



Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings

Entstehung und Bewältigung von Teamkonflikten am Beispiel einer typischen Teamkonstellation im Behindertenbereich

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Sozialpädagogik**
Kurs **BB 2012-2016**

Christian Sollberger

Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings

**Entstehung und Bewältigung von Teamkonflikten am Beispiel einer typischen
Teamkonstellation im Behindertenbereich**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im August 2016 in 3 Exemplaren eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialpädagogik**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialpädagogisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2016

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings

Entstehung und Bewältigung von Teamkonflikten am Beispiel einer typischen Teamkonstellation im Behindertenbereich

Bachelorarbeit von Christian Sollberger, TZ/BB 12-3

Die vorliegende Arbeit untersucht die Entstehung und Behandlung von Teamkonflikten im sozialpädagogischen Arbeitskontext. Der Autor geht den Fragen nach, was ein Teamkonflikt ist, wie dieser entstehen kann und welche Möglichkeiten es gibt diesen zu bewältigen. Der Fokus wird hierbei auf die Anfangsstadien von Konflikten gelegt und es werden Möglichkeiten beschrieben, diese frühzeitig zu deeskalieren. Die theoretischen Inhalte der Arbeit werden anhand fiktiver Beispiele und Situationen aus der Teamarbeit im Behindertenbereich illustriert. Diese dienen dem direkten Praxistransfer und der Veranschaulichung des erarbeiteten Fachwissens.

Zu Beginn der Arbeit werden unterschiedliche Konfliktbegriffe voneinander abgegrenzt und es wird definiert, was ein Team ausmacht. In der Folge werden unterschiedliche Konfliktformen sowie der Eskalationsverlauf von Konflikten beschrieben. Dabei werden insbesondere die Anfangsphasen von Teamkonflikten beleuchtet und Konfliktbewältigungsmethoden erörtert, welche eine frühzeitige Konfliktlösung ermöglichen. Im Schlussteil der Arbeit wird der Autor die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassen und eine Reihe von Empfehlungen für den Umgang mit Teamkonflikten erarbeiten. Die Normalisierung der Konflikte, transparente und offene Kommunikation, Empathie und Verständnis für die Gegenpartei sowie Beanspruchung von Hilfe durch eine Drittperson spielen hierbei eine grosse Rolle. Abschliessend nimmt der Autor noch einmal Bezug zu der sozialpädagogischen Praxis im Behindertenbereich und gibt Empfehlungen für zukünftige Arbeiten in diesem Themengebiet ab.

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich bei meiner Schwester Silja Sollberger bedanken. Sie hatte stets viel Geduld für mich und meine Fragen und war jederzeit für mich erreichbar. Auch möchte ich meinen Eltern Barbara und Dieter Sollberger-Glaus danken, welche für mich immer eine offene Tür und einen guten Ratschlag bereithielten. Zum Schluss möchte ich meinem Bruder David Sollberger danken, welcher mir immer mit einem konstruktiven Feedback zur Seite steht. Ihr wart und seid mir eine unschätzbare Hilfe, danke!

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	2
Danksagung.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis.....	6
Vorwort.....	8
1. Einleitung	9
1.1 Fragestellungen	10
1.1.1 Was ist ein Teamkonflikt?	10
1.1.2 Wie entstehen Teamkonflikte?	10
1.1.3 Welche Möglichkeiten gibt es, Teamkonflikte frühzeitig anzugehen und zu bewältigen?	10
1.2 Fachliche Relevanz und AdressatInnen	10
2. Definition der Begriffe	12
2.1 Was ist ein Team?.....	12
2.1.1 T E A M = Toll, Ein Anderer Machts!	12
2.2 Was ist ein Konflikt?	13
2.2.1 Konfliktdefinition nach Glasl.....	14
3. Konfliktdiagnose.....	17
3.1. Konflikttypologien und Konfliktformen	17
3.1.1 Konflikttypologie nach Berkel.....	18
3.1.2 Heisse und kalte Konflikte nach Glasl	26
3.2 Konflikteskalation nach Glasl	28
3.2.1 1. Stufe – Verhärtung	28
3.2.2 2. Stufe – Polarisierung & Debatte	29

3.2.3	3. Stufe - Taten statt Worte!.....	30
3.2.4	Zusammenfassung der ersten drei Eskalationsstufen	31
4.	Möglichkeiten der Konfliktbehandlung.....	32
4.1	Präventive vs. kurative Konfliktbehandlung.....	33
4.2	Aspekte der Mediation	35
4.2.1	Mediation in der Praxis.....	35
4.3	Gewaltfreie Kommunikation	38
4.3.1	Gewaltfreie Kommunikation in der Praxis	38
4.3.2	Fazit.....	40
4.4	Harvard-Konzept.....	41
4.4.1	Aspekte der Verhandlung.....	41
4.4.2	Alternative zum Positionsgerangel: Die sachbezogene Verhandlungsstrategie	42
4.4.3	Abläufe der sachbezogenen Verhandlungsstrategie	45
4.4.4	Versetzen in die Lage der Gegenpartei.....	46
4.4.5	Fazit.....	46
4.5	Kollegiale Beratung.....	47
4.5.1	Systemisches Arbeiten.....	47
4.5.2	Methoden des systemischen Umgangs mit Konflikten.....	49
5.	Erkenntnisse und Schlussfolgerungen	53
5.1	Aspekte einer effizienten Konfliktbewältigung	53
5.2	Praxisbezug	55
5.3	Fazit und Ausblick	55
	Quellenverzeichnis	56

Abbildungsverzeichnis

Deckblatt: Daydream von Alexander Jansson

Abb. 1: Innerbetriebliche und gesellschaftliche Faktoren.....	S.13
Abb. 2: Konflikte und Nicht-Konflikte nach Glasl.....	S.15
Abb. 3: Annäherungs-Annäherungs-Konflikt.....	S.19
Abb. 4: Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt.....	S.19
Abb. 5: Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt.....	S.20
Abb. 6: Konfliktarten in einer Organisation nach Berkel.....	S.24
Abb. 7: Eskalationsmodell nach Glasl.....	S.28
Abb. 8: Konfliktbehandlung nach Glasl.....	S.34
Abb. 9: Anleitung für das Erstellen von Selbst- und Feindbildern.....	S.36
Abb. 10: Systemisches Arbeiten.....	S.47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Konfliktypologie nach Berkel.....	S.18
Tabelle 2: Weiche, harte und sachbezogene Verhandlungsstrategien.....	S.44

„Wer Konflikten aus dem Weg geht, kommt darin um“

Anke Maggauer-Kirsche (*1948), deutsche Lyrikerin, Aphoristikerin und ehemalige Betagtenbetreuerin in der Schweiz

Vorwort

Mich vertieft mit dem Thema „Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings“ auseinanderzusetzen, war mir schon seit einiger Zeit ein grosses Anliegen. Mein Interesse für dieses Themenfeld ist in den sechs Jahren meiner Arbeit im Behindertenbereich stets gewachsen und ich freue mich, im Rahmen dieser Bachelorarbeit mein Wissen diesbezüglich erweitern zu können. Der Grund, weshalb mich diese Thematik stark interessiert, liegt darin, dass ich wiederholt selbst direkt oder indirekt von Teamkonflikten betroffen war. Rückblickend betrachtet ist mir die Entstehung vieler dieser Konflikte noch heute unklar. Ich kann nicht mit Sicherheit sagen, weshalb und wodurch die Unstimmigkeiten entstanden und wie es passieren konnte, dass sich diese manchmal so sehr verhärten konnten, dass eine Lösung des Problems nur durch eine Veränderung der Teamkonstellation möglich schien. Es ist mir ein grosser Wunsch, mit dieser Arbeit mehr Licht in diese hochkomplexen Prozesse zu bringen und meine eigenen Erfahrungen besser einordnen zu können. Auch ist es mir ein Anliegen nach Wegen zu suchen, welche mir und anderen einen professionelleren Umgang mit Teamkonflikten ermöglichen.

1. Einleitung

In der sozialpädagogischen Arbeit im Behindertenbereich, sind die Professionellen der Sozialen Arbeit auf ein funktionierendes Team angewiesen. Gemäss dem Berufskodex der AvenirSocial (2010) basiert das Menschenbild der Sozialen Arbeit auf gegenseitigem Respekt und einer ausgeglichenen Kooperation (S.6). Jedoch gehören Teamkonflikte im sozialpädagogischen Arbeitsfeld zum Alltag. Gemäss Johannes Herwig-Lempp (2004) kommt es dabei oft vor, dass Teams, welche sich in einem Konflikt wiederfinden, erschrecken und erstarren. Sie fühlen sich in ihrer Arbeit bedroht und wissen nicht, wie sie mit dieser Situation umgehen sollen. In der Gesellschaft herrscht eine grosse Konfliktangst, wodurch Konflikte als etwas Schwieriges und Aussergewöhnliches betrachtet werden (S.228). Diese Konfliktangst kann ganze Teams im Konfliktlösungsprozess blockieren, worunter nicht zuletzt der sozialpädagogische Auftrag leidet. Laut Reinhilde Beck und Gotthart Schwarz (2008) wird uns diese Konfliktangst von Kind auf anezogen. Früh lernen wir, dass Konflikte überflüssig, schädlich, unschön und kontraproduktiv sind. Es wird uns vermittelt, dass ein braves Kind ein ruhiges und friedliches Kind ist, sodass wir uns angewöhnen, Konflikten aus dem Weg zu gehen (S.13). Der Autor möchte in dieser Arbeit das Thema Teamkonflikt aus neuen Blickwinkeln betrachten und Möglichkeiten zu einem gesunden und produktiven Umgang damit erarbeiten. Es soll untersucht werden, welches typische Ursachen von teaminternen Unstimmigkeiten sind und wodurch diese gefördert werden. Der Fokus der Arbeit wird dabei auf die Anfangsstadien von Teamkonflikten gelegt. Es werden die Phasen beleuchtet, in welchen eine konstruktive Auseinandersetzung des Teams mit der Situation noch möglich ist und anschliessend spezifische Bewältigungsstrategien beschrieben. Gewisse Theorien und Methoden werden am Beispiel eines sozialpädagogischen Teams im Behindertenbereich illustriert.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, den Professionellen der Sozialen Arbeit Orientierung in der überwältigenden Diversität der Konfliktliteratur zu bieten. Es sollen die wichtigsten Aspekte des Konfliktmanagements aufgezeigt und Handlungsmöglichkeiten für die Praxis abgeleitet werden. Der Autor möchte dadurch dazu beitragen, den Betroffenen ein besseres Konfliktverständnis und einen effizienteren Konfliktumgang zu ermöglichen. Ziel dieser Arbeit ist es Bewältigungsstrategien zu erheben, welche den Professionellen der Sozialen Arbeit ermöglichen Teamkonflikte an ihren Wurzeln zu behandeln und dadurch einen konstruktiven und lehrreichen Umgang mit diesen zu entwickeln.

Dem Autor ist es wichtig klarzustellen, dass es nicht Ziel dieser Arbeit ist Wege zu finden Teamkonflikte präventiv komplett zu verhindern. Gemäss Beck und Schwarz (2008) sind Konflikte unvermeidlich, müssen jedoch nicht zwangsmässig nachteilig sein. Die Gefahr, dass ein Konflikt destruktive Ausmasse annimmt, wird durch das Verdrängen und Nichtbearbeiten der Problematik begünstigt. Es ist deshalb von enormer Wichtigkeit, Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen und anzugehen (S. 124). Der Fokus dieser Arbeit liegt daher auf der frühzeitigen Behandlung eines Konfliktes, bevor es zu einer Verhärtung kommt und dieser womöglich unlösbar wird. Aus diesem Grund wird diese Arbeit auch nicht die Krisenintervention untersuchen.

1.1 Fragestellungen

Um die Thematik „Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings“ systematisch erarbeiten zu können, werden in der Folge drei Hauptfragestellungen definiert, welche jeweils mehrere Unterfragen beinhalten. Die Fragestellungen werden in der unten aufgeführten Abfolge bearbeitet und verleihen der Arbeit ihre Grundstruktur:

- *Was ist ein Teamkonflikt?*
- *Wie entstehen Teamkonflikte?*
- *Welche Möglichkeiten gibt es, Teamkonflikte frühzeitig anzugehen und zu bewältigen?*

1.1.1 Was ist ein Teamkonflikt?

Das Wort Teamkonflikt setzt sich aus den Wörtern „Team“ und „Konflikt“ zusammen, welche beide einen grossen fachliterarischen Hintergrund besitzen. Aus diesem Grund möchte sich der Autor zu Beginn der Arbeit mit der Definition der beiden Begriffe befassen und folgende Unterfragen klären:

- *Was ist ein Team?*
- *Was ist ein Konflikt?*

1.1.2 Wie entstehen Teamkonflikte?

In der Folge soll auf die Konfliktentstehung eingegangen werden. Es werden verschiedene Konflikttypen und Konfliktursachen beschrieben und der Eskalationsverlauf von Konflikten erörtert. Hierbei stellt sich der Autor folgende Unterfragen:

- *Welche Ursachen können Teamkonflikte haben?*
- *Welche Konfliktformen gibt es?*
- *Wie sehen die unterschiedlichen Eskalationsphasen aus?*
- *Was sind die Anfangsphasen eines Teamkonfliktes?*

1.1.3 Welche Möglichkeiten gibt es, Teamkonflikte frühzeitig anzugehen und zu bewältigen?

Nachdem der Autor die vorhergehenden Fragestellungen beantwortet hat, möchte er sich der Konfliktbehandlung widmen. Er wird verschiedene Methoden der Konfliktlösung aufzeigen, welche einen konstruktiven Umgang mit dem Konflikt ermöglichen. Diese Bewältigungsmethoden setzen in der Entstehungsphase des Konfliktes an. Der Autor stellt sich hierbei folgende Unterfragen:

- *Wie können sich die Betroffenen selber helfen?*
- *Was sind die Kernaspekte einer effizienten Konfliktlösung?*

1.2 Fachliche Relevanz und AdressatInnen

Damit die Professionellen der Sozialen Arbeit ihrem Auftrag gerecht werden können, ist ein kompetenter Umgang mit Teamkonflikten von grosser Bedeutung, da diese gemäss Beck und Schwarz (2008) unumgänglich sind (S.124). Durch das Ignorieren und Verdrängen der Problematik können ganze Teams in ihrer Tätigkeit blockiert werden. Die KlientInnen haben ein Anrecht auf kompetente Dienstleistung und ein funktionierendes Betreuungsteam. Im Berufskodex der AvenirSocial (2010) wird der Auftrag zu einem gesunden Umgang der Professionellen untereinander folgendermassen definiert:

- Gemäss Art. 4 „Leitidee und Menschenbild der Sozialen Arbeit“, Abs. 2 sind die gegenseitig respektierende Anerkennung und die ausgleichend gerechte Kooperation Voraussetzungen für das erfüllte Menschsein (S.6).

- Gemäss Art. 6. „Dimensionen und Dilemmata in der Praxis Sozialer Arbeit“, Abs. 2 ist der Umgang mit Interessenskollisionen und Widersprüchen sowie die Orientierung in Loyalitätskonflikten Teil der Sozialen Arbeit (S.7).

Somit richtet sich diese Bachelorarbeit an alle Professionellen der Sozialen Arbeit, welche in Teams arbeiten. Auch ist diese Arbeit allen Menschen gewidmet, welche sich für die Entstehung und Behandlung von Konflikten interessieren und diesbezüglich ihren Horizont erweitern möchten.

2. Definition der Begriffe

In diesem ersten Kapitel möchte sich der Autor dem Teamkonfliktbegriff widmen. Da die Literatur zu den Themenfeldern „Team“ und „Konflikt“ äusserst umfangreich und vielseitig ist, die vorliegende Arbeit jedoch lediglich Konflikte in sozialpädagogischen Teamsettings behandelt, ist eine klare Definition und Abgrenzung der Begriffe von hoher Bedeutung.

2.1 Was ist ein Team?

Zunächst soll die Frage behandelt werden, was der Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team ist. Gemäss Simone Kauffeld (2001) werden die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ von manchen AutorInnen synonym verwendet, während andere diese bewusst getrennt verwenden. Es herrscht die weitverbreitete Annahme, dass Teams mehr bzw. bedeutsamer wären als Gruppen. Dieser Auffassung zur Folge sind alle Teams automatisch auch Gruppen, jedoch nicht alle Gruppen automatisch auch Teams. Während der Gruppenbegriff lediglich die Zuordnung und Zugehörigkeit von Personen beschreibt, wird dem Teambegriff eine positive Qualität und eine höhere Kooperationsbereitschaft unter den Mitgliedern zugeschrieben (S.14–15).

Manfred Gellert und Claus Nowak (2007) definieren ein Team wie folgt: „Teamarbeit ist die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2-8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln“ (S.23). Gemäss Gellert und Nowak (2007) sind demnach klassische Teams stets dort zu finden, wo mehrere Personen ihre verschiedenen Kompetenzen verbinden müssen, um eine Aufgabe zu bewältigen. Die Rollenverteilung im Team ist dabei von aussen klar ersichtlich (S.24).

Da zur Illustration dieser Arbeit ein sozialpädagogisches Team im Behindertenbereich dient, wird von der folgenden Teamzusammenstellung ausgegangen:

- Eine Gruppenleitung,
- eine Stellvertretung Gruppenleitung,
- ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin in Ausbildung (FaBe, Sozialpädagogin),
- und weitere Mitarbeitende. Die Mitarbeitenden können sowohl QuereinsteigerInnen, SozialpädagogInnen, ausgebildete Fachpersonen Betreuung sowie PraktikantInnen sein.

Den Übergang zur Konfliktthematik möchte der Autor anhand einer kurzen Geschichte illustrieren.

2.1.1 T E A M = Toll, Ein Anderer Machts!

Dies ist die Geschichte von vier Leuten namens Jedermann, Jemand, Irgendwer und Niemand. Es gab eine wichtige Aufgabe zu erledigen, und Jedermann sollte sich darum kümmern. Jedermann war sich sicher, dass Jemand sie erledigen würde. Irgendwer hätte sie übernehmen können, aber Niemand führte sie aus. Jemand wurde wütend, denn es war Jedermanns Aufgabe. Jedermann dachte, Irgendwer könnte sie erledigen, aber Niemand bedachte, dass Jedermann sich darum drücken würde. Die Geschichte lief darauf hinaus, dass Jedermann Jemanden beschuldigte, weil Niemand das tat, was Irgendwer hätte tun können. (ursprünglicher Autor unbekannt, zit. in Herwig-Lempp, 2004, S.39)

2.2 Was ist ein Konflikt?

Um die Thematik „Konfliktprävention in sozialpädagogischen Teamsettings“ angehen zu können, bedarf es einer klaren Differenzierung des in dieser Arbeit verwendeten Konfliktbegriffs. Im folgenden Abschnitt möchte der Autor auf die geschichtlichen Aspekte der Konfliktdefinition und die Diversität in der Deutung des Begriffs eingehen.

