



COACHING SUPERVISION  
ORGANISATIONSBERATUNG  
KONFLIKTMANAGEMENT

# Kooperation in der Konfliktbearbeitung

der *step* Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten

2015

Roland Kunkel- van Kaldenkerken  
Carla van Kaldenkerken

1	Einleitung.....	2
1.1	Sinn und Nutzen eines Grundstandards in der Konfliktbearbeitung .....	2
1.2	Der Grundstandard im Überblick.....	3
2	Ressourcenorientiertes Konfliktverständnis.....	4
2.1	Beschreibung der Niveaus .....	5
2.2	Dynamisierung des Modells .....	8
2.3	Gegenüberstellung der Innen- und der Außenperspektive.....	9
3	Konfliktbeschreibungen .....	10
3.1	Qualitätsanforderungen an eine gute Konfliktbeschreibung.....	10
3.2	Struktur für eine einfache Konfliktbeschreibung .....	11
3.3	Hilfreiche Fragen zur Erkundung von Gemeinsamkeiten .....	12
4	Rollenklärung .....	13
4.1	Konflikte 2. Ordnung: Wer ist „zuständig“?.....	13
4.2	Konstruktive Rollen von Dritten im Konflikt.....	14
4.3	Arbeitshilfe zur Rollenklärung von Dritten im Konflikt .....	17
4.4	Erwartungen und Empfehlungen .....	18
5	Allgemeines Flussdiagramm für den Konfliktbearbeitungsprozess .....	18
5.1	Das allgemeine Flussdiagramm im Überblick.....	19
5.2	Erläuterung des allgemeinen Flussdiagramms.....	20
5.3	Welche Maßnahmen kommen für die Bearbeitung eskalierter Konflikte in Frage.....	20
5.3.1	Konfliktanalyse .....	21
5.3.2	Konfliktcoaching.....	21
5.3.3	Supervision .....	21
5.3.4	Konfliktmoderation.....	21
5.3.5	Mediationsgespräch .....	22
6	Weiterführende Literatur.....	22

# 1 Einleitung

## 1.1 Sinn und 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. 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. Zu Produktivitätsbeeinträchtigungen und Leistungseinbußen führen Konflikte erst dann, wenn sie schlecht oder gar nicht bearbeitet werden. Der konstruktive Umgang mit Konflikten führt zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung. 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 wirken.

Der Umgang mit Konflikten ist für Organisationen ein strategisch bedeutsamer Geschäftsprozess und für gesellschaftliche Handlungsfelder unverzichtbar zum Schutz, aber auch zur Weiterentwicklung von Institutionen, die das Gemeinwohl sichern sollen. Qualitätsverluste in der Konfliktbearbeitung sind genau dann zu befürchten, wenn verschiedene Konfliktbearbeitungskonzepte und Fachstandards aufeinander stoßen, die Zuständigkeiten umstritten sind oder Ungleichzeitigkeiten vorliegen. Es ist also notwendig, unterschiedliche Konzepte und individuelles Erfahrungswissen abzugleichen, Zuständigkeiten zu klären und für die zeitliche Synchronisierung zu sorgen.

Der hier vorgestellte Grundstandard hat sich in mehreren Organisationen<sup>1</sup> bewährt, und wurde im Rahmen des Forschungsprojektes ALUBIA<sup>2</sup> vom Institut für Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie der Universität Hamburg evaluiert. Er verbindet durch klare Grundbegriffe und einen definierten Konfliktbearbeitungsprozess die einzelnen Fachstandards bzw. die jeweilige Praxis der Stellen, die in der Organisation Konflikte bearbeiten. Der Grundstandard soll Fachstandards oder eigenständige Konfliktbearbeitungsformen der verschiedenen Akteure in einer Organisation wie Führungskräfte, Personalfachkräfte und Betriebsräte nicht ersetzen oder verdrängen. Gerade in eskalierten Situationen brauchen die Konfliktbearbeiter aber eine gemein-

---

<sup>1</sup> vgl. die folgenden Tagungsdokumentationen: Landesinstitut für Qualifizierung in NRW Bundesverband Mediation: Konfliktkultur in Betrieb und Gemeinwesen 2002 in Soest; ver.di BBZ Clara Sahlberg: Was ist der Mensch wert? 2001; Ist Ethik regulierbar? 2004

<sup>2</sup> unter dem Titel „Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung“ ist dieser Standard in der ersten Version in: „Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung – Counseling – Consulting, Göttingen: Hogrefe Verlag 2006; Seite 281 - 303“ veröffentlicht

same Sprache und ein koordiniertes Vorgehen. Die wichtigsten Erfahrungen hierzu verdanken wir den Pionieren der Schul- und Gemeinwesenmediation<sup>3</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 **Verbindungswissens** haben wir in unserer Beratungsfirma aufgegriffen und für Arbeitskonflikte konkretisiert.

## 1.2 Der Grundstandard im Überblick

Der Grundstandard für die konstruktive Konfliktbearbeitung besteht aus vier Elementen.

**Ressourcenorientiertes Konfliktverständnis.** Zunächst brauchen wir trennscharfe Unterscheidungen, ab wann und wie lange überhaupt von einem Konflikt gesprochen werden sollte. Wir möchten Konflikte einerseits von Aufgaben und Problemen und andererseits von Katastrophen abgrenzen und empfehlen sehr, den Konfliktbegriff eng zu fassen. Mit dem Modell „Niveaus von Handlungsfähigkeit“ kann die Wahrnehmung der Realität durch die Beteiligten selbst diagnostiziert werden. Es ist aber auch die begriffliche Grundlage für die Verständigung auf eine gemeinsame Wirklichkeit zwischen den Konfliktbeteiligten. Wir arbeiten mit einem positiven Konfliktbegriff, der den Blick auf die Ressourcen der Beteiligten lenkt und neben den Risiken die Chancen von Konflikten betont.

**Konfliktbeschreibung.** Eine gute Konfliktbeschreibung vermeidet zunächst Vorwürfe und hilft eine gemeinsame Sprache für die Differenzen zu entwickeln. Sie ist der Einstieg in die Bewältigung von Konflikten. Wir wollen Handlungsbedarfe respektvoll, in der nötigen Klarheit, aber auch ohne unnötig zu dramatisieren benennen können und zwar so, dass alle Entscheidungsträger mindestens der Schilderung der Ausgangslage zustimmen können. Die Resonanz auf eine Konfliktbeschreibung ist für uns dann auch der wichtigste Indikator für Kompetenzgrenzen.

