

Schriftenreihe Master-Thesen des Kooperationsstudiengangs Master of Science
in Sozialer Arbeit der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich

Florian Meyer

Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Konfliktklärung
Ein qualitatives Forschungsprojekt

Master-Thesis des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit
der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich. Januar 2014

Sozialwissenschaftlicher Fachverlag «Edition Soziothek».

Die «Edition Soziothek» ist ein Non-Profit-Unternehmen des Vereins Bildungsstätte für Soziale Arbeit Bern.

**Schriftenreihe Master-Thesen des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit
der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich**

In dieser Schriftenreihe werden Master-Thesen von Studierenden des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich publiziert, die mit dem Prädikat „sehr gut“ oder „hervorragend“ beurteilt und von der Studiengangleitung des Kooperationsmasters zur Publikation empfohlen wurden.

Florian Meyer: Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen. Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Konfliktklärung. Ein qualitatives Forschungsprojekt

© 2014 «Edition Soziothek» Bern

ISBN 978-3-03796-498-9

Verlag Edition Soziothek
c/o Verein Bildungsstätte für Soziale Arbeit Bern
Hallerstrasse 10
3012 Bern
www.soziothek.ch

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.



Konfliktmanagement

**durch Führungskräfte
in Sozialen Dienstleistungsorganisationen**

Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Konfliktklärung
Ein qualitatives Forschungsprojekt

Florian Meyer

MASTERTHESIS

Konfliktmanagement

**durch Führungskräfte
in Sozialen Dienstleistungsorganisationen**

Autor: Florian Meyer

Studienbeginn: Februar 2010

Master in Sozialer Arbeit, Bern | Luzern | St. Gallen | Zürich

Fachbegleitung: Prof. Dr. Dieter Haller

Abgabedatum: 10. Januar 2014

Abstract

In der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden in Teams treten häufig Konflikte auf, die sich auf destruktive, für die Organisation schädliche Weise auswirken können. Soziale Dienstleistungen werden meist in Kooperation zwischen Mitarbeitenden erbracht. Organisationen im sozialen Dienstleistungsbereich bergen aufgrund bestimmter Umweltbedingungen, kultureller Eigenschaften und widersprüchlicher Interessen von Stakeholdern besonderes Konfliktpotential. Die Sicherstellung eines produktivitätsfördernden Binnenklimas ist eine zentrale Managementaufgabe. Direkt vorgesetzte Führungskräfte sind primär für die Konfliktklärung innerhalb ihrer Teams zuständig. Sie können auf Regeln verweisen, einen Machtscheid fällen oder die Konfliktparteien verhandeln lassen. Diese Arbeit hat zum Ziel, die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Anwendung von kooperativen Konfliktklärungsstrategien aufzuzeigen. Es soll die Frage beantwortet werden, in welchem Mass die Führungsrolle mit der beratenden Rolle einer mediierenden Drittpartei vereinbar ist. Die Erkenntnisse dienen bei der Konfliktdiagnose als Entscheidungsgrundlage für das methodische Vorgehen. In einer ersten Forschungsphase wurde die Fragestellung auf der Grundlage der Literaturrecherche bearbeitet, in einem zweiten Schritt wurden die Erkenntnislücken durch qualitative Leitfadeninterviews mit Führungskräften gefüllt und in der dritten Phase wurde die Problematik mittels Experteninterviews zu erklären versucht. Ergebnis des Forschungsprozesses war, dass Führungskräfte nur unter bestimmten Bedingungen im Sinne einer Drittpartei Konflikte klären können. Eine systemische Sichtweise erweitert deren Handlungsspielraum jedoch massgeblich. Der Reflexion der Beziehungen zu den Mitarbeitenden kommt dabei ein besonderer Stellenwert zu.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	5
1. Ausgangssituation	5
1.1 Problemstellung und Forschungsstand	8
1.2 Zielsetzung des Projekts und Forschungsfragestellungen	9
1.3 Begriffsdefinitionen.....	10
1.4 Allgemeines methodisches Vorgehen.....	11
I: THEORETISCHE BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNGEN	12
2. Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen.....	12
2.1 Soziale Konflikte im Team	12
2.2 Unterschiedliche Rollen: Führung und Beratung.....	17
2.2.1 Die Rolle einer Führungskraft.....	17
2.2.2 Die Rolle einer Drittpartei und einzelne Strategie- und Rollenmodelle	19
3. Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der Konfliktbearbeitung.....	23
3.1 Konfliktpräventive Führung.....	25
3.2 Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei	26
3.3 Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung.....	31
3.4 Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte	31
3.5 Erstes Zwischenergebnis auf der Grundlage der Literaturrecherche	35
II: EMPIRISCHE BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNGEN	37
4. Forschungsphase 2: Methodisches Vorgehen	37
4.1 Datenerhebung.....	37
4.1.1 Interviewform	37
4.1.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner.....	38
4.1.3 Entwicklung des Erhebungsinstruments	40
4.1.4 Praktische Durchführung der Datenerhebung und Reflexion.....	41
4.2 Datenauswertung.....	42
5. Darstellung der Ergebnisse aus Forschungsphase 2.....	43
5.1 Konfliktpräventive Führung.....	43
5.2 Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei	45
5.3 Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung.....	50
5.4 Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte	50
5.5 Vorgehensentscheid im Fallbeispiel durch die befragten Führungskräfte.....	53
5.6 Spezifika: Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen.....	55
5.7 Fazit Forschungsphase 2.....	56
6. Forschungsphase 3: Methodisches Vorgehen	59
6.1 Datenerhebung.....	59
6.1.1 Interviewform	59
6.1.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner.....	60