Laut Glasl (2004) hat das Interesse für Konflikte in der Gesellschaft und auch in Institutionen im letzten Jahrhundert stark zugenommen. Man stellte fest, dass sich die Dynamiken der Umwelt wie z.B. die wirtschaftlichen, ökologischen, sozialpolitischen und kulturellen Faktoren stark auf das Innenleben von Organisationen auswirken können. So sind Spannungen in Institutionen häufig Symptome eines gesamtgesellschaftlichen Problems. Diese Wechselwirkung kann jedoch auch in umgekehrter Richtung funktionieren. Zum Beispiel weiteten sich in einer psychiatrischen Klinik in Holland die Unstimmigkeiten und Spannungen, welche zwischen einigen Direktionsmitgliedern entstanden waren, nach und nach auf den ganzen Betrieb aus. Dieser Konflikt breitete sich dann über die Gesundheitsbehörden auf das niederländische Parlament aus und führte dort zu einer Regierungskrise. In einem anderen Fall führten die internen Unstimmigkeiten in einem grossen Chemieunternehmen bezüglich der Sicherheitsmassnahmen zu einer Katastrophe, welche einen grossen volkswirtschaftlichen Schaden mit sich brachte und somit die im Lande bestehenden politischen Gegensätze und Fronten verschärfte (S.13-14).

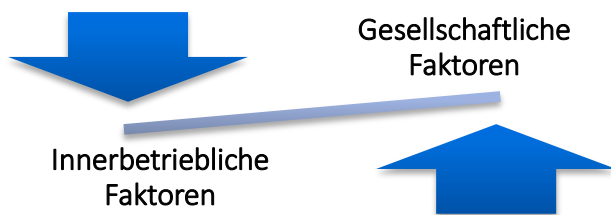


Abb. 1: Innerbetriebliche und gesellschaftliche Faktoren

Durch die Medien, welche sehr grosszügig mit dem Konfliktbegriff umgehen und manche Situation schnell als Konflikt oder gar Krise bezeichnen, kam es zu einer Inflation des Begriffs. Gemäss Wikipedia wird das Wort „Konflikt“ von dem lateinischen Begriff „confligere“ abgeleitet, welcher „zusammentreffen“ bzw. „kämpfen“ bedeutet (Wikipedia, 2016). In der Fachliteratur existiert ein grosser Fundus an Konfliktdefinitionen. Viele dieser Definitionen behandeln unterschiedliche Aspekte und Blickwinkel der Problematik oder unterscheiden sich durch ihre spezifische bzw. unspezifische Formulierung (Glasl, 2004, S.1). Im Folgenden wird der Autor einige Konfliktdefinitionen aufzeigen.

- Eine sehr unspezifische und somit für die Praxis wenig brauchbare Definition des Konfliktbegriffes stammt von **D. Berlew**:
„Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat“ (Berlew, 1977; zit. in Glasl, 2004, S. 15).
- Ein wenig differenzierter beschreibt der Psychologe **Lutz von Rosenstiel** den Begriff:
„Ein individueller – sogenannter sozialer – Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen

Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden“ (Rosenstiel, 1980; zit. in Beck und Schwarz, 2008, S.120). Diese Definition erhebt die Handlungseinstellung, Handlungstendenzen und Handlungsmotivation der Betroffenen zum Schwerpunkt des Konflikts.

- **Thomas Prein** knüpft an der Definition von Rosenstiel an und differenziert diese noch weiter:

„Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig oder zu recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.“ (Prein, 1982; zit. in Beck und Schwarz, 2008, S.120)

- **Bruno Rüttinger** fasst alle Aspekte der oben aufgeführten Definitionen zusammen und formuliert Folgendes:

„Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die von einander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind“ (Rüttinger, 1980; zit. in Beck und Schwarz, 2008, S.121). Rüttinger beschreibt in seiner Definition, dass den Betroffenen die Gegnerschaft bewusst ist und diese voneinander abhängig sind.

2.2.1 Konfliktdefinition nach Glasl

Der Autor hat sich dazu entschieden, in dieser Arbeit mit der Definition von Friedrich Glasl zu arbeiten. Glasl (2004) definiert soziale Konflikte wie folgt:

„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- Zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
im Wahrnehmen
und im Denken bzw. Vorstellen
und im Fühlen
und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen,
was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (S.17)

Gemäss Glasl (2004) lässt sich ein sozialer Konflikt demnach wie folgt beschreiben:

- Es muss eine Interaktion zwischen AkteurInnen bestehen.

- Eine Unvereinbarkeit kann als Widerspruch oder Anstössigkeit gegenüber der eigenen Erlebenswelt betrachtet werden und kann im Denken, Wahrnehmen und Vorstellen entstehen, also auf kognitiver bzw. perzeptiver Ebene. Diese Unvereinbarkeit muss jedoch nicht zwangsläufig einen sozialen Konflikt auslösen, denn dafür bedarf es stets noch einer Realisierungshandlung (z.B. verbale Kommunikation). Wenn die betroffene Person sich vom Gegenüber durch eine Realisierungshandlung in der Verwirklichung ihrer Bedürfnisse beeinträchtigt fühlt, ist ein sozialer Konflikt gegeben. Wenn sich jedoch lediglich die Vorstellungs- und Denkinhalte widersprechen, ohne dass es zu einer darauffolgenden Realisierungshandlung kommt, besteht kein sozialer Konflikt.
- Damit ein sozialer Konflikt gegeben ist, muss die Unvereinbarkeit stets auch das Gefühls- und Willensleben betreffen (S.18).

	Unvereinbarkeiten erlebt im:			
	Denken	Fühlen	Wollen	Handeln
Logischer Widerspruch	x			
Meinungsdifferenz	x			
Missverständnis	x			
Fehlperzeption	x			
semantische Unterschiede	x			
Gefühlsgegensätze		x		
Ambivalenz		x		
Antagonismus			x	
Indizent				x
Spannung	x	x		
Krise	x	x	x	→
Konflikt	x	&/oder x	&/oder x	UND x

Figur 1.1: Konflikte und Nicht-Konflikte

Abb. 2: Konflikte und Nicht-Konflikte (Quelle: Martina Siems & Irina Rosa, ohne Datum, S.9)

Auf Abbildung 2 kann man erkennen, dass eine Unvereinbarkeit in allen vier Kategorien erlebt werden muss, damit ein sozialer Konflikt besteht.

2.2.1.1 Wann besteht kein sozialer Konflikt?

Glasl (2004) beantwortet diese Frage mittels Situationsbeispielen. Eine Mutter mag zum Beispiel klassische Musik und ihre Tochter bevorzugt Rockmusik. Beide mögen das Musikgenre des anderen jeweils nicht, können dieses jedoch akzeptieren. In dieser Situation ist bei beiden AkteurInnen eine Unvereinbarkeit im Fühlen gegeben, jedoch löst diese zunächst keinen sozialen Konfliktaus. Erst als wegen dieser Unvereinbarkeit ein Streit um die Musikwahl (ein Handeln) beim Abendessen ausbricht, ist ein sozialer Konflikt gegeben, denn beide AkteurInnen erleben eine Beeinträchtigung in der Realisierung ihrer eigenen Vorstellungen und Wünsche. Ein anderes Beispiel wäre das unabsichtliche Zusammenprallen zweier Passanten auf einem Gehweg. Beide erleben in dieser Situation eine Unvereinbarkeit im Verhalten. Da die Betroffenen sich jedoch sofort beieinander entschuldigen und darauf hindeuten, dass der Zusammenprall unbeabsichtigt war, bleibt diese Situation lediglich ein

Inzident. Wenn ein solcher Zusammenprall jedoch von einem der Akteure beabsichtigt oder geplant gewesen wäre, hätte ein sozialer Konflikt daraus resultieren können (S.18).

2.2.1.2 Weitere Aspekte eines sozialen Konflikts

Gemäss Beck und Schwarz (2008) sind soziale Konflikte keine statischen bzw. stillstehenden Situationen, sondern sind als Prozesse zu betrachten. Diese beinhalten eine Vorgeschichte, eine Entwicklungsphase und eine Eskalationsdynamik. Unscheinbare Interaktionen können schnell zu Konflikten ausufern, wenn die betroffenen Akteure sich dieser subtilen Dynamik nicht bewusst sind. Bewusst oder unbewusst kann das vorhandene Konfliktpotential geschürt werden, wodurch aus anfänglichen Unstimmigkeiten Gegensätze, aus Gegensätzen Unvereinbarkeiten und aus diesen verfeindete Fronten resultieren können. Dieser Konflikteskalierungsprozess kann in jeder Phase bzw. Entwicklungsstufe angegangen und behandelt werden. Auch wird aus den Erklärungen von Glasl ersichtlich, dass Konflikte zum Alltag gehören und somit omnipräsent sind. Die eigentliche Problematik liegt hiermit nicht bei den Konflikten an sich, sondern bei den häufig fehlenden Kompetenzen der Betroffenen, die Konfliktpotentiale zu erkennen, mit diesen umzugehen und sie produktiv zu nutzen. Es wird häufig vergessen, dass Konfliktprozesse eine grosse Fülle an Lernmöglichkeiten bieten und positive Effekte haben können. Konflikte weisen stets auf Probleme oder Missstände hin, sie bieten die Möglichkeit, die eigene Innovation zu fördern und die eigenen Kommunikationskompetenzen zu verbessern. Auch wird durch einen Konflikt das Interesse der Betroffenen angeregt, Veränderungen werden ausgelöst und die Kreativität wird gefördert. Durch einen Teamkonflikt kann das Gruppengefühl gestärkt werden und das Individuum erhält die Möglichkeit, zu Selbsterkenntnissen zu gelangen (S.123-124).

Gerhard Schwarz (2005) spricht sogar von einer Sinnhaftigkeit von Konflikten. Für viele Menschen ist es jedoch schwierig diese zu erkennen, da es ihrer Logik widerspricht, in Konflikten einen Sinn zu sehen. Häufig besteht in Organisationen die Grundhaltung, dass Konflikte stets auf Führungsfehler zurückzuführen sind und eigentlich gar nicht auftreten sollten (S.15). Gemäss Schwarz (2005) verdeutlichen Konflikte jedoch vorhandene Unterschiede und machen diese fruchtbar für die Bearbeitung (S.16).

3. Konfliktdiagnose

Im folgenden Kapitel wird es um die Konfliktdiagnose gehen. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über verschiedene Konflikttypen, Konfliktursachen und den Konfliktverlauf zu erhalten. Der Fokus wird auf die Anfangsstadien des Konflikts gelegt, in welchen noch die Möglichkeit besteht, durch präventive Massnahmen eine weitere Eskalation zu verhindern.

3.1. Konflikttypologien und Konfliktformen

Für eine effektive Konfliktbehandlung sind Konflikttypologien von hoher Bedeutung. Durch diese lassen sich Konflikte bestimmen, unterscheiden und abgrenzen, wodurch eine adäquate Intervention möglich wird. Laut Glasl (2004) existiert ein überaus grosser Fundus an Bemühungen, Konflikttypen zu definieren und zu unterscheiden. Es ist sehr schwierig, bestehende Typologien von Konflikten miteinander zu vergleichen oder in eine allumfassende Systematik zu gliedern, da sie aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen stammen. Die meisten dieser Analysen und Typologien beschränken sich lediglich auf den engen Rahmen ihrer Fachdisziplin (S.53). Da eine umfassende Aufarbeitung der verschiedenen Konflikttypologien den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, wird der Autor den Fokus auf die Konflikttypologien von Karl Berkel und Friedrich Glasl legen. Die Konflikttypologie nach Berkel wird umfassend beschrieben, da diese die Möglichkeit bietet direkten Bezug zur Praxis zu nehmen und sich gut mit der Konfliktdefinition von Friederich Glasl vereinbaren lässt. Im Anschluss wird kurz Bezug auf die Konflikttypologie von Friedrich Glasl genommen. Der Autor wird zur Illustration der jeweiligen Konfliktkonstellationen fiktive Beispiele aufzeigen, welche in sozialpädagogische Teamsettings im Behindertenbereich auftreten könnten.

3.1.1 Konflikttypologie nach Berkel

Karl Berkel (2014) gliedert Konflikte in die drei Hauptgruppen seelische, soziale und organisatorische Konflikte, welche weiter in verschiedene Konfliktformen unterteilt werden (S. 5; siehe Tabelle 1):

Seelische Konflikte	Soziale Konflikte	Organisatorische Konflikte
Annäherungs-Annäherungs-Konflikt	Zweier- oder Paarkonflikte: Identität vs. Symbiose Nähe vs. Distanz Entwicklungsrichtung vs. – tempo	Sachkonflikte
Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt	Dreier- oder Dreieckskonflikte: Koalition, Rivalität, Relation	Beziehungskonflikte
Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt	Gruppenkonflikte: Revier, Rangordnung, Führung	Wertkonflikte
		Innere Konflikte

Tabelle 1: Übersicht der Konflikttypologie nach Berkel (Quelle: auf der Basis von Berkel, 2014, S.15-21)

3.1.1.1 Seelische Konflikte

Gemäss Berkel (2014) nehmen wir täglich eine Vielzahl von Informationen auf, welche entweder widersprüchlich oder unvereinbar mit unserer persönlichen Einstellung sind. Durch diese Unvereinbarkeit entsteht eine Dissonanz, welche man für sich selbst auflösen bzw. bearbeiten muss. Wenn wir in einer solchen Situation nicht zum Handeln gezwungen sind, können wir diese Widersprüche oftmals gut auf sich beruhen lassen. Sind wir jedoch gezwungen zu handeln, kann dies zu einem seelischen Konflikt führen (S.24–25).

- **Beispiel:** *Ein Teammitglied setzt einen spezifischen agogischen Auftrag (von der Gruppenleitung oder Institution) um, kann diesen jedoch persönlich nicht vollumfänglich vertreten.*

Laut Berkel (2014) liegt der seelische Konflikt in der Entscheidungsfindung, wobei sich dieser Entscheidungsprozess in drei Konfliktformen zeigen kann:

- a) Annäherungs-Annäherungs-Konflikt
- b) Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt
- c) Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt

Die betroffene Person muss sich in diesen drei Konfliktsituationen zwischen zwei gleichwertigen Alternativen entscheiden, welche immer auch einen negativen Aspekt beinhalten. Wichtig ist es hierbei, dass die Person eine Entscheidung treffen muss, auch wenn sie mit dieser negative Folgen tragen muss. Solche Konflikte werden nur grösser, wenn sich die Person den jeweiligen Entscheidungen nicht stellt und hofft, den negativen Folgen damit aus dem Weg gehen zu können (S.15-16).

Annäherungs-Annäherungs-Konflikt

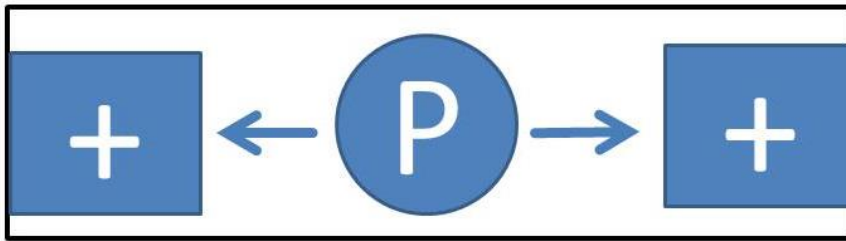


Abb. 3: Annäherungs-Annäherungs-Konflikt (Quelle: leicht modifiziert nach Berkel, 2014, S. 15)

Die Person steht zwischen zwei positiv besetzten Zielen, die sie für gleich wertvoll erachtet, aber nicht synchron anstreben/erreichen kann. Dieser Konflikt kann gelöst werden, indem die Person sich für eine Möglichkeit entscheidet und dadurch auf die andere verzichtet (Berkel, 2014, S.15-16).

- **Beispiel:** Ein Teammitglied muss sich zwischen zwei Ausbildungsplätzen (ursprüngliche Wohngruppe, andere Wohngruppe) entscheiden, welche beide ihren Interessen und Neigungen entsprechen.

Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt

Die Person muss sich zwischen zwei Gegebenheiten entscheiden, die sie beide als negativ betrachtet. Bei dem Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt ist die Person einer Pflichtkollision ausgeliefert. Sie gerät in ein Dilemma; egal wofür sie sich entscheidet, sie kann dem Übel nicht ausweichen (Berkel, 2014, S.16).

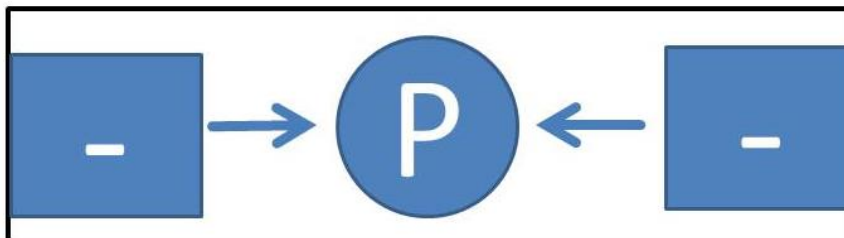


Abb. 4: Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt (Quelle: leicht modifiziert nach Berkel, 2014, S. 16)

- **Beispiel:** Die Gruppenleitung und die Stellvertretung haben sich die Aufgaben zur Ausführung eines administrativen Auftrags der Institution untereinander aufgeteilt. Die Stellvertretung ist mit ihrem Beitrag in Verzug und die institutionelle Überprüfung des Auftrags rückt näher. Die Gruppenleitung, welche ihren Beitrag bereits fertiggestellt hat, gerät nun in ein Dilemma: Soll sie darauf vertrauen, dass die Stellvertretung ihren Beitrag noch rechtzeitig liefert (mit ungewissem Ausgang) oder soll sie den Teil der Stellvertretung selbständig übernehmen und aufarbeiten.

Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt

Die Person steht vor einer Entscheidung zwischen Alternativen, welche sowohl Vorteile wie auch Nachteile beinhalten. In diesem Entscheidungsprozess wird der typische Grundzug eines Konflikts ersichtlich: die Ambivalenz. Die Person wird gleichzeitig von positiven wie auch negativen Gefühlen ergriffen (Berkel, 2014, S.16–17).