**Rollenklärung.** Mit der Bearbeitung von Konflikten sind immer mehrere Stellen einer Organisation befasst. Konflikte erfordern eine sehr klare und sensible Positionierung und Kooperation der Bearbeiter. Wir halten es für zwingend notwendig, die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Rollen sorgfältig zu klären, besondere Kompetenzen im Umgang mit Konflikten anzuerkennen und für die praktizierte Konfliktkultur Respekt zu entwickeln.

**Flussdiagramm: Konfliktbearbeitung als Prozess.** Wenn der Sprachgebrauch verständigt ist, ein Konfliktbeschreibungsstandard als gemeinsamer Einstieg in die Konfliktbearbeitung verabredet ist und die Rollenklärung die Kooperation absichert, kann der Umgang mit Konflikten als Arbeitsprozess dargestellt und verabredet werden. Das Flussdiagramm zeigt beispielhaft, wie ein solcher Ablauf aussehen könnte.

Im Folgenden werden diese vier Elemente genauer ausgeführt. Die Konkretisierung für die jeweils spezifischen Bedingungen in einer Organisation kann nur im Dialog mit und zwischen den Verantwortlichen erfolgen. Entsprechend ergänzt und angepasst kann dieses Papier dann als Konfliktleitfaden in der Organisation eingesetzt werden.

---

<sup>3</sup> Stellvertretend seien Günter Braun, Ortrud Hagedorn, Tilman Metzger, Angela Mickley und Jamie Walker genannt. Nähere Informationen über diese Art von Mediation finden sich auf [www.bmev.de](http://www.bmev.de)

## 2 Ressourcenorientiertes Konfliktverständnis

Akteure haben zuweilen sehr unterschiedliche Weltanschauungen und Wertschöpfungsauffassungen. Gleichwohl eint sie häufig der Wunsch, Handlungsziele zu kennen bzw. solche zu formulieren. Auch kann in aller Regel davon ausgegangen werden, dass die Ziele erreicht werden wollen und dass es sinnvoll ist, aktuelle Sachlagen einer Soll/Ist-Analyse zu unterziehen, die Welt also mit der Frage „wie ist sie und wie soll sie sein?“ in den Blick zu nehmen. Die Erfahrung lehrt: Akteure wollen handlungsfähig sein – auch dieser Umstand eint sie – jenseits von inhaltlichen Differenzen.

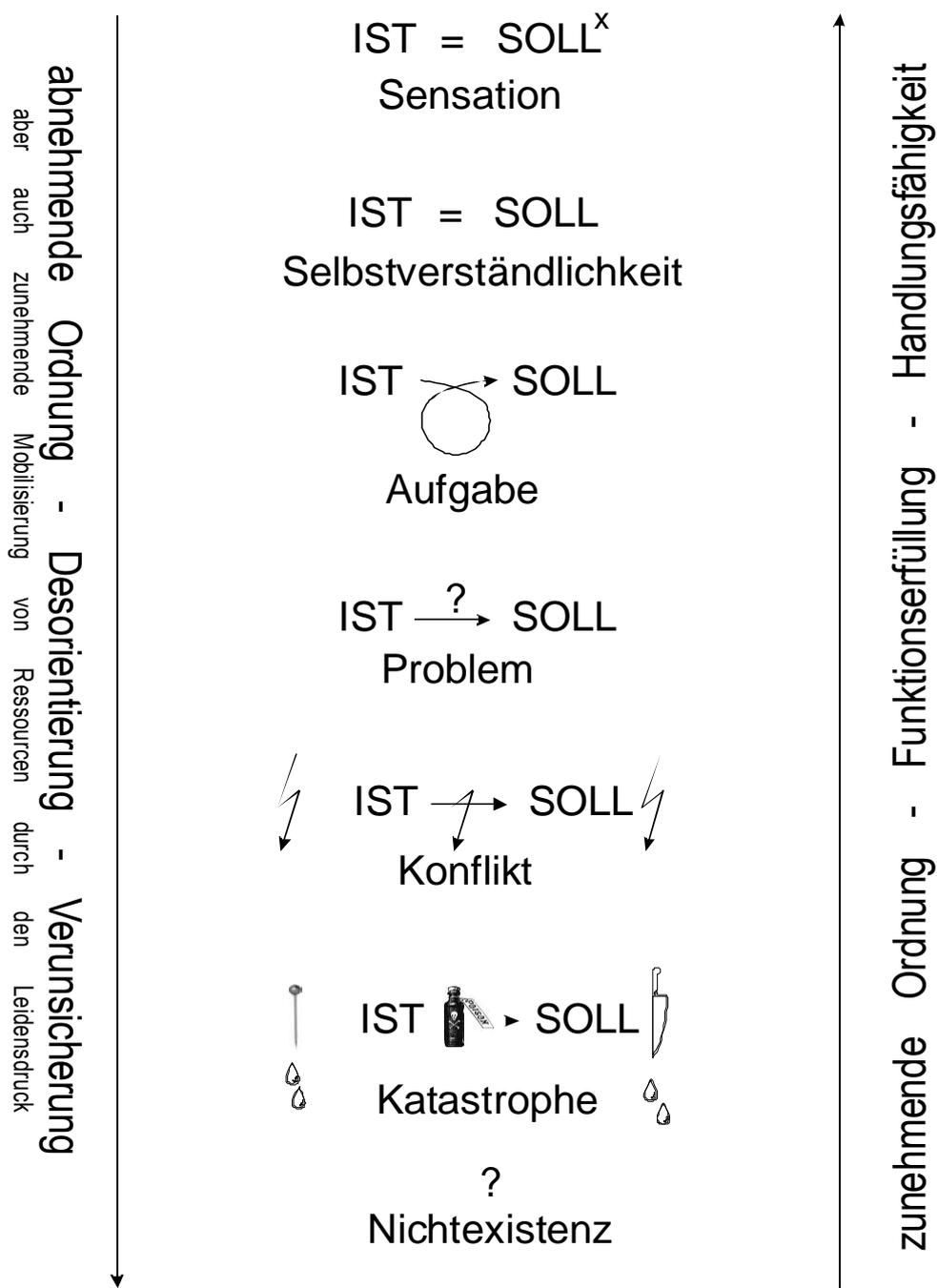
Stimmen die Ziele der Akteure überein, bedienen diese sich üblicherweise ihrer „Alltagsvernunft“, soll heißen, geläufige, erprobte Handlungs- und Denkmuster bestimmen die Interaktionen und führen üblicherweise zum Erfolg. Stellt dieser sich nicht in der gewünschten Weise ein oder wird gar Misserfolg zur Regel, sind geläufige Annahmen und Verfahren oft contraindiziert, andere, möglicherweise unbekannte müssen implementiert werden und die Kooperation neu begründen.

