konfliktdynamik.nomos.de

Konflikt Dynamik

Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft

Alexander Redlich | Markus Troja (Hrsg.)

Sonderband

Konfliktdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft

Ein Streifzug durch die ersten zehn Jahre

Nomos

Alexander Redlich | Markus Troja [Hrsg.]

Konfliktdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft

Ein Streifzug durch die ersten zehn Jahre

Nomos

Onlineversion
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-8942-9 (Print)

ISBN 978-3-7489-3219-2 (ePDF)

ISSN 2193-0147

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Alexander Redlich und Markus Troja

Vorwort: 10 Jahre Konfliktdynamik: Blickfelderweiterungen

Der Beginn

Die Erstausgabe der Zeitschrift KonfliktDynamik erschien 2012. Die Vorbereitungen begannen aber schon Jahre vorher. Einer der Gründungsherausgeber der „Familiendynamik", der 2019 verstorbene Joseph Duss-von Werdt, besprach mit dem Verlag Klett Cotta seine Idee einer Mediationszeitschrift. Der Leiter des Bereichs Zeitschriften, Thomas Kleffner, griff diese Idee auf und machte die Gründung der Zeitschrift zu seinem Anliegen. Der Verlag führte Fokusgruppenbefragungen durch und fragte auf Grundlage der Ergebnisse Markus Troja, ob er eine solche Zeitschrift gründen und herausgeben wolle. Der Verlag wollte vom Herausgeber ein überzeugendes Konzept und gab ihm dafür große inhaltliche Freiheit. Dieser machte sich mit seinen Vorstellungen auf die Suche nach Personen, die mit ihrer fachlichen Kompetenz und praktischen Erfahrung im Feld die Zeitschrift mit prägen und tragen könnten. Zu den ersten bei dieser „Personalsuche" gehörten zwei der damaligen Herausgeber der Familiendynamik, Hans Rudi Fischer und Arist von Schlippe. Markus Troja und Thomas Kleffner setzten sich mit beiden zusammen, um über die Gestalt und den Namen der Zeitschrift nachzudenken. In diesem Gespräch entstand die Idee des Titels „Konfliktdynamik", die die kleine Schwester der traditionsreichen Familiendynamik werden könnte, aber mit dem Fokus auf Konflikte und auf Organisationen statt auf das System Familie. Im Editorial der Erstausgabe 1/2012 wurde der Anspruch der Zeitschrift formuliert (zu dem Zeitpunkt noch nicht gegendert):

> *Herausgeber und Beirat (...) wollen Arbeiten veröffentlichen, die empirisch gehaltvoll sind, und solche, die Theorie mit Erklärungswert und Orientierung für die Praxis liefern. Die KONFLIKTDYNAMIK (...) will zu einem tieferen Verständnis von Konflikten in Organisationen beitragen, ihren Entstehungsbedingungen, Charakteristika und Verläufen – und sie stellt Ansätze für einen wertschätzenden und wertschöpfenden Umgang der Beteiligten miteinander im Konflikt vor. Dafür muss die Zeitschrift ein Forum für unterschiedliche disziplinäre und berufliche Perspektiven auf das Thema Konfliktmanagement in Organisationen bieten. Der Redaktionsbeirat repräsentiert diese Vielfalt an Perspektiven. In ihm arbeiten Berater, Therapeuten, Anwälte, Mediatoren, Coaches und Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Rechts- und Sozialwissenschaften zusammen. Die Beiräte gestalten mit ihrem Fachwissen und ihrem persönlichen Engagement diese Zeitschrift ganz wesentlich mit.*

Die Herausgebertätigkeit beinhaltet bei der Konfliktdynamik immer auch inhaltliche und formale Arbeit mit den eingereichten Texten. Das war auf Dauer nicht allein zu schaffen. Nach und nach erweiterte sich der Herausgeberkreis aus dem Beirat heraus und wurde zu einem Team, das aufgrund des persönlichen Miteinanders und der fachlichen Ergänzungen diesen Namen wirklich verdient. 2013 wurde Alexander Redlich zum Mitherausgeber, 2015 kam Renate Dendorfer-Ditges als

Herausgeberin dazu und 2022 Elisabeth Kals. Gleichzeitig rückten neue Personen im Beirat nach.

Heute bietet die Konfliktdynamik neben den „großen" Rubriken *Aus Praxis und Forschung* (später *Theorie und Praxis*) und *Im Fokus* (das jeweilige Scherpunktthema) umfangreiche Originalartikel und kürzere Texte in den Rubriken *Impulse aus der Forschung, Hinter den Kulissen* (Fallberichte), *Aus den Unternehmen*, *In Medias Res Juris, Internationales* und *Methoden*, *Interviews* mit einschlägigen Expert:innen, *Rezensionen* interessanter Bücher und Filme sowie eine *Kolumne* mit klugen Gedanken von Bernd Schmid. Für diesen Sammelband haben wir exemplarisch Artikel aus jedem Jahr und jeder Rubrik ausgewählt. Mit den verschiedenen Inhalten wollen wir das thematische Spektrum der gesamten Dekade abbilden – zwischen dem Beitrag „Dann könnte ich ja sterben…" von Hans-Rudi Fischer aus der ersten Ausgabe 2012 und dem von Anatol Itten „Über die Koexistenz von Polarisierung und Kooperation" am Ende 2021.

Seit 2019 erscheint die Konfliktdynamik bei Nomos, weil bei Klett Cotta das publizistische Umfeld thematisch nicht mehr so gegeben war, dass die Zeitschrift wirtschaftlich tragfähig gewesen wäre, während Nomos den Bereich Mediation und Konfliktmanagement ausbaute. Martin Reichinger sorgte als Programmleiter Sozial- und Geisteswissenschaften beim Nomos Verlag dafür, dass die Konfliktdynamik als Zeitschrift, aber auch die Beiräte und Herausgeber:innen eine neue publizistische Heimat gefunden haben. Mit dem Verlagswechsel haben wir den Untertitel der Zeitschrift verändert: Aus „Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen" wurde „Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft". Was hat uns dazu bewogen?

Zielsysteme: von Organisationen zu Wirtschaft und Gesellschaft

Wenn wir zurückblicken, scheint die Konfliktdynamik mehreren Entwicklungslinien zu folgen. Sie sind nicht leicht zu erkennen, denn die Beiräte und Herausgeber:innen bestimmen die Themenschwerpunkte. Ihre Sichtweisen sind vielfältig und ihre Themen reichen von konfliktphilosophischen Betrachtungen über Methoden der Konfliktkbearbeitung bis zur Beschäftigung mit spezifischen Konfliktsystemen wie Familienunternehmen, Ehrenamtlichen-Arbeit, Polizei, Gesundheitsorganisationen, Sprachkultur usw.

Ein kurzer Blick in eine Beiratssitzung veranschaulicht, wie die Themen kreiert werden: Etwa 15 Personen sind zur jährlichen Beiratssitzung im Frühjahr zusammengekommen, Beiräte, Herausgeber:innen, Vertreter des Verlages. Wir sind im Tagesordnungspunkt ‚zukünftige Schwerpunktthemen'. Locker werden im Brainstorming individuelle Lieblingsthemen, aktuelle Trends und zukunftsträchtige Visionen zu Konfliktanalyse und -behandlung in den Raum geworfen: Achtsamkeit, Wahrheit und Lüge, Entflechtung in der Mediation, Konfliktcoaching, Konflikte

zwischen Gruppen, Macht o.ä.werden besprochen. Am Ende kristallisieren sich die Schwerpunkte der nächsten vier bis sechs Ausgaben heraus.