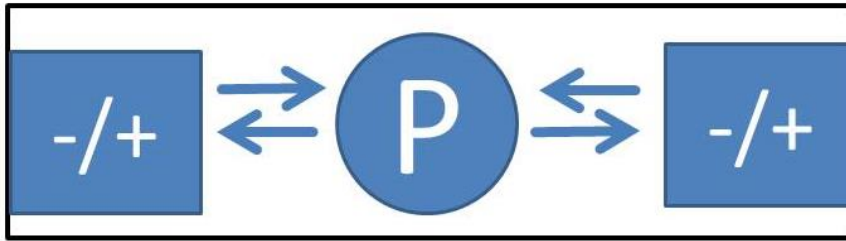


Abb. 5: Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (Quelle: leicht modifiziert nach Berkel, 2014, S. 16)

- **Beispiel:** *Ein Teammitglied stört sich daran, dass eine Mitarbeiterin stets vergisst, die Pflegeprodukte nachzufüllen. Das Teammitglied befindet sich nun in einem Dilemma darüber, ob sie der betroffenen Person ein Feedback geben (was ihr jedoch unangenehm ist) oder dies bleiben lassen (wodurch sich höchstwahrscheinlich keine Veränderung ergibt) sollte.*

Gemäss Berkel (2014) lässt sich aus dem Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt eine wertvolle Erkenntnis für die Konfliktbewältigung gewinnen. Ein Konflikt kann demnach nur beendet werden, wenn wir auch die negativen Folgen einkalkulieren, annehmen und verarbeiten können. Ein Konflikt bleibt ungelöst bzw. verschärft sich, wenn vergeblich darauf gehofft wird, den unbefriedigenden Begleiterscheinungen ausweichen zu können. Konfliktkompetenz zeichnet sich dadurch aus, Ambivalenzen bewusst zu erleben und innerlich verarbeiten zu können. Eine erfolgreiche Konfliktbewältigung erfordert somit auch immer ihren Preis (S.17).

3.1.1.2 Soziale Konflikte

Während bei den seelischen Konflikten das Individuum im Zentrum steht, liegt bei den sozialen Konflikten die Interaktion zwischen den Menschen und die Anzahl der daran beteiligten Personen im Fokus. Berkel (2014) stützt sich hierbei auf die Theorien von Gerhard Schwarz (2005) und unterscheidet zwischen Zweier- oder Paarkonflikten, Dreier- oder Dreieckskonflikten und Gruppenkonflikten (S.18-20).

Zweier- oder Paarkonflikte

Diese umfassen alle Konflikte, welche zwischen zwei Personen bestehen (z.B. Mitarbeitenden, KollegInnen, Vorgesetzten etc.). Probleme und Konflikte in Paardynamiken können unterschiedliche Ursachen bzw. Auslöser haben (Berkel, 2014, S.18):

a) Identität vs. Symbiose (Verschmelzung)

In Paarbeziehungen stellen sich häufig Fragen wie: Was darf ein Partner eigenständig entscheiden, ohne die Beziehung zu gefährden? Sollten Entscheidungen nur gemeinsam getroffen werden? Es handelt sich um eine ständige Gratwanderung zwischen Autonomie und Symbiose. Eine fruchtbare Paarbeziehung zeichnet sich dadurch aus, dass Autonomie sich im Wechselspiel mit Abhängigkeit vom Gegenüber ergänzt und definiert. Diese Gratwanderung birgt stets grosses Konfliktpotential (Berkel, 2014, S.18).

➤ **Beispiel:** *Zusammenarbeit zwischen Gruppenleitung und Stellvertretung.*

b) Nähe vs. Distanz

Die Nähe bzw. die Distanz, die eine Person zur anderen pflegt, kann sich im Lauf der Zeit verändern. Wenn eine Person sich in einer Paarbeziehung zu stark vom Gegenüber distanziert bzw. dem Gegenüber zu nahe kommt, kann dies zu Spannungen führen. Das Gegenüber kann sich entweder verlassen bzw. im Stich gelassen oder eingeengt fühlen (Berkel, 2014, S.18).

➤ **Beispiel:** *Ein Beispiel für eine Spannung, die durch eine Distanzierung erfolgt, kann der Aufstieg einer Person in eine höher gestellte Position (Gruppenleitung oder Stellvertretung) sein. Die Person geht auf Distanz zu seinen bisherigen Teammitgliedern, da sie ihre neue Rolle und Position nicht gefährden möchte. Die Erwartungen der betroffenen MitarbeiterInnen und KollegInnen können sich jedoch mit den Motivationsgründen und Vorstellungen der Person reiben. Sie könnten beispielsweise erwarten, dass die betroffene Person weiterhin mit ihnen eine kollegiale Beziehung pflegt.*

c) Entwicklungsrichtung vs. –tempo

Menschen haben unterschiedliche und ganz individuelle Entwicklungsdynamiken. Eine Person ist mit dem Erreichten schnell zufrieden und geniesst es, sich im Gewohnten einzurichten und gleichmässige Abläufe zu pflegen. Die andere Person ist stets darauf bedacht, sich neue Chancen zu erarbeiten, sich schnell weiterzuentwickeln und neue Ziele zu erreichen. Der Rhythmus, welcher anfänglich im Einklang beider schwang, gerät so aus der Balance und plötzlich „passt“ es nicht mehr (Berkel, 2014, S.18).

➤ **Beispiel:** *Eine neue Heimleitung beginnt mit grosser Motivation und Begeisterung die Arbeit in einem Wohnheim für geistig beeinträchtigte Menschen. Die Person möchte diverse Ziele möglichst schnell erreichen und umsetzen. Bald stellt die Person*

jedoch fest, dass die Mitarbeitenden nicht den gleichen Wunsch nach Veränderung haben bzw. nicht in dem von der neuen Leitungsperson angeschlagenen Tempo.

Dreier- oder Dreieckskonflikte

Durch eine Drittperson entwickelt sich die Paardynamik zu einer Gruppendynamik. Diese neue Dynamik kann Phänomene entstehen lassen, welche in einer Paarbeziehung nicht möglich sind. Durch die neu gewonnen Möglichkeiten entstehen auch neue Konfliktpotentiale (Berkel, 2014, S. 20):

a) Koalition

Zwei der drei Personen verbünden sich gegen die dritte. Durch diese Dynamik kann z.B. Eifersucht oder Frust entstehen (ebd.).

b) Rivalität

Eine Leitperson spielt zwei seiner Untergesetzten gegeneinander aus und missbraucht dadurch seine Machtposition. Beide betroffenen Personen konkurrieren um die Gunst der Leitperson (ebd.).

c) Relation

In einer Paardynamik wird die Beziehung durch die Persönlichkeit bestimmt. In einer Dreiecksdynamik verhält sich dies ein bisschen anders. Zur Persönlichkeit kommt noch eine spezifische Funktion der Person hinzu (ebd.).

- **Beispiel:** *Eine Gruppenleiterin pflegt zu ihrem Stellvertreter und ihrer Mitarbeiterin eine individuelle Beziehung. Diese wird nicht ausschliesslich durch ihre Persönlichkeit bedingt, da sie die Leitungsfunktion innehat und somit die Vorgesetzte ihrer KollegInnen ist. Ein Konflikt kann dadurch entstehen, dass die Funktionen der Betroffenen missachtet werden.*

Gruppenkonflikte

Der Mensch ist ein soziales Wesen und formiert sich in Gemeinschaften. Gruppenkonstellationen bergen jedoch stets neues Konfliktpotential (Berkel, 2014, S. 20):

a) Revier

Gruppen beanspruchen jeweils ein Feld, welches die Mitglieder als ihr Territorium betrachten. Dieses Territorium verteidigen sie gegen „Eindringlinge“. Ein solches Territorium muss nicht räumlicher Natur sein, es kann auch durch spezifische Kompetenzen und Zuständigkeiten definiert werden (ebd.).

- **Beispiel:** *Zwischen dem Wohnbereich und dem Arbeitsbereich einer Behinderteninstitution entstehen Spannungen. Mitarbeitende des Arbeitsbereichs haben eine agogische Massnahme mit einer Bewohnerin getroffen und umgesetzt. Die Mitarbeitenden des Wohnbereichs empfinden dies als Eingriff in ihr Kompetenzfeld, da die betreffende Bewohnerin in ihrer Wohngruppe lebt und sie nicht nach ihrer Zustimmung gefragt wurden.*

b) Rangordnung

In Gruppen bilden sich Rangordnungen und Hierarchien automatisch. Eine Gruppe ist erst dann arbeitsfähig, wenn die interne Rangordnung den funktionalen Anforderungen am besten entspricht. Es kann zu Rangordnungskämpfen kommen, wenn die Verteilung der Funktionen und Rollen unpassend ist und diese von der Gemeinschaft nicht akzeptiert werden (Berkel, 2014, S.21).

c) Führung

Es bestehen immer zwei fundamentale Anforderungen an eine Gruppe. Zum einen muss diese ihre Ziele erreichen und zum anderen muss ein Minimum an Zusammenhalt unter den Gruppenmitgliedern bestehen. Eine Führungsperson ist gefordert, beiden Anforderungen gleichsam in ihren Führungsaufgaben gerecht zu werden. Ansonsten läuft die Führungsperson Gefahr in ihrer Führungsrolle nicht anerkannt zu werden. Da dies eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe ist, lösen viele Institutionen diese Schwierigkeit mit einem Führungsdual. Der Führungsauftrag wird auf zwei Personen aufgeteilt (z.B. Leitung Wohnen - Leitung Arbeit, oder Gruppenleitung - Stellvertretung). Es kann zu einem Führungsduell kommen, wenn die beiden Führungspersonen nicht kooperieren. Durch ein solches Führungsduell kann die ganze Gruppe gespalten werden (Berkel, 2014, S.21).

3.1.1.3 Organisatorische Konflikte

Gemäss Berkel (2014) verbindet und verknüpft jede Organisation drei Subsysteme miteinander:

- **Den Zweck:** Die Organisation erfüllt einen bestimmten Zweck und kennzeichnet sich durch eine Kultur und einen Auftrag.
- **Die Sache:** Die Dienstleistungen, welche sich durch Aufgaben und Ziele konkretisieren.
- **Die Beziehung:** Die Menschen erleben das Klima und die Entwicklung der Organisation und handeln in strukturierten Beziehungen (S.21).

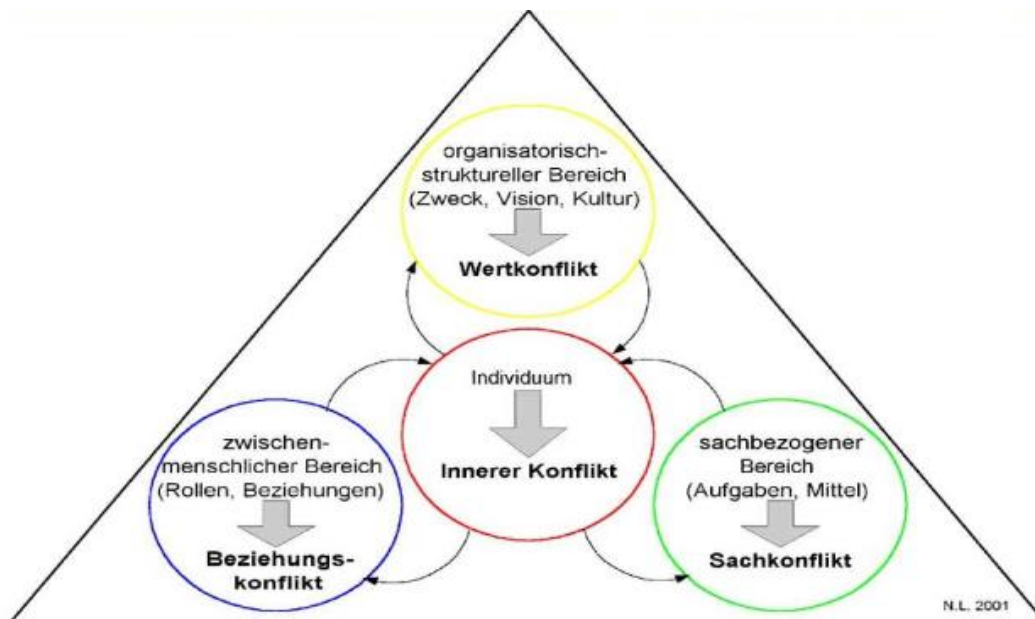


Abb. 6: Konfliktarten in einer Organisation (Quelle: Eginhard Koch, ohne Datum, S.6)

Laut Berkel (2014) können im Zusammenspiel dieser drei Subsysteme Sach-, Beziehungs-, Wert- und Innere Konflikte entstehen (S.22-23).

Sachkonflikte

Diese Konflikte treten dann auf, wenn unterschiedliche Parteien ein gemeinsames Ziel verfolgen, jedoch über den Weg zur Zielerreichung (Ressourcen, Mittel, Methoden) uneinig sind. Solche Konflikte sind grundsätzlich lösbar und können mit klassischen Problemlösungsstrategien angegangen werden (Berkel, 2014, S.22).

- **Beispiel:** *In einem Betreuungsteam möchte man die Freizeitgestaltung für die Betreuten verbessern, jedoch existieren unterschiedliche Vorstellungen einer idealen Freizeitgestaltung.*

Beziehungskonflikte

Ein solcher Konflikt entsteht, wenn eine Partei eine andere verletzt, missachtet oder demütigt. Beziehungskonflikte sind lediglich durch bewusstes und verantwortliches Handeln beider Parteien lösbar (Berkel, 2014, S.22-23).

- **Beispiel:** *Ein Teammitglied nimmt einen Fehler einer Mitarbeiterin zum Anlass, diese während der Teamsitzung vor dem gesamten Team blosszustellen und schlechtzumachen.*

Wertkonflikte

Werte stehen stets in einer dynamischen Beziehung zueinander. Je vehementer ein spezifischer Wert vertreten wird (z.B. Autonomie), desto grössere Geltung beansprucht dieser auf Kosten seines Komplementärwerts (Heteronomie) (Berkel, 2014, S.23).

- **Beispiel:** *Ein Teammitglied ist der Überzeugung, dass die Bewohnerinnen und Bewohner stets selbständig handeln sollten. Dies widerspricht der Auffassung eines anderen Teammitglieds, welches ein gewisses Mass an Fremdbestimmung für äusserst sinnvoll erachtet.*

Innere Konflikte

Diese Art des Konflikts tritt in zwei verschiedenen Erscheinungsformen auf. Es wird zwischen Entscheidungskonflikt und Rollenkonflikt unterschieden (Berkel, 2014, S.23-24).

- **Entscheidungskonflikt:** *Die Gruppenleitung sieht in dem neuen Betreuungskonzept, welches von der Betriebsleitung lanciert wurde, einige Unklarheiten und potentielle Schwierigkeiten, welche langfristig Schäden zur Folge haben könnten. Die Gruppenleitung hält es für riskant, Ihre Vorgesetzten diesbezüglich anzusprechen, da diese von dem Konzept überzeugt sind. Nichts zu unternehmen kann sie jedoch nicht mit ihrem Gewissen vereinbaren (Berkel, 2014, S.23).*
- **Rollenkonflikt:** *Die Gruppenleitung verlangt von einem Mitarbeiter, das Handy einer Bewohnerin ohne deren Wissen nach spezifischen Informationen zu durchsuchen. Die Bewohnerin pflegt ein Verhältnis des Vertrauens zu dem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter gerät in ein Dilemma, denn er möchte das Vertrauen der Bewohnerin nicht missbrauchen (Berkel, 2014, S.24).*

3.1.1.4 Fazit

Berkel beschreibt in seiner Konfliktypologie eine Vielzahl von Konfliktursachen, welche aus dem Innern, der Beziehungs- und Organisationsdynamik der Menschen entstehen können. Konflikte haben demnach ihre Ursprünge auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Die aufgelisteten Konfliktformen werden von den Betroffenen als Entscheidungsdilemmas oder Unvereinbarkeiten im Verwirklichen ihrer Bedürfnisse und Interessen erlebt.

3.1.2 Heisse und kalte Konflikte nach Glasl

Friedrich Glasl hat wie Karl Berkel eine sehr ausführliche und differenzierte Konflikttypologie erarbeitet. Da der Autor sich in dieser Arbeit jedoch primär auf die Konflikttypologie von Karl Berkel bezieht, wird diejenige von Friedrich Glasl nicht vollumfänglich behandelt. In seiner Konflikttypologie definiert Glasl jedoch zwei Konflikttypen, welche der Autor in den folgenden Abschnitten genauer betrachten und erläutern möchte.

Gemäss Glasl (2004) kann sich der Verhaltensstil einer Partei während einem Konflikt deutlich von dem der Gegenpartei unterscheiden. Ist jedoch der Konfliktprozess schon über längere Zeit fortgeschritten und eskaliert, kann sich ein einheitlicher Verhaltensstil etablieren und es entsteht ein gleichartiges Verhaltensklima. Dieser gemeinsame Verhaltensstil lässt sich für zwei markant unterschiedliche Formen der Konfliktaustragung, sogenannte heisse und kalte Konflikte, beschreiben (S.77).

3.1.2.1 Der heisse Konflikt

In diesem Kontext kann das Wort „heiss“ als Metapher für aktiv, brodelnd, energetisch, eruptiv und begeistert verstanden werden. Laut Glasl (2004) sind die Konfliktparteien in dieser Form der Konfliktaustragung darauf bedacht, die Gegenpartei von ihren eigenen Idealen und Vorstellungen zu überzeugen. Dieses Ziel verfolgen sie voller Inbrunst und Energie. Sie sind überzeugt, dass ihre eigenen Überzeugungen besser sind als diejenigen der anderen Partei. Somit verfolgen die Konfliktparteien in dieser Phase primär „Erreichungsziele“. Sie wollen die Gegenpartei zu ihrer Sache bekehren. Typisch für diese Form der Konfliktaustragung ist auch, dass die Konfliktparteien in der Regel von der Reinheit und Berechtigung ihrer eigenen Motivationen überzeugt sind. Kritik, welche dieses Selbstbild bzw. diese Selbstwahrnehmung gefährdet, wird vehement abgewiesen und verneint. Die betroffenen Konfliktparteien entwickeln hinsichtlich ihrer eigenen Motivation einen „blinden Fleck“. Die Beteiligten fokussieren sich darauf, ihr Gegenüber mit eigenen Auffassungen zu überfluten und in Diskussionen zu verstricken (S.77–78).

3.1.2.2 Der kalte Konflikt

In diesem Kontext kann das Wort „kalt“ als Metapher für passiv, subtil, resigniert, frustriert und enttäuscht verstanden werden. Gemäss Glasl (2004) ist der kalte Konflikt, obwohl er weniger augenscheinlich und dramatisch auftritt, die womöglich destruktivere Form der beiden Konfliktformen. Alle aktivierenden Emotionen, welche bei einem heissen Konflikt präsent sind, sind verklungen. Die Stimmung der Konfliktparteien bei einem kalten Konflikt zeichnet sich durch eine tiefe Enttäuschung, Frustration und Desillusionierung aus. Die Betroffenen können sich nicht mehr dafür begeistern den Streitgegenstand aufzuwärmen, da sie dies für zwecklos halten. Es herrscht eine Atmosphäre der Resignation. Der Konflikt ist an der Oberfläche zum Stillstand gekommen, wird jedoch im Hintergrund weiterhin kalt berechnend ausgetragen. Die kalte Stimmung, die sich eingestellt hat, bietet für moralische Skrupel oftmals keinen Nährboden. Häufig ist das Ziel der Konfliktparteien eine Schädigung der Gegenpartei. Sobald die verschiedenen Konfliktparteien sich jedoch gegenüber sitzen, herrscht ein eisiges Klima, welches sich durch stockende Kommunikation und Leugnung der eigenen „böswilligen“ Absichten auszeichnet. Der direkten Konfrontation mit der Gegenpartei wird grundsätzlich aus dem Weg gegangen. Wo im heissen Konflikt die Selbstüberschätzung praktiziert wird, ist es in einem kalten Konflikt ganz anders. Das Selbstwertgefühl sinkt immer mehr und verlöscht irgendwann endgültig. Den Konfliktparteien fehlt ein positives Selbstbild. Ihr Selbstbild erschaffen sie durch die Kontrastierung zu dem noch viel schwärzeren Bild der

Gegenpartei, wodurch sie sich selbst und ihre Haltung legitimieren. Motto ist: „Das Gegenüber ist noch viel schlechter als ich!“ (S. 80–81).

