewältigung, soweit notwendig“). Das Mediationsgespräch hat eine klare Struktur und klare Regeln, es ist damit nicht ganz so flexibel wie die Konfliktmoderation, bietet dafür aber mehr Verfahrenssicherheit und klare Orientierung, die bei der Bearbeitung der Beziehungsebene auch notwendig ist (siehe Besemer, Ch. 1995; Thomann, Ch., 1998). Mediationsgespräche beruhen auf strikter Freiwilligkeit und Verschwiegenheit.

## **Handlungskorridore aus der Perspektive der Unterstützung von Akteuren**

Es ist unbestritten, dass Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Interessenvertretung bei der Konfliktbearbeitung überfordert sein können. Die externe Unterstützung von Prakti-

kern macht dann Sinn, wenn die Auslöser für die Überforderung der Praxis eher die Ausnahmesituation sind und damit die Unterstützung nur vorübergehend gebraucht wird. Wird die Ausnahme zur Regel, müssen Praktiker ihre eigene Prozesskompetenzen entwickeln und es werden interne Kapazitäten für Veränderungsmanagement und Steuerungsunterstützung (Bereiche für strategische Planung, Organisations- und Personalentwicklung) gestärkt oder aufgebaut.

Indem wir sach- und situationsgerechte Handlungskorridore definieren, lassen sich auch Methodenbestände aus den Sozialwissenschaften und der politischen und sozialen Praxis klassifizieren und einander so sinnvoll zuordnen, dass Führung und Zusammenarbeit wahrscheinlicher werden.

Aufgabe von Beratung ist es, Reflexions- und Prognosefähigkeit zu stärken und Eskalationsmechanismen zu durchbrechen. Durch die Anwendung von Sanierungs-Knowhow (bei Katastrophen) und von Konfliktregulierungs- und Problemlösungsverfahren wie auch die Platzierung von Lernprojekten soll die Handlungsfähigkeit von Akteuren gestärkt und sie dazu qualifiziert werden, mit Krisen wieder aus eigener Kraft fertig zu werden.

Im folgenden sollen verschiedene Vorgehensweisen etwas näher erläutert werden, um z.B. verschiedene Unterstützungsformen sinnvoll voneinander abzugrenzen. Gerade Unternehmensberater, die betriebswirtschaftliche Fachberatung leisten, brauchen die intensive Kooperation mit anderen Fachlichkeiten.

Entsprechend den Niveaus in Abschnitt 2.2 können wir unterschiedliche Handlungskorridore ausmachen. Sensationen können erforscht (Untersuchung der Erfolgsfaktoren, Benchmarking, best practice), störende Selbstverständlichkeiten bewusst gemacht (Verhaltenstraining, Feedback) und Aufgaben beruflich erledigbar gemacht (Qualitätsmanagement, Entwicklung von Standards, Evaluation von Konzepten) werden.

Für die professionelle Bearbeitung von Problemen gibt es eine Vielzahl von leistungsfähigen Problemlösungsverfahren. Die bekanntesten sind die Moderationsmethode und das Brainstorming. Zur Bearbeitung bestimmter Problemfelder bilden sich die Wissenschaften mit einem je eigenen Methodenbestand an Forschungs- und Problemlösungstechniken. Mit diesem Wissen operieren Experten mit dem passenden Sachverstand in Form von Fachberatung, Gutachten, Studien, Weiterbildungen bzw. dem Verkauf von Lösungen. Diese Unterstützungsformen schließen vor allem Informationslücken. Wenn das Wissen aber eigentlich vorhanden ist, und nur schlecht genutzt wird, ist Supervision das Mittel der Wahl. (vgl. Kapitel Supervision). Wenn außenstehende Dritte das Austragen von Konflikten unterstützen sollen, brauchen sie dafür einen Auftrag. Von den Beteiligten ist das uneingeschränkt nur dann zu erwarten, wenn sie sich angesichts einer festgefahrenen Situation neue Bewegung erwarten. Oft muss der Anstoß, sich unterstützen zu lassen, von außen kommen. Dies kann die Führungsebene sein, die im Konflikt noch nicht Partei ergreifen will und eine Verhandlungslösung durch die Beteiligten selbst einer Führungsentscheidung vorzieht. Manchmal gelingt es auch nachgeordneten Führungsebenen nach Oben deutlich zu machen, dass eindeutigere Orientierungen gebraucht werden. Manchmal hilft aber erst eine Intervention von Kunden und anderen Stakeholdern bzw. einer alarmierten Öffentlichkeit Einigungsdruck zu entwickeln. An Hand der Frage wie weit die Vergangenheit aufgearbeitet werden muss/soll und wie weit auch Emotionen bearbeitet werden sollen, lassen sich **Konfliktmoderation** und **Mediation** unterscheiden.