6.1.3	Vorstellung der interviewten Expertin und Experten	60
6.1.4	Entwicklung des Erhebungsinstruments	61
6.1.5	Praktische Durchführung der Datenerhebung und Reflexion.....	62
6.2	Datenauswertung	62
7.	Darstellung der Ergebnisse aus Forschungsphase 3	63
7.1	Konfliktpräventive Führung	63
7.2	Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei	65
7.3	Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung.....	72
7.4	Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte	72
7.5	Spezifika: Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen	77
7.6	Fazit Forschungsphase 3.....	78
III:	SCHLUSSTEIL.....	82
8.	Gesamtergebnis und Schlussfolgerungen	82
9.	Konfliktdiagnoseinstrument für Führungskräfte	95
10.	Literaturverzeichnis.....	96
11.	Abbildungsverzeichnis	101
12.	Tabellenverzeichnis.....	101
13.	Anhangsverzeichnis.....	101

EINLEITUNG

1. Ausgangssituation

Konflikte zwischen Mitarbeitenden in Organisationen sind häufig und beinhalten ein grosses Risiko für Organisationen (Seidel & Audi, 2009, S. 19). Die Ursachen sind oft vielfältig. Beispielsweise können verändernde Umweltbedingungen zu Konflikten zwischen Mitarbeitenden in Teams und Abteilungen führen. Systeme können sich nur erhalten, wenn die Komplexität der sich laufend verändernden Umwelt in einem arbeitsteiligen Prozess bewältigt werden kann (Luhmann, 1999, S. 171ff). Deshalb hat für den Bestand einer Organisation die Fähigkeit zu raschem Wandel, d.h. zur Anpassung der Strukturen und Prozesse an verändernde Umweltbedingungen eine zentrale Bedeutung (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 61ff). Dies gilt auch für Soziale Dienstleistungsorganisationen. So haben z.B. die Prinzipien des New Public Managements seit der 1990er Jahre in vielen Organisationen grundlegende Veränderungen mit sich gebracht. Die zu erzielende Wirkung sozialer Dienstleistungen steht stärker im Vordergrund und betriebswirtschaftliche Faktoren sind relevanter. Der Staat kauft vermehrt soziale Dienstleistungen im Rahmen von Leistungsverträgen bei privaten Anbietern ein (vgl. Schedler & Proeller, 2009; Lienhard, 2004). In vielen Organisationen hatte und hat diese Entwicklung grundlegende strukturelle und kulturelle Veränderungen zur Folge. Derartige Organisationsentwicklungsprozesse können zu Konflikten führen, welche die Umsetzung neuer Konzepte gefährden.

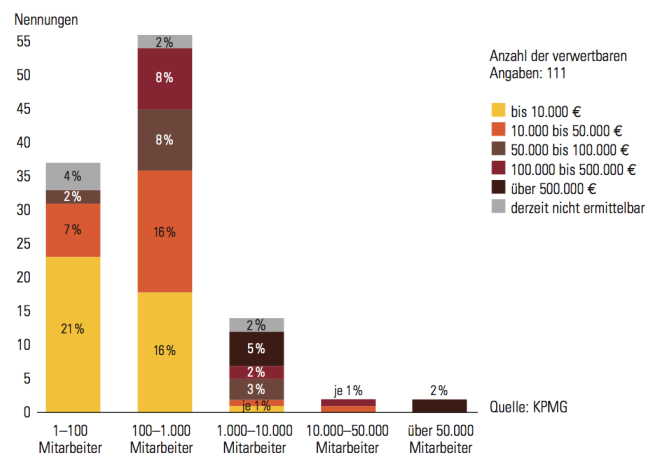
Neben veränderten Umweltbedingungen bringen gemäss Glasl, Kalcher und Piber (2008, S. 25ff) auch gesetzmässige Entwicklungen im Lebenszyklus einer Organisation strukturelle und kulturelle Veränderungen mit sich. Die Strukturen einer Organisation nach der Gründung genügen nach einer Wachstumsphase aufgrund der Unterregulierung nicht mehr. Neue Aufbau- und Ablaufstrukturen müssen geschaffen werden, die den veränderten Eigenschaften der Organisation angemessen sind (z.B. Stellenprofile mit klaren Zuständigkeiten, Arbeitsteilung). Organisationen werden während ihrer Entwicklung mit verschiedenen derartigen evolutionären Phasen konfrontiert. Diese zeigen sich oft in Form von sozialen Konflikten, die wichtige Symptome für notwendige Veränderungsimpulse sein können. Jedoch auch destruktive, dysfunktionale und für das Bestehen einer Organisation schädliche Ursachen können sozialen Konflikten zu Grunde liegen und notwendige Kooperationen verhindern. Als Beispiel kann das auf Systemstolz basierende Not-Invented-Here-Syndrom genannt werden (Grosse Kathöfer, 2012). Mitarbeitende nehmen innovative Errungenschaften anderer Abteilungen nicht an, weil sie diese nicht selbst erfunden haben. Eskalierende Konflikte können die Folge sein.

Im Allgemeinen gelten Soziale Dienstleistungsorganisationen als strukturkonservativ, da strukturell mitbedingte Konflikte oft informell „geglättet“ und die wirklichen Ursachen nicht erkannt werden (Zauner & Simsa, 2007, S. 393). Zudem zeichnen sie sich dadurch aus, dass ihre angestrebten

Wirkungen oft schwer nachzuweisen sind. Sie werden durch unterschiedliche Systemlogiken, u.a. der Politik, der medialen Öffentlichkeit, der Betriebswirtschaft und der einzelnen Professionen beeinflusst, die wiederum mit den persönlichen Werten der Mitarbeitenden in Widerspruch stehen können. Das Management in diesen Organisationen ist daher stark mit Widersprüchen konfrontiert, was besonderes Potential für soziale Konflikte beinhaltet (Simsa & Patak, 2008, S. 30ff). Sie neigen gemäss Zauner und Simsa (2007, S. 391) dazu, die Konfliktursachen hauptsächlich als Defizite den involvierten Personen zuzuschreiben. Gerade die Arbeit in Teams setzt ein grosses Mass an Konfliktfähigkeit voraus. Auf dem Weg zu einem funktionierenden und produktiven Team sind soziale Konflikte üblich. Ein konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Standpunkten führt zu produktiver Teamarbeit und Synergien (Stahl, 2012).