3.1.2.3 Behandlung von heissen und kalten Konflikten

Glasl (2004) beschreibt, dass sich bei heissen Konflikten die Interventionen direkt auf die Klärung der gegenseitigen Einstellungen, Verhaltensweisen und Wahrnehmungen konzentrieren können. Die Konfliktparteien sind grundsätzlich daran interessiert, den Konflikt auf offener Bühne zu bearbeiten und zu behandeln, da dieser sowieso bis anhin in der Öffentlichkeit ausgetragen wurde. Auch sind die Konflikthalte den Beteiligten noch sehr präsent und lassen sich dadurch gut erheben und bearbeiten (S.86). Heisse Konflikte lassen sich demnach relativ gut behandeln, da die Betroffenen motiviert sind den Konflikt anzugehen. Die Konflikthalte sind präsent und ersichtlich, und deshalb gut bearbeitbar.

Gemäss Glasl (2004) unterscheidet sich das Vorgehen bei kalten Konflikten massgeblich von demjenigen bei einem heissen Konflikt. Da sich die Konfliktparteien isoliert und voneinander abgekapselt haben, müssen zuerst sorgfältig Voraussetzungen geschaffen werden, welche die Konfliktparteien befähigen, sich konstruktiv mit der Gegenpartei auseinanderzusetzen. Das erste primäre Ziel einer Drittperson sollte sein, den verschiedenen Parteien (Gruppen, Personen etc.) zur Selbstakzeptanz zu verhelfen. Häufig haben die Betroffenen den Glauben an ihre Fähigkeit, den Konflikt konstruktiv lösen zu können, verloren (S.87-88). Kalte Konflikte sind demnach schwieriger zu behandeln, da die Betroffenen mit grosser Frustration und Resignation zu kämpfen haben. Sie sind pessimistisch eingestellt, was die Konfliktlösung betrifft, und haben grosse Schwierigkeiten mit der Gegenpartei konstruktiv zu arbeiten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass einem kalten Konflikt meist ein heisser Konflikt vorausgeht. Ein Konflikt sollte daher in seiner „heissen“ Phase angegangen werden damit eine weitere Eskalation und Verschärfung entgegengewirkt werden kann. Sobald ein Konflikt „erkaltet“, wird die Konfliktbehandlung stark erschwert.

3.2 Konflikteskalation nach Glasl

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die Ursachen und Erscheinungsformen von Konflikten beschrieben wurden, soll im Folgenden auf die Konflikteskalation eingegangen werden. Friedrich Glasl (2004) beschreibt in seinem Phasenmodell der Eskalation neun Stufen der Konfliktentwicklung und -verschärfung. Der Autor möchte anhand dieses Modells abgrenzen, welche Phasen des Konfliktprozesses für eine frühzeitige Behandlung und die Konfliktdeeskalation von ausschlaggebender Bedeutung sind (S.233-234).

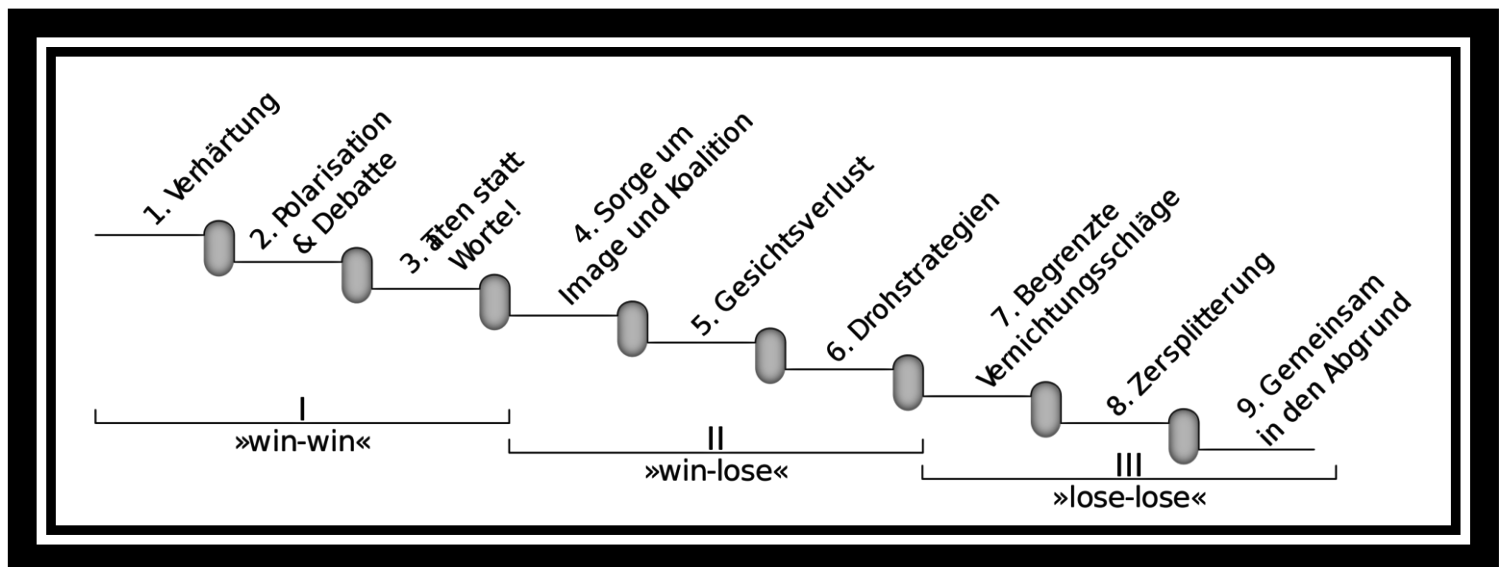


Abb. 7: Das Eskalationsmodell nach Glasl (Quelle: Wikiedia, 2016)

Friedrich Glasl (2004) beschreibt die verschiedenen Stufen des Phasenmodells als verschiedene Stufen der Regression. Mit jedem Schritt zur nächsten Stufe beschneiden sich die Konfliktparteien in ihren eigenen Handlungsmöglichkeiten und -fähigkeiten. Nach und nach verfallen die Betroffenen in Denkgewohnheiten und lassen sich von Zielen, Motivationen und Gefühlen leiten, die nicht dem Grad ihrer eigentlichen Reife entsprechen (S.234).

Wie man auf Abbildung 7 erkennen kann, gliedern sich die neun Phasen der Eskalation in drei Untergruppen: „win-win“, „win-lose“ und „lose-lose“. Da die Kernthematik dieser Arbeit die Konfliktprävention ist, legt der Autor den Fokus auf die ersten drei Phasen der Konflikteskalation. In diesen Phasen besteht für die Konfliktparteien noch die Möglichkeit, den Konflikt mit einer „win-win-Situation“ abzuschliessen. Ziel ist es, zu erforschen, wie dieses Potential freigesetzt werden kann und wie verhindert werden kann, dass der Konflikt weiter eskaliert. Der Autor wird im folgenden Abschnitt die Dynamiken der ersten drei Eskalationsstufen beleuchten. Um einen besseren Überblick über die verschiedenen Mechanismen der jeweiligen Phase zu erhalten, betrachten wir diese unter folgenden Aspekten: Einstellungen und Intentionen, Perzeptionen und Interaktionen der Konfliktparteien.

3.2.1 1. Stufe – Verhärtung

Gemäss Glasl (2004) unterscheidet sich die erste Stufe des Phasenmodells kaum merklich von den alltäglichen Formen des Umgangs miteinander. Es gehört zum Alltag, dass es zwischen Personen zu Reibereien, Spannungen und Kontrastierungen kommt. Dies passiert auch in ausgeglichenen und gut funktionierenden Freundschaften und Beziehungen. Dass Menschen

unterschiedliche Standpunkte, Ideen, Erwartungen und Lösungsvorschläge haben, ist ganz normal (S.234). Diese erste Phase der Eskalation zeichnet sich durch folgende Dynamiken aus:

➤ Intentionen und Einstellungen:

Sich kontrastierende Meinungen verhärten sich zu festen Standpunkten und entwickeln sich zu starren Formen. Die Konfliktparteien beharren (wie im Kapitel über heisse Konflikte beschrieben) auf ihrer Meinung und sind für die Einwände der Gegenpartei nicht zugänglich. Durch die Verhärtung der Standpunkte bzw. Fronten beginnen sich diese gegenseitig auszuschliessen und abzuwerten. Häufig schliessen sich dann aussenstehende und nicht direkt beteiligte Personen einem jeweiligen Standpunkt an und beginnen diesen ebenfalls zu vertreten (Glasl, 2004, S.235).

➤ Perzeptionen:

Die Wahrnehmungen der Betroffenen fangen an sich zu verzerren und sich immer mehr auf die eigenen Empfindungen, Absichten und Ziele zu beschränken. Der Fokus der Konfliktparteien verschärft sich immer mehr auf die Unterschiedlichkeiten der Standpunkte, wobei die Qualität des eigenen Standpunktes stets höher eingestuft wird als diejenige des Standpunkts der Gegenpartei (Glasl, 2004, S.235).

➤ Interaktionen:

Durch den Konfliktprozess beginnen sich in den Konfliktparteien verschiedene Rollen unter den Beteiligten herauszukristallisieren. Eine Person ist zum Beispiel sehr redegewandt und kann dadurch die Motivationen, Ziele und Empfindungen der Gruppe gut verbalisieren. Eine andere Person kann gut Zusammenhänge aufzeigen und ist initiativ. Diese Rollen werden bald von den übrigen Beteiligten mit Rollenerwartungen verknüpft. Durch diese Rollenverteilung wird der einheitliche und sichere Auftritt der Gruppe gegenüber der Gegenpartei gewährleistet. Auf dieser Eskalationsebene sind die Konfliktparteien noch der Überzeugung, dass der Konflikt sich durch Gespräche klären lässt (Glas, 2004, S.235-236).

3.2.2 2. Stufe – Polarisation & Debatte

Glasl (2004) beschreibt, dass wenn sich die Spannungen und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Konfliktparteien auf der ersten Stufe nicht klären liessen, sich die Atmosphäre in der weiteren Auseinandersetzung massgeblich verändert. Auf der zweiten Stufe der Eskalation beginnen sich die Betroffenen in ihren Haltungen zu versteifen und scheuen sich nicht davor, ihre Standpunkte mit harten verbalen Konfrontationen durchzusetzen. Die Konfliktparteien nutzen härtere Mittel, um ihrer Haltung Ausdruck zu verleihen (S.239).

➤ Intentionen und Einstellungen:

Die Konfliktparteien empfinden ambivalente Motivationen und Einstellungen in ihrem interaktiven Verhalten. Ihnen ist zum einen bewusst, dass gewisse Ziele lediglich durch Kooperation erreicht werden können. Zum anderen stellen sie ihre individuellen Ideen und Interessen immer mehr in den Vordergrund, wodurch sie ein starkes Konkurrieren erleben. Durch das

zunehmende Glorifizieren der eigenen Standpunkte, können die Konfliktparteien eine Selbstüberheblichkeit und Arroganz entwickeln, welche bei der Gegenpartei zu starken Irritationen führen kann. Es entsteht eine Atmosphäre der Ambivalenz zwischen „kooperativen“ und „kompetitiven“ Empfindungen, welche die Spannungen weiter verschärfen kann (Glasl, 2004, S.239).

➤ Perzeptionen:

Die Parteien entwickeln ein Gefühl des Prestiges bezüglich ihrer eigenen Einstellungen und Interessen. Es beschäftigt sie, welcher Standpunkt der bessere ist und wer seinen Standpunkt besser vertritt. Die Betroffenen entwickeln eine subtile Angst davor nachzugeben, da sie nachteilige Folgen für ihre soziale Position befürchten (Glasl, 2004, S.240).

➤ Interaktionen:

Die Konfliktparteien entwickeln ein zunehmendes Misstrauen gegenüber der Gegenpartei. Man begegnet sich vermehrt mit Argwohn und kritischem Vorbehalt. Es wird genau darauf geachtet, sich nicht durch Unbefangenheiten Nachteile einzuhandeln. Die Verhaltensmuster und Manöver der Gegenpartei werden akribisch verfolgt (Glasl, 2004, S.240).

3.2.3 3. Stufe - Taten statt Worte!

Laut Glasl (2004) treten auf der dritten Stufe der Eskalation die non-verbale Kommunikationsformen in den Vordergrund. Die Schwelle von der zweiten zur dritten Eskalationsstufe kann dann überschritten werden, wenn es wiederholt zu starken verbalen Zusammenstößen kommt. Die Konfliktparteien verlieren den Glauben daran, die Problematik verbal lösen zu können und machen ihre Haltung nicht mehr von der Zustimmung der Gegenpartei abhängig. Die eigenen Interessen und Ziele werden verfolgt ohne Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse von Andersdenkenden (S.249).

➤ Intentionen und Einstellungen:

Die Parteien stärken ihre Position und Haltung weiterhin. Nach wie vor bestehen ambivalente Motivationen, jedoch neigen die Parteien nun mehr zu Konkurrenzverhalten als zu Kooperationsverhalten. Die Betroffenen sind der Überzeugung, dass sich das Problem nicht mehr verbal lösen lässt, was ihnen zusätzlich Entschlossenheit verleiht, ihre Standpunkte mit Taten umzusetzen. Die Parteien erwarten von der Gegenseite, dass diese ihre Überzeugungen und Auffassungen ändert, sind jedoch selbst nicht dazu bereit, ihre eigenen Standpunkte aufzugeben oder zu revidieren (Glasl, 2004, S.249-250).

➤ Perzeptionen:

Das Verhalten der Konfliktparteien gewinnt an grosser symbolischer Bedeutung. Spezifische non-verbale Verhaltensformen tragen symbolisch den Standpunkt der Partei nach aussen. Auch grenzen sich die Parteien durch spezifische Jargon- und Fachausdrücke von der Gegenpartei ab (Glasl, 2004, S.250).

➤ Interaktionen:

Durch den Konfliktprozess der ersten beiden Eskalationsstufen haben die Konfliktparteien nach und nach die verbale Kommunikation als dysfunktional für die Konfliktlösung deklariert. Dadurch, dass sich die verbale Kommunikation gegen Ende der zweiten Stufe hauptsächlich auf harte Konfrontationen beschränkt und diese häufig das Ziel der Schlechtmachung des Gegenübers verfolgen, ist diese als Medium zur Konfliktlösung stark negativ behaftet. Die verbale Kommunikation bleibt zwar weiterhin bestehen, tritt jedoch in den Hintergrund und lässt Platz für die non-verbale Kommunikation. Da auf dieser Stufe nun primär non-verbal kommuniziert wird, wird der Fokus der Konfliktparteien stark auf das Verhalten, das Handeln und die Taten der Gegenpartei gelegt. Diese Beobachtungen werden dann subjektiv interpretiert. Durch die Dynamik des gegenseitigen Beobachtens und Analysierens entsteht die Gefahr, den Eskalationsprozess enorm zu beschleunigen, da gewisses Verhalten falsch interpretiert wird. Die Betroffenen tendieren dazu, die non-verbale Signale der Gegenpartei fast ausschliesslich als Angriffe zu deuten und können diesen in ihrer Interpretation kaum etwas Positives entnehmen (Glasl, 2004, S.250-251).

3.2.4 Zusammenfassung der ersten drei Eskalationsstufen

Während allen drei Stufen herrschen gemischte Motive bei den Betroffenen. Die Konfliktparteien schwanken zwischen kooperativen und kompetitiven Einstellungen. Ihnen wird bewusst, dass sie sich hinsichtlich ihrer gemeinsamen Beziehung Schaden zufügen können und aus diesem Grund werden sie im Umgang miteinander sehr vorsichtig. Sie wollen sich keine Blöße geben. Die Konfliktparteien entwickeln stark ausgeprägte Standpunkte, welche sie verbittert vertreten und dabei hoffen, die Gegenpartei von ihren Idealen überzeugen zu können. Der anfangs stark verbal geprägte Konfliktaustausch wird nach und nach non-verbal weitergeführt. Die Betroffenen beginnen das Verhalten gegenseitig zu analysieren, wodurch die Gefahr entsteht, durch Fehlinterpretationen den Konfliktprozess zu beschleunigen.

4. Möglichkeiten der Konfliktbehandlung

Durch die Auseinandersetzung mit der Konfliktentstehung im vorhergehenden Kapitel wurde ersichtlich, dass die Kommunikation im Zentrum eines jeden Konflikts steht und somit auch der Schlüssel zu einer erfolgreichen Konfliktlösung ist. Auch konnte festgestellt werden, dass in frühen Phasen des Konfliktprozesses noch die Möglichkeit besteht, eine weitere Eskalation zu verhindern und eine daraus resultierende negative Konfliktfolge abzuwenden. Die Konfliktentwicklung beschleunigt und verschärft sich auf der Kommunikationsebene. Da die Konfliktparteien in den Anfangsstadien eines Konflikts noch gewillt sind den Konflikt anzugehen und die Hoffnung besteht diesen lösen zu können, will der Autor mit seinen Konfliktbewältigungsvorschlägen dort ansetzen, um diese Ressourcen nutzen zu können. Die Fachliteratur der Kommunikation bietet ein breites Spektrum an Werkzeugen, Übungen und Hilfsmitteln zur Konfliktbewältigung. Der Autor wird im Verlauf des Kapitels einige dieser Möglichkeiten aufgreifen und beschreiben. Der Fokus wird hierbei auf Strategien gelegt, welche es ermöglichen den Konflikt in seinen Anfangsstadien präventiv anzugehen, um einer Konfliktverhärtung und möglichen Folgeschäden entgegenzuwirken. Durch einen bewussten Umgang mit den Möglichkeiten der Kommunikation können Teamkonflikte während der Entstehung angegangen und aufgelöst werden, wodurch die Konfliktparteien in vielerlei Hinsicht profitieren können. Zu Beginn des Kapitels wird der Unterschied zwischen präventiver und kurativer Konfliktbehandlung beschrieben. Des Weiteren soll kurz auf das Beratungsverfahren der Mediation eingegangen werden, da die im späteren Verlauf des Kapitels beschriebenen Konfliktbewältigungsmethoden auf den Prinzipien der Mediation beruhen.