Das Wort „Gesellschaft" im neuen Untertitel deutet daraufhin, dass sich der ursprüngliche Fokus auf Wirtschaftsorganisationen erweitert hat. Wirtschaft und Gesellschaft schließt die Konflikte sich spaltendender Bevölkerungen ein, und zwar auf lokaler und regionaler Ebene im Zuge gesellschaftlicher Transformation, zum Beispiel bei Themen wie Energie-, Agrar- und Verkehrswende, Migration, aber auch auf nationaler und internationaler Ebene. Gesellschaftliche Konfliktdynamiken sind stärker in das Blickfeld gekommen. „Divided Societies" – ein Begriff, der vor 10 Jahren nur zu Gesellschaften irgendwo „da draußen" zu gehören schien, passt nun erschreckenderweise zur Beschreibung der eigenen Gesellschaft. Spätesten seit dem Erstarken rechtspopulistischer Parteien und autoritärer Bewegungen in Europa und der Trump-Bewegung in den USA kam unsere Selbstverständlichkeit von Demokratie in Bedrängnis. Hier stellt sich die (bange) Frage: Zeigt diese Entwicklung einen revolutionären Paradigmenwechsel zur alten Machtpolitik, (noch?) eine evolutionäre Optimierung demokratischer Gesellschaften oder etwas noch anderes an? In der Konfliktdynamik haben wir den Verlagswechsel genutzt, um den organisationalen Fokus um einen gesellschaftlichen zu ergänzen.

Dieser erweiterte Blick bei den Systemen, in denen die Zeitschrift Konflikte untersucht, lässt sich an der Verteilung der über 200 Beiträge in den beiden Hauptrubriken (Theorie und Praxis, Fokus) der Konfliktdynamik in den letzten 10 Jahren nachvollziehen: Die Zahl der Beiträge mit Gesellschaftsbezug hat zugenommen, während diejenigen, die im Kern auf Konflikte in Organisationen ausgerichtet sind, weniger geworden sind (s. Abbildung). Auch die Einführung der Rubrik „Internationales" 2021 bringt vermehrt gesellschaftliche Konflikte in den Fokus der Zeitschrift. In Zukunft werden wir darauf achten, dass es eine gute Balance gibt zwischen Beiträgen zum mikro- und mesosozialen Konfliktraum von Organisationen und denen zu gesellschaftlichen Konflikten im makrosozialen Raum. Aus unserer Sicht wichtige Fragen für die Zukunft des Konfliktmanagements sind dabei, welche Wechselwirkungen es dazwischen gibt. Welche Erkenntnisse sind in angepasster Form von einem Konfliktraum auf den anderen übertragbar? Können wirkungsvolle Ansätze aus der Arbeit mit inneren Konflikten auf Auseinandersetzungen zwischen einzelnen und in Gruppen übertragen werden? Was können wir aus der Begleitung einzelner in persönlichen Krisen oder aus Erfahrungen mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen für die Gestaltung von Change Prozessen in Organisationen lernen – und umgekehrt?!

Handeln: Vom Führen zum Entscheiden

Auch die zweite Änderung im Untertitel verweist auf eine Veränderung in der Betrachtung von Konflikten und Konfliktbearbeitung. Das Wort Führen wurde durch Entscheiden ersetzt. Die Rolle von Führungsstilen und Führungskräften spielt nach

wie vor eine große Rolle in der Konfliktdynamik und wird das auch in Zukunft tun. Immer wieder gibt es in der Konfliktdynamik auch Schwerpunktthemen zu Fragen der Führung, vor allem in Organisationen. Allerdings haben andere Formen der Zusammenarbeit ohne Führung über Machthierarchien an Bedeutung gewonnen. Hier werden Entscheidungen auf andere Art getroffen. In gesellschaftlichen Auseinandersetzungen geht es ohnehin weniger um Möglichkeiten des Führens im klassischen Sinne, sondern vor allem um die individuellen und kollektiven Entscheidungsprozesse selbst und um Methoden und Formate, die den Rahmen dafür bilden können. Auch systemische Beratung, Mediation, Coaching und andere Methoden der Konfliktbearbeitung konzentrieren sich darauf, die Entscheidungsprozesse der Konfliktparteien in den Fokus zu nehmen, statt sie gezielt zu einem bestimmten Ergebnis zu führen, das aus übergeordneter Perspektive richtig zu sein scheint – auch wenn das in bestimmten Konflikten wiederum genau angemessen sein kann. Und damit sind wir bei einem weiteren wichtigen Punkt im Selbstverständnis dieser Zeitschrift.

Konflikte sind durch komplexe Strukturen und Dynamiken gekennzeichnet. Wir wollten dem von Anfang an durch interdisziplinäre Praxis und Wissenschaft gerecht werden. Konflikte sind zu komplex, um sie einem Denksystem und dessen Normen zu überlassen. Sozialwissenschaftliche und psychologische Perspektiven können von juristischen profitieren und umgekehrt. Prinzipien wie die Lösungsabstinenz in der Mediation oder Systemunabhängigkeit der Mediator:innen sind nicht immer und überall richtig und wirksam. Lösungsempfehlungen unabhängiger Schiedsgerichte können in manchen Fällen besser geeignet sein als Mediation oder sie fruchtbar ergänzen (Stichworte: „Med-Arb“ bzw. „Arb-Med“). Vielfalt der Ansätze gilt nicht nur für vermittelndes Handeln, sondern auch für die unterschiedlichen Perspektiven auf Konflikte. Im Laufe der Jahre hat die Konfliktdynamik ihre ohnehin angelegte Vielfalt von Analyse- und Handlungsmöglichkeiten daher noch verbreitert. Die Zeitschrift veröffentlicht nicht nur Beiträge aus ganz unterschiedlichen Disziplinen und Praxisfeldern, sondern achtet auch innerhalb einzelner Disziplinen darauf, dass es keine ideologische Festlegung auf eine bestimmte Schule oder Denkrichtung gibt.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Kindheit der Zeitschrift Konfliktdynamik ist nun zu Ende. Die Zeitschrift hat eine stabile Sozialisation und Entwicklung hinter sich und ist damit gut gewappnet, die nun kommenden Jahre fruchtbar zu bewältigen. Werden es Zeiten des Sturm und Drang oder der Konsolidierung? Während wir dieses Vorwort schreiben, gibt es in Europa wieder Krieg, die russische Armee hat die Ukraine überfallen. In den letzten Jahren kommen auch uns immer wieder Zweifel an den Möglichkeiten des moderierten Dialogs der Konfliktparteien für die wertschöpfende und gewaltfreie Lösung von Konflikten – angesichts der kleinen Wahrheitsverdrehungen auf

der kommunalen Bühne, der Verleugnung wissenschaftlicher Wahrscheinlichkeiten und der großen Verlogenheiten auf der politischen Weltbühne von Trump, Putin und anderen Autokraten. Das erste Jahrzehnt der Konfliktdynamik war noch weitgehend vom festen Glauben an dialogfähige Wahrheiten der Konfliktparteien getragen. Die strategische Lüge war zwar bekannt, aber im mediativen Denken nicht so recht vorgesehen. In Zukunft muss sich die Zeitschrift im Bereich der gesellschaftlichen und politischen Konflikte wohl oder übel der Anforderung stellen, die konträren Prinzipien des vertrauensbasierten Dialogs und der misstrauischen Abschreckung miteinander zu versöhnen.

Inhalt

Alexander Redlich und Markus Troja
Vorwort:
10 Jahre Konfliktdynamik: Blickfelderweiterungen 5

Hans Rudi Fischer
»Dann könnte ich ja sterben ...« – Generationswechsel im Unternehmen 12

Svenja Melbye und Viviane Irina Neumann
Die Panoramatechnik in der Konfliktberatung – eine Methode zur Themenfindung und Selbstklärung 18

Sascha Kilburg, Matthias Otto und Alexander Redlich
Konfliktbehandlung in Arbeitsgruppen – ein Beitrag zur Teamentwicklung? 24

Karl Kreuser
Darf es etwas mehr Simmel sein? Die Rolle des Dritten im Konflikt 39

Arist von Schlippe
Die Konstruktion von Feindbildern – eine paradoxe »Anleitung« 45

Hanna Milling
Der narrative Ansatz in der Konfliktarbeit – die Arbeit an und mit Geschichten ... 61

Friedrich Glasl
Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen 73

Bernd Schmid
Konfrontation 89

Joseph, P. Folger und Robert A. Baruch Bush
Transformative Mediation – für den Erhalt des besonderen Potenzials von Mediation in verschiedenen Konflikt-Settings 91

Tom Levold
Affektive Kommunikation und Konflikt in Arbeitsteams 104

Rudolf Wimmer
Macht und Organisation – Über die Problematik des Machtbegriffs in der Betrachtung von Organisationen heutigen Zuschnitts 120