Die Auseinandersetzung über Ziele und Wege kann im Übermaß vorhandene Ressourcen binden und verbrauchen. Deshalb hat es sich bei der Bearbeitung von Konflikten bewährt, diese im Rahmen eines Modells „Niveaus von Handlungsfähigkeit“ als spezifisches Phänomen zu fassen und zu beschreiben, das sich nachvollziehbar von Problemen aber auch von Katastrophen abgrenzen lässt. Auf einer Skala, die von den Polen „übertragende Handlungsfähigkeit“ und „gegen Null gehende Handlungsfähigkeit“ gebildet wird, können wir sieben Niveaus unterscheiden: **Sensation, Selbstverständlichkeit, Aufgabe, Problem, Konflikt, Katastrophe und Auflösung**. In der Art und Weise, wie man sich auf eine Situation innerlich einstellt, wie über eine Situation gesprochen wird und wie sich die Beteiligten verhalten, teilen sich diese Klassifizierungen mit. Zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kann es allerdings zu großen Differenzen kommen. Was für einen Beteiligten völlig normal und selbstverständlich ist, kann sich für Beobachter von außen als großes Problem oder massiver Konflikt darstellen. Vor allem aber können verschiedene Akteure eine völlig unterschiedliche Einschätzung über die Situation bilden, zumal sehr unterschiedliche Sprachgewohnheiten eine wichtige Rolle spielen. Um so wichtiger ist es, sich über den Charakter von Situationen zu verständigen. Wir bewegen uns nun mal zunächst in subjektiven Wirklichkeiten, handlungsfähig werden wir erst durch den Abgleich unserer Wahrnehmungen und durch sprachliche, wie auch emotionale Sorgfalt.

Übergänge zwischen den Niveaus werden oft als Krisen oder Verunsicherung erlebt. Besonders der Weg „nach unten“, vom Problem über den Konflikt zur Katastrophe, kann als Eskalation beschrieben werden, die zunehmend negativ erlebt wird. Immer stärkere materielle, emotionale und mentale Ressourcen werden herausgefordert. Es sollte aber auch anerkannt werden, dass die Akteure etwas riskieren. Offensichtlich ist ihnen das, worum es geht, soviel wert, dass sie sich und anderen Belastungen zumuten. Nicht hinnehmbar sind allerdings nicht wieder gut zu machende Schäden. Der Schritt zur Auflösung einer Kooperation stellt sich aber dann oft als befreiend dar. „Nach oben“, wenn sich z.B. ein neues Team bildet, geht der Weg oft durch heftige Anfangsturbulenzen und Anfangskonflikte zu den Zuständen, wo eher Ruhe einkehrt, sachlich Probleme gelöst und Aufgaben bewältigt werden.

Bevor ein Zustand genauer diagnostiziert werden kann, sollte deshalb besser von Schwierigkeiten, Spannungen, Handlungsbedarf oder der Notwendigkeit, bestimmte Vorgänge abzuklären gesprochen werden.

## Niveaus von Handlungsfähigkeit



© step 2004

### 2.1 Beschreibung der Niveaus

Wir wollen nun die Niveaus hinsichtlich ihrer Eigenarten ein wenig genauer unter die Lupe nehmen<sup>4</sup>. Das Gliederungselement ist dabei die im Vorhinein oder auch erst im Nachhinein festzustellende Übereinstimmung

<sup>4</sup> eine noch detailliertere Beschreibung der Niveaus, sowie die Anwendung auf ein Fallbeispiel findet sich in dem Artikel: Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, KON:SENS, Fachzeitschrift für Mediation, Konfliktmanagement und Vertragsgestaltung, April/99 Haufe Verlag. Siehe auch [www.stepberlin.de/Publikationen](http://www.stepberlin.de/Publikationen).

oder eben Abweichung von IST- und SOLL Werten. Klare Unterscheidungen sind wichtig, weil besonders Probleme, Konflikte und Katastrophen oft verwechselt werden.

### **Sensation**

Akteure und Beobachter sind positiv überrascht vom Ausmaß, in dem Ziele und Erwartungen durch das reale Geschehen übertroffen werden. Eine Zusammenarbeit kann aber auch überragend sein, ohne dass Akteure es selbst bemerken. Das ist dann ein Zustand des kollektiven Flow-Gefühls. Wenn man Flow auf diesen Zustand bezieht, dann stellt er sich gerade dann ein, wenn er in seiner Qualität nicht bewusst ist – alle gehen in der Sache auf.

### **Selbstverständlichkeit**

Alles ist ganz fraglos so, wie es sein soll. Es kann aber auch sein, dass man eben nicht mehr erwartet hatte. Schließlich ist es „normal“, dass sich Menschen aneinander reiben, sich immer wieder neu auf einander einstellen müssen und Kommunikation als Einheit von Mitteilen und Verstehen erst durch Rück- und Nachfragen gelingt.

### **Aufgabe**

Als Aufgabe sehen wir eine SOLL/IST Differenz mit bekanntem Lösungsweg **und** ausreichenden Ressourcen wie z.B. Zeit, Geld, Motivation und Konsens. Alle Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Aufgabe sind vorhanden. IST und SOLL sind durch eine Handlungsschleife verknüpft, in der sich die Akteure über Feed Forward und Feed Back steuern.

### **Problem**

Unter einem Problem verstehen wir eine SOLL/IST Differenz mit unbekanntem Lösungsweg. Worum es gerade geht, ist nicht so, wie es sein soll, und die Hindernisse auf dem Weg zum gewünschten Ergebnis sind zu groß. **Aber:** Die Sache steht im Vordergrund. Die Emotionen stehen eher unterstützend im Hintergrund, sie können bei Bedarf in den Vordergrund treten um diagnostisch genutzt zu werden. Man/frau fühlt sich gespannt, interessiert, motiviert. Negative Gefühle sind noch nicht so heftig, dass sich die Aufregung nicht bei einer zügigen Lösung in der Sache wieder beruhigen würde. Sachlichkeit ist nicht die Abwesenheit oder das mühsame Ausklammern von Gefühlen, sondern die Anwesenheit von Wohlwollen im weitesten Sinne (incl. professioneller Disziplin und vernünftiger Selbstbeherrschung)!