Die Anwesenheit bei einem moderierten Workshop, in dessen Verlauf strittige Themen behandelt werden sollen, kann angeordnet werden. Bei einer Mediation muss auf Freiwilligkeit der Teilnehmenden geachtet werden.

Das Problem bei der Festlegung, wer an der Konfliktbearbeitung beteiligt werden sollte, besteht darin, dass nicht nur die Repräsentanten der Konfliktparteien ihre Beziehungen klären, sondern die Beteiligten selbst. Ein Machtkampf ist deshalb oft notwendig, um herauszufinden, welchen Stellenwert eine Forderung tatsächlich hat, oder welches Kräfteverhältnis einer Einigung zu Grunde gelegt werden kann.

Eine weitere Möglichkeit der externen Konfliktbearbeitung ist die **Schlichtung**. Die Konfliktparteien verständigen sich auf Personen, die den Konflikt nach einem Anhörungsverfahren durch einen Schlichtungsspruch beenden.

Schließlich ist auch die **Führungsentscheidung** zu nennen, die Konflikte von Unterebenen durch eine Entscheidung in der Sache, oder durch Vorgabe von Verfahren beenden kann.

Die Voraussetzung von Schlichtung und Führungsentscheidungen im Konflikt ist aber, dass diese Rollen und das Verfahren anerkannt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Verantwortung und die Kompetenz der Konfliktbeteiligten nur ungenügend genutzt werden können, so dass Umsetzungsschwierigkeiten vorherzusehen sind. Nicht anschlussfähige Führungsentscheidungen provozieren (aktiver oder passiver) Widerstand der Konfliktbeteiligten und verschieben nur die Konfliktlinien.

Oft hilft es aber auch schon, wenn nur eine Konfliktpartei sich externe Unterstützung organisiert (etwa Supervision, Coaching oder Strategieberatung), um die Situation besser zu verstehen und sich selbst konstruktiver verhalten zu können.

Im Katastrophenfall kann noch der Schaden begrenzt werden. Die Akteure blockieren sich gegenseitig, die Abhängigkeiten voneinander bestehen aber weiter. Hier ist Führung gefordert, um eine weitere Verschwendung von Ressourcen zu verhindern und Maßnahmen zur Schadensbegrenzung durchzusetzen. Also muss schnell von einem ausreichend starken Machtknotenpunkt aus entschieden werden, welche Arbeitsbeziehungen „sanierungsfähig“ sind, und wo eine Strategie der Trennung verfolgt werden muss. Dann müssen für das Notwendigste klare Aufgaben verteilt werden. Manchmal hilft das Ausrufen des „Ausnahmestands“ und die Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes, manchmal führt genau das zu einer Panik, die zur Abwanderung wichtiger Ressourcen (Kreditbereitschaft, Kündigung wichtiger Experten) führt. Deshalb wird es in der Regel (wenn es nicht gesetzlich z.B. durch die Insolvenzordnung erzwungen wird), wichtig sein, die Diagnose der Katastrophe vertraulich zu behandeln und nur im kleinen Kreis die wichtigsten Fakten offen zu legen.