Silke Schneider
Vertrauen in die Vertraulichkeit – nur bedingt berechtigt
Die Vertraulichkeit der Mediation im Spannungsfeld zum Straf- und Strafprozessrecht 134

Andrea Budde
100 Jahre »Konfliktmanagement« in Organisationen – Mary Parker Follett: Pionierin der kontemplativen qualitativen Sozialforschung 143

James Wuye und Mohammad Ashafa
Vom Hass zur Versöhnung 150

Markus Troja
Die Ambivalenz der Parteien in der Mediation – ein Fallbericht 156

Renate Dendorfer und Elisabeth Kurzweil
Verhandlungsmacht in schwarzer Robe – oder: Die »freye« Hand im Gerichtsverfahren 165

Ulla Gläßer
Krankheit und Konflikt(management) in Organisationen 176

Theo Wehner
Organisationstransformation mit dem Blick zurück nach vorn 193

Svenja C. Schütt und Elisabeth Kals
Generationenübergreifendes Engagement und die Förderung von Empathie 199

Ulrich Bröckling
Wettkampf und Wettbewerb: Konkurrenzordnungen zwischen Sport und Ökonomie 216

Claude Amar und Véronique Fraser
Deal Mediation: The Future of Alternative Dispute Resolution 229

Anatol Itten
Über die Koexistenz von Polarisierung und Kooperation 239

Autorinnen und Autoren 253

Hans Rudi Fischer, Heidelberg, Konfliktdynamik 2012 (Frühjahr) –
Hinter den Kulissen

»Dann könnte ich ja sterben ...« – Generationswechsel im Unternehmen

»Es gibt vielerlei Augen. Auch die Sphinx hat Augen: und folglich gibt es vielerlei ›Wahrheiten‹, und folglich gibt es keine Wahrheit.« (Friedrich Nietzsche)

Vorbemerkung zur Rubrik

Mit Wendungen wie »Hinter den Kulissen« wird etwas angesprochen, was dem Blick verdeckt und der Öffentlichkeit verborgen ist, weil der Fokus der Aufmerksamkeit auf ein vordergründiges Geschehen gerichtet ist. Die Metapher von Kulissen ruft die Vorstellungswelt der Bühne, des Schauspiels hervor. Der illusionäre Charakter von Kulissen kann gemacht sein, um ein trügerisches Spiel zu entfalten, das dem Betrachter eine Wirklichkeit vorgaukelt, die es gar nicht gibt (wie beim potemkinschen Dorf). Die Beiträge in der Rubrik Hinter den Kulissen sollen zeigen, dass die Welt der Konflikte nicht einfach dualistisch in Schein/ Lüge und Sein/Wahrheit aufzuspalten ist. Wie es die Wortart (Präposition) »hinter« – oder das komplementäre »vor« – schon sagt, ist jeder Blick ab hängig vom Standort des Beobachters. Kulissen wären in diesem Sinne ein Drittes, ein Medium, das ein Davor mit einem Dahinter verbindet. Auch Konfliktberater, unabhängig vom theoretischen Ansatz, können eine Konfliktlandschaft nicht aus »God's eye view« überblicken. Die Zentralperspektive auf Konflikte kann es nicht geben. Das ist heutzutage zwar trivial, man sollte es aber als Stachel im Fleische jeglichen Dogmatismus immer wiederholen. Weil viele hochinteressante Konflikte eher eine anamorphotische Struktur zeigen, die sich nicht zentralperspektivisch verstehen lässt, möchte die Rubrik Hinter den Kulissen Raum für multiperspektivische, verrückte oder verrückende Blicke auf Konfliktdynamiken ermöglichen, Blicke von der Seite, von der anderen Seite, von oben, von unten oder von ferne bieten, um das Denken über Konflikte anzureichern. Außergewöhnliche Fälle sollen beschrieben, analysiert und reflektiert werden. Fälle, in denen sich hinter dem Gelingen ein Scheitern verbarg oder umgekehrt. Fälle, wo sich Konflikte und Konfliktlösung als die zwei Seiten eines Möbiusbandes erwiesen.

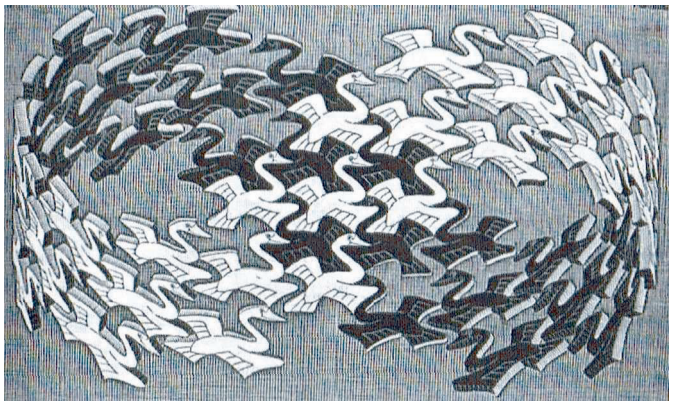


Abbildung 1: Eine Seite Konflikt, andere Lösung – Maurits C. Escher, Weiße Schwäne, schwarze Schwäne (1956)

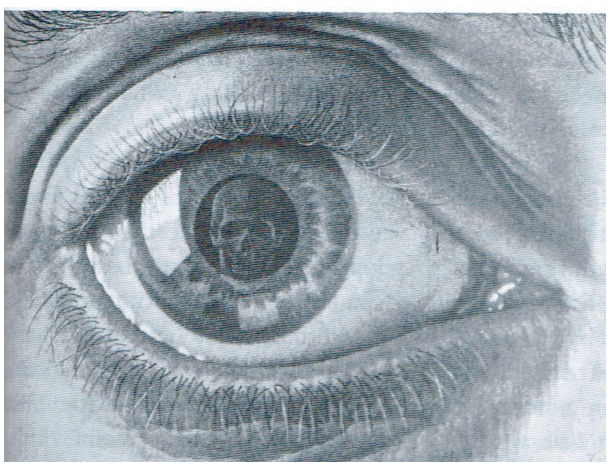


Abbildung 2: Auge in Auge mit dem Konflikt – Maurits C. Escher, Auge (1946)

Der Fall: Generationswechsel in Familienunternehmen

Im vorliegenden Falle ging es um ein mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen (ca. 700 Mitarbeiter, Maschinenbau), in dem der Unternehmensgründer und alleiniger Eigentümer im Alter von 69 Jahren seine Nachfolge regeln wollte. Der Unternehmer hatte vier Kinder, eine Tochter (die Älteste) und drei Söhne. Die Tochter, musisch begabt, ging früh eigene Wege, sie studierte klassische Musik (Geige), heiratete einen französischen Musiker und spielte seit einigen Jahren in einem bekannten Streichquartett. Sie hatte nie Absichten, im elterlichen Unternehmen Fuß zu fassen, und wurde gut abgefunden. Von den drei Söhnen, im Alter zwischen 36 und 41, arbeitete der mittlere (Dipl. Ökonom) schon lange in einer

Managementfunktion im elterlichen Unternehmen, die anderen beiden (Dipl. Ingenieur und Dipl. Ökonom) arbeiteten in fremden Firmen.

Der Konflikt

Das Problem, das den Unternehmer in die Konfliktberatung führte, war die völlige Zerstrittenheit seiner Söhne. Er wollte sein Unternehmen so in die Hände seiner Söhne legen, dass diese gemeinsam das Unternehmen erfolgreich weiterführen können. Juristen und Wirtschaftsprüfer hatten verschiedene Szenarien erarbeitet, dies vertragsrechtlich zu realisieren. Alle Berater rieten dazu, den geeignetsten der Söhne als Geschäftsführer (CEO) einzusetzen und ihn dann auch mit 51 % zu beteiligen, den anderen Geschwistern jeweils 24,5 % zu geben, damit im Konfliktfalle die Handlungsfähigkeit des CEO nicht blockiert werden könne. Das vertrug sich allerdings nicht mit der Gerechtigkeitsvorstellung des Vaters (und seiner Ehefrau), die an familiärer Rationalität orientiert war, nach der es gerecht ist, alle Kinder gleich – im Sinne mathematischer Gleichverteilung – zu behandeln. Er wünschte sich eine harmonische Lösung und wollte jedem der Söhne ein Drittel der Unternehmensanteile übertragen. Das setzte voraus, dass die Söhne damit einverstanden und sich einig wären. Das war aber zu der Zeit, in der der Beratungsauftrag zustande kam, mitnichten der Fall. Die bisherigen Lösungsversuche hatten den Konflikt eher weiter eskaliert. Das Unternehmen (eine AG) stand nicht nur in allen Kennzahlen glänzend da, sondern auch was das Betriebsklima, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Motivation, Krankenstand etc. anbelangten.