4.1 Präventive vs. kurative Konfliktbehandlung

Glasl (2004) erhebt die Konfliktbehandlung zum Überbegriff der diversen Bemühungen, auf Konflikte einzuwirken. Gemäss Glasl (2004) ist dieser Begriff neutral und definiert in sich selbst nicht den genauen Zeitpunkt der Intervention (z.B. Anfangsstadien oder Nachbehandlung). Konfliktbehandlung beschreibt lediglich das Aktiv-Werden eines handelnden Subjekts. Des Weiteren unterscheidet Glasl (2004) zwischen „präventiver“ und „kurativer“ Konfliktbehandlung (S.20). Präventive Konfliktbehandlung widmet sich dem rechtzeitigen Eingreifen und dem Treffen von Massnahmen, um einem Konflikt vor dessen Entstehung oder Eskalierung entgegenzuwirken. Kurative Konfliktbehandlung behandelt einen bereits ausgebrochenen Konflikt und versucht, den Schaden möglichst gering zu halten und/oder zu revidieren (Glasl, 2004, S.20).

Der Autor wird seinen Fokus auf die präventive Konfliktbehandlung und deren untergeordnete Formen der Intervention legen. Sowohl der präventiven wie auch der kurativen Konfliktbehandlung sind drei Interventionsebenen untergeordnet, welche Glasl (2004) wie folgt definiert (ebd.):

➤ **Die Beeinflussung des vorhandenen *Konfliktpotentials*:**

Laut Glasl (2004) können Spannungen durch persönliche und sachliche Faktoren entstehen. Werden diese Faktoren ignoriert, können sie sich zu einem Konflikt verhärten. Unter persönlichen Faktoren werden Dinge wie zum Beispiel die subjektive Charakterstruktur, individuelle Verhaltensangewohnheiten, unterschiedliche Auffassungen und Intentionen der Parteien verstanden. Als sachliche Faktoren werden beispielsweise eine unzureichende Funktionsabgrenzung, mangelnde Organisationsstruktur und Probleme in der Ablauforganisation bezeichnet. Diese beiden Faktorgruppen können in wechselseitiger Wirkung einen Konflikt zwischen AkteurInnen begünstigen und fördern (S.20-21).

➤ **Die Beeinflussung des *Konfliktprozesses*:**

Durch die fortschreitende Wechselwirkung von Aktionen und Gegenreaktionen auf verbaler sowie non-verbaler Ebene können sich verschiedene Parteien in einen Konfliktprozess verstricken. Dieser wird von unterschiedlichen Mechanismen bestimmt, welche zur Verzerrung im Denk- und Vorstellungsleben sowie in der Wahrnehmungsfähigkeit der Betroffenen führen (Glasl, 2004, S.21).

➤ **Beeinflussung der *Konfliktfolgen*:**

Durch den Konfliktprozess sind beabsichtigt oder unbeabsichtigt sachliche oder persönliche Schäden entstanden (Glasl, 2004, S.21).

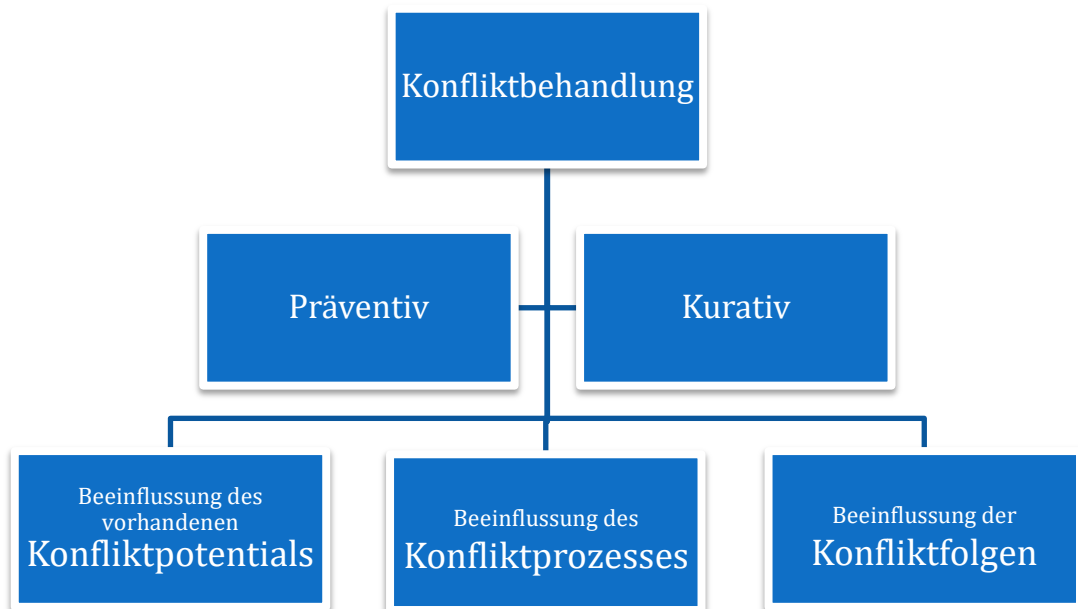


Abb. 8: Konfliktbehandlung nach Glasl auf der Basis von Glasl, 2004, S.20-21

Der Autor wird in den folgenden Kapiteln verschiedene Konfliktbehandlungsmöglichkeiten aufzeigen, welche zur präventiven Beeinflussung des vorhandenen Konfliktpotentials, des Konfliktprozesses und der Konfliktfolgen geeignet sind.

4.2 Aspekte der Mediation

Im späteren Verlauf des Kapitels wird der Autor drei Methoden der Konfliktbehandlung aufzeigen, deren Wurzeln in der Mediation gründen. Gemäss Angelika Iser (2008) stammt der Begriff „Mediation“ aus dem englischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Vermittlung“. Bei der Beschreibung der Mediation muss zwischen der professionalisierten Methode und der herkömmlichen Form der Konfliktlösung mit Hilfe einer vermittelnden Drittperson differenziert werden. Die ursprüngliche Form der Mediation existiert schon seit Jahrtausenden und wurde bereits in der antiken griechischen Gesellschaft angewandt. Die moderne und professionalisierte Methode der Mediation ist jedoch wesentlich jünger. Die Mediation dient der Konfliktbewältigung im kleinen sowie auch im grösseren Kontext. Häufig dient sie der Konfliktvermittlung zwischen unterschiedlichen Nationen, wodurch sie auch auf gesellschaftlicher und politischer Ebene grossen Einfluss nimmt (S.113-118).

4.2.1 Mediation in der Praxis

Im Folgenden soll näher auf die Kernaspekte der professionalisierten Mediation eingegangen werden. Laut Iser (2008) wird die MediatorIn als „dritte“ Person bezeichnet, da aus der vereinfachten Sicht von zwei Konfliktparteien ausgegangen wird, zu denen die Mediationsleitung hinzukommt. Diese darf auf keinen Fall selbst in den Konflikt verstrickt sein und sollte im Idealfall zu keiner Konfliktpartei in persönlicher Beziehung stehen. Die MediatorIn muss sich während dem gesamten Verfahrensprozess neutral und unparteiisch verhalten (S.119–120). Gemäss Rudi Ballreich und Friedrich Glasl (2011) nimmt die MediatorIn die Rolle der Gesprächsleitung ein. Sie ist dafür zuständig, dass der Gesprächsverlauf gut strukturiert und effizient ist. Es gibt verschiedene Möglichkeiten eine Gruppenmediation zu gestalten (S.288). In den folgenden Abschnitten möchte der Autor eine Methode aufzeigen, welche Ballreich und Glasl (2011) zur Arbeit mit einem gespaltenen Team beschreiben (S.288).

4.2.1.1 Schritt 1: Einstieg

Die MediatorIn stellt sich vor und orientiert über den Ansatz der Mediation, die unterschiedlichen Rollen und das weitere Vorgehen. Auch werden gemeinsam Regeln zur Zusammenarbeit definiert und vereinbart. Es werden die Ängste und Erwartungen der Konfliktparteien geklärt und offene Fragen besprochen (Ballreich & Glasl, 2011, S.289).

4.2.1.2 Schritt 2: Erarbeitung der Selbst-/Feindbilder in getrennten Gruppen

Die Konfliktparteien erhalten zu Beginn der Mediation je zwei Flipchartblätter und den Auftrag, in getrennten Räumen Selbst- und Feindbilder zu erarbeiten (siehe Abbildung 9). Die MediatorIn begleitet die beiden Gruppen abwechslungsweise bei ihrer Arbeit (Ballreich & Glasl, 2011, S.293).

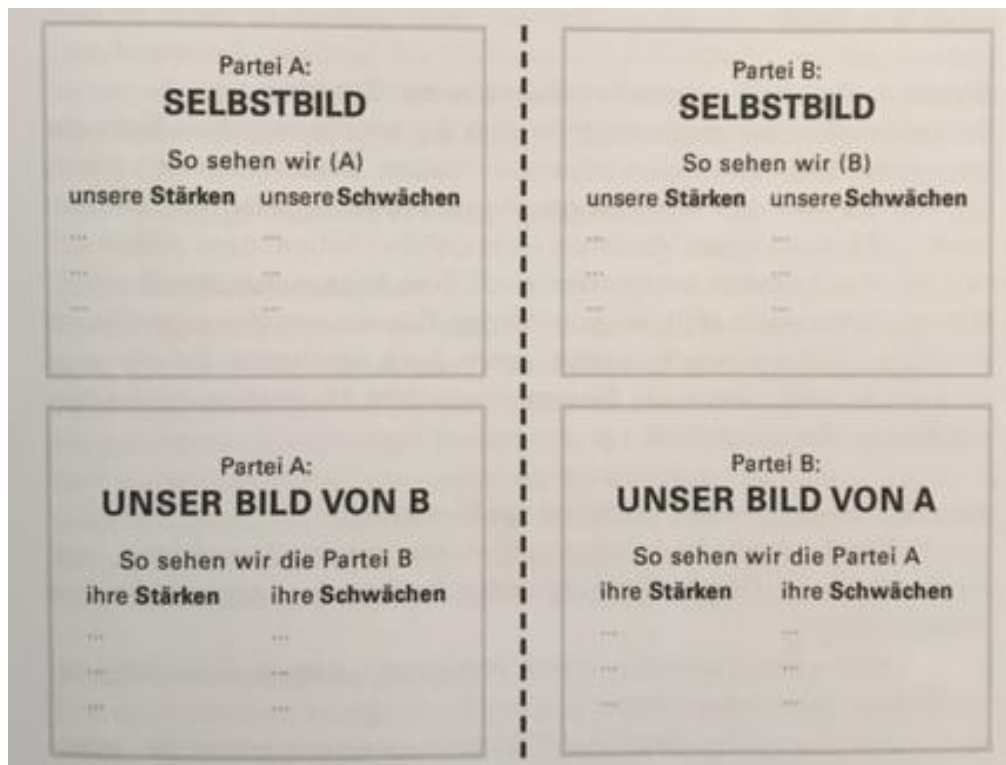


Abb. 9: Anleitung für das Erstellen von Selbst- und Feindbildern (Quelle: Ballreich & Glasl, 2011, S.293)

4.2.2.3 Schritt 3: Gegenseitige Präsentation der Feindbilder

Nachdem beide Gruppen die Flipchartblätter bearbeitet und besprochen haben, präsentieren sie sich gegenseitig im Plenum die Feindbilder, welche sie voneinander haben. Es geht darum, dass sich die Konfliktparteien lediglich ihr Bild der Gegenpartei spiegeln und nicht die Ereignisse, Handlungen und Episoden, welche zur Entstehung der Bilder beigetragen haben. Die Mediationsleitung muss in dieser Phase mit grossen Emotionsausbrüchen rechnen, jedoch darf die Gruppe, welche gespiegelt wird, lediglich Verständnisfragen stellen. Es findet keine Diskussion statt. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass die Mediationsleitung in diesem Prozess äusserst präsent ist, denn sie muss den Konfliktparteien regelmässig aufzeigen, worum es bei diesem Austausch geht und dass die unterschiedlichen Feindbilder als Realität betrachtet werden müssen. Das Verständnis der Konfliktparteien füreinander steht im Zentrum. Zum Schluss überreichen sich die Gruppen ihre Flipcharts (Ballreich & Glasl, 2011, S.294).

4.2.2.4 Schritt 4: Verarbeitung des Feedbacks in den Gruppen

Die Gruppen kehren in die separaten Räume zurück und widmen sich den erhaltenen Flipcharts. Sie versuchen zu verstehen und nachzuvollziehen, wie diese Feindbilder und Wahrnehmungen entstanden sind. Die Beteiligten fragen sich, welche Verhaltensweisen und Handlungen ihrerseits zu diesen Bildern geführt haben. Was waren ihre Beweggründe hinter den jeweiligen Verhaltensweisen? Die MediatorIn begleitet die Gruppen eng in diesem Prozess (Ballreich & Glasl, 2011, S.294).

4.2.2.5 Schritt 5: Gegenseitiges Mitteilen der Einsichten

Die Gruppen finden sich erneut im Plenum zusammen. Im Vorfeld wird in den Gruppen eine Person bestimmt, welche das Erarbeitete der Gegenpartei präsentiert. Erst anschliessend findet ein offener Austausch statt (Ballreich & Glasl, 2011, S.294-295).

4.2.2.6 Schritt 6: Abschlussrunde

Zum Abschluss der Zusammenarbeit kann jede beteiligte Person sagen, was sich aus ihrer Sicht geklärt hat. Die offene Konfrontation mit den gegenseitigen Feindbildern ist häufig schmerzhaft und es ist wichtig, dass die Konfliktparteien voneinander hören, was sich durch diesen Prozess in ihren Bildern positiv verändert hat (Ballreich & Glasl, 2011, S.295).

Fazit

Die Mediation bietet durch die Begleitung einer Drittperson klare Strukturen und neue Möglichkeiten, den Konfliktprozess zu betrachten und anzugehen. Die von einem Konflikt betroffenen Personen empfinden häufig starke Emotionen, welche durch eine aussenstehende und neutrale Person gut reguliert werden können. Durch die Präsenz der MediatorIn kann Ruhe in den Sturm gebracht werden, wodurch eine effiziente Zusammenarbeit vereinfacht wird.

4.3 Gewaltfreie Kommunikation

Marshall B. Rosenberg (2004) entwickelte in seiner langjährigen Arbeit als Mediator den Prozess der gewaltfreien Kommunikation. Dieser besteht aus einer inneren *Haltung* und verschiedenen *Kommunikationsfertigkeiten*, welche es ermöglichen, während einem Konflikt mit dem Gegenüber in einen einfühlsamen und respektvollen Austausch zu treten. Ziel des Prozesses ist, wie der Name bereits verrät, den Konflikt gewaltfrei zu lösen (S.6). Gemäss Rosenberg (2004) ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktbehandlung der respektvolle und einfühlsame Umgang der Konfliktparteien untereinander. Menschen tendieren dazu motivierter zusammenzuarbeiten, wenn sie das Gefühl haben respektiert und verstanden zu werden. Im Prozess der gewaltfreien Kommunikation wird nicht nach Kompromissen gesucht, sondern nach Lösungen, welche den Kerninteressen und Bedürfnissen aller Betroffenen entsprechen. Man verabschiedet sich vom Ziel, die Gegenseite dazu zu bringen, das zu tun, was man selbst von ihr erwartet, und widmet sich dem Ziel, Voraussetzungen zu schaffen, welche den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Es wird nicht mehr im eigenen Interesse gehandelt, sondern im Interesse aller. Diese Methode kann selbstständig in privaten Konfliktsituationen angewendet werden, aber auch vermittelnd als Aussenstehender in einem Konflikt Dritter (S.6-7).

4.3.1 Gewaltfreie Kommunikation in der Praxis

Der Prozess der gewaltfreien Kommunikation gliedert sich in fünf Schritte. In den folgenden Abschnitten werden diese genauer betrachtet und anhand von fiktiven Beispielen illustriert.

4.3.1.1 Unsere eigenen Bedürfnisse ausdrücken

Gemäss Rosenberg (2004) wird eine für alle Konfliktparteien zufriedenstellende Lösung absehbar, wenn die Bedürfnisse der Beteiligten in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt und offen und transparent kommuniziert werden. Eine Atmosphäre des gegenseitigen Verständnisses und Respekts ist ein guter Nährboden für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung. Dieser erste Schritt ist für viele Betroffene jedoch äusserst schwierig zu bewerkstelligen. Häufig verstehen sich Menschen besser darin, andere zu kritisieren, schlechtzureden und zu beleidigen, als dass sie den Willen aufbringen könnten, die eigenen Bedürfnisse klar zu äussern und die des Gegenübers zu erkunden. Der Fokus liegt bald auf der „Wer-hat-Recht“-Frage, und die Individualität der Wahrnehmungen und Bedürfnisse rückt in den Hintergrund. Durch das unüberlegte Streiten darüber, wer nun „recht“ hat und wer nicht, wird eine friedlichen Lösung des Konflikts behindert und das Eskalationspotential gefördert (S.7-8). Rosenberg (2004) weist darauf hin, dass das Äussern von Bedürfnissen nicht mit dem Äussern von Strategien und Analysen zu verwechseln ist. Menschen haben die Tendenz, auf die Frage nach ihren Bedürfnissen mit Antworten zur Analyse der Situation bzw. einer Beschreibung der Lösungsstrategien zu reagieren (S.9-10).

- **Beispiel:** Es herrschen Unstimmigkeiten im Team. Die drei betroffenen Teammitglieder werden nach ihren Bedürfnissen gefragt. Folgende Antworten geben die Teammitglieder A, B und C:

A: *„Ich habe das Gefühl, wenn die Unstimmigkeiten so weitergehen, dann wird unser Team zersplittern und eine professionelle Arbeit gegenüber den BewohnerInnen kann nicht mehr gewährleistet werden.“*

B: *„Ich denke, dass wir als Team eigentlich über solchen Kleinigkeiten stehen sollten.“*

C: *„Ich habe das Bedürfnis, dass wir aufhören zu streiten.“*

In keiner der gelisteten Antworten wird ein herkömmliches Bedürfnis geäussert. Es werden lediglich Wahrnehmungen, Strategien und Analysen zur Situation beschrieben. Die jeweiligen Aussagen könnten von den anderen Beteiligten als Kritik aufgefasst werden, wodurch das Konfliktpotential weiter geschürt würde. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass die Betroffenen über ihre tatsächlichen Bedürfnisse sprechen können, denn nur so wird der Kerninhalt des Konfliktes ersichtlich und ein produktives Arbeitsklima ermöglicht. Voraussetzung, dass man die eigenen Bedürfnisse transparent äussern kann, ist, dass man diese kennt. Häufig muss man in sich hineinhorchen, um diese entdecken und sich bewusst machen zu können. Ein bewusster und aktiver Umgang mit den eigenen Bedürfnissen ist Voraussetzung, um diese transparent kommunizieren zu können. Ein tatsächliches Bedürfnis hätte beispielsweise folgendermassen geäussert werden können: „Ich möchte, dass ich von meinen Teammitgliedern verstanden und akzeptiert werde.“

4.3.1.2 Die Bedürfnisse der anderen erkunden, unabhängig davon, wie sie sich ausdrücken

Rosenberg (2004) ist der Überzeugung, dass jede Äusserung unabhängig von Form und Inhalt ein Ausdruck eines dahinterstehenden Bedürfnisses ist. Durch die Verinnerlichung dieser Haltung kann man sich selbst darauf sensibilisieren, stets bei jeder empfangenen Botschaft nach den dahinterstehenden Bedürfnissen zu forschen. Es ist unmöglich, in jedem Fall das Bedürfnis richtig zu ermitteln, jedoch ist entscheidend, dass wir darum bemüht sind dieses zu ergründen. Durch die offene und interessierte Haltung den Bedürfnissen der Gegenseite gegenüber wird eine gute Basis für einen effektiven und produktiven Diskurs geschaffen (S.12–13).