Eine Studie der Unternehmensberatung KPMG (2009) belegt die durch soziale Konflikte verursachten Kosten in Organisationen. Gemäss Seidel und Audi (2009, S. 20) verwenden demnach Führungskräfte 30 bis 50% ihrer Wochenarbeitszeit direkt oder indirekt für Reibungsverluste, Konflikte und Konfliktfolgen. Die Studie verdeutlicht, dass die Auswirkungen von sozialen Konflikten zu grossen betriebswirtschaftlichen Schäden führen. Die Resultate beziehen sich auf den industriellen Sektor. Eine vergleichbare Erhebung über Konfliktkosten in Sozialen Dienstleistungsorganisationen ist nicht bekannt.

Abb. 1: Höhe der Konfliktkosten durch Fluktuation von Mitarbeitenden in 111 deutschen Unternehmen



Quelle: KPMG (2009, S. 33)

Abbildung 1 weist auf die Folgekosten der Personalflyktuation hin, die in 111 untersuchten Unternehmen durch soziale Konflikte begründet waren. Daraus wird u.a. ersichtlich, dass während einem Geschäftsjahr 8% der untersuchten Unternehmen direkte Konfliktkosten aufgrund von Kündigungen in der Höhe von 100'000 bis 500'000 Euro bei einer Betriebsgrösse von 100-1000 Mitarbeitenden auswiesen. Das Zentrum für Konfliktkostenforschung Humboldt-Viadrina School of Governance (2013) geht aufgrund erster wissenschaftlicher Untersuchungen davon aus, dass sozia-

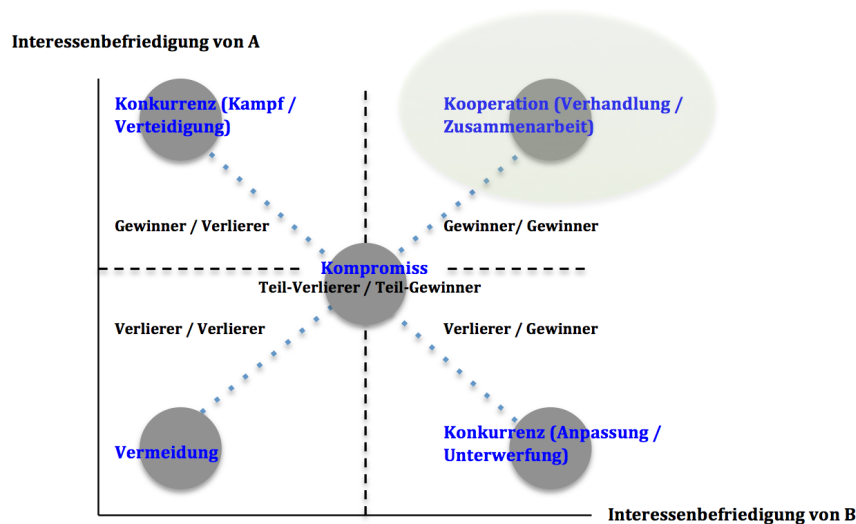
le Konflikte mindestens 20% der Personalkosten einer Organisation verursachen. Neben diesen ökonomischen Aspekten sind auch mögliche Beeinträchtigungen im psychosozialen Bereich der betroffenen Konfliktparteien mit zu berücksichtigen. Wichtige Bedürfnisse können durch soziale Konflikte verletzt werden (z.B. soziale Anerkennung, psychische und physische Integrität). Aufgrund biopsychosozialer Wechselwirkungen kann durch soziale Konflikte verursachter Stress zur Schwächung des menschlichen Immunsystems und schwerwiegenden Erkrankungen führen (Fritzsche & Wirsching, 2006, S. 20ff).

Gemäss Glässer und Kirchhoff (2011, S. 10) besteht für Organisationen im Bereich des Konfliktmanagements erhebliches Potential für Innovationen und Kostenoptimierungen. Eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten führt zu einer erhöhten Personalzufriedenheit und einer besseren Reputation der Organisation gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen. Nach Doppler und Lauterburg (2008, S. 435) ist ein professioneller Umgang mit sozialen Konflikten von grosser Bedeutung. Konfliktsituationen zu diagnostizieren und rechtzeitig eine Klärung in Gang zu setzen ist eine zentrale Managementaufgabe. Auch Kerntke (2009, S. 26ff) weist auf die zentrale Rolle der Führungskraft in der Konfliktbearbeitung hin. Führungskräfte haben gemäss Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 19ff) drei Möglichkeiten, in sozialen Konflikten zu intervenieren: Sie können auf bestehende Regeln verweisen (z.B. Arbeitsrecht), durch Machtanwendung in einen Konflikt intervenieren oder die Interessen der Konfliktparteien verhandeln lassen. In Organisationen ist nicht alles verhandelbar. In dieser Arbeit wird auf Konflikte fokussiert, bei deren Lösung grundsätzlich Verhandlungsspielraum für die Parteien besteht.