Ab dann sind Geduld und Beharrlichkeit angesagt, um durch die gezielte Beeinflussung des Eskalationsmusters Verhandlungs- oder Trennungsbereitschaft zu erzeugen. Beide Lösungsrichtungen erfordern erhebliche Durchsetzungsfähigkeit, weil sich viele Akteure noch an Hoffnungen klammern, die nicht mehr einlösbar sind. Die vorliegenden Wahrnehmungsverzerrungen führen dazu, dass die Akteure bereits eingetretene Schäden nicht wahrhaben wollen. Die Überbringer schlechter Nachrichten werden möglicherweise für Verursacher gehalten und entsprechend bekämpft. Die Sanierungsbeauftragten (ob sie nun so genannt werden können oder nicht) brauchen also wirklich viel Einfluss, sonst werden ihre Ressourcen ebenfalls in der Katastrophe vernutzt.

Des Weiteren wird Katastrophenhilfe dadurch erschwert, dass die Helfer und Helferinnen selber traumatisiert werden können und ihrem Stress erliegen. Auch therapeutische Arbeit hat sich darauf spezialisiert, biographische Erfahrungen zu aktualisieren, die aus



der Vergangenheit die Gegenwart so beeinflussen, dass die Handlungsfähigkeit stark beeinträchtigt wird.

Führung steht in der Verantwortung mit Katastrophen umzugehen und sieht sich oft vor tragischen Entscheidungen. In akuten und sich abzeichnenden Katastrophen sind wir gezwungen unser Selbstverständnis, sowie unsere ethischen Wertmaßstäbe zu reflektieren und über Prioritäten zu entscheiden. Jedenfalls, aber dies ist auch eine ethische Implikation, wenn wir noch Wahlmöglichkeiten haben wollen, und nicht blind und bewusstlos unser Schicksal erleiden.

Besonders Unternehmensberater mit einem Sanierungsauftrag und in Krisensituationen brauchen intensive kollegiale Beratung und Supervision.

Auflösung und Trennungen begleiten. Auch für diesen Handlungskorridor haben sich professionelle Unterstützungsformen entwickelt. Outplacementberatung hat z.B. Instrumente die schadensbegrenzende Ablösung von Führungskräften und ihre neue Ausrichtung auf dem Arbeitsmarkt entwickelt. Ebenfalls zu nennen ist das Instrumentarium der Beschäftigungs- Qualifizierungs- und Innovationsgesellschaften, die als Einrichtungen des öffentlich geförderten zweiten Arbeitsmarktes einen sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen in ermöglichen sollen. Aus der Sicht der Betroffenen ist es eine oft schockierende Erfahrung, nur noch als abzubauender Kostenfaktor eingestuft zu werden. Wenn der Konflikt, ob und in welchem Umfang Entlassungen notwendig sind, sauber ausgetragen wurde, gibt es aber die Chance auf eine Neuorientierung.

## Inhalt und Ergebnisse der Intervention

Der im zweiten Abschnitt dargestellte Grundstandard ist in mehreren Organisationen eingeführt und hat sich dort bewährt (s. erster Abschnitt). Im Rahmen des ALUBIA Projektes war nun für uns die Frage, ob und wie Organisations- und UnternehmensberaterInnen diesen Standard akzeptieren können und wie sie die Nützlichkeit einer Standardisierung im Rahmen ihrer Praxis einschätzen.

### Der Workshop

Der Workshop fand mit 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt. In einem Mix aus Vortrag, Diskussion und Übung wurden die von der Autorin und den Autoren angebotenen Inhalte reflektiert, bewertet, ins eigene beraterische Handeln integriert oder auch verworfen.