Erstgespräch – Auftragsklärung

Das erste Gespräch mit dem Unternehmer fand in einem Hotel statt und dauerte ca. drei Stunden. Der Unternehmer schilderte die Familien- und Firmengeschichte. Er wollte sich eigentlich aus der Geschäftsführung mit 65 zurückziehen und das Unternehmen auch eigentumsrechtlich übertragen. Die letzten fünf Jahre hatte er mit hohem finanziellem Aufwand – durch verschiedene Berater – versucht, eine einvernehmliche Lösung mit den zerstrittenen Söhnen zu finden. Die Bemühungen aber, den Konflikt zu lösen, hatten die Konfliktdynamik zwischen den Söhnen eher verschärft. Er wolle mit meiner Hilfe – ich hätte auch einen familientherapeutischen Hintergrund – die Söhne »versöhnen«, um das Unternehmen reinen Gewissens in einer für alle gerechten Lösung an sie zu übertragen. Der mittlere Sohn, der schon länger eine Managementfunktion innerhalb der Firma innehabe – ihn sähen auch alle Berater als kompetenten Nachfolger –, fände eine Drittellösung ungerecht, weil er sich schon sehr viele Verdienste bei der Entwicklung des Unternehmens zuschreibe, die er in den Augen des Vaters auch hatte. In ihm sah der Vater auch den zukünftigen CEO des Unternehmens. Die Uneinigkeit mit den Geschwistern sei für diesen Bruder außerdem ein Argument dafür, dass die vom Vater gewünschte Drittellösung nicht funktionieren könne, weil er als

Entscheider im Konfliktfalle keine Mehrheit habe und blockiert werden könne. Die Zerstrittenheit und Rivalität sei nicht erst durch die Nachfolgeentscheidung ausgelöst, sie sei eine längere familiäre Geschichte, die die Eltern schon fast zwei Jahrzehnte in Atem halte. Er habe mit seinen Söhnen viele Einzelgespräche geführt, aber nie mit allen gemeinsam, weil er befürchtete, dass es dann zum großen Krach kommen könne und die Familie auseinanderfliege. Um den Schatten der Zukunft (Kybernetiker würden »causa finalis« sagen) ins Bewusstsein zu rufen und die subjektive Bedeutung der Konfliktlösung herauszuhören, stellte ich zum Abschluss des ersten Gespräches folgende hypothetische Frage: »Angenommen, mir wäre es gelungen, ihre Söhne zu einigen, sie würden an einem Strang ziehen und das Unternehmen in ihrem Sinne erfolgreich weiterführen..., was würde das für Sie bedeuten?« Er schaute mich irritiert, beinahe entsetzt an, sein Gesicht stürzte förmlich nach unten und er antwortete mit tief bewegter Stimme: »Dann könnte ich ja sterben...« Das Gespräch hatte mit einem Schlage eine ungeheure emotionale Intensität bekommen. Weil wir eh schon lange über der Zeit waren, ging unser Gespräch mit einer Terminvereinbarung für ein weiteres Gespräch zu Ende, ohne dass seine ihn und mich überraschende Antwort weiter reflektiert wurde.

Die Verrückung von Konflikt und Lösung

Die Vieldeutigkeit des »könnte« (er sagte nicht »kann«) spiegelt auch semantisch die psychologische Ambivalenz der Konfliktlösung. Das Modalverb »könnte« (Konjunktiv II von »können«) lässt sich vielfältig verstehen. Als Möglichkeit (es könnte mir passieren), als Fähigkeit (ich könnte, wenn ich wollte...), als Vermutung (Antwort auf hypothetische Frage) oder als Erlaubnis (im Sinn von »dürfen«). Wie auch immer, alle semantischen Aspekte des »könnte« verwiesen darauf, dass die angestrebte Konfliktlösung in den Augen des Klienten seinen Tod bedeuten »könnte«. Diese Antwort auf die Frage brachte die massive Ambivalenz der gewünschten Konfliktlösung schlaglichtartig auf den Punkt. Er hatte in der Verantwortung der Frage der Zukunft ins Auge gesehen, seine Zukunft »erinnert«. Sein Gesichtsausdruck und die Stimme unterstrichen, dass ihm der Gedanke in dieser Klarheit so nicht bewusst gewesen war. Sein innerer Konflikt wurde als Kulisse des Konfliktfeldes der Söhne plötzlich greifbar. Hinter den Kulissen war plötzlich vor den Kulissen. Wie bei einem Kippbild (Rubinscher Becher) mutierte – in den Augen des Beobachters – der Konflikt (zwischen den Söhnen) zur Lösung oder genauer: Die Konfliktlösungsversuche waren Problem und Lösung in einem, sie sorgten für die Aufrechterhaltung des Konflikts. Insofern wurde der Sinn des Konflikts, konkreter: seine Funktion, verständlich. Die Zerstrittenheit der Söhne war über die Jahre zum Lebenselixier geworden, um das sich in der Familie alles drehte. Der Vater (und mit ihm seine Ehefrau) wollte eine salomonische Lösung – er befand sich, wie er selbst sagte, in der Situation von Lessings Nathan, einen Ring, aber drei Söhne zu haben (Ringparabel) –, die auch von den Söhnen als solche anzuerkennen sein sollte. Solange sich der Vater noch nicht entschieden hatte, war das Spiel um die

Verteilung der Pfründe und der Macht im Unternehmen offen. So machte es aus der Perspektive der Söhne auch Sinn, um die Gunst des Vaters mit allen Mitteln zu buhlen und die Entscheidung zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. Sobald man in die Nähe einer Lösung kam, fand sich entweder einer der Söhne, der diese ungerecht, inakzeptabel etc. fand oder der Vater selbst intervenierte – unabsichtlich oder unbewusst von seiner Ambivalenz gesteuert – auf eine Weise, die die Rivalität unter den Söhnen verschärfte. Der Vater selbst, der unter diesem Spiel sehr litt (die Mutter auch), war auch dadurch der Key Player, um den sich alles drehte. Er wollte eine seinem Wertesystem gemäße, gerechte und harmonische Lösung erreichen und heraus kam eine Harmonie der Täuschungen. Bevor er seine Versöhnungsmission nicht erfüllt hatte, konnte er sich nicht in den Ruhestand zurückziehen, obwohl er schon länger gesundheitliche Probleme hatte. Die Aufrechterhaltung der Beziehungskonflikte zwischen den Söhnen unterfütterte so gesehen seinen inneren Konflikt, er hatte »gute« Gründe, sich (noch) nicht zu entscheiden und musste daher mit Fug und Recht das Unternehmen führen, obwohl er glaubte, von Bord gehen zu müssen. Wo war das Problem? Alle Beteiligten spielten in einem emotional zwar aufreibenden Spiel, aber jeder Beteiligte konnte daraus seinen Nutzen ziehen.

Abbildung 3: Rubinscher Becher, Gestaltswitch. Was als Hintergrund (Kulisse) vom Beobachter gesetzt (wahrgenommen) wird, verändert die gesehene Figur im Vordergrund. Sehe ich den Hintergrund als weiß, sehe ich die Gesichter im Vordergrund. Sehe ich den Hintergrund schwarz, sehe ich die Vase im Vordergrund. Das Verhältnis zwischen Konflikt und Lösung.