Von Au (2006, S. 54ff) unterteilt diese drei Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung weiter in „Vermeidung“, „Konkurrenz“, „Kompromiss“ und „Kooperation“ (vgl. Abb. 2; vgl. auch Doppler & Lauterburg, 2008, S. 440; Schwarz, 2010, S. 277ff). Bei der Variante der Vermeidung gewinnt keine Konfliktpartei und beide gehen als Verlierer hervor (Montamedi, 1999; zit. nach von Au, 2006, S. 55). Die Strategie der Konkurrenz kann sich in drei Varianten zeigen: Nachgeben, Durchsetzen oder die Entscheidung durch eine Drittpartei. Diese Strategie führt i.d.R. dazu, dass eine Seite als Gewinner und die andere als Verlierer hervorgeht. Die Konfliktlösung durch Kompromiss wird dadurch zu erreichen versucht, indem auf der Basis der unterschiedlichen Positionen der Parteien eine Einigung gefunden wird. Die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse werden nicht berücksichtigt. Deshalb werden meist nur Teilgewinne bzw. Teilverluste erzielt (Redlich, 2009, S. 30ff; Montamedi, 1999; zit. nach von Au, 2006, S. 57). Das durch Fisher, Ury und Patton (2009, S. 90) verwendete Beispiel über den Konflikt um eine Orange soll dies verdeutlichen: Die Positionen beider Streitparteien sind, dass beide jeweils die ganze Orange wollen. Der Kompromiss zielt darauf ab, dass jede Partei eine Hälfte erhält. Im Gegensatz zum Kompromiss hat Kooperation einen möglichst grossen Gewinn für beide Parteien im Fokus. Dabei wird durch einen dialektischen Entwicklungsprozess eine Synthese der Konfliktgegenstände zu generieren versucht. Als Grundlage dienen die

unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen hinter den Positionen (Schwarz, 2010, S. 308ff). Am Beispiel der Orange (vgl. Fisher, Ury & Patton, 2009, S. 90) stellt sich heraus, dass die eine Konfliktpartei das Interesse hat, einen Kuchen zu backen, für den sie die Orangenschale benötigt. Die andere Partei möchte die Orange für einen Saft verwenden. Wenn die Interessen und Bedürfnisse der Parteien hinter den Positionen bekannt sind, besteht die Möglichkeit für Gewinner-Gewinner-Lösungen. Die eine Partei im Beispiel erhält die Schale, die andere das Fruchtfleisch für den Saft. Aus diesem Grund führen viele Verhandlungen nicht zu optimalen Lösungen. Konfliktlösungen, die auf Kooperation beruhen, sind nachhaltig, da die Interessen und Bedürfnisse der Parteien optimal befriedigt werden (Pascheka, 2001; zit. nach von Au, 2006, S. 59). In dieser Arbeit wird auf Konfliktklärungen mit dem Ziel der Kooperation fokussiert.

Abb. 2: Konfliktlösungsstrategien im Allgemeinen



Quelle: in Anlehnung an Doppler und Lauterburg (2008, S. 440) und von Au (2006, S. 55)

1.1 Problemstellung und Forschungsstand

Die Streitparteien sind gemäss Glasl (2011, S. 213ff) aufgrund der Dynamik von sozialen Konflikten in ihrer Wahrnehmung bei fortlaufender Eskalation zunehmend eingeschränkter (Komplexitätsreduktion). Gleichzeitig nimmt die Anzahl der Konfliktgegenstände zu (Komplexitätserhöhung). Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto schwieriger ist deshalb eine Beilegung. Aus diesem Grund ist wichtig, dass auf soziale Konflikte frühzeitig reagiert und zur Deeskalation beigetragen wird. In der Literatur werden unterschiedliche Strategie- und Rollenmodelle zur kooperativen Konfliktbehandlung durch Drittparteien beschrieben (vgl. Glasl, 2011, S. 393ff; Dörflinger, 2010; Redlich & Mironov, 2003; Montada & Kals, 2007; Thomann, 2012). Diese setzen von der mediierenden Person u.a. eine Haltung der Allparteilichkeit und Neutralität voraus. Die inhaltliche Konfliktlösung wird grundsätzlich den Parteien überlassen. Führungskräfte müssen aufgrund ihrer Funktion jedoch

immer auch die Interessen der Organisation berücksichtigen. Daher ist unklar, inwiefern die Führungsrolle und die Rolle einer beratenden Drittpartei vereinbar sind und in welchem Mass Interrollenkonflikte¹ eine Konfliktbearbeitung beeinträchtigen. Nach Schreyögg (2005, S. 7) beziehen sich im wissenschaftlichen Diskurs die meisten Autorinnen und Autoren auf die Rolle der externen Beraterin und des externen Beraters als Konfliktmanagerinnen und -manager. Führungskräfte in dieser Rolle werden selten diskutiert. Schreyögg (2011) verdeutlicht dies folgendermassen:

Selbst in Fällen, in denen Autoren im Vorwort oder sogar im Untertitel dem Leser ausdrücklich verheissen, dass sie „Führungskräfte als Konfliktmanager“ (Sperling & Wasseveld, 2000; Schwarz, 1995; Glasl, 2009 u.a.) ansprechen wollen, reduzieren sich die Ausführungen im Verlauf der Texte auf Handlungsmuster, die letztlich doch nur für externe Berater zutreffend sind. Das ist meines Erachtens ein Indikator dafür, dass Autoren, die sich zum Konfliktmanagement äussern, bislang zu wenig mit der Rollendifferenz zwischen „Führung“ und „Beratung“ beschäftigt sind. (S. 109)

Wo die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Anwendung von auf Kooperation zielenden Strategie- und Rollenmodellen liegen, ist empirisch kaum erforscht. Im wissenschaftlichen Diskurs bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, in welchem Mass Führungskräfte die Rollenanforderung einer Drittpartei erfüllen können und wann für eine erfolgreiche Konfliktbehandlung eine interne oder externe Drittpartei beigezogen bzw. eine andere Massnahme ausserhalb des Verhandlungsspektrums ergriffen werden sollte.