### **Konflikt**

Bei Konflikten sind IST, SOLL und Lösungswege umkämpft, weil zuviel auf dem Spiel steht, als dass es den Akteuren gleichgültig sein könnte. Es gibt Ziele, für die es sich lohnt, zu kämpfen und Risiken einzugehen. Schmerzhaftes Verloren drohen, attraktive Gewinne locken. So rückt die Sachebene in den Hintergrund, es ist eine emotionalisierte Auseinandersetzung. Zunächst unvereinbare Positionen treffen aufeinander. Nun wird zwar gestritten, es werden vielleicht auch Drohungen ausgestoßen, **aber** es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden Schäden aufgetreten. Die Kontrahenten agieren leidenschaftlich und sehr engagiert, sie haben die Auseinandersetzung aber unter Kontrolle. Sie sind im Kontakt, sie bemühen sich um Verständnis, sie halten sich an gemeinsame Regeln und achten darauf, dass die Konfliktkosten in einem angemessenen Verhältnis zum Streitwert stehen (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit und Fairness). Die Akteure übernehmen die Verantwortung für ihr Verhalten, auch für Fehler und Fehlverhalten. Wenn etwas schiefgegangen ist, wird der Schaden gemeinsam reguliert. Unter Konfliktmanagement verstehen wir die Beeinflussung dieser 3 Variablen (**Kontakt, gemeinsame Regeln und Verhältnismäßigkeit**). Das gibt die nötige Sicherheit, für alle Beteiligten, den Konflikt auch auszuhalten und verhandeln zu können.

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. Für mindestens einen der Beteiligten ist etwas völlig Inakzeptables geschehen, wo nicht mehr verhandelt werden kann. 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 folgenloses Jammern (dadurch wird beträchtliche, aber verantwortungsscheue Blockademacht ausgeübt), Suchtverhalten, Selbstjustiz, Sabotage, Korruption oder Mobbing genannt werden. Persönliche Katastrophen sind zB. Burn-out, gesundheitliche oder familiäre Schicksalsschlägen. 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 das 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 bzw. das Regelwerk der eigenen Subkultur 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. Druck und Hilfe müssen sinnvoll verschränkt werden. Wir brauchen ein leistungsfähiges **Krisenmanagement**.

### **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. Die innere Kündigung einer Arbeitsbeziehung ohne realen Vollzug und den reinen Dienst nach Vorschrift halten wir zunächst für eine Katastrophe.

## 2.2 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 bei einem Meilenstein 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. Umso 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).

## 2.3 Gegenüberstellung der Innen- und der Außenperspektive

Im Folgenden stellen wir zusammenfassend jedem Zustand sinnvolle Handlungsgrundsätze in ihrer alltäglichen und in ihrer professionalisierten Form gegenüber.

<b>Zustand</b>	<b>Selbsthilfe</b>	<b>Externe Unterstützung</b>	
<b>Sensation</b>	Erfolgsfaktoren studieren, genießen, gute Erfahrungen austauschen, sich an Vorbildern orientieren	Modellieren, Benchmarking,	
<b>Selbstverständlichkeit</b>	In Ruhe lassen, aber schlechte Angewohnheiten durch diszipliniertes Einhalten von neuen Verhaltensprogrammen abbauen	verhaltensbezogene Trainings	
<b>Aufgabe</b>	Lernen, üben	Anleitung, Ausbildung, Training	
<b>Problem</b>	Diskutieren, den Dialog pflegen, kollegiale Beratung suchen, Qualitätszirkel organisieren, experimentieren	Projektmanagement, Moderation, Weiterbildung Supervision, Fachberatung, angeleiteter Dialog wissenschaftliche Begleitung, Forschungsprojekt	
<b>Konflikt</b>	Sich sehr beherrschen und trotz allem versuchen auf der Sachebene zu bleiben	Konfliktmoderation	Strategieberatung, Trainingsmodule Konfliktmanagement, Dialogübungen, , Schlichtung, Führungsvorgaben
	Verhandeln, sich selbst gut überlegen, was man/frau will, im Gespräch bleiben, emotional den Ausgleich suchen	Mediation	
<b>Katastrophe</b>	Sich das Scheitern eingestehen, sich nichts vormachen, klare Prioritäten setzen, retten, was zu retten ist, versuchen, darüber in den Dialog zu kommen; Schadensbegrenzende Maßnahmen einleiten, alles andere vergessen, trauern	Sanierungsberatung, Therapie, Sozialberatung, Krisenmanagement,	
<b>Auflösung</b>	Sich gedanklich von bestimmten (Wert-) Vorstellungen lösen und/oder real Arbeitsbeziehungen auflösen: Kündigen, Versetzungsantrag stellen, Übergabe organisieren, aufgeben, sich beruflich neu orientieren	Outplacement, Orientierungsberatung	

## 3 Konfliktbeschreibungen

### 3.1 Qualitätsanforderungen an eine gute Konfliktbeschreibung

Wir wollen nun den Wirklichkeitsausschnitt „Konflikt“ genauer betrachten. Was nehme ich wahr? Auf was richte ich meine Aufmerksamkeit? Wie berichte ich über wichtige Konflikte z.B. bei Kollegen und Vorgesetzten, damit ich nicht einer Gerüchtebildung Vorschub leiste?

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. Besonders verletzend sind Vorwürfe können wir nicht auf uns sitzen lassen, deshalb gehen wir oft in den Gegenvorwurf.

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 Zentripetalkräfte stärker sind als die Zentrifugalkräfte. Gelingt es vor Ort nicht, eine gemeinsame überzeugende Konfliktbeschreibung zu entwickeln, sollte Spezialwissen herangezogen werden. Es ist keine Schande an seine Grenze zu stoßen, sondern Ausdruck von Professionalität, Kooperationsbedarfe zu erkennen.