4.3.1.3 Überprüfen, ob die Bedürfnisse von der anderen Seite so verstanden wurden, wie wir sie meine

Gemäss Rosenberg (2004) reicht es nicht lediglich seine Bedürfnisse zu äussern, es muss auch überprüft werden, ob diese bei der Gegenseite angekommen sind und verstanden wurden. Es ist deshalb ratsam, ein geäussertes Bedürfnis vom Gegenüber wiederholen zu lassen. Menschen tendieren dazu in emotional aufgeladenen Situationen Schwierigkeiten damit zu haben zu hören, was andere Personen brauchen (S.15-16).

4.3.1.4 Empathie für die Gegenseite aufbringen, damit diese ebenfalls Empathie aufbringen kann

Laut Rosenberg (2004) werden Menschen häufig von ihren eigenen Emotionen in ihrer Fähigkeit aufmerksam zuzuhören gehindert. Sie beziehen Bedürfnisäusserungen der Gegenseite auf sich selbst und interpretieren Kritik in die Aussagen hinein, worauf sie dann nicht selten mit Wut, Frust oder Trauer reagieren. Deshalb ist es von grossem Wert, der Person in dieser Situation mit Empathie und Verständnis zu begegnen. Man zeigt der Person,

dass man ihren Frust, Zorn oder die geäusserte Trauer nachvollziehen kann und versucht im Dialog das dahinterstehende Bedürfnis zu ermitteln. Sobald dieses dann gefunden und transparent kommuniziert ist, wird die Person wieder offener für die Bedürfnisse der Gegenseite (S.16-18).

4.3.1.5 Vorgeschlagene Lösungen oder Strategien in positive Handlungssprache übersetzen

Gemäss Rosenberg (2004) wird der Fokus nach dem erfolgreichen Äussern der eigenen und Verstehen der fremden Bedürfnisse auf die Konfliktlösung gerichtet. Wichtig zu beachten ist hierbei, dass alle Bedürfnisse der Konfliktparteien entdeckt und transparent geäussert wurden. Wenn diese Voraussetzung gewährleistet ist, kann man sich den Strategien zur Lösungsfindung widmen. Der Akt der Konfliktbewältigung ist noch nicht vollbracht, wenn alle Konfliktparteien die Bedürfnisse der Gegenseite kennen und verstehen. Um den Konflikt erfolgreich beenden zu können, bedarf es einer abschliessenden Aktion, welche die Bedürfnisse aller Beteiligten befriedigt. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist eine positive, klare und gegenwartsbezogene Handlungssprache von grösster Bedeutung (S.21-22). Rosenberg (2004) beschreibt mit gegenwartsbezogener Handlungssprache die klare Äusserung dessen, was man in diesem Moment vom Gegenüber möchte. Mit dieser Form der Kommunikation wird der Fokus auf die Gegenwart und die zu diesem Zeitpunkt präsenten Bedürfnisse gelegt. Es ist wesentlich effektiver, mit einer positiv formulierten Bitte die Erreichung der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse herbeizuführen als durch die Äusserung der Dinge, die man nicht möchte. Durch den zeitnahen und transparenten Austausch der Bedürfnisse wird eine erfolgreiche Konfliktbewältigung massgeblich gefördert (S.23–24).

4.3.2 Fazit

Marshall B. Rosenberg setzt in seiner Konfliktlösungstheorie die Bedürfnisse ins Zentrum. Durch den transparenten, respektvollen, empathischen und zeitnahen Umgang mit den individuellen Bedürfnissen der Konfliktparteien wird ein konstruktives Arbeitsklima ermöglicht. Das gegenseitige Verständnis wird gefördert und eine für alle Parteien zufriedenstellende Lösung wird absehbar.

4.4 Harvard-Konzept

Der Harvard-Ansatz wurde 1981 von Roger Fisher und William Ury konzipiert und basiert auf dem Prozess der gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg. Das Harvard-Konzept kann gut auf das Eskalationsmodell von Friedrich Glasl bezogen und in den ersten drei Stufen der Eskalation angewendet werden.

4.4.1 Aspekte der Verhandlung

Gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) ist die Verhandlung ein Kernbestandteil eines jeden Konfliktes. Menschen tendieren dazu routinemässig in ein Feilschen um Position und Macht zu verfallen. In solchen Situationen ist jede Person darauf bedacht, ihren Standpunkt zu verteidigen und für diesen zu kämpfen. Im Verlauf der Verhandlungen kann es dann zu Zugeständnissen und einem anschliessenden Kompromiss kommen. Ein klassisches Beispiel hierfür wäre das Feilschen zwischen einem Händler und einem Käufer. Beide Akteure verfolgen das Ziel, ein möglichst lukratives Ergebnis für sich selbst zu erwirtschaften. Der Käufer möchte das Objekt möglichst günstig erhalten und der Händler möchte einen möglichst grossen Gewinn erzielen. Manchmal finden die beiden einen Kompromiss und manchmal auch nicht. Während dem Akt der Verhandlung nehmen die Akteure verschiedene Positionen ein und legen diese dann wieder ab. Diese Dynamik dient der Orientierung, da die Akteure ansonsten nicht wissen, was das Gegenüber genau möchte und verlangt (S.25-26). Fisher, Ury und Patton (2004) sind jedoch der Überzeugung, dass das Ringen um Positionen einen unzureichenden, ineffizienten und potentiell destruktiven Weg zur Erreichung einer Einigung darstellt. Die Feilschenden setzen sich nämlich der Gefahr aus, sich in ihrer eingenommenen Position zu verfangen und zu isolieren. Je verbissener die Betroffenen ihre Position vertreten und verteidigen, desto stärker binden sie sich selbst an diese. Nach und nach wird der Standpunkt verinnerlicht und es wird immer schwieriger, sich wieder von diesem zu lösen. Durch einen solchen Prozess kann es passieren, dass eine betroffene Person sich dermassen in ihren Standpunkt versteift, dass sie wegen der Sorge um einen möglichen Gesichtsverlust auch in späteren Handlungen ihre Position stets auf die früher eingenommene abstimmt. In einem solchen Fall wird die effiziente Übereinkunft zwischen den Interessen der Parteien immer mehr erschwert und unwahrscheinlicher. Auch wird der Prozess der Einigung zusätzlich erschwert, je mehr Parteien in den Verhandlungsprozess verstrickt sind (S.28-29).

Durch den Kampf um Positionen wird der Verhandlungsprozess enorm behindert. Je vehementer die Parteien ihre Position verteidigen, desto weniger Zugeständnisse machen sie. Wenn beide Parteien einen extremen Standpunkt einnehmen und beide diesen mit derselben Sturheit durchsetzen wollen, wird der Prozess der Kompromissfindung massiv verlangsamt und eventuell gar verunmöglicht. Auch wird durch diese Dynamik die Beziehung zwischen den Parteien massgeblich belastet. Es kommen Gefühle der Bitterkeit und des Ärgers auf, wodurch Beziehungen zerstört werden können.

Gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) versuchen manche Menschen mit einer kooperativen, offenen und freundlichen Haltung die Konsequenzen, welche durch hartes Streiten eintreten können, zu vermeiden. Sie versuchen der Gegenpartei Angebote und Zugeständnisse zu unterbreiten. Diese Personen sind stets darauf bedacht, eine Konfrontation zu vermeiden, indem sie nett sind und der Gegenpartei Vertrauen schenken. Tatsächlich ist es so, dass Menschen, welche gegenseitig eine freundliche und zuvorkommende Verhandlungsstrategie verfolgen, schneller zu einer Einigung kommen. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass die

Übereinkunft auch automatisch eine vernünftige ist. Menschen, die eine weiche Art der Verhandlungsstrategie pflegen, laufen Gefahr, von Menschen mit einer harten Verhandlungsstrategie dominiert zu werden. Beim Kampf um die Positionen ist die Partei, welche hart auftritt und Konfrontationen provoziert, der weichen Partei, welche Konfrontationen meiden möchte, deutlich überlegen. Häufig macht die weiche Partei dabei zahlreiche Zugeständnisse und es wird eine Übereinkunft getroffen, welche gänzlich den Kerninteressen der weichen Partei widerstrebt (S.30-31).

4.4.2 Alternative zum Positionsgerangel: Die sachbezogene Verhandlungsstrategie

Gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) sind viele Menschen der Auffassung, dass sie in ihrer Verhandlungsstrategie lediglich zwischen einer harten und einer weichen wählen können. Doch es existiert noch eine weitere Möglichkeit, den Positionskampf zu betrachten und zu bewältigen (S.32-33). Laut Fisher, Ury und Patton (2004) findet eine Verhandlung stets auf zwei Ebenen statt, der Ebene des **Verhandlungsgegenstandes** und der Ebene der **Verhandlungsdynamik**. Die Ebene des Verhandlungsgegenstandes ist für die Betroffenen gut ersichtlich. Da sich der Positionskampf primär auf den Inhalt (z.B. die Umsetzung einer Fördermassnahme) der Verhandlung bezieht, ist den Parteien diese Ebene stets bewusst. Auf der Ebene der Verhandlungsdynamik ist hingegen der *Prozess* der Verhandlung zentral, das heisst, die Art und Weise, wie die Verhandlung geführt wird (z.B. hart, weich etc.). Jeder Akt der Parteien im Verhandlungsprozess ist ein Schachzug, welcher nicht nur auf den Inhalt abzielt, sondern auch die Regeln und Strukturen der Prozessdynamik beeinflusst. Diese Ebene der Verhandlung bleibt den Betroffenen meist verborgen und unterbewusst. Genau hier, auf der Ebene der Verhandlungsdynamik setzt das Harvard-Konzept an. Anstatt dass zur Beeinflussung der Strukturen des Verhandlungsprozesses zwischen einem harten oder weichen Umgang gewählt wird, verwendet man die Methode des *sachbezogenen Verhandeln*s. Diese gliedert sich in vier Grundaspekte, welche alle Kernbestandteile einer Verhandlung beinhalten und eine offene, ehrliche und unter allen Umständen funktionierende Verhandlung ermöglichen (S.33-34).

Fisher, Ury und Patton (2004) definieren die Grundaspekte der sachbezogenen Verhandlung wie folgt:

- **„Menschen:** Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
- **Interessen:** Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!
- **Möglichkeiten:** Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!
- **Kriterien:** Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!“
(S.34)

Menschen

Gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) soll dieser erste Aspekt verdeutlichen, dass Menschen keine Maschinen sind, sondern Gefühle, individuelle Vorstellungen, subjektive Wahrnehmungen und unterschiedlich ausgeprägte Kommunikationskompetenzen besitzen. Menschen tendieren dazu, ihre Emotionen mit der Sachlage des Problems zu verbinden. Dies birgt die Gefahr, dass wenn ein Positionskampf ausbricht sie sich bereits mit ihrer eingenommenen Position identifiziert haben und den Schlagabtausch dadurch auf sich persönlich beziehen. Um dies zu verhindern, sollten sich die Parteien einer Verhandlung nicht als Gegner betrachten, sondern als Partner, welche Seite an Seite das sachliche Problem

analysieren und nach einer gemeinsamen Lösung suchen (S.34–35). Deshalb lautet die erste Grundvoraussetzung für eine sachbezogene Verhandlung nach Fisher, Ury und Patton (2004):

- ✓ „*Menschen und Probleme getrennt behandeln*“ (S.35).

Interessen

Wie bereits erwähnt, behindert der Positionskampf einen effizienten und konstruktiven Verhandlungsprozess. Da die Verhandlungsparteien unterschiedliche Interessen verfolgen, und diese durch die eingenommenen Positionen häufig verdeckt werden, führt ein Kompromiss, welcher sich aus einem Positionskampf ergibt, häufig nicht zur Befriedigung der Kerninteressen der Parteien (S.35). Damit die eigentlichen Bedürfnisse der Verhandlungsparteien nicht aus dem Fokus verschwinden, lautet die zweite Grundvoraussetzung für eine sachbezogene Verhandlung nach Fisher, Ury und Patton (2004):

- ✓ „*Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen*“ (S.35).

Möglichkeiten

Während dem aktiven Verhandlungsprozess ist es äusserst schwierig einen sinnvollen Entscheid zu treffen. Der Druck der Gegenpartei behindert die eigene Kreativität in der Lösungsfindung. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, sich aus der Verhandlung zurückzuziehen und Distanz zur Situation zu nehmen. In einem mit dem Gegenüber definierten Zeitrahmen kann man sich dann der Lösungsfindung widmen und alle unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten gegeneinander abwägen. Ziel sollte es sein, sich die Zeit zu nehmen, jegliche Anliegen, Bedürfnisse und Interessen in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen (S.35). Demnach lautet die dritte Grundvoraussetzung für eine sachbezogene Verhandlung nach Fisher, Ury und Patton (2004):

- ✓ „*Vor dem Versuch, ein Übereinkommen abzuschliessen, nach Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen*“ (S.35).

Kriterien

Wie beim Beschrieb der weichen und harten Verhandlungsstrategien ersichtlich wurde, werden die Interessen der Parteien, welche mit Sturheit und Schroffheit die Verhandlung führen, tendenziell häufiger befriedigt und umgesetzt, als diejenigen der Parteien, welche eine weiche Umgangsform pflegen. Um dem vorzubeugen, sollten die Rahmenbedingungen und Regeln der Verhandlungsführung geklärt sein. Es muss allen Parteien bewusst sein, dass es fairer Kriterien bedarf, um zu einer adäquaten Übereinstimmung zu gelangen. Solche Kriterien können z.B. Rechtsnormen, angemessener und anständiger Umgang miteinander oder eine Expertenmeinung sein. Es ist daher von grosser Bedeutung, dass diese Kriterien diskutiert werden (S.36). So lautet die vierte und letzte Grundvoraussetzung für eine sachbezogene Verhandlung nach Fisher, Ury und Patton (2004):

- ✓ „*Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen*“ (S.36).

Fisher, Ury und Patton (2004) illustrieren anhand einer Tabelle, wie sich die verschiedenen Verhandlungsstrategien voneinander unterscheiden. Der Fokus wird hierbei auf die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Verhandlungsparteien in den jeweiligen Verhandlungsstrategien gelegt (siehe Tabelle 2).

Problem (Wahrnehmungen und Verhaltensweisen von Parteien mit einer weichen bzw. harten Verhandlungsstrategie)		Lösung (Wahrnehmungen und Verhaltensweisen von Parteien mit einer sachbezogenen Verhandlungsstrategie)
Weich	Hart	Sachbezogen
<i>Die Verhandlungsparteien sind befreundet</i>	<i>Die Verhandlungsparteien sind verfeindet</i>	<i>Die Verhandlungsparteien sind gemeinsame ProblemlöserInnen</i>
<i>Ziel: Einigung mit der Gegenpartei</i>	<i>Ziel: Domination der Gegenpartei</i>	<i>Ziel: Erreichung einer adäquaten, effizienten und fairen Lösung</i>
<i>Zugeständnisse werden zur Optimierung des Verhandlungsklimas und der Verbesserung der Beziehung gemacht</i>	<i>Zugeständnisse werden gefordert, jedoch nicht gemacht</i>	Menschen und Probleme werden getrennt betrachtet und behandelt (Aspekt: Mensch)
<i>Weich zu den Menschen und in der Sache</i>	<i>Hart zu den Menschen und in der Sache</i>	<i>Weich zu den Menschen, hart in der Sache</i>
<i>Vertrauen zur Gegenpartei</i>	<i>Misstrauen gegenüber der Gegenpartei</i>	<i>Unabhängig von Misstrauen und Vertrauen agieren</i>
<i>Position wird bereitwillig aufgegeben oder geändert</i>	<i>Position bleibt unveränderlich</i>	Fokus wird auf die Interessen und nicht auf die Positionen gelegt (Aspekt: Interessen)
<i>Angebote werden gemacht</i>	<i>Drohungen werden ausgesprochen</i>	<i>Interessen werden erkundet</i>
<i>Einseitige Konzessionen werden zur Erreichung einer Übereinkunft in Kauf genommen</i>	<i>Einseitige Ansprüche werden als Voraussetzung für eine Übereinkunft gefordert</i>	Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen werden gesucht (Aspekt: Möglichkeiten)
<i>Forschung nach der einzigen Lösungsmöglichkeit, welche die Gegenpartei akzeptiert</i>	<i>Forschung nach der einzigen Lösungsmöglichkeit, die einem selbst am meisten entspricht</i>	<i>Forschung nach einer Vielzahl von unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten; erst anschließend eine Entscheidung treffen</i>
<i>Bestehen auf einer Einigung</i>	<i>Bestehen auf eigenem Standpunkt</i>	Bestehen auf objektiven Kriterien (Aspekt: Kriterien)

Tabelle 2: Weiche, harte und sachbezogene Verhandlungsstrategien (Quelle: leicht modifiziert nach Fisher, Ury & Patton, 2004, S.36-37)

Wie man aus Tabelle 2 erkennen kann, versucht die Partei mit der sachbezogenen Verhandlungsstrategie stets konstruktiv, fair und mit Fokus auf der Sachlage zu agieren. Sie lässt sich durch einschüchterndes Verhalten und Druck nicht beirren und steckt klar die

Grenzen und Regeln der Verhandlung ab. Sie ist darauf bedacht, Menschen und Probleme getrennt zu behandeln. Eigene Interessen und Vorstellungen werden auf die gleiche Stufe wie diejenigen der Gegenpartei gestellt. Kerninteresse ist es, eine Lösung zu finden, welche den unterschiedlichen Bedürfnissen der Parteien am besten gerecht wird. Unter Verhandlung wird Zusammenarbeit verstanden.