Wie die Geschichte weiterging

Nachdem Gespräche mit allen Beteiligten geführt wurden, schlug der Berater dem Unternehmer vor, die verschiedenen Sichtweisen aller Beteiligten in einem Familiengespräch (auch mit der Tochter) zur Sprache zu bringen. Der Unternehmer lehnte das ab, weil er befürchtete, dass dann Dinge auf den Tisch kommen könnten, die die Familie zerstören könnten. Auch hier hatten seine Bedenken einen apokalyptischen Unterton. Es wurden Gespräche mit den zerstrittenen Söhnen gemeinsam geführt, was eine Annäherung zwischen ihnen brachte, wobei grundsätzliche Divergenzen erhalten blieben. Der Vater war jedes Mal hocherfreut, dass

die Söhne sich überhaupt gemeinsam mit einem Berater an einen Tisch gesetzt hatten und dies nicht in einem Desaster (wie früher) geendet war. Nach den Gesprächen war für einige Wochen das Verhältnis zwischen den Söhnen jeweils besser geworden, aber dann gab es immer wieder Vorfälle oder Anlässe, die die Glut des Konflikts erneut entfachten. Parallel zu den »Einigungsgesprächen« (drei, die im Abstand von zwei bzw. drei Monaten geführt wurden) erarbeiteten Juristen ein hochkomplexes Vertragswerk, das der »gerechten« Wunschlösung eine Form gab. Die Gespräche mit den Söhnen hatten zwar immer nur kurzfristige Annäherungen bewirkt, aber ihren Widerstand gegen eine Lösung reduziert. Trotzdem hatte sich der Vater entschlossen, die von den Juristen und Wirtschaftsprüfern angepriesene vertragliche Lösung vor seinem 70. Geburtstag zu realisieren. Der Konfliktberater war nicht in die Konzeption des Vertragswerks der Juristen und Wirtschaftsprüfer eingebunden. So kam es, dass schließlich das Vertragswerk mit der Nachfolgeregelung unterschrieben wurde und der Unternehmer sich auch bei mir dafür bedankte, dass die Einigung möglich geworden sein. Drei Monate später wollte er seinen 70. Geburtstag groß feiern. Am Vorabend des Geburtstags erlitt er einen schweren Schlaganfall, von dem er sich nicht mehr richtig erholte. Er konnte kaum noch sprechen, blieb an den Rollstuhl gefesselt und wurde zum Pflegefall. Die Söhne übernahmen das Unternehmen und die Kooperation zwischen ihnen funktionierte halbwegs. Drei Jahre später verstarb der Vater und die Konflikte zwischen den Söhnen brachen nach seinem Tod wieder massiv aus.

Svenja Melbye und Viviane Irina Neumann, Hamburg,
Konfliktdynamik 2012 (Sommer) – Methoden

Die Panoramatechnik in der Konfliktberatung – eine Methode zur Themenfindung und Selbstklärung

Zusammenfassung

Zwischenmenschliche Konflikte mit einer komplexen Geschichte sind eine besondere Herausforderung sowohl für die Beteiligten selbst als auch für die Konfliktberater. In diesem Beitrag wird die Panoramatechnik als Methode vorgestellt, mit der zu Beginn einer Beratung oder Mediation Themenfindung und Selbstklärung einer Konfliktpartei angeleitet werden können. Dabei werden komplexe und langwierige Konflikte übersichtlich visualisiert und die Identifikation wichtiger Aspekte des Konflikts für die weitere Bearbeitung ermöglicht.

Langwierige Konflikte in der Beratung

Die Panoramatechnik wurde in den 70er Jahren von Hilarion Petzold zur Lebensrückschau entwickelt. Seitdem wurde sie weiterentwickelt und auf unterschiedliche Anwendungsbereiche übertragen (Bünte-Ludwig, 1994). Ein Panorama erfasst grafisch in einem Überblick die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Lebens oder eines Lebensaspekts. Glasl/Weeks (2008) betonen, dass Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft einer Beziehung in einer wirksamen Konfliktlösung berücksichtigt werden sollten. Der Einsatz der Panoramatechnik in der Konfliktberatung ist ein Versuch, der zeitlichen Dimension einer Beziehungs- und Konfliktgeschichte gerecht zu werden. Die Beratung unterstützt durch eine Visualisierung dabei, den Konfliktverlauf und die Bedeutung des Konflikts besser zu erfassen und trägt damit zur Selbstklärung bei. Wenn es sich um eine lange Beziehungsgeschichte handelt, droht einerseits die Gefahr, sich in Details zu verirren und den Überblick zu verlieren. Andererseits ist es Grundsatz in der Beratung, nicht bei verallgemeinernden Aussagen zu bleiben, sondern diese anhand von konkretisierenden Schilderungen zu differenzieren (Redlich, 2009, S. 237 ff.). Die Panoramatechnik ermöglicht, hier die richtige Balance zu halten. Entscheidend für die Selbstklärung und die Konfliktlösung ist es zu verstehen, warum der Konflikt für die Identität der jeweiligen Person so bedrohlich und bedeutsam ist (Rothman, 1997). Dazu ist es wichtig zu klären, was ihr die Beziehung zu anderen Zeitpunkten einmal bedeutet hat. Denn das Verständnis für die Bedeutung entscheidender Ereignisse der Konfliktgeschichte kann dazu führen, dass die Konfliktparteien »historischen Ballast abwerfen und wieder Respekt und Vertrauen zurückgewinnen« (Glasl/Weeks, 2008, S. 210). In einer Anwendbarkeitsstudie an der Universität Hamburg haben wir die Panoramatechnik nach Petzold in die Konfliktberatung mit einzelnen Personen übertragen und an sieben Konfliktfällen praktisch erprobt und erweitert (Melbye/Neumann,

2011). Die Studie baute auf praktischen Erfahrungen mit der Methode in Teamentwicklung und Mediation auf. Beispielsweise brachte die Visualisierung der Teamgeschichte in einem Teamentwicklungsprojekt einen verdeckten Konflikt zutage, was zu einer Mediation der Beziehungsstörung zweier Führungskräfte führte (Redlich/Elling, 2000, S. 153f).

Erstellung eines Panoramas

Für die Erstellung eines Panoramas (s. Abb. 1, 2) benötigt man Material zur Visualisierung (Pinnwand, farbige Stifte, Karten) und etwa eineinhalb bis zwei Stunden Zeit. Das Panorama kann in Einzelsitzungen mit jeder Konfliktpartei erhoben und bei Bedarf auch anschließend in der Mediation zwischen den Konfliktparteien genutzt werden.

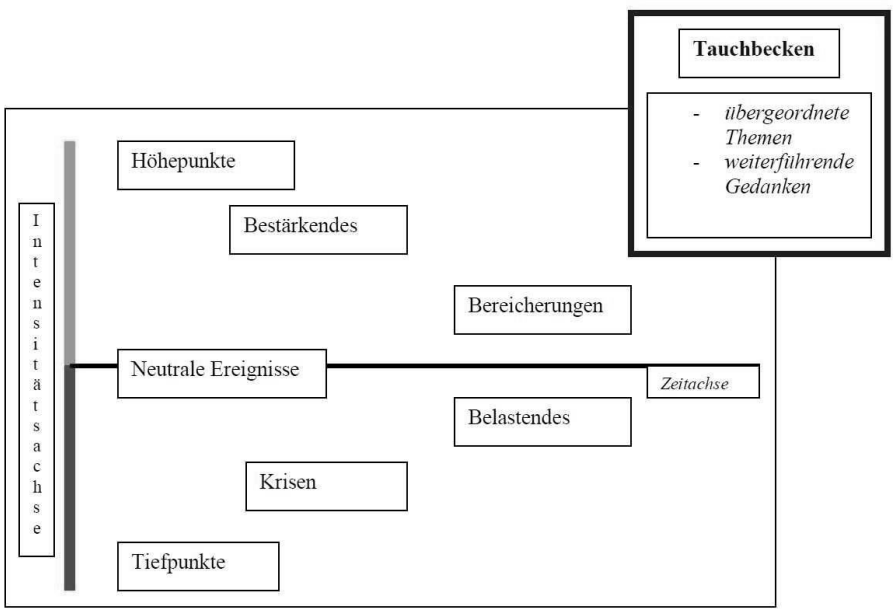


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Einteilung des Panoramas

Grundidee der Visualisierung

Anfangs erläutert der Berater die Grundidee der Visualisierung: Die X-Achse bildet einen Zeitstrahl, anhand dessen der Verlauf des Konflikts chronologisch erarbeitet wird. Oberhalb dieser Linie liegen positive Ereignisse oder Phasen der Beziehung. Hierbei kann es sich z. B. bei einer kollegialen Beziehung um gemeinsame berufliche Erfolge in der Vergangenheit handeln, die im aktuellen Konflikt verschüttet sind. Unterhalb der Linie werden belastende, schwierige und krisenhafte