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

### 3.2 Struktur für eine einfache Konfliktbeschreibung <sup>5</sup>

Die Kooperation von A und B ist durch heftigere Irritationen erschwert.	
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 (Positionen)?	Was sind die wichtigsten Punkte und Ziele von B (Positionen)?
Warum engagiert sich A so sehr (Werte, Bedürfnisse, Interessen)?	Warum engagiert sich B so sehr (Werte, Bedürfnisse, Interessen)?
Was sind übergeordnete, höherwertige gemeinsame Interessen, Werte und Ziele?	

<sup>5</sup> Wir nehmen hier den vereinfachten Fall: 2 Beteiligte, wenige Themen 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.

### 3.3 Hilfreiche Fragen zur Erkundung von Gemeinsamkeiten

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. Wir beziehen uns hier auf die drei Kriterien, die ein gutes Konfliktmanagement der Beteiligten ausmachen: Kontakt, gemeinsame Regeln und Verhältnismäßigkeit.

- **Welche Qualität hat der Kontakt zwischen den Konfliktbeteiligten?**

Reden die Beteiligten noch miteinander? Sprechen sie offen miteinander, oder kommunizieren sie ausschließlich taktisch und formal?

Wie weit haben die Beteiligten das Gefühl, den bzw. die anderen noch zu verstehen und verstanden zu werden?

Geben sich die Beteiligten Rückmeldungen, sind sie an ihrer Wirkung auf den anderen bzw die andere interessiert? Was haben sie sich gegenseitig zu bieten?

- **Wie tragfähig sind die gemeinsamen Regeln?**

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

Was ist noch selbstverständlich (Qualität und Fachlichkeit der Arbeit, Kundenorientierung, Sinn klarer Strukturen.....)? Wo sitzen Zweifel?

Wird den Entscheidungsprozeduren der Organisation und der Gesellschaft die Konfliktbewältigung noch zugetraut oder sind die Beteiligten dabei, ihr Recht in die eigene Hand zu nehmen (Selbstjustiz, Erziehung ohne Mandat, wilder Streik) und sich ihr Privatrecht zu schaffen?

- **In welchem Maß gilt der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit?**

Werden die jeweils gültigen Fairnessstandards eingehalten?

Welche Ziele der anderen Seite können akzeptiert und unterstützt werden? Gibt es wenigstens Teilziele, wo das der Fall ist?

Was genau wird als Streitwert gesehen, worum geht es den Beteiligten, was ist der erhoffte Gewinn (materielle Interessen, Reputation, berufliche Werte, Gesundheit...)?

Welche Konfliktkosten werden auf der eigenen Seite aber auch beim anderen wahrgenommen (Reputation, Gesundheit...)?

In welchem Maß gibt es das Gefühl von der Verhältnismäßigkeit des eigenen Verhaltens und dem Verhalten der anderen? Können die Konfliktkosten verantwortet werden?

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?

## 4 Rollenklärung

### 4.1 Konflikte 2. Ordnung: Wer ist „zuständig“?

Der Blick auf die Stellen, die sich zuständig fühlen können und auch angesprochen werden, 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...), Weltanschauungen (religiöse und/oder politische Orientierung) und methodischen Schulen (systemisch, analytisch, pragmatisch, gruppendynamisch, mikropolitisch...) kommen. In der Regel gibt es bereichsspezifische explizite oder implizite Fachstandards. Dazu kommen natürlich auch noch sehr biographisch geprägte Konfliktverfahren. 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 nicht unbedingt 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.

Die entscheidenden gemeinsamen Interessen der konfliktbearbeitenden Stellen sind:

- durch Kooperation und Verfahrenssicherheit die Reputation der konfliktbearbeitenden Stellen zur Konfliktbearbeitung stärken
- durch Transparenz der jeweiligen Praxis (bei Wahrung der Verschwiegenheit in persönlichen Angelegenheiten!) Stärken und Schwächen kennen lernen, um sich gegenseitig ergänzen zu können
- gemeinsam die Konfliktkultur der Organisation konstruktiv beeinflussen, Konfliktkosten begrenzen und so einen wirksamen Beitrag zur Handlungsfähigkeit der Organisation leisten.

Diese Gemeinsamkeiten müssten ausreichen, um den unvermeidbaren Wettbewerb verschiedener Stellen und Interessen fair gestalten zu können.

In einem 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.

## 4.2 Konstruktive Rollen von Dritten im Konflikt

Bei der Erörterung der Handlungskorridore dürfte deutlich geworden sein, dass viele Interventionen von außen eher eskalieren und nicht hilfreich wirken. Das ist auch die Erklärung für das Phänomen, dass sich Konfliktbeteiligte oft gegen Eingriffe von außen zur Wehr setzen und sich manchmal sogar gegen jemand, der zum Außenfeind erklärt werden kann, verbünden.

In der folgenden Tabelle sind die Verhaltensalternativen im Umgang mit Konflikten aufgeführt, die einen konstruktiven Effekt haben können und es werden Bedingungen dafür genannt, dass die Intervention auch gelingt.

Aus der „Ich Perspektive“ sollen zur besseren Orientierung Überlegungen vorgestellt werden, welche Verhaltensweisen wann günstig sind.