Überblick über den Ablauf des Workshops:

#### **1. Tag: begriffliche und konzeptionelle Grundlagen**

- Unterscheidung zwischen Problemen, Konflikten und Katastrophen
- konstruktive Rollen von Dritten im Konflikt
- Konfliktbeschreibungen als Arbeitsbasis
- Kurzdarstellung Konfliktmoderation und Mediation.

#### **2. Tag: Konfliktbearbeitung in der Praxis**

- Konfliktmoderation und Mediation an je einem Fallbeispiel erleben
- Vertiefung von unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten :
- selbst einen Konflikt moderieren
- Supervision einer stark konflikthaltigen Beratungssituation
- Erarbeitung von Standards der Konfliktbearbeitung im fachlichen Dialog

#### **3. Tag: Konsequenzen**

- Nutzungsmöglichkeiten und –probleme von Mediation und Konfliktmoderation
- Qualifizierungsbedarfe und Angebote
- Bewertung von Mediation und Konfliktmoderation als Konfliktbearbeitungsmodule

## Die Evaluation

Auswertungsrunden nach jeder inhaltlichen Workshopsequenz, am Ende der einzelnen Veranstaltungstage und vor allem zum Ende des Workshops machten deutlich, für wie wichtig Tools und Standards für den effektiven Umgang mit Konflikten im professionellen Kontext erachtet werden. Die Einschätzungen über das je eigene Vermögen, Konflikten professionell begegnen zu können, differierten, dass aber ein diesbezüglicher Verständigungshintergrund auf der Basis eines Sets von Standardverfahren für den professionellen Umgang mit Konflikten unabdingbar ist, war unumstritten. Auch die Bedeutung des persönlichen Wertesystems und die Haltung im Umgang mit den Werkzeugen wurde sehr deutlich. Gerade die Reflexion von Werten, Haltungen und Einstellungen zum Umgang mit Konflikten, die Klärung der eigenen Rolle waren sehr wichtige Phasen im Workshop. Die Atmosphäre war demzufolge geprägt von großer Nachdenklichkeit und auch (positiver) Irritation. Scheinbar bekanntes (Konflikte) wurde aus neuer Perspektive zu betrachten gelernt – schmunzelnd und erstaunt. Besonders in den Arbeitsgruppen, im Plenum, wo es um Fälle aus der Praxis ging, aber auch im informellen Austausch wurden sehr offen und kollegial persönliche Grenzen, Suchbewegungen und Vergewisserungsbedarfe benannt und bearbeitet. Der Workshop war damit ein wichtiger Ort zur Schärfung des persönlichen Profils und einer Standortbestimmung im Beratungsmarkt.

Die Evaluation erfolgte auf der Basis von drei unterschiedlichen Datenquellen. Zum einen waren dies die schon in der Vorbereitung des Workshops entwickelten Fragebögen, die vor und nach dem Workshop von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgefüllt wurden. Die Fragebogen waren weitgehend identisch.

Die zweite Datenquelle sind die auf diesen Fragebögen handschriftlich angebrachten Bemerkungen, die ebenfalls in die Auswertung mit einfließen.

Die dritte Quelle schließlich ist eine Transkription einer Bandaufnahme einer abschließenden Bewertung der Veranstaltung durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Die Ergebnisse der Evaluation lassen sich wie folgt zusammenfassen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation

#### **Anschlussfähigkeit des Grundstandards und Vermittelbarkeit**

Die vorgestellten Konzepte sind nachvollziehbar und vermögen für die beraterische Wirklichkeit Deutungs- und Handlungshinweise zu geben. Durch das Seminar fühlten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer besser auf Konflikte in ihrer Beratungspraxis vorbereitet.

#### **Anwendbarkeit des Grundstandards**

Das Gerüst ist alltagstauglich und für die Konfliktanalyse ein zweckmäßiges Werkzeug, dessen Grundzüge und Handhabung in einem dreitägigen Workshop durchaus erlernbar sind.