Ereignisse dargestellt. Diese Y-Achse beschreibt die Intensität und ermöglicht es, entscheidende Konfliktereignisse entsprechend ihrer subjektiv erlebten Bedeutung zu gewichten. Die Person kann mit der Entfernung zum neutralen Zeitstrahl und im Verhältnis zu anderen Konflikterlebnissen ausdrücken, wie einschneidend ein Ereignis war. Dadurch werden Dynamik und Verlauf des Konflikts sichtbar. Im Beratungsprozess wird das Panorama chronologisch von der Vergangenheit bis zur Gegenwart erhoben und visualisiert. Dabei kann auch in Zeitsprüngen vorgegangen werden. Der Zeitstrahl beginnt am Anfang der Beziehung. In das Panorama fließen dann alle wesentlichen Erlebnisse, die den Verlauf des Konflikts beeinflusst haben, ein.

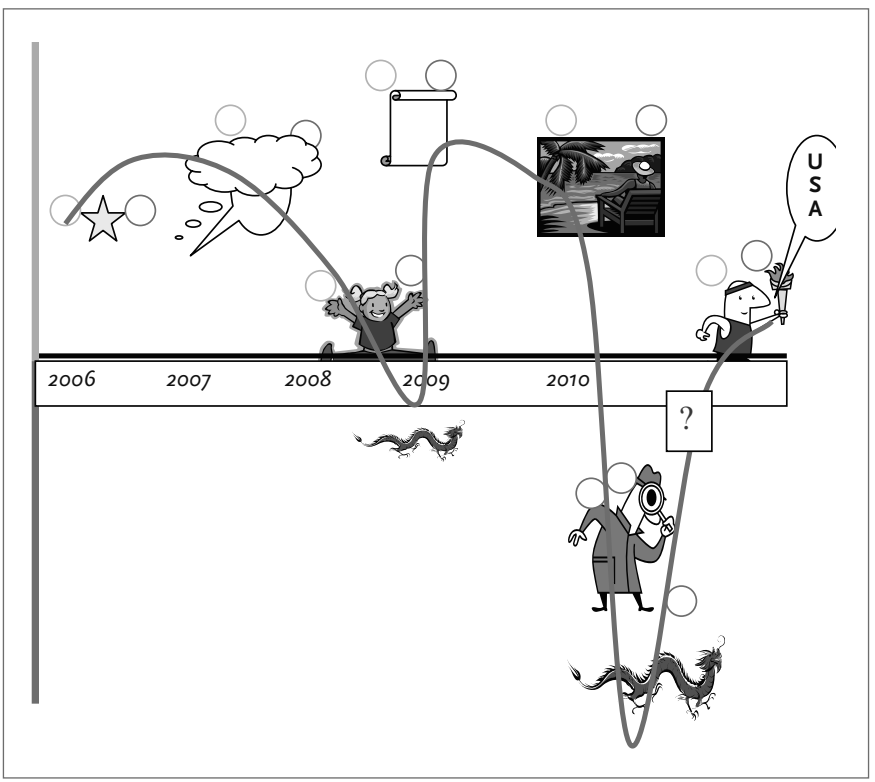
Einsatz von Symbolen und Metaphern

Für jedes Ereignis entwickelt die Person im Dialog mit dem Berater ein Symbol, eine Metapher oder ein Stichwort, welches ihr Erleben der Situation auf einen Blick prägnant zusammenfasst. Der Berater hört bei der Schilderung der Konfliktereignisse aktiv zu, stellt konkretisierende und vertiefende Fragen und erfragt Assoziationen, die bei der Erinnerung der Situation geweckt werden. Wenn die Person ein Symbol gefunden hat, das ihr Erleben der Situation widerspiegelt, wird dieses gezeichnet und entsprechend der subjektiv erlebten Intensität an der Pinnwand platziert. So schilderte eine Person in unserer Beratung ein Erlebnis, das sie als Vertrauensbruch erlebte. Dies drückte sie in dem Bild aus, dass sie »das Vertrauen ins Grab« legte – als Symbol wurde ein Sarg unterhalb des Zeitstrahls als Tiefpunkt in das Panorama gezeichnet. Der Berater erfragt für jedes Erlebnis, mit welchen Hoffnungen, Befürchtungen und Wünschen (Petzold/Orth, 1993) dieses verknüpft war. Die Hoffnungen und Wünsche werden auf grünen, die Befürchtungen auf roten Karten neben dem Symbol festgehalten. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die Geschehnisse vielschichtig zu reflektieren und auch ambivalenten Gefühlen Ausdruck zu verleihen.

Umgang mit übergeordneten Themen

Neben dem eigentlichen Panorama wird ein »Tauchbecken« eingerichtet. Dies ist ein Speicher für Themen, die sich durch das Panorama ziehen und nicht an einzelne Ereignisse gebunden sind: zentrale Fragestellungen, Wertvorstellungen und Bedürfnisse, die im Beratungsprozess »auftauchen«, bei denen die Person tiefer »eintauchen« möchte. Im Tauchbecken wird somit sichtbar gemacht, worum es ihr in dem Konflikt geht. Befindet sich die Person beispielsweise in einem Konflikt mit einem Kollegen, der ihre Arbeitsleistungen nicht anerkennt, so zeigt das Panorama die einzelnen Konfliktmomente, während im Tauchbecken als übergeordnetes Thema »Wertschätzung, Anerkennung« vermerkt wird. Wenn alle entscheidenden Konfliktereignisse und das Erleben der Situation in der Gegenwart erhoben wurden, kann das Panorama durch das Verbinden der Ereignisse mit einer Linie abge-

schlossen werden. Entscheidend dafür ist, ob für die Person ein vollständiger Überblick entstanden ist. Mit Blick auf das Gesamtspektrum des Panoramas wird die Dynamik reflektiert: Welche Konfliktthemen ergeben sich daraus? Werden neue Aspekte oder Zusammenhänge erkannt? Führt der Blick auf das Panorama zu veränderten Fragestellungen oder Bewertungen? Die Evaluation zeigte, dass vor allem die Gesamtsicht auf die Konfliktgeschichte als hilfreich erlebt wurde, z. B. »Ich konnte in der Summe auf einmal so viel sehen...« – Die Zusammenhänge einzelner Ereignisse wurden »wie ein roter Faden« nachvollziehbar (Melbye/Neumann, 2011, S. 44ff).



Ausblick in den Lösungsraum

Es ist möglich, vor dem Hintergrund des Panoramas »einen Blick in die Zukunft zu werfen«. Die ratsuchende Person soll die aus ihrer Sicht ideale zukünftige Beziehung zu ihrem Konfliktpartner beschreiben. Zur Exploration nutzt der Berater systemische Fragetechniken wie die Wunderfrage, hypothetisches und konkretisierendes Fragen (Schlippe/Schweitzer, 2007; Sautter, 2009). Hierbei entstehen häufig neue Impulse, wie der Wunsch nach einem klärenden Gespräch mit der anderen

Konfliktpartei oder nach einer Mediation: »Meine Erkenntnis ist, dass ich dieses Gespräch unbedingt führen muss, um diesen Konflikt zu klären, ganz egal was dabei rauskommt.« (Melbye/Neumann, 2011, S. 63). Der Berater visualisiert die Vision stichwortartig am Flipchart. Zum Schluss kann die ratsuchende Person ausgewählte Darstellungen aus dem Panorama und dem Tauchbecken mitnehmen.