1.2 Zielsetzung des Projekts und Forschungsfragestellungen

Das Ziel dieser Arbeit ist, Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Behandlung von Konflikten zwischen Mitarbeitenden aufzuzeigen. Durch die empirische Erhebung soll Wissen darüber generiert werden, in welchem Mass die Rolle der Führungskraft (Teamleitende von Sozialen Dienstleistungsorganisationen) die Behandlung von Konflikten in der Form von kooperativen Strategie- und Rollenmodellen beeinflusst (Forschungsgegenstand). Dadurch sollen Kriterien eruiert werden, die eine Konfliktbehandlung mit dem Ziel der Kooperation ermöglichen, erschweren oder verunmöglichen. Dieses Wissen soll bei der Konfliktdiagnose Anhaltspunkte liefern, unter welchen Umständen eine Konfliktbehandlung durch Führungskräfte mit Methodenkompetenz erfolgsversprechend ist, eine betriebsinterne bzw. externe Drittperson beigezogen oder eine andere Massnahme gewählt werden soll (z.B. Machtentscheid).

Das Praxisziel der empirischen Untersuchung ist, ein Konfliktdiagnoseinstrument für Führungskräfte von Sozialen Dienstleistungsorganisationen zu erstellen bzw. ein bestehendes weiterzuentwickeln. Dies soll die Voraussetzung schaffen, dass Führungskräfte gezielt in soziale Konflikte intervenieren und wenn nötig, gestützt auf objektiven Kriterien, die Bearbeitung delegieren können.

¹ Dabei geht es um Konflikte, die aufgrund der unterschiedlichen Rollenerwartungen, die eine Person inne hat, entstehen (Merton, 1973, S. 316ff)

Dazu soll das zu entwickelnde Diagnoseinstrument eine Entscheidungsgrundlage bieten und Führungskräfte vor dem Vorwurf der Konfliktscheue oder Inkompetenz entlasten. Durch diese wissenschaftliche Arbeit sollen die folgenden Haupt- und Unterfragestellungen beantwortet werden:

Hauptfragestellung:

Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften Sozialer Dienstleistungsorganisationen bei der Klärung von sozialen Konflikten mittels kooperativer Strategien des Konfliktmanagements?

Unterfragestellungen:

1. *Wie können soziale Konflikte im Team beschrieben werden?*
2. *Welche Strategie- und Rollenmodelle zur Konfliktbehandlung werden in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben?*
3. *Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften, konfliktpräventiv zu führen?*
4. *Wie beeinflusst die Rolle der Führungskraft die Konfliktbehandlung mittels kooperativer Strategie- und Rollenmodellen des Konfliktmanagements?*
5. *Welche Kriterien geben Hinweise darauf, wann eine Führungskraft in einen Konflikt intervenieren muss?*
6. *Welche Kriterien geben Hinweise darauf, wann eine Führungskraft die Unterstützung einer internen oder externen Drittpartei beiziehen bzw. eine andere Massnahme ergreifen muss?*
7. *Was sind Spezifika der Konfliktbearbeitung in Sozialen Dienstleistungsorganisationen?*

1.3 Begriffsdefinitionen

In dieser Arbeit werden Begriffe grundsätzlich fortlaufend bei ihrem Gebrauch definiert. Auf einige zentrale Termini wird im Folgenden eingegangen:

Sozialer Konflikt:

Als sozialen Konflikt definiert Glasl (2011) „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).

Soziale Rolle:

„Soziale Rolle meint ganz allgemein ein Bündel von normierten Verhaltenserwartungen, die sich in wiederkehrenden Situationen an den Inhaber bestimmter sozialer ‚Positionen‘ oder an eine bestimmte Persönlichkeit richtet“ (Doehle- mann, 2006, S. 39).

Konfliktmanagement:

„Feststellung, Steuerung und Regelung von Konflikten durch spezifische Handhabungsformen, etwa Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung einschliesslich Zwangsschlichtung“ (Springer Gabler, 2013). Die einzelnen Vorgehensverfahren bezeichnet Glasl (2011) als Strategie- und Rollenmodelle.

Mediation:

„Mediation ist ein aussergerichtliches vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrere Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben (...). Der Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt“ (Springer Gabler, 2013). Es gibt viele unterschiedliche Mediationsansätze (z.B. der Ansatz der Klärungshilfe, unterschiedliche Ansätze transformativer Mediation etc.). Nachfolgend werden diese Ansätze in Anlehnung an Glasl (2011) kooperative Strategie- und Rollenmodelle genannt.

Neutralität und Allparteilichkeit:

„Diese beiden Begriffe bilden den Bezugsrahmen für die professionelle Distanz oder Nähe des Mediators zu seinen Klienten. Dabei kennzeichnet Neutralität das Nicht-Involviert-sein. Die Mediatorin darf weder wirtschaftlich noch in anderen Beziehungen mit einer der Konfliktparteien verwickelt sein. Das Kunstwort Allparteilichkeit hingegen spricht von unter-

stützendem Kontakt zu allen Konfliktparteien: Sie sollen in gleichem Maß nach bestem Können des Mediators darin unterstützt werden, ihre eigenen Interessen zu erkunden, zu artikulieren, die Sichtweisen der anderen Parteien zu verstehen und schließlich eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Der Europäische Verhaltenscodex für Mediation verpflichtet zur Einhaltung beider Leitlinien“ (Inmedio, 2013)

1.4 Allgemeines methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird auf das methodische Vorgehen in knapper Form eingegangen und später in den einzelnen Erhebungsphasen das detaillierte Vorgehen beschrieben. Die Arbeit ist in drei Forschungsphasen gegliedert: In der *ersten Phase* wurde die aktuelle wissenschaftliche Literatur aus den Bereichen des Konfliktmanagements, der Mediation, der Organisations- sowie Teamentwicklung und der Führungsforschung aufgearbeitet. Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden als erstes Zwischenergebnis zusammengefasst und zielen auf die Beantwortung der Unterfragen 1-7 (vgl. Kap. 1.2).