<b>Position</b>	<b>Legitimation</b>	<b>Essentials</b>	<b>Anwendungsbereich</b> (Wann ist das hilfreich?)
<b>1. Völlig raushalten:</b> Ich kann und möchte mich dazu nicht äußern.	Eigene Überforderung	Ich muss auf meine Ressourcen aufpassen, und kann nicht Verantwortung übernehmen, wo ich eh nicht helfen kann	Wenn der Konflikt nichts mit mir zu tun hat, ich weder helfen kann, noch negativ betroffen bin
<b>2. Mitfühlen, mitleiden:</b> Was ist denn da los? Wie geht es Ihnen damit?	Kollegiales Interesse	Ich kann zwar nicht richtig helfen, kümmere mich aber um die wichtigsten Angelegenheiten in meinem Umfeld. Ich will wenigstens informiert sein, und wissen, wie es meinen KollegInnen geht.	Wenn es den Konfliktbeteiligten hilft, und ich die entsprechende Zeit und Ruhe habe.
<b>3. Den Konflikt beobachten („mitfinanzieren“):</b> Was da passiert, geht auch auf meine Kosten: Zeit, Qualität, Reputation des Bereiches, Nerven. Diese Ressourcen fehlen, aber es ist ok	Selbstschutz	Zum Teil sind es völlig unvermeidliche Konfliktkosten. Es muss aber die Verhältnismäßigkeit stimmen (dh die Konfliktkosten müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum Streitwert stehen). Wenn das nicht mehr durch die Beteiligten gewährleistet werden kann, sollte die „Mitfinanzierung“ an klare Bedingungen geknüpft werden.	Nur wenn entweder die Verhältnismäßigkeit „stimmt“ oder verantwortlich in das Konfliktmanagement investiert wird. Ansonsten liegt hier einer der wesentlichen Gründe, warum Dritte in destruktive Rollen gehen.
<b>4. Reflektieren, sondieren:</b> Wie kann ich die Situation verstehen?	Ich will/ muss die Situation verstehen, Auftrag zB. in einer Supervision oder einem Coaching	Die wichtigsten Fakten kennen, und die Konfliktdynamik einschätzen zu können. Darüber hinaus ist es hilfreich das Konflikterleben auf biografische, strukturelle und Rollen Aspekte zu beziehen, um es diagnostisch nutzen zu können. In jedem Konflikt steckt ein persönliches und organisatorisches Lernpotenzial, das nicht ungenutzt bleiben sollte.	Wenn Führungskräfte, KollegInnen oder die Interessenvertretung das Vertrauen der Beteiligten, oder ein legitimes eigenes Interesse haben. Wenn die Beteiligten genügend Abstand zu ihrem emotionalen Erleben haben, bzw. sich schnell erarbeiten können.
<b>5. vermitteln:</b> Ist es für sie in Ordnung, wenn....?	Konfliktmoderationsauftrag, Mediationsvereinbarung, anerkannte Vermittlerrolle,	Die Vermittlung sorgt für besseren Kontakt (offenere Kommunikation), für die Aushandlung und Einhaltung gemeinsamer Regeln und für die Beachtung der Verhältnismäßigkeit.	Wenn die Beteiligten die Verantwortung für das Verfahren zur Konfliktbearbeitung in kompetente Hände geben, sie aber selbst die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung behalten wollen und sich das auch gegenseitig zutrauen

<b>Position</b>	<b>Legitimation</b>	<b>Essentials</b>	<b>Anwendungsbereich</b> (Wann ist das hilfreich?)
<b>6. schlichten:</b> Auf Grund der geführten Gespräche (bzw meiner Fachkompetenz ..... ) empfehle ich.....	Anerkannte Schlichtungsrolle Bzw. Auftrag zur gutachterlichen Stellungnahme.	Die Legitimation ist sehr sorgfältig zu prüfen. Die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten müssen sorgfältig zur Kenntnis genommen werden. Unabdingbar ist eine anerkannte fachliche/oder politische und persönliche Autorität	Wenn die Beteiligten aus eigener Kraft den Konflikt nicht bewältigen können, anerkanntes Wissen zur Verfügung steht und die Bereitschaft zur Umsetzung des Schlichtungsspruches besteht (evt. sogar Schlichtungsabkommen).
<b>7. Konfliktbearbeitung in Auftrag geben</b> Machen Sie mir bitte ein Angebot.	Hilfe für die Beteiligten, übergeordnete Interessen	Es muss einen ganz klaren Rahmen geben. Bei Mediation und Konfliktcoaching muss die Freiwilligkeit gewährleistet sein. Die Teilnahme bei einem moderierten Gespräch oder Workshop kann erwartet werden.	Wenn die internen Möglichkeiten erschöpft sind oder nicht greifen.
<b>8. parteiliche Beratung:</b> Wie kann ich Sie unterstützen?	legitime Schutzinteressen, Ausgleich von Unzulänglichkeiten	Die Parteilichkeit darf nicht „Recht“ geben, es geht darum jemand dabei zu helfen konfliktfähiger zu werden. Verhandlungen und Perspektivenwechsel werden vorbereitet	Wenn eine der Konfliktparteien sichtbar im Nachteil ist, und eine Katastrophe nicht ausgeschlossen werden kann
<b>9. Partei ergreifen:</b> Ich gebe .....Recht.	Subjektive Überzeugung	Was richtig ist, muss auch richtig bleiben	Wenn es um Werte geht, die auch mir unverzichtbar sind und das Konfliktmanagement durch meine Solidarität nicht geschwächt wird.
<b>10. Verhandlungen führen:</b> Mandat, Verhandlungskontrakt, akzeptables Ergebnis	Klares Mandat der eigenen Seite, Anerkennung von der Gegenseite	Ich hole mir das Mandat meiner Konfliktpartei, schließe einen Verhandlungskontrakt mit der Gegenseite, und Sorge für ein akzeptables Ergebnis	Mit der entsprechenden Ressourcenausstattung (Zeit, Kompetenz, Führungsenergie, Führungsurlaubnis, Belastbarkeit...) ist das eine unverzichtbare Rolle, die leider zu wenig wahrgenommen und auch in Anspruch genommen wird.
<b>11. entscheiden (lassen):</b> Betrachten Sie das bitte als Anweisung/freie Entscheidung der Wählerinnen und Wähler	Anerkannte Führungsautorität; anerkannte Wahlverfahren	Eine Führungskraft entscheidet nach Anhörung der verschiedenen Sichtweisen auf der Basis von übergeordneten Gesichtspunkten. Wählerinnen und Wähler entscheiden nach einem Wahlkampf.	Wenn die Beteiligten bereit und in der Lage sind, die Entscheidung von außen umzusetzen. Hilfsweise kann geprüft werden ob die Durchsetzungskosten einer inakzeptablen Entscheidung im vernünftigen Verhältnis zum Nutzen der Entscheidung stehen (Es ist ein neuer Konflikt entstanden)
<b>12. Richten (lassen):</b> Wir klären das mit juristischen Mitteln.	Recht	Sachverhalte aus der Lebens- und Arbeitswelt werden zu juristisch handhabbaren Sachverhalten umformuliert und nach Recht und Gesetz entschieden.	