Wirkungsweisen und Einsatzmöglichkeiten der Panoramatechnik

Ein tieferes Verständnis für die Konfliktgeschichte kann eine entscheidende Grundlage der Konfliktbewältigung sein, denn in langwierigen Konflikten droht man gelegentlich »in die Gefangenschaft der Vergangenheit zu geraten« (Glasl/Weeks 2008, S. 189). Die Panoramatechnik unterstützt die Identifikation von Konfliktthemen und die Selbstklärung, verschafft Klarheit und Abstand. Durch die Vertiefung einzelner Konfliktereignisse können die Interessen, Werte, Gefühle und Bedürfnisse, also der Bezug zur Identität erkannt werden. Das Panorama macht sichtbar, welchen Ereignissen und Einflüssen die Person für den Verlauf des Konflikts eine besondere Bedeutung zu schreibt. Methodisch bedeutsam ist dabei der Einsatz von Visualisierungen als Mittel zur Distanzierung, Veranschaulichung und Differenzierung anhand von Symbolen (Petzold/Orth, 1993).

Die Panoramatechnik kann in verschiedenen Kontexten zum Einsatz kommen, beispielsweise im Konfliktcoaching durch Interne Konfliktberater in Unternehmen (s. Redlich, Rogmann, Schroeter in diesem Heft, S. 42–51). Sie kann zur Identifikation von Konfliktthemen im zweiten Schritt (Themensammlung) des üblichen Mediationsverlaufs eingesetzt werden. So wurden in einer Trennungsmediation mit zwei Eigentümern eines jungen Medienunternehmens die beiden Konfliktpanoramen getrennt erhoben und im ersten gemeinsamen Treffen einander gegenübergestellt. Im nächsten Schritt wurden übereinstimmende und unterschiedliche Sichtweisen der Unternehmensgeschichte festgestellt. Sie konnten damit als Konfliktthemen benannt und im weiteren Verlauf der Mediation im Sinne einer Vergangenheitsbewältigung geklärt werden. Die Technik ist allerdings nicht nur Analysehilfe in der Mediation, sondern kann auch allein zur Selbstklärung eingesetzt werden.

Literatur

Bünte-Ludwig, C. (1994). Gestalttherapie – Integrative Therapie. Leben heißt wachsen. In H. Petzold (Hrsg.), Wege zum Menschen. Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie (S. 217 – 307) Paderborn: Junfermann.

Glasl, F./Weeks, D. (2008). Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement: Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD. Stuttgart: Concadora Verlag.

Melbye, S./Neumann, I. (2011). Höhen, Tiefen, Wendepunkte – die Panoramatechnik in der Konfliktberatung. Erprobung und Erweiterung einer Methode zur Einzelberatung bei zwischenmenschlichen Konflikten. Wissenschaftliche Abschlussarbeit am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Abrufbar unter: www.alumni-psychologie.de

Petzold, H./Orth, I. (1993). Therapietagebücher, Lebenspanorama, Gesundheits-/ Krankheitspanorama als Instrumente der Symbolisierung und karrierebezogenen Arbeit in der Integrativen Therapie. In H. Petzold/J. Sieper (Hrsg.), Integration und Kreation (S. 125 – 160) Paderborn: Junfermann.

Redlich, A. (2009). Konfliktmoderation in Gruppen (7. erweiterte Auflage). Hamburg: Windmühle.

Redlich, A./Elling, J. (2000). Potential Konflikte. Hamburg: Windmühle.

Redlich, A./Rogmann, J./Schroeter, K. (2012). Interne Konfliktberatung in Organisationen. Informelle Konfliktkompetenzen stärken. Konfliktdynamik, 2, S. 142–151.

Rothman, J. (1997). Resolving Identity-based Conflicts in Nations, Organizations, and Communities. San Francisco: Jossey Bass.

Sautter, C. (2009). Systemische Beratungskompetenz: Ein Lehrbuch. Wolfegg: Verlag für Systemische Konzepte.

Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2007). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Sascha Kilburg, Matthias Otto und Alexander Redlich, Hamburg,
Konfliktdynamik 2012 (Sommer) – Im Fokus

Konfliktbehandlung in Arbeitsgruppen – ein Beitrag zur Teamentwicklung?

Konflikte gehören in der Workshopmoderation und Teamentwicklung zum alltäglichen Geschäft. Während sich die Moderation stärker mit sachbezogenen Zielen, wie z. B. der Auf-stellung eines Budgetplans oder der Lösung eines Problems beschäftigt, steht in der Teamentwicklung die systematische Optimierung von Arbeitsprozessen, die Klärung von Rollen sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Allzu oft blockieren Konflikte über unterschiedliche Vorstellungen, Ziele, Aufgaben und Rollenverteilungen oder tiefgreifende Feindseligkeiten die Arbeit in Teams. Die Frage, welche Konflikte innerhalb und welche außerhalb einer Moderation oder Teamentwicklung bearbeitet werden sollen, ist beiden Interventionen immanent. Moderatoren und Teamentwickler benötigen zumindest ein Grundverständnis über Konflikte und deren Bearbeitung. Ebenso ist es für Mediatoren im organisationalen Kontext hilfreich, problembezogene Lösungsprozesse moderieren zu können. Die professionelle Begleitung von Teams erfordert – je nach Entwicklung der Gruppendynamik – zuweilen ein breites Methodenspektrum von der problemlösenden Moderation bis hin zur mediativen Konfliktarbeit. Moderatoren und Teamentwickler können den Prozess bei Be darf an Mediatoren übergeben oder – entsprechend qualifiziert – die Mediation selbst durchführen.

Mitglieder einer Gruppe erleben Konflikte oft als unangenehm und störend für ihre Arbeit. Oft absorbieren Konflikte Energien, verhindern Problemlösungen und schädigen die Beziehungen nachhaltig. Jedoch sind sie nicht nur ein lästiger Teil des Lebens, sondern bieten ebenso Potenzial zur Entwicklung. So sehen Konfliktexperten Konflikte auch positiv. Sie werden z. B. als »Chance« (Walker, 2001, S. 12), als »Salz in der Suppe« (Altmann et al., 1999, S. 32) oder gar als »Freund« (Mahlmann, 2000, S. 9) gesehen. Bei Glasl sind Konflikte »Geburtshelfer sozialer Entwicklung« (1999, S. 154). Für die normale Entwicklung einer Gruppe sieht das bekannte Forming-Storming-Norming-Performing-Modell von Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman/Jensen, 1977) regelhaft eine Konfliktphase vor. Erst wenn Menschen mit ihren unterschiedlichen Anliegen und Interessengegensätzen aufeinanderstoßen, sind sie gezwungen, ihre Zielvorstellungen zu präzisieren, neue Handlungsalternativen für sachliche und zwischenmenschliche Probleme zu kreieren und Energien dafür zu mobilisieren. Tjosvold (2008, S. 23) bringt es auf den Punkt:

»Conflict is a way of confronting reality and creating new solutions to tough problems. Conflict when well managed breathes life and energy into our relationships and strengthens our interdependence and makes us much more innovative and productive. Through debating their different perspectives, people voice their concerns

and create solutions responsive to several points of view. They can then become united and committed.«

Experten nehmen also an, dass Konflikte die Chance bieten, neue und bessere Problemlösungen und Kooperationsformen als die etablierten zu entwickeln. In organisationalen Arbeitsgruppen sind sie somit Anlass für die Optimierung von Produkten und Beziehungen und fördern sogar die Teamentwicklung. Diese Annahmen sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Teamentwicklung: Förderung von Leistung und Zusammenhalt in relativ selbständigen Gruppen