In der *zweiten Forschungsphase* werden die bisherigen Erkenntnisse aus der Literatur durch eine qualitative Erhebung mit Führungskräften von Sozialen Dienstleistungsorganisationen weiter verdichtet, im Kontext der Praxis validiert, in Frage gestellt bzw. erweitert. Als Grundlage dienen ein aus der Praxis erhobener Konfliktfall und ein auf der Grundlage der theoretischen Erkenntnisse aus Forschungsphase 1 konstruierter Leitfaden. Die Erhebung orientiert sich an Grundsätzen des problemzentrierten Interviews (Lamnek, 2010, S. 332ff). Die Interviews wurden mit einem Tonaufnahmegerät festgehalten und vollständig transkribiert. Zielsetzung der Phase 2 ist die Beantwortung der Unterfragestellungen 3-7 (vgl. Kap. 1.2). Die erhobenen Daten werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet und in einem zweiten Zwischenergebnis dargestellt.

In der *dritten Forschungsphase* werden Expertinnen und Experten aus den Bereichen Konfliktmanagement, Mediation und Coaching ebenfalls auf der Grundlage des in Phase zwei erhobenen Fallbeispiels und eines auf die Zielgruppe angepassten Leitfadens interviewt. Für diese Erhebung wird die Methode des qualitativen Expertinnen-/Experteninterviews gewählt (vgl. Meuser & Nagel, 2005). Die Interviews werden mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und ebenfalls vollständig transkribiert. Bei der Auswertung wird auch in dieser Phase die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewandt. Ziel der dritten Erhebungsphase ist, die weitere Verdichtung der einzelnen Kategorien und Beantwortung der Unterfragestellungen 3-7 (vgl. Kap. 1.2). Auch diese Ergebnisse werden mit Bezug zu den vorangegangenen Forschungsphasen dargestellt (validiert, in Frage gestellt bzw. erweitert).

I: THEORETISCHE BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNGEN

Auf der Grundlage der wissenschaftlichen Literatur wird in dieser ersten Forschungsphase die Hauptfragestellung zu beantworten versucht. Das Kapitel 2 hat zum Ziel, der Leserin/dem Leser eine vertiefende Einführung in die Konfliktodynamik zu vermitteln, bevor die Rollen der Führung und Beratung beschrieben werden. Kapitel 3 geht auf die mögliche Vereinbarkeit dieser unterschiedlichen Rollen ein. Dadurch soll dargelegt werden, wie im wissenschaftlichen Diskurs die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Anwendung von kooperativen Strategie- und Rollenmodellen beschrieben werden. Aus diesen Erkenntnissen sollen nachfolgend die Erhebungsinstrumente für die empirischen Untersuchungen in den Forschungsphasen 2 und 3 erstellt werden.

2. Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Nachfolgend werden Gesetzmässigkeiten von sozialen Konflikten in Teams beschrieben (Entstehung und Eskalationsdynamik), welche für die Konfliktbehandlung von Relevanz sind, und auf unterschiedliche Erscheinungsformen eingegangen.

2.1 Soziale Konflikte im Team

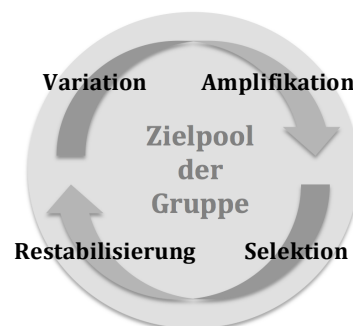
Gemäss König und Hasselmann (2004) sind Konflikte in der täglichen Zusammenarbeit normal und erwünscht. „Diese Gefühle des Angegriffenwerdens durch andere, stellen das Salz in der Suppe des Sozialen dar“ (36). Dies hat zur Folge, dass vom Gegenüber eine Reaktion kommt. Wenn dies argumentativ geschieht, entstehen Fortschritt und neue Ideen. Fühlt man sich nicht persönlich angegriffen, würde die Motivation fehlen, eigene Ideen und Gedanken zu überarbeiten. Neue und bessere Lösungen werden verhindert. Schulz von Thun (2013) erwähnt in diesem Zusammenhang: „Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen - unweigerlich“ (S. 1). Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, dass der Übergang eines konstruktiven Wettbewerbs um Argumente hin zu einer destruktiven Dynamik fliegend ist. Teamentwicklung ist nach Stahl (2012) ein evolutionärer Prozess.