### 4.3 Arbeitshilfe zur Rollenklärung von Dritten im Konflikt

			<b>12. richten (lassen):</b> Wir klären das mit juristischen Mitteln.	
			<b>11. entscheiden (lassen):</b> Betrachten Sie das bitte als Anweisung.	
		<b>7. Konfliktbearbeitung in Auftrag geben:</b> Machen Sie mir/uns bitte ein Angebot.		
				<b>10. Verhandlungen führen:</b> Ich hole mir das Mandat meiner Konfliktpartei, schließe einen Verhandlungskontrakt mit der Gegenseite, und Sorge für ein akzeptables Ergebnis
<b>6. schlichten:</b> ich empfehle				<b>9. Partei ergreifen:</b> Ich gebe .....Recht.
	<b>5. vermitteln:</b> Ist es für sie in Ordnung, wenn....?			<b>8. parteiliche Beratung:</b> Wie kann ich Sie unterstützen?
			<b>4. Reflektieren, sondieren:</b> Wie kann ich die Situation verstehen?	
			<b>3. Den Konflikt beobachten („mitfinanzieren“):</b> Was da passiert, geht auch auf meine Kosten: Zeit, Qualität, Reputation des Bereiches, Nerven. Diese Ressourcen fehlen, aber es ist ok.	
			<b>2. Mitfühlen, mitleiden:</b> Was ist denn da los? Wie geht es Ihnen damit?	
			<b>1. Völlig raushalten:</b> Ich kann und möchte mich dazu nicht äußern.	

## 4.4 Erwartungen und Empfehlungen

Aus diesen Vorüberlegungen lassen sich die folgenden Erwartungen und Empfehlungen ableiten:

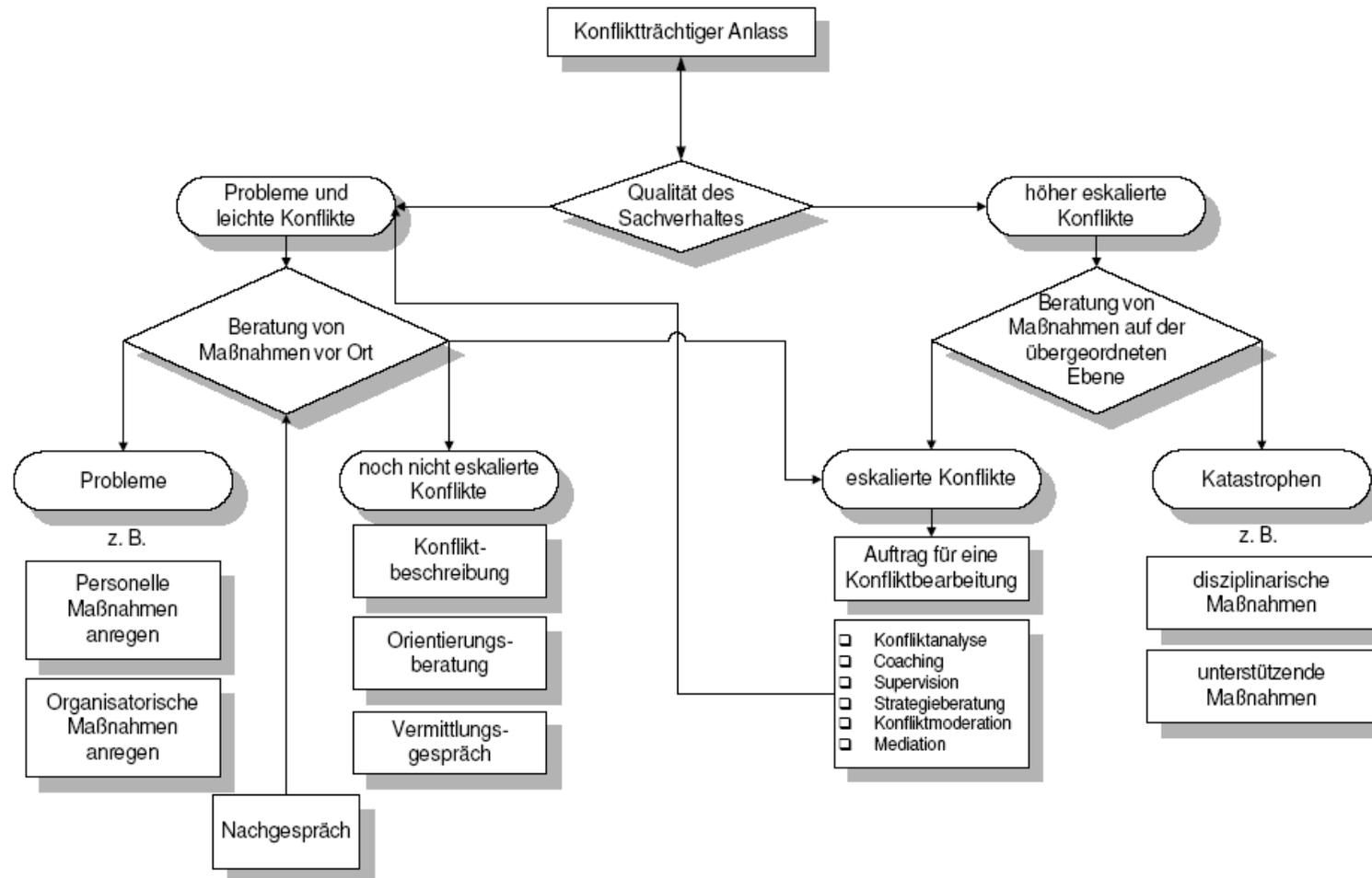
- **Die unmittelbar am Konfliktbeteiligten** bemühen sich um Kontakt, gemeinsame Regeln und Verhältnismäßigkeit
- **Führungskräfte** achten auf den konstruktiven Umgang mit Konflikten in ihrem Verantwortungsbereich. Wenn sie Konflikte wahrnehmen, mit denen die unmittelbar Beteiligten überfordert sind oder übergeordneten Interessen Geltung verschafft werden muss, setzen sie den Rahmen für eine Konfliktbearbeitung. Bei ausreichendem Vertrauen können sie selbst versuchen zu vermitteln, ansonsten geben sie im Benehmen mit der zentralen Konfliktbearbeitungsstelle eine Konfliktbearbeitung in Auftrag (intern oder extern).
- **InteressenvertreterInnen** können als Personen des Vertrauens wirken und schwächere Konfliktbeteiligte unterstützen, so dass sie sich gut an der Konfliktbearbeitung beteiligen können. Sie passen aber auf, dass sie nicht instrumentalisiert werden und achten auf die Verantwortung der Beteiligten für eine konstruktive Auseinandersetzung. Bei ausreichendem Vertrauen können auch sie versuchen zu vermitteln. Eine dritte Möglichkeit bei komplexeren Konfliktbearbeitungen ist, dass sie zB. durch eine Projektvereinbarung bei der Auftragssteuerung mitwirken.
- **VermittlerInnen** nutzen einzelne Elemente der professionellen Konfliktbearbeitung ehrenamtlich oder in Ergänzung ihrer „normalen“ Rollen.
- **Kolleginnen und Kollegen** tratschen nicht, sondern unterstützen in kollegialer Verantwortung die Beteiligten und erwarten einen verantwortlichen Umgang mit den Schwierigkeiten.
- **Konfliktbearbeitungsexperten (MediatorInnen, KonfliktmoderatorInnen, Konfliktcoaches)** nutzen auf der Basis ihrer erworbenen Kompetenz professionell die verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung.