Team meint hier eine relativ selbständige Arbeitsgruppe mit angemessener Leistungsfähigkeit und einem hohen Zusammenhalt. Eine *Arbeitsgruppe* ist eine bestimmte Zahl an Personen, die ihre Erwerbstätigkeiten auf ein gemeinsames Ziel hin koordinieren. *Relativ selbständig* arbeitet eine Arbeitsgruppe, wenn ihre Mitglieder im Rahmen der von ihrer Organisation vorgegebenen Rahmenbedingungen (Zielsetzung, Etat, Personalausstattung, Räume, Arbeitsmittel) entscheiden, wie, wann, wo, von wem was gemacht werden soll (McGregor, 1986). Sie ist *leistungsfähig*, wenn sie ihre Aufgabenstellungen mit den vorgegebenen Ressourcen an finanziellen Mitteln, Zeit, Personal und Arbeitsmitteln erfüllt (Katzenbach/Smith, 2003). Ein hoher Zusammenhalt ist seit Festinger (1950) dadurch definiert, dass viele Mitglieder von der Gruppe angezogen werden bzw. ihr weiterhin angehören wollen (Attraktion). Oft wird angenommen, dass gute Beziehungen der Gruppenmitglieder sich in hohem Zusammenhalt zeigen und zu hohen Leistungen der Gruppe beitragen. Diese Annahme lässt sich allerdings nicht halten. Einer umfangreichen Metastudie von Mullen und Copper (1994) zufolge führen vor allem klare Leistungsansprüche in der Gruppe dazu, dass ihre Mitglieder hohe Leistungen erbringen. Die Attraktion zur Gruppe (»gute Beziehungen«) trägt kaum dazu bei. Zudem zeigte sich umgekehrt, dass hohe Leistungen den Zusammenhalt stärker fördern. Die Förderung des zwischenmenschlichen Zusammenhalts kann daher nicht damit begründet werden, dass er nennenswert zur Leistung beiträgt. Man muss ihn als eigenen Wert sehen. Die folgenden Überlegungen beruhen auf der Überzeugung, dass zwischenmenschlicher Zusammenhalt im Sinne eines guten Beziehungsklimas im Team ein wertvolles Ziel der Teamentwicklung ist – ebenso wie eine hohe Leistungsfähigkeit.

Geht man davon aus, dass die Entwicklung zu einem Team ein langfristiger Prozess ist, muss dabei Beziehungsorientierung und Leistungsbereitschaft situationsangemessen ständig ausbalanciert werden. Mit Hilfe des Wertequadrats nach Schulz von Thun (1989) lässt sich diese Balance genauer beschreiben (vgl. Abb. 1).

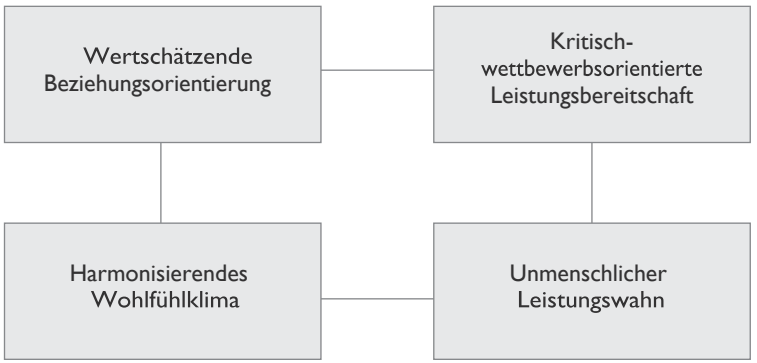


Abbildung 1: Balance von Leistung und Beziehung in Gruppen

Bei allen Bemühungen um hohe Leistungen sollte das Team ein Beziehungsklima aufrechterhalten, in dem die Mitglieder einander akzeptieren, unterstützen und wertschätzen, statt seine leistungsschwächeren Mitglieder auszugrenzen. Um diese Beziehungspflege im Team jedoch nicht zum harmonisierenden Wohlfühlklima verkommen zu lassen, müssen auch Kritik geäußert, hohe Leistungsstandards aufrechterhalten und dosierter Wettbewerb zugelassen werden.

Im Rahmen einer relativ selbständigen Arbeitsgruppe sind Leistungsbereitschaft und Beziehungsorientierung im Sinne eines hohen Zusammenhalts unabhängige Merkmale und werden im Folgenden als gleichberechtigte Ziele für Teamentwicklung verstanden – für die planmäßige Förderung der Gruppe zu höheren Leistungen und stärkerem Zusammenhalt. Dafür werden oft externe Teamentwickler herangezogen, auch bezeichnet als Moderator, Teamcoach, Trainer, Teamsupervisor o. ä.

Entwicklungsförderliche und -hinderliche Konflikte in Teams

Manche Autoren also nehmen an, dass Konflikte Anlässe für die positive Entwicklung einer Arbeitsgruppe liefern (»... breathes life and energy into our relationships and strengthens our interdependence and makes us much more innovative and productive«), wenn »well managed« (Tjosvold, 2008, S. 23). Allerdings stößt professionelle Konfliktbehandlung je nach Konfliktart und Eskalationsgrad auf mehr oder weniger Schwierigkeiten. Die Annahme, dass jeder Konflikt zur Entwicklung einer Arbeitsgruppe beiträgt, wenn er nur gut bearbeitet wird, scheint uns nicht haltbar. Wir fragen daher, was Konflikte bzw. ihre Eskalationsstufen kennzeichnet, die einer professionellen Bearbeitung gute Chancen für die Entwicklung zum Team bieten, und welche Konflikte eine erfolgreiche Teamentwicklung wenig wahrscheinlich machen.

Sach- und Beziehungskonflikte

Wir unterscheiden vereinfacht zwei Konfliktarten: sachbezogene Konflikte und Beziehungskonflikte (besser Identitätskonflikte, s. u.). In *Sachkonflikten* werden unterschiedliche Sichtweisen, Ideen, Erfahrungen und Kenntnisse offen und sachbezogenen ausgetragen. Dies kann sowohl ruhig und bedacht als auch emotional und leidenschaftlich erfolgen. Eskalieren die Konflikte so weit, dass nicht mehr um die Sache, sondern über die Person mit ihren Eigenschaften, Charakterzügen und Verhaltensweisen gestritten wird, sprechen wir von *Beziehungs- bzw. Identitätskonflikten*.

Über 3000 Personen verschiedener Altersgruppen, Länder und Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen wurden in mehreren Studien gefragt, welcher Spannungstyp in ihrem Arbeitsbereich vorherrscht und wie sie den Einfluss der Spannungen auf Kreativität und Innovationsfähigkeit einschätzen. Das Ergebnis zeigt, »that relatively higher levels of debate and lower levels of conflict are more conducive to organizational creativity and innovation.« (Isaksen/Ekvall, 2010, S. 73). In einer Studie an 71 Projektgruppen in China entdeckten Farh et al. (2010) bzgl. des Zusammenhangs von sachbezogenen Konflikten und Kreativität eine umgekehrte U-Funktion: Die kreative Produktivität einer Gruppe scheint danach am größten, wenn Sachkonflikte mit einer moderaten Ausprägung bestehen (vgl. Abb. 2). Auch Amason und Sapienza (1997) belegen, dass sich aufgabenbezogene Konflikte auf Gruppenentscheidungen positiv auswirken, während Beziehungskonflikte nach Auffassung von Vigil-King (2000) die Teamarbeit eher behindern. Eine neuere experimentelle Untersuchung von Troyer und Youngreen (2009) zum Zusammenhang von Kreativität und Kritik stützt die Annahme, dass die Kreativität einer Problemlösungsgruppe größer ist, wenn sich in der Gruppe geäußerte Kritik nur auf die Idee an sich bezieht (»Diese Idee trifft das Problem nicht richtig«) und nicht die gesamte Person mitbewertet wird (»Deine Idee trifft das Problem nicht richtig, Michael«). Werden bei kritischen Äußerungen die Personen mitbewertet, erhöht sich das Risiko, einen Sachkonflikt auf die Beziehungsebene auszuweiten, da ihnen negative Eigenschaften zugeschrieben werden, was die wenigsten auf sich sitzenlassen und mit Abwehr und Gegenangriff reagieren. Der Konflikt droht sich auf die Beziehung zu verlagern. Zudem werden Problemlösung und Person bzw. Selbstbild miteinander verknüpft, was eine kritische Auseinandersetzung mit dem Problem erschwert (s. nächster Abschnitt). Man kann also annehmen, dass andauernde Beziehungskonflikte eine positive Teamentwicklung eher behindern, während sachbezogene Konflikte zu fruchtbaren Problemlösungen und damit erhöhter Gruppenleistung führen sowie den Zusammenhalt in der Gruppe stärken, insgesamt also zur Teamentwicklung beitragen. Eine ziel- bzw. aufgabenbezogene Konfliktbewältigung ermöglicht dabei eine tiefgehende Problemauseinandersetzung, ohne die Beziehung in negativer Weise zu beeinflussen.