Evolutionäre Teamentwicklung

Damit sich eine Gruppe den Umweltbedingungen anpassen und ihren Erhalt sichern kann (vgl. Kap. 1), muss sie sich in einem evolutionären Kreislauf bewähren. Stahl (2012) beschreibt diesen Vorgang als „evolutionären Viertakt“. Die einzelnen Phasen sind Variation, Amplifikation, Selektion und Restabilisierung. In einer Gruppe entwickeln sich permanent nach diesem Ablauf neue Strukturen. Dieser Prozess wird nun im Einzelnen kurz beschrieben (ebd., S. 42ff):

Mitarbeitende bringen unterschiedliche Interessen und Ziele in das Team mit ein (*Variation*). Daraus muss ein gemeinsamer Gruppenvertrag entwickelt werden. Hierzu ist wichtig, dass die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden möglichst transparent sind und zur Diskussion gestellt werden. Ist dies nicht der Fall, steht die Veränderungsfähigkeit und das Überleben des Teams auf dem Spiel. In der darauffolgenden Phase der *Amplifikation* werden die einzelnen Ziele sich gegenseitig konkurrierend diskutiert. Daraus muss Entscheidungsdruck für neue Regelungen entstehen. „Nur wenn es gelingt, die bestehenden Widersprüchlichkeiten innerhalb des Gruppenzielpools so zu verstärken, dass sie sich auch konflikthaft zuspitzen, kann die Gruppe ihren Regelungsbedarf erkennen“ (ebd., S. 43). Wenn dies nicht geschieht, steht der Bestand der Gruppe auf dem Spiel. In dieser Phase der Evolution sind Kompetenzen in der kooperativen Konfliktbearbeitung der Führungskräfte von besonderer Wichtigkeit. Nach erfolgreicher Auseinandersetzung mit divergierenden Zielen tritt die Phase der *Selektion* ein. Die Verhandlungsergebnisse führen zu einem neuen Gruppenvertrag. Wenn dies nicht gelingt und die Konflikte nicht akzeptabel gelöst werden können, werden sie latent. Dies kann zur Lähmung der Gruppe führen. In der vierten Phase der Evolution wird die Gruppe *restabilisiert* und der Gruppenvertrag angewandt, bis es zu einer neuen evolutionären Phase kommt. Dieser Kreislauf wiederholt sich stetig (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Evolution in der Gruppe



Quelle: Stahl (2012, S. 44)

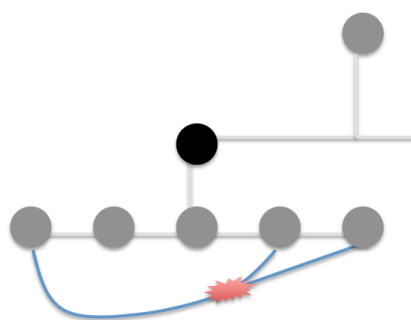
Erscheinungsformen sozialer Konflikte

Gemäss Montada und Kals (2007, S. 70) können soziale Konflikte in sehr unterschiedlicher Form in Erscheinung treten, z.B. durch gegenseitige Vorwürfe mit dem Ziel der Verhaltensänderung und unterschiedlichste Arten der Vergeltung, die psychischen, physischen, materiellen und sozialen Schaden zur Folge haben können. Glasl (2011, S. 66ff) unterscheidet soziale Konflikte hinsichtlich der Grösse der sozialen Arena, der Reichweite der Bestrebungen der unterschiedlichen Konfliktparteien sowie der dominanten Äusserungsform:

Bezogen auf die *soziale Arena* kann sich ein Konflikt auf der mikro-sozialen Ebene (z.B. zwischen Einzelpersonen in einer Gruppe), auf der meso-sozialen Ebene (z.B. zwischen Organisationseinheiten) und auf der makro-sozialen Ebene (z.B. in der Politik) abspielen (ebd., S. 67ff). Harss, Liebich und Michalka (2011, S. 42) unterscheiden des Weiteren zwischen intra- und interpersonalen Konflikten und nehmen damit innerpsychische Ursachen in den Fokus. Intrapersonale Konflikte können bis auf die marko-soziale Ebene eskalieren. Organisationale Strukturen können umgekehrt auch zu intrapersonalen Konflikten führen. Diese systemische Wechselwirkung muss bei der Konfliktdiagnose berücksichtigt werden. Symptom muss nicht Konfliktursache sein. Dies macht soziale Konflikte in Organisationen derart komplex. Je mehr Systeme in einen Konflikt involviert sind, desto schwieriger und komplexer wird die Konfliktbehandlung (Glasl, 2011, S. 67ff).

Gemäss Thomann (2012, S. 191ff) sind die direkt vorgesetzten Führungskräfte für die Klärung bzw. Delegation der Bearbeitung von Teamkonflikten verantwortlich. Bei Konfliktkonstellationen, die mehrere Teams und/oder Hierarchieebenen umfassen, sind die jeweils übergeordneten Führungskräfte zuständig (z.B. Abteilungsleitung), sofern die betroffenen Teamleitenden gemeinsam keine Klärung erreichen. In dieser Arbeit wird nachfolgend auf Konfliktkonstellationen innerhalb des durch die Führungskraft direkt geleiteten Teams (mikro-soziale Ebene) fokussiert, was eine weitere Eingrenzung der Problemstellung bedeutet (vgl. beispielhaft Abb. 4). Aufgrund der Position von Teamleitenden kommen hauptsächlich nur horizontale Konfliktkonstellationen im Team für eine Klärung im Sinne einer Drittpartei in Frage (von Au, 2006, S. 116).