## 5 Allgemeines Flussdiagramm für den Konfliktbearbeitungsprozess

Wenn es gelungen ist, sich auf ein gemeinsames Konfliktverständnis zu einigen, auf die Qualitätsanforderung von guten Konfliktbeschreibungen und 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 allgemeinen Flussdiagramm stellen wir nun 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. Das Diagramm muss für die konkreten Verfahrensschritte im Betrieb noch spezifiziert werden.

## 5.1 Das allgemeine Flussdiagramm im Überblick

### Flussdiagramm einer Konfliktbearbeitung



## 5.2 Erläuterung des allgemeinen Flussdiagramms

Wir gehen von einem konfliktträchtigen Anlass aus, d.h.

- an irgendeiner Stelle der Organisation 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

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 hinreichend konsensfähig sind) eingeleitet werden.

Handelt es sich aber um einen Konflikt, wird eine vorläufige Konfliktbeschreibung begonnen und zunächst im Verlauf einer Orientierungsberatung (Um was geht es Ihnen, was sind Ihre Ziele, was sind denkbare erwünschte Szenarien?) sondiert, was vernünftige Konfliktbearbeitungsschritte sein können.

Besteht die begründete Hoffnung auf Akzeptanz der Konfliktbeschreibung, 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 (die Konfliktbeschreibung findet keine Akzeptanz), muss die zentral koordinierende Stelle eingeschaltet werden. Unter ihrer Federführung werden Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung beraten. Die Auftraggeberrolle sollte aber bei der vor Ort verantwortlichen Führungskraft bleiben.

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

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

## 5.3 Welche Maßnahmen kommen für die Bearbeitung eskalierter Konflikte in Frage

Bei der Bearbeitung von höher 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 den 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.

### **5.3.1 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 folgenden 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, zur Verfügung stehende Ressourcen)
- strategische Aspekte (zB. Zielkonflikte, nicht abgegliche Annahmen über die Entwicklung des Umfeldes..)

### **5.3.2 Konfliktcoaching**

Dies ist eine Form der Einzelberatung für Führungskräfte und einzelne Konfliktbeteiligte. Das Ziel kann zum Beispiel die Unterstützung im Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen sein und/oder die Stärkung der persönlichen Konfliktfähigkeit zu stärken. Eine weitere Variante wäre die individuelle Strategieberatung. Hier werden persönliche Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken abgeglichen. Das Coaching unterstützt die Erarbeitung einer sinnvollen und angemessenen Strategie durch Angebote zum Rollen- und Perspektivenwechsel, sowie durch klare Rückmeldungen.

### **5.3.3 Supervision**

Dies ist eine Möglichkeit zur Unterstützung von Beteiligten bei noch nicht eskalierten Konflikten und eine Unterstützung von KonfliktbearbeiterInnen insbesondere bei hocheskalierten Konflikten und zur Fallreflexion (Qualitätssicherung). „Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, der Klienten und der Organisation erforscht und den Professionellen zur Verfügung stellt. Wenn ich weiß, was mein Handeln leitet, habe ich die Chance, die Angemessenheit dieses Programms für die jeweilige Situation zu überprüfen und Alternativen zu suchen.“<sup>6</sup>

### **5.3.4 Konfliktmoderation<sup>7</sup>**

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. Konfliktmoderation konzentriert sich auf die Bearbeitung der strukturellen und strategischen Hintergründe der Konfliktodynamik, in der Regel wird die emotionale Dynamik auf der Beziehungsebene ausgeklammert („keine Vergangenheitsbewältigung“). Auf der Basis der Verhandlungsprinzipien<sup>8</sup> Trennung von Sa-

---

<sup>6</sup> Rappe- Giesecke, K: 2003, S. 3

<sup>7</sup> siehe Redlich, A., 1997

<sup>8</sup> siehe Fischer, R; Ury, W.: 1988

che 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.

Die Teilnahme an einem Workshop zB zur Erarbeitung von Maßnahmen beim Thema XY kann angewiesen werden.

### **5.3.5 Mediationsgespräch<sup>9</sup>**

Dieses Bearbeitungselement ist spezialisiert auf die Vermittlung zwischen Konfliktpartnern, die sich auf der Beziehungsebene 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. Mediation unterstützt die am Konflikt beteiligten Personen, pragmatische und verbindliche Vereinbarungen zu entwickeln, wie zukünftig mit den Schwierigkeiten umgegangen wird. Im Verfahren entsteht wieder Respekt voreinander, manchmal sogar Wertschätzung. Mediationsgespräche beruhen auf Freiwilligkeit und Verschwiegenheit.

## **6 Weiterführende Literatur**

Besemer, Ch. 3. Auflage 1995: Mediation - Vermittlung in Konflikten

Fisher, R. , Ury, W. 7. Aufl.1988 Das Harvard Konzept, Frankfurt a. M.

Hartkemeyer, M & J, 1999: Miteinander Denken, das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart

Joas, Hans: Die Entstehung der Werte, Frankfurt 1997

Kunkel- van Kaldenkerken, R., 1999: Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, in KON:SENS April/99 (auch unter [www.stepberlin.de/Publikationen](http://www.stepberlin.de/Publikationen) abrufbar)

Rappe- Giesecke, K: Supervision für Gruppen und Teams, 1990, 3. Aufl. 2003,

Redlich, A., 1997: Konfliktmoderation- Handlungsstrategie für alle die mit Gruppen arbeiten, Hamburg

Thomann, Ch., 1998: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, Reinbek

---

<sup>9</sup> siehe Besemer, Ch. 1995; Thomann, Ch., 1998