Erst nachdem der Begriff „Konfliktbeschreibung“ im Laufe des Workshops mit Inhalt gefüllt worden war, war eine angemessene Einschätzung des eigenen Know-hows möglich.

Die den Workshop abschließende Auswertungsrunde machte deutlich, dass die vorgestellten Inhalte und Konzepte gut geeignet sind, sie im beraterischen Alltag wirksam werden zu lassen.

## Gesamteinschätzung

Die Intervention hat neben dem Ertrag für die WorkshopteilnehmerInnen wichtige Hinweise für die Erkenntnisinteressen des ALUBIA Projektes gebracht. Die Hypothese, dass sich ein Großteil des Lernens von BeraterInnen in Netzwerken als kollegiale Vergewisserung und im kollegialen Austausch über praktische Fragestellungen abspielt, konnte sehr bestätigt werden. Ein Standard in der angebotenen Form, dass Grundlagen definiert werden, auf den sich eine weitere fachliche und persönliche Profilierung aufgesetzt werden können wird keineswegs als Bedrohung erlebt oder abgewehrt, sondern als Arbeitserleichterung und kollegiale Unterstützung akzeptiert. Besonders wichtig ist einerseits eine dialogische Haltung der Weiterbildungsanbieter, so dass das vorhandene Erfahrungswissen in eine gemeinsame Erkundung einfließen kann, andererseits aber auch ein begründetes Nutzenversprechen, dass mit den vorgestellten Werkzeugen und einer dazu passenden Haltung tatsächlich erfolgreicher als bisher gearbeitet werden kann. Neben den Lernzielen für den Workshop wurden damit auch wichtige Erkenntnisziele des Projektes erreicht.

Der in der starken Nutzenorientierung spürbare Schatten des Marktes im Netzwerk kollegialer Beziehungen macht aber auch eine Lerngrenze deutlich. Eigeninteressen von größeren Beratungsfirmen, Ressourcenmangel von Kleinstbetrieben, fehlende Markttransparenz und Abwertung von innovativem Wissen behindern die kollegialen Lernstrategien. So kommt das Interesse nach persönlicher und beruflicher Entwicklung nicht zum Tragen und die besonders aus Kundensicht notwendige und wünschenswerte Standards werden nicht gebildet. Hier hat die wissenschaftliche Forschung und Feststellung, was ist der Stand der Kunst? eine wichtige Funktion. Ohne den Kontext des Projektes ALUBIA wären die Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung so weder aufbereitet, noch zur Verfügung gestellt worden.

## Literatur

- Besemer, Ch., 1995: Mediation - Vermittlung in Konflikten 3. Auflage, Königsfeld, Heidelberg, Freiburg, Stiftung Gewaltfreies Leben, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden
- Fisher, Roger 1988: Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln; Frankfurt, New York, Campus
- Joas, Hans 1997: Die Entstehung der Werte, Frankfurt., Suhrkamp
- Kunkel- van Kaldenkerken, R., 1999: Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, in KON:SENS April/99, Freiburg, Haufe Verlag (auch unter [www.step-Berlin.de](http://www.step-Berlin.de) Publikationen)
- Mohe, Michael; Heinecke, Hans Jürgen; Prfiem, Reinhard (Hrsg.) 2002: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell, Theorie, Praxis, Markt; Stuttgart, Klett-Cotta
- Rappe- Giesecke, Kornelia, 1990: Supervision für Gruppen und Teams; 3. Auflage, Berlin Toronto, Springer
- Redlich, A., 1997: Konfliktmoderation- Handlungsstrategie für alle die mit Gruppen arbeiten, Hamburg, Windmühle
- Thomann, Ch., 1998: Klärungshilfe, Konflikte im Beruf, Reinbek, Rohwolt

Walger, Gerd 2000: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme – Potentiale – empirische Analysen, Wien, Linde Verlag  
Wieland, Joseph 1999: Die Ethik der Governance, Marburg, Metropolis