4.4.3 Abläufe der sachbezogenen Verhandlungsstrategie

Um eine Verhandlung systematisch und effizient anzugehen, bedarf es gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) eines strukturierten Ablaufs. Sie gliedern diesen in die Analyse-, Planungs- und Diskussionsphase (S.38).

4.4.3.1 Analysephase

In der ersten Phase der Umsetzung wird die Sachlage analysiert. Ziel ist es, einen möglichst guten Überblick über die Gesamtsituation zu erhalten, indem Informationen eingeholt, strukturiert und zugeordnet werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden reflektiert und durchdacht. Die menschlichen Aspekte und Probleme werden erörtert, welche den spezifischen Verhaltensweisen (abweisend, schroff etc.) und Wünschen der Gegenpartei zugrunde liegen. Es werden sowohl die eigenen Interessen und Vorstellungen als auch diejenigen der Gegenpartei erhoben. Anschliessend werden unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und Kriterien festgelegt, welche eine gute Grundbasis für eine effiziente Einigung bilden könnten (Fisher, Ury & Patton, 2004, S.38).

4.4.3.2 Planungsphase

In der zweiten Phase der Umsetzung werden wieder die vier Grundaspekte der sachbezogenen Verhandlungsstrategie beachtet. Anhand dieser wird nun das weitere Vorgehen geplant. Es werden Möglichkeiten erarbeitet, welche einen Umgang mit den jeweiligen menschlichen Problemen und eine ausgeglichene Verhandlungsführung ermöglichen (Fisher, Ury & Patton, 2004, S.38).

4.4.3.3 Diskussionsphase

Während dem Verhandlungsprozess und der aktiven Diskussion bezieht man sich immer wieder auf die vier Grundaspekte der sachbezogenen Verhandlungsstrategie, um für möglichst grosse Effizienz und Fairness zu sorgen. Gefühlsausbrüche wie Ärger, Frust oder Wut können mit Hilfe dieser Aspekte besser artikuliert und zugeordnet werden. Auch ermöglicht der aktive Bezug auf die vier Grundaspekte eine klare Abgrenzung zwischen Sachlage und Mensch. Durch die transparente Kommunikation der Gefühlswelten und Bedürfnisse lernen die Parteien die Wahrnehmungen und Interessen der Gegenpartei kennen und können sich besser in ihr Gegenüber versetzen. Durch das daraus resultierende Verständnis für die Gegenpartei können die Betroffenen besser zusammenarbeiten und gemeinsame Wahlmöglichkeiten für eine Übereinkunft entwickeln, welche alle subjektiven Interessen beachtet und miteinbezieht (Fisher, Ury & Patton, 2004, S.38-39).

4.4.4 Versetzen in die Lage der Gegenpartei

Der Autor möchte in diesem Abschnitt noch einmal spezifisch auf die grosse Relevanz der Empathie und des Verständnisses für das Gegenüber eingehen. Gemäss Fisher, Ury und Patton (2004) ist die Fähigkeit, eine Situation auch von der Gegenseite her zu betrachten, von enorm grosser Bedeutung für eine effiziente Verhandlungsführung. Allein zu verstehen, dass das Gegenüber andere Meinungen, Wahrnehmungen und Interessen besitzt, reicht nicht. Um einen positiven Nutzen aus dieser Erkenntnis zu ziehen, muss man sich in die Lage der Gegenpartei versetzen können und erfühlen, mit welchen starken Emotionen diese an ihrem Standpunkt festhängt. Man muss nachempfinden können, weshalb die Gegenpartei möchte, was sie möchte und tut, was sie tut und wie sie es tut. Deshalb ist es von äusserst grosser Bedeutung, sein Urteil zurückzuhalten und sich ganz den Empfindungen und Wahrnehmungen der Gegenseite zu öffnen. Es gibt einen Grund dafür, dass die andere Seite von ihrem Standpunkt überzeugt ist und diesen gilt es zu erkunden. Verständnis für den Standpunkt des Gegenübers bedeutet auf keinen Fall, dass dieser automatisch gutgeheissen wird. Jedoch erhält man durch das Verständnis für die Denkweisen und Empfindungen der Gegenpartei einen breiteren Horizont und neue Blickwinkel. Diese können helfen, die eigene Sicht zu verändern und das Konfliktpotential gering zu halten. Auch können dadurch die eigenen Interessen revidiert werden und neue Lösungsmöglichkeiten entstehen, welche den Interessen aller Verhandlungsparteien besser entsprechen (S.51–52).

4.4.5 Fazit

Der Einsatz der sachbezogenen Verhandlungsstrategie verhindert, dass Parteien sich in ihren Standpunkten versteifen oder sich gar in diesen verfangen. Durch die klare und transparente Kommunikation, die klaren Rahmenstrukturen und den wohlwollenden Umgang wird ein gutes Verhandlungsklima geschaffen, welches den Betroffenen Sicherheit und Freiraum zur Kreativität in der Lösungsfindung bietet. Dadurch, dass man gemeinsam und nicht gegeneinander arbeitet, wird eine gütliche Übereinkunft möglich, bei welcher alle Interessen beachtet und miteinbezogen werden. Das Problem wird von dem Menschen getrennt behandelt. Dadurch bleibt der Fokus auf der Sache, wodurch die Integrität der Menschen geschützt wird.

4.5 Kollegiale Beratung

Johannes Herwig-Lempp (2004) beschreibt in seinem Buch „Ressourcenorientierte Teamarbeit – Systemische Praxis der kollegialen Beratung“ einige Möglichkeiten und Übungen zum aktiven Umgang mit Teamkonflikten. Mit seiner Methodik versucht Herwig-Lempp alle im Team vorhandenen Ressourcen für eine produktive Zusammenarbeit zu nutzen. Er zeigt Methoden auf, wie Konfliktgespräche effektiv geführt werden können. Dabei stützt er sich auf den systemischen Ansatz, welchen der Autor im nächsten Abschnitt genauer erläutern wird.

4.5.1 Systemisches Arbeiten

Gemäss Herwig-Lempp (2004) sollte nicht von dem systemischen Ansatz, sondern vielmehr von den systemischen Ansätzen gesprochen werden, da dieser äusserst vielseitig ist. Durch einen systemischen Ansatz wird ein professioneller Umgang mit Menschen in der Sozialen Arbeit ermöglicht. Der Begriff der systemischen Arbeit entstand aus der Familientherapie und wird heute noch mit diesem gleichgesetzt. Kennzeichnend für die systemische Arbeitsweise ist, dass jegliche individuelle Sichtweisen, Wahrnehmungen und Ressourcen in den Handlungsprozess miteinbezogen werden (S.42-43). Herwig-Lempp (2004) umschreibt diesen als Handwerkzeug, welches von den Professionellen der Sozialen Arbeit erlernt und genutzt werden kann. Mit der systemischen Theorie, Haltung und Methodik steht der AnwenderIn eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, um die Tätigkeit im sozialen Rahmen anzugehen (S.43–44). In Abbildung 10 werden die Kernbestandteile und deren Zusammenspiel illustriert.

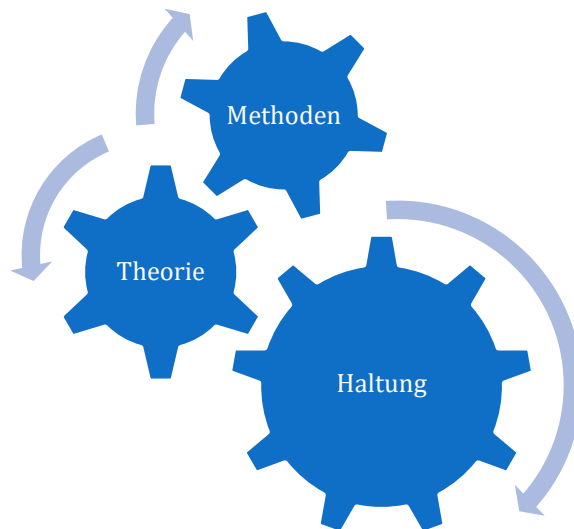


Abb. 10 Systemisches Arbeiten stark modifiziert nach Herwig-Lempp, 2004, S.44)

Systemische Grundhaltung

Gemäss Herwig-Lempp (2004) geht die systemische Grundhaltung davon aus, dass die Menschen autonome Wesen sind, welche selbst am besten wissen, was für sie gut ist und was nicht. Auch beinhaltet dieses Menschenbild die Annahme, dass der Mensch stets im Eigensinn agiert. Hiermit ist gemeint, dass der Mensch selbst den Dingen Sinn gibt, welche er tut bzw. erlebt, denn er bewertet und realisiert diese auf ganz individuelle Art und Weise. Wenn nun also davon ausgegangen wird, dass der Mensch eigensinnig handelt, gesteht man diesem auch das Recht zu, selbständig Entscheidungen zu treffen. Dies bedeutet jedoch keinesfalls,

dass man mit diesen automatisch auch übereinstimmen muss. Wichtig ist es zu beachten, dass auch wenn wir eine spezifische Handlung oder Entscheidung eines Menschen für ungewöhnlich erachten, wir diese nicht gleich als behandlungsbedürftig betrachten. Die Menschen haben ihre eigene Wahrnehmung der Dinge, und dieser muss mit Verständnis und Respekt begegnet werden (S.45–46).

Der systemische Blick im Umgang mit Konflikten

Gemäss Herwig-Lempp (2004) kann das Team, wenn es gewillt ist den Konflikt aktiv anzugehen, eine ModeratorIn bestimmen, welche die Gesprächsleitung übernimmt. Diese Person ist dafür zuständig, den Gesprächsverlauf zu koordinieren und zu leiten, wobei sie stets folgende Aspekte berücksichtigt und umsetzt (S.239):

1. *Blick auf die Aufträge*

Jede Konfliktpartei hat individuelle Erwartungen an die Gesprächsleitung. Es bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen und Auffassungen des Konfliktgegenstandes, welche alle zu berücksichtigen und zu erheben sind (Herwig-Lempp, 2004, S.239).

2. *Blick auf die Ressourcen*

Die Moderation kann das Team danach fragen, ob die Mitglieder schon einmal einen ähnlichen Konflikt erfolgreich bewältigt und welche Massnahmen sie dafür getroffen haben. Auch kann sie das Team dazu einladen, Vorschläge für eine effektive Auseinandersetzung mit der Problematik zu teilen (ebd.).

3. *Blick auf den Kontext*

Die Gesprächsleitung kann den Fokus der Diskussion auf die Situationen richten, in welchen der Konflikt am aktivsten bzw. am ruhigsten zu sein scheint. Es kann erforscht werden, wie die Konfliktparteien diese jeweiligen Situationen erleben und beurteilen (ebd.).

4. *Blick auf die Lösung und die Zukunft*

Die Moderation ist darauf bedacht, das ganze Team in den Konfliktlösungsprozess miteinzubeziehen. Sie fragt die Beteiligten nach ihren persönlichen Lösungsvorschlägen und erörtert, in welcher Form sie sich am Lösungsprozess beteiligen möchten. Ebenfalls erhebt die Moderation die gegenseitigen Erwartungen der Konfliktparteien im Konfliktlösungsprozess (ebd.).

5. *Blick auf die Vervielfältigung der Handlungsmöglichkeiten*

Es ist entscheidend, dass ein grosser Fundus an Handlungsoptionen gesammelt wird und sich die Diskussion nicht nur auf eine einzelne versteift. Alle Beteiligten werden in das Brainstorming miteinbezogen, um möglichst viele individuelle Handlungsmöglichkeiten zu generieren (Herwig-Lempp, 2004, S.239-240).

6. *Blick auf die Autonomie und den Eigensinn der KollegInnen*

Die Moderation achtet darauf, dass die Autonomie der Konfliktparteien geschützt und genutzt wird. Sie agiert als BeraterIn und gibt den jeweiligen Beteiligten den Raum, ihre Sicht der Dinge zu schildern (Herwig-Lempp, 2004, S.240).

7. *Blick auf die weiteren Perspektiven*

Die Moderation kann die Perspektive der Konfliktbetrachtung während der Diskussion lenken und verändern. Sie kann aufzeigen, dass unterschiedliche Wahrnehmungen des

Konfliktgegenstandes, der Konfliktsituationen und der Zeitpunkte, zu welchen der Konflikt aktiv bzw. passiv ist, existieren. Auch kann sie den Fokus auf die positiven Aspekte des Konflikts lenken, wodurch neue Perspektiven dazugewonnen werden können (ebd.).

8. *Blick auf die Kooperationsbereitschaft der KollegInnen*

Die Moderation geht davon aus, dass die Konfliktparteien gewillt sind zu kooperieren und an der Konfliktlösung interessiert sind. Ist diese Motivation zur Kooperation bei bestimmten Beteiligten nicht erkenntlich, kann die Moderation nachforschen, wo diese verborgen liegt (ebd.).

9. *Blick auf die Wertschätzung der KollegInnen*

Jegliche konstruktive Form eines Beitrags zur Konfliktlösung wird von der Moderation anerkannt und gewürdigt. Diese Wertschätzung kann mit Hilfe von Komplimenten unterstrichen werden. Die Moderation ist darauf bedacht, alle individuellen Bemühungen der Konfliktparteien, die etwas Positives zum Lösungsprozess beizutragen, zu erkennen und zu würdigen. Sie ist zuständig dafür, dass ein gutes und konstruktives Arbeitsklima besteht (Herwig-Lempp, 2004, S.239-240).

4.5.2 Methoden des systemischen Umgangs mit Konflikten

Im Folgenden möchte der Autor vier Methoden der Konfliktbewältigung nach Herwig-Lempp (2004) aufzeigen. Grundvoraussetzung für diese ist, dass das Team gewillt ist, den Konflikt anzugehen und zu behandeln (S.241). Da der Autor davon ausgeht, dass sich das Team in einem heissen Konflikt in den ersten drei Phasen der Eskalation nach Glasl befindet, ist diese Voraussetzung erfüllt. Die Methoden werden mit Hilfe einer vom Team definierten Gesprächsleitung bzw. Moderation durchgeführt und umgesetzt. Diese ist stets darauf bedacht, die oben aufgelisteten Punkte zu beachten und aktiv umzusetzen. Der Autor wird einige der Methoden anhand von Beispielen bezogen auf ein sozialpädagogisches Team im Behindertenbereich illustrieren.

4.5.2.1 Kärtchen-Methode

Gemäss Herwig-Lempp (2004) geht der systemische Ansatz davon aus, dass die Konfliktparteien ganz unterschiedliche Wahrnehmungen des Konfliktes haben. Diese individuellen Wahrnehmungen gilt es zu erheben und transparent zu machen. Dafür eignet sich die Kärtchen-Methode sehr gut. Die Konfliktparteien werden von der Gesprächsleitung aufgefordert, auf ein Kärtchen in ein bis zwei Sätzen aufzuschreiben, was für sie den Konflikt darstellt. Sie werden dann gebeten, auf der Rückseite den Beratungsbedarf für die jeweilige Kernproblematik des Konflikts im Team zu notieren. Nachdem alle Beteiligten ihre Kärtchen ausgefüllt haben, werden als erstes die persönlichen Konfliktbeschreibungen vorgelesen. Das Team ist aufgefordert, diese Vorträge nicht zu kommentieren, jedoch können anschliessend unter Führung der Gesprächsleitung jeweils maximal zwei Anschlussfragen pro Kärtchen gestellt werden. Anschliessend lesen die Beteiligten in gleicher Art und Weise ihren individuellen Beratungsbedarf vor. Danach wird im Plenum entschieden, welcher Beratungsauftrag als erstes aufgenommen werden soll. Dazu räumt die Gesprächsleitung einige Minuten zur Diskussion ein. Falls sich das Team nicht auf einen einzelnen Beratungsauftrag festlegen kann, müssen die Aufträge in eine Behandlungsreihenfolge gegliedert werden (S.241-242).

➤ **Beispiele für Kärtchen:**

Person A: *„B soll endlich aufhören, uns seine Vorstellungen von professionellen Handlungsmethoden vorzuschreiben.“*

Person B: *„A ist stets sehr überempfindlich und hat seine Emotionen schlecht unter Kontrolle.“*

Person C: *„Die Spannungen zwischen A und B lenken mich von meiner Arbeit ab und beschäftigen mich auch in meiner Freizeit. Es muss eine Lösung für diese Reibereien geben.“*

Person D: *„Mir ist dieser ganze Streit völlig unverständlich. Ich verstehe nicht, was das Problem ist?“*

Die Gesprächsleitung ist dafür zuständig, dass alle Beteiligten eine persönliche Beschreibung des Konflikts und eine individuelle Benennung des Behandlungsbedarfs abgeben. Es ist wichtig, dass die Konfliktparteien verschiedene Wahrnehmungen der Situation vor sich ersichtlich haben. Welche Wahrnehmung als erstes aufgegriffen und behandelt wird, ist keine Frage der Richtigkeit, denn es geht lediglich darum, mit einer zu beginnen. Die anderen Beschreibungen sind ebenso relevant und werden womöglich im späteren Verlauf der Diskussion aufgegriffen und bearbeitet.

4.5.2.2 Wunderfrage

Gemäss Herwig-Lempp (2004) ist die Methode der „Wunderfrage“ im sozialpädagogischen Bereich weit verbreitet und vielen bekannt. Häufig wird diese in der Arbeit mit den KlientInnen verwendet. Jedoch ist sie auch für den Umgang mit Konflikten äusserst hilfreich. Nachdem sich die Gesprächsleitung das Einverständnis des Teams zugesichert hat, widmet sie sich für einen Zeitraum von zehn bis zwanzig Minuten der Wunderfrage und den allfälligen Nachfragen (S.242-243).

➤ Eine solche Grundfrage könnte lauten:

“Während wir schlafen, geschieht in der Nacht ein Wunder. Der Konflikt hat sich von einem Moment auf den anderen über Nacht erledigt. Da dies während unseres Schlafes geschieht, bekommen wir das Wunder nicht mit. Woran erkennen wir am nächsten Tag, wenn wir uns bei der Arbeit treffen, dass sich der Konflikt erledigt hat?“

Nachdem die Gesprächsleitung die Wunderfrage vorgetragen hat, lässt sie sich von den Teammitgliedern deren persönliche Vorstellungen und Beschreibungen der Situation mitteilen. Ziel ist es, dass sich daraus unter den Beteiligten ein Gespräch entwickelt in welchem viele individuelle Beschreibungen ausgetauscht und geteilt werden. Die Gesprächsleitung kann die Diskussion durch zirkuläre Fragen anregen, indem sie z.B. ein Teammitglied bittet, die Beschreibung einer anderen Person zu erläutern und zu analysieren. Sehr häufig beschreiben und formulieren die Beteiligten aus ihrer Sicht und lassen das Wunder bei den anderen Konfliktparteien geschehen: „Wenn ich morgen zur Arbeit komme, bemerke ich, dass sich der Konflikt erledigt hat daran, dass Person A wieder nett zu mir ist.“ Dies ist normal und sollte die Gesprächsleitung nicht aus dem Konzept bringen. Sie kann dann freundlich erfragen, wie sich die Person in dieser Situation verhalten würde, wenn ihr Person A plötzlich wieder freundlich begegnet. Ziel ist es, dass die betroffene Person äussern kann,

woran die anderen an *ihr* erkennen können, dass ein Wunder geschehen ist und sich der Konflikt gelöst hat (Herwig-Lempp, 2004, S.243-244).

4.5.2.3 Zurück aus der Zukunft

Gemäss Herwig-Lempp (2004) wird diese Übung in Form eines Rollenspiels gestaltet. Das Team macht eine fiktive Zeitreise in die Zukunft, um die Perspektive zu wechseln. Durch die Erprobung dieser Übung wurde ersichtlich, dass es hilfreich sein kann, für die Durchführung den Raum zu wechseln oder die Sitzordnung umzustellen, damit die Teammitglieder sich besser in das Rollenspiel und den damit zusammenhängenden Zeitsprung versetzen können. Die Moderation kann die Übung mit folgenden Worten einleiten: „Wir gehen davon aus, dass wir uns heute in einem Jahr hier an dieser Stelle gemeinsam zu einer Teamsitzung treffen. Den damaligen Konflikt haben wir erfolgreich bewältigt und möchten jetzt den Konfliktlösungsprozess aufarbeiten.“ Die Teammitglieder werden von der Gesprächsleitung gebeten, sich in die Situation hineinzusetzen (S.244). Herwig-Lempp (2004) definiert folgende Fragen, welche die Moderation den Beteiligten während dem Gesprächsverlauf stellen kann:

- *„Wie sieht die Situation heute aus: Der Konflikt ist geklärt oder doch einigermaßen bewältigt: Woran merken wir das, wie erleben wir das?“ (S. 244)*
Die Teammitglieder können nun ihre persönlichen Beschreibungen und Empfindungen im Plenum teilen. Die Gesprächsleitung lässt die unterschiedlichen Erklärungen bewusst nebeneinander stehen, damit den Beteiligten die Diversität in der Wahrnehmung ersichtlich wird. Die Beteiligten müssen sich in ihren Beschreibungen nicht einig sein, jedoch müssen sie die anderen Empfindungen zur Kenntnis nehmen (Herwig-Lempp, 2004, S.244).
- *„Wie sind diese Veränderungen passiert? Was hat sie möglich gemacht?“ (S.244)*
Die Gesprächsleitung ist nach dieser Frage gefordert, die Teammitglieder dazu zu motivieren sich Gedanken zu machen und ihre Überlegungen zu teilen. Es kommt häufig vor, dass die Beteiligten nicht auf Anhieb wissen, was sie antworten sollen. Deshalb ist es wichtig, dass die Moderation mit Geduld und Verständnis auf diese Schwierigkeiten reagiert. Den Teammitgliedern muss die Sicherheit geboten werden, dass ihre Meinung als subjektive Sichtweise akzeptiert und respektiert wird (Herwig-Lempp, 2004, S.244-245).
- *„Wie hat das damals, vor einem Jahr, begonnen? Was habt ihr als die allerersten Schritte der Veränderung, der Klärung und Lösung erlebt?“ (S. 245)*
Auch bei dieser Frage muss die Gesprächsleitung mit Geduld und Einfühlungsvermögen auf die Beteiligten eingehen. Das Ziel ist, dass möglichst viele unterschiedliche Empfindungen und Einschätzungen zusammengetragen werden (Herwig-Lempp, 2004, S.245).

Am Ende dieser Frage- und Reflexionsrunde, bedankt sich die Gesprächsleitung für die Zusammenarbeit und man begibt sich zurück in den ursprünglichen Raum. Auch wird die anfängliche Sitzordnung wieder hergestellt. Zum Abschluss kann die Gesprächsleitung die Teammitglieder beten, die Erkenntnisse aufzuzeigen, welche für sie am bedeutsamsten waren und welche im weiteren Prozess aufgegriffen und behandelt werden sollten. Ziel dieser

Übung ist es, die Beteiligten zum Denken anzuregen und sie dazu zu bewegen, sich den Empfindungen und Wahrnehmungen der anderen zu öffnen (Herwig-Lempp, 2004, S.244-245).

4.5.2.4 Das fremde Team

Herwig-Lempp (2004) beschreibt mit dieser Methode eine weitere Möglichkeit, sich von dem Konflikt zu distanzieren und die Perspektive zu verändern. Das Team wird von der Gesprächsleitung gebeten, den Konflikt als Konflikt eines anderen, fremden Teams zu betrachten. Anschliessend werden den Beteiligten Fragen gestellt. Im Folgenden werden einige Beispielfragen aufgezeigt:

- „Was haben wir von diesem Konflikt vernommen?“
- „Was haben uns die verschiedenen Teammitglieder über den Konflikt berichtet?“
- „Welche Lösungsvorschläge fallen uns ein, wenn wir von diesem Konflikt hören und wir diesen als Unbeteiligte betrachten?“
- „Was für Ratschläge könnten wir dem Team mitgeben?“

Ähnlich wie bei der Übung „Zurück aus der Zukunft“ ermöglicht dieses Rollenspiel dem Team, neue Blickwinkel und Eindrücke zum Konflikt zu erhalten. Die Moderation ist gefordert, dem Team dabei zu helfen, nicht aus der Rolle zu fallen. Die Beteiligten müssen womöglich regelmässig freundlich darauf hingewiesen werden, dass über ein fremdes Team und nicht über das eigene gesprochen wird. Wichtig ist es, während der Übung eine Distanz und Objektivität zum Konflikt aufrechterhalten zu können, denn durch diese können neue Ideen und Anregungen generiert werden (S.245-246).

Fazit

Johannes Herwig-Lempp legt in seiner Methodik grossen Wert auf die Autonomie und Eigensinnigkeit der Menschen. Er ermöglicht dem Team mit seinen Übungen, sich ein Stück weit von dem Konflikt zu distanzieren und dadurch neue Lösungsansätze, Ideen und Blickwinkel zu erhalten. Auch werden die Übungen mit Hilfe einer Moderation bzw. Gesprächsleitung, welche stets mit Blick auf den systemischen Aspekten agiert, begleitet und strukturiert. Kerninhalt der Übungen ist es, den Konfliktparteien die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Empfindungen der Beteiligten näher zu bringen, wodurch das gegenseitige Verständnis gefördert wird.

5. Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Abschliessend möchte der Autor das erarbeitete Wissen zusammenfassen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse schildern. Die Leitfragen, welche diese Arbeit begleitet haben, werden erneut aufgegriffen und in Form einer Auflistung von Empfehlungen beantwortet. Anschliessend wird der Autor den Bezug zur Praxis im sozialpädagogischen Berufsfeld herstellen und einen Ausblick auf weitere Arbeiten im selben Themenfeld bieten.

5.1 Aspekte einer effizienten Konfliktbewältigung

Durch die vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik „Teamkonflikt“ konnte der Autor verschiedene Aspekte zusammentragen, welche seines Erachtens grossen Nutzen für den konstruktiven Umgang mit Teamkonflikten bieten. Professionelle der Sozialen Arbeit können mithilfe dieser Aspekte Teamkonflikte aus einem neuen Blickwinkel betrachten und einen konstruktiveren Zugang zu diesen finden. Mit seiner Auflistung möchte der Autor den Professionellen der Sozialen Arbeit Hilfe zur Selbsthilfe bieten. Diese Auflistung schöpft aus dem gesamten erarbeiteten Wissen und beantwortet sogleich die Hauptfragestellungen der Arbeit. Der Autor ist der Annahme, dass Teammitglieder, welche die folgenden Aspekte im Fokus behalten und verinnerlichen, gute Chancen haben einen Teamkonflikt frühzeitig zu erkennen und effizient zu lösen.

1. Konflikte sind normal!

Wie bereits in der Einleitung der Arbeit beschrieben wurde, herrscht in der Gesellschaft eine grosse Konfliktangst. Diese Grundhaltung gilt es zu verändern. Konflikte sind etwas Alltägliches und müssen auch als etwas solches betrachtet werden. Hilfreich kann hierbei sein, dass man sich die positiven Effekte von Konflikten vor Augen führt (z.B. wird die Innovation angeregt, es werden Missstände ersichtlich und dadurch bearbeitbar, Veränderung wird möglich). Damit die Konfliktparteien von dem Konflikt und den damit zusammenhängenden Lernmöglichkeiten profitieren können, ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesem unumgänglich. Wird der Eskalationsverlauf gemäss Glasl betrachtet, wird ersichtlich, dass Konflikte umso schwerer zu lösen sind und umso eher negative Folgen nach sich ziehen, je länger sie unbehandelt bleiben. Die in den Anfangsstadien eines Konflikts vorhandene Energie (z.B. bei einem heissen Konflikt) kann für einen konstruktiven Lösungsprozess genutzt werden. Wenn Konflikte als etwas Normales betrachtet werden, wird der Umgang mit diesen auch niederschwelliger. Häufig werden die Konfliktparteien durch die Konfliktangst gehemmt, den Konflikt anzugehen, wodurch er sich meist noch verschlimmert.

Motto: Negativ empfundene Energien in positive umwandeln.

2. Achtsam auf die eigene Gefühlswelt!

Durch die Aufarbeitung der unterschiedlichen Konflikttypen und des sozialen Konflikt-Begriffs wurde ersichtlich, dass Konflikte im Innern des Menschen entstehen. Die betroffenen Personen erleben den Konflikt als Entscheidungsdilemma oder Unvereinbarkeit im Verwirklichen ihrer Bedürfnisse und Interessen. Sie fühlen sich in ihrer Autonomie eingeschränkt. Diese Empfindungen müssen erforscht und erhoben

werden. Es ist von grosser Bedeutung, sich seiner eigenen Gefühls- und Bedürfniswelt bewusst zu werden, und diese stets zu analysieren. Erst wenn man selbst weiss, was man genau möchte bzw. nicht möchte, kann man formulieren, was einem fehlt. Auch besteht durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Innenleben die Chance, Konflikte frühzeitig zu erkennen und dadurch rechtzeitig zu thematisieren und anzugehen.

Motto: Wenn ich mich selbst besser kenne, kann ich mich auch besser erklären.

3. Transparente Kommunikation!

In einer Konfliktsituation ist es von grosser Bedeutung, dass die Betroffenen ihre Bedürfnisse und Empfindungen transparent mitteilen können. Bei Bedarf können Hilfsmittel wie z.B. die beschriebene Kärtchen-Methode beigezogen werden. Wichtig ist, dass klar benannt wird, was einem fehlt und was man sich wünscht.

Motto: Dem Gegenüber helfen mich zu verstehen.

4. Bedürfnisse und Empfindungen des Gegenübers verstehen!

Menschen haben unterschiedliche Wahrnehmungen der Dinge. Es ist bereits ein Schritt in die richtige Richtung, diese Gegebenheit zu akzeptieren. Ein Konflikt kann ganz unterschiedlich empfunden werden und es gilt herauszufinden, auf welche Weise dieser individuell empfunden wird. Jeder Mensch trachtet danach, seine Bedürfnisse zu befriedigen, jedoch sind diese für Aussenstehende häufig nicht erkennbar. Damit eine für alle Konfliktparteien befriedigende Lösung gefunden werden kann, muss man die individuellen Bedürfnisse der Konfliktparteien kennen und verstehen. Dies bedeutet nicht, dass man mit diesen auch übereinstimmen muss, jedoch ist es bedeutend, dass man sich der subjektiven Empfindungen bewusst wird.

Motto: Jeder Mensch realisiert die Welt unterschiedlich und das ist mir auch bewusst.

5. Gemeinsam arbeiten und nicht gegeneinander!

Der Konfliktgegenstand muss von den menschlichen Problemen getrennt werden. Die Art und Weise, wie die unterschiedlichen Konfliktparteien den Konfliktprozess führen (z.B. hart oder weich), muss von dem Konfliktgegenstand getrennt wahrgenommen werden. Das „mindset“ der Konfliktparteien muss deshalb darauf ausgelegt sein, das Problem als gemeinsame Hürde zu betrachten. Die Konfliktparteien sind beide an der Lösung dieses Problems interessiert, wodurch sie sich als gemeinsame ProblemlöserInnen betrachten sollten. Die Versteifung in einen Standpunkt bzw. eine Grundhaltung führt häufig zu einer weiteren Verschärfung des Konflikts und kann einen auch noch später in der Handlungsfreiheit beschränken. Der frühe Dialog mit der Gegenpartei ist demnach äusserst sinnvoll.

Motto: Gemeinsam finden wir die beste Lösung.

6. Hilfe von aussen beanspruchen!

Es kann immer eine Drittperson zur Konfliktvermittlung beigezogen werden. Falls sich die Konfliktparteien bereits zu stark in ihren Standpunkten verfestigt haben und der Konfliktprozess primär auf non-verbaler Ebene ausgetragen wird, ist es auf jeden Fall empfehlenswert von einem entsprechenden Angebot Gebrauch zu machen (z.B. Mediation). Eine Gesprächsleitung kann dem Team helfen, die Gespräche zu strukturieren und zu gestalten, wodurch dem Team wieder ein objektiverer Blick auf die Situation ermöglicht wird. Auch kann eine Drittperson dem Team helfen, die Perspektive zu wechseln und den Konflikt aus anderen Augen zu betrachten.

Motto: Unterstützung als Hilfe zur Selbsthilfe.

5.2 Praxisbezug

In der sozialpädagogischen Arbeit im Behindertenbereich finden in regelmässigen Abständen Teamsitzungen statt. Diese Teamsitzungen können als Gefäss genutzt werden, oben aufgelistete Aspekte zu thematisieren. Da die Konfliktangst in der Gesellschaft weit verbreitet ist, ist es empfehlenswert, dem Team die positiven Aspekte der Konflikte aufzuzeigen und näherzubringen. Ideal wäre es, würde in sozialpädagogischen Teams ein offener Diskurs über die Konfliktthematik geführt werden. Wichtig ist es, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit einen neuen Bezug zur Thematik entwickeln. Die in unserer Arbeit so hoch geschätzten Werte des personenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers - Wertschätzung, Empathie und Kongruenz - sollen nicht nur unseren KlientInnen zu Gute kommen (Wikipedia, 2016). Die Professionellen der Sozialen Arbeit sollten danach streben, diese Werte auch auf Teamebene zu vertreten und zu leben. Die BetreuerInnen sind genauso Menschen wie die BewohnerInnen, die sie betreuen, und haben gleiches Anrecht auf die Beachtung und Respektierung ihrer Bedürfnisse. Sie haben genügend Kompetenzen und Ressourcen, um diese Werte in jedem Aspekt ihrer Tätigkeit zu verwirklichen. Teamkonflikte wird es immer geben, und das ist auch gut so. Die Professionellen der Sozialen Arbeit müssen diese Gegebenheit akzeptieren und die Teamkonflikte zu ihren Gunsten nutzen, damit sie sich weiterentwickeln und entfalten können.

5.3 Fazit und Ausblick

Die Fachliteratur zur Konfliktthematik bietet eine überwältigende Diversität an Erklärungs- und Lösungsansätzen. Da wir Menschen die Welt subjektiv wahrnehmen, ist dies auch nicht weiter erstaunlich. Konflikte aus einem anderen bzw. positiveren Licht zu betrachten, kann sehr bereichernd und gewinnbringend sein. Den Kerninhalt der Konfliktthematik stellt die Kommunikation dar. Mit dieser steht und fällt die Konfliktlösung. Auch sind die Themen Empathie und Selbstwahrnehmung von grosser Bedeutung. Ein besserer Umgang mit sich selbst ermöglicht einen besseren Umgang miteinander. Da sich der Autor in seiner Arbeit lediglich auf die frühzeitige Behandlung von Teamkonflikten beschränkte, wäre es bereichernd in anderen Arbeiten mehr über den Umgang mit verschärften Teamkonflikten zu erfahren. Die Konfliktthematik ist ein enorm grosses Themengebiet, welches noch viel Raum für Forschung und Arbeit bietet.

Quellenverzeichnis

AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Arugmentarium für die Praxis der Professionellen.

Ballreich, Rudi; Glasl, Friedrich & Kalcher, Trude (Hg.) (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. 1. Aufl. Stuttgart: Concadora-Verl. (Buch-&-Film-Reihe Professionelles Konfliktmanagement).

Beck, Reinhilde & Schwarz, Gotthart (Hg.) (2008): Konfliktmanagement. Grundlagen und Strategien. 3., überarb. Aufl. Augsburg: ZIEL (Sozialmanagement Praxis).

Berkel, Karl (Hg.) (2014): Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. 12., überarb. und erw. Aufl. Hamburg: Windmühle-Verl. (Arbeitshefte Führungspsychologie, 15).

Gellert, Manfred & Nowak, Claus (Hg.) (2014): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. 5. unveränd. Aufl. Meezen: Limmer.

Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8., aktualisierte und erg. Aufl. Bern: Haupt (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2).

Herwig-Lempp, Johannes (Hg.) (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung : ein Lern- und Übungsbuch. 4., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.

Iser, Angelika (2008): Supervision und Mediation in der sozialen Arbeit. Eine Studie zur Klärung von Mitarbeiterkonflikten. Tübingen: Dgvt-Verl. (Beratung, 10).

Jansson, Alexander (ohne Datum). Artists. Gefunden unter http://www.shannonassociates.com/artists/jansson/fs/2010_daydream_1082911.jpg

Kauffeld, Simone (Hg.) (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Koch, Eginhard (ohne Datum). Konfliktmanagement in Teams. Gefunden unter http://www.kjz.ch/fileadmin/media/Fachtagungen/3_Koch_Sonnenhof_6.11.2013.pdf

Maggauer-Kirsche , Anke (ohne Datum). Konfliktzitate. Gefunden unter https://www.aphorismen.de/suche?f_thema=Konflikt&f_autor=2479_Anke+Maggauer-Kirsche

Patton, Bruce, Ury, William & Fisher, Roger (Hg.) (2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 22. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Rosenberg, Marshall B. & Dillo, Michael (Hg.) (2007): Das können wir klären! // Das können wir klären. Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann (Gewaltfreie Kommunikation die Ideen & ihre Anwendung).

Siems, Martina & Rosa Irina (ohne Datum). Grundlagen Konfliktmanagement. Gefunden unter http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0607/12577/glasl_01112006.pdf

Schwarz, Gerhard (Hg.) (2005): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 7., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wikimedia (2016). Konflikteskalation nach Glasl. Gefunden unter https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/df/Konflikteskalation_nach_Glasl.svg/2000px-Konflikteskalation_nach_Glasl.svg.png

Wikipedia (2016). Konflikt. Gefunden unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

Wikipedia (2016). Personenzentrierter Ansatz. Gefunden unter [https://de.wikipedia.org/wiki/Personenzentrierter_Ansatz_\(Psychotherapie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Personenzentrierter_Ansatz_(Psychotherapie))