Abb. 4: Mögliche Konfliktkonstellation für Drittparteistrategien einer direkt vorgesetzten Führungskraft (horizontaler Konflikt zwischen Mitarbeitenden des eigenen Teams)



Quelle: in Anlehnung an Thomann (2012, S. 192)

Glasl (2011, S. 72) unterscheidet die *Reichweite der Bestrebungen der Konfliktparteien* zwischen Reibungskonflikten, Positionskampf und Systemveränderungskonflikten. Bei Reibungskonflikten akzeptieren die Konfliktparteien, dass es ein festgelegtes Positionsverhältnis gibt. Im Positionskampf sollen die bestehenden Positionen verändert werden (z.B. mehr Partizipation bei Entschei-

dungen). In diesem Fall ist die direkt vorgesetzte Führungskraft Teil des Konflikts. Dasselbe gilt bei Systemveränderungskonflikten, da das gesamte System in Frage gestellt wird (z.B. durch Streik). Insofern können Teamleitende nur bei Reibungskonflikten bzw. bei Bestrebungen zur Veränderung horizontaler Positionsverhältnisse im Sinne einer Drittpartei zur Klärung beitragen. Soziale Konflikte können sich zudem in *kalter oder heisser Form* zeigen (ebd., S. 76ff). Kalte Konflikte sind oft nicht sichtbar, sie führen zu Frustration. Unterdrückte Gefühle wirken sich für die Parteien destruktiv aus. Heisse Konflikte sind u.a. durch eine Überempfindlichkeit zu erkennen, Angriffe und Abwehr sind für alle klar feststellbar. Kalte Konflikte können explosionsartig zu heißen Konflikten werden. Diese sind dann oft schon weit eskaliert.

Eskalationsdynamik

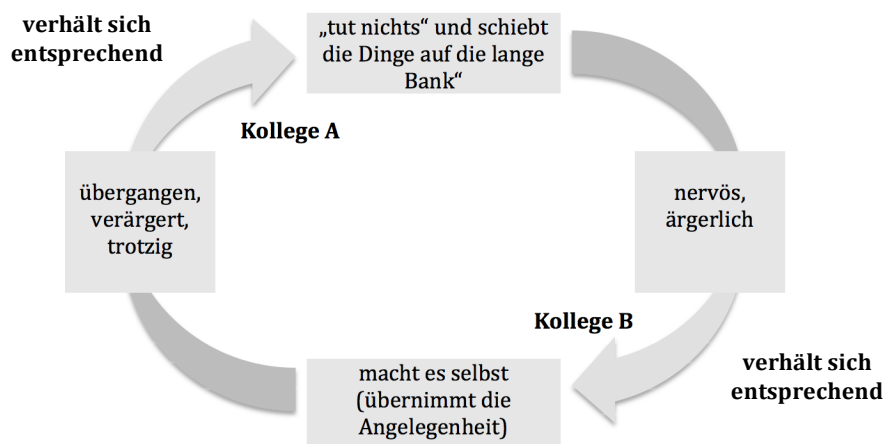
Unterschiedliche Faktoren führen zur Eskalation von Konflikten. Diese werden im Folgenden beschrieben: Nach Glasl (2011, S. 208ff) *projizieren* die Konfliktparteien eigene unerwünschte Anteile der Persönlichkeit auf ihr Gegenüber und bekämpfen diese. Schulz von Thun (2011a, S. 224ff) beschreibt dies in der Funktionsweise des inneren Teams des Menschen. In diesem inneren Team gibt es unterschiedliche Protagonisten, die zum eigenen Selbstbild gehören, und andere, die abgelehnt werden. Zum Beispiel kann in einer stark wertorientierten Institution des sozialen Bereichs das Zulassen von Gedanken und Fantasien, die der Ideologie der Organisation entgegengesetzt sind, zu einem intrapsychischen Konflikt führen. Schulz von Thun (2011a, S. 22ff; S. 117ff) weist in diesem Zusammenhang auf das „innere Konfliktmanagement“ hin, welches dazu führen soll, diese unerwünschten Gefühle und Gedanken in die eigene Persönlichkeit zu integrieren. Es besteht immer die Gefahr, dass eigene unerwünschte Persönlichkeitsanteile besonders stark beim Gegenüber wahrgenommen und bekämpft werden (vgl. auch Redlich, 2012).

Als weiterer eskalierender Faktor beschreibt Glasl (2011, S. 213ff) *die Zunahme der Konfliktgegenstände*. Dies führt vom Konflikt um die unterschiedlichen Positionen zum Konflikt über den Konflikt und später zum Konflikt über die Konfliktlösung. Des Weiteren wird von der Sach- auf die Beziehungsebene gewechselt. *Ursache und Wirkung sind nicht mehr festzustellen, zu einfache Schlüsse werden gezogen*. Nach Klein (2011, S. 48) strukturieren Menschen die Kommunikation mit anderen Menschen sowohl bewusst wie auch unbewusst. Eine Aussage wird als Reiz, die Aussage des Gegenübers als Reaktion interpretiert. Dabei geht vergessen, dass jeder Kommunikationsteil sowohl Reiz wie auch Reaktion ist. In der Interaktion erleben dadurch beide Parteien das eigene Verhalten begründet als Folge des Verhaltens des Gegenübers. Diese Dynamik beschreibt Schulz von Thun (2011b, S. 31ff) als Teufelskreis der Kommunikation. Abbildung 5 verdeutlicht dies: Kollege B hat den Eindruck, dass Kollege A die Aufgabe nicht innerhalb der notwendigen Zeitspanne erledigen kann und übernimmt die Arbeit deshalb selbst. Kollege A fühlt sich übergangen und verärgert. Als Reaktion darauf verzögert er die Ausführung anderer Aufträge. Kollege B sieht sich in seinem Bild

bestätigt. Der Teufelskreis beginnt. Kollege A wirft Kollege B implizit vor, dass er ihm nichts zu-
traut. Kollege B wirft Kollege A implizit vor, dass er nicht verlässlich ist.

Weiter eskalierend wirken sich aus, dass gemäss Glasl (2011, S. 220) mit zunehmender Eskalation
Koalitionspartner gesucht werden. Dies kann zu einer Ausweitung des Konfliktes von der Mikro-
auf die Meso- und Makroebene führen. Gleichzeitig wird der Konflikt personifiziert. Bei weit eska-
lierten Konflikten führen *Drohgebärden* dazu, dass der Konflikt statt gestoppt aufgrund der noch
massiveren Gegenreaktion beschleunigt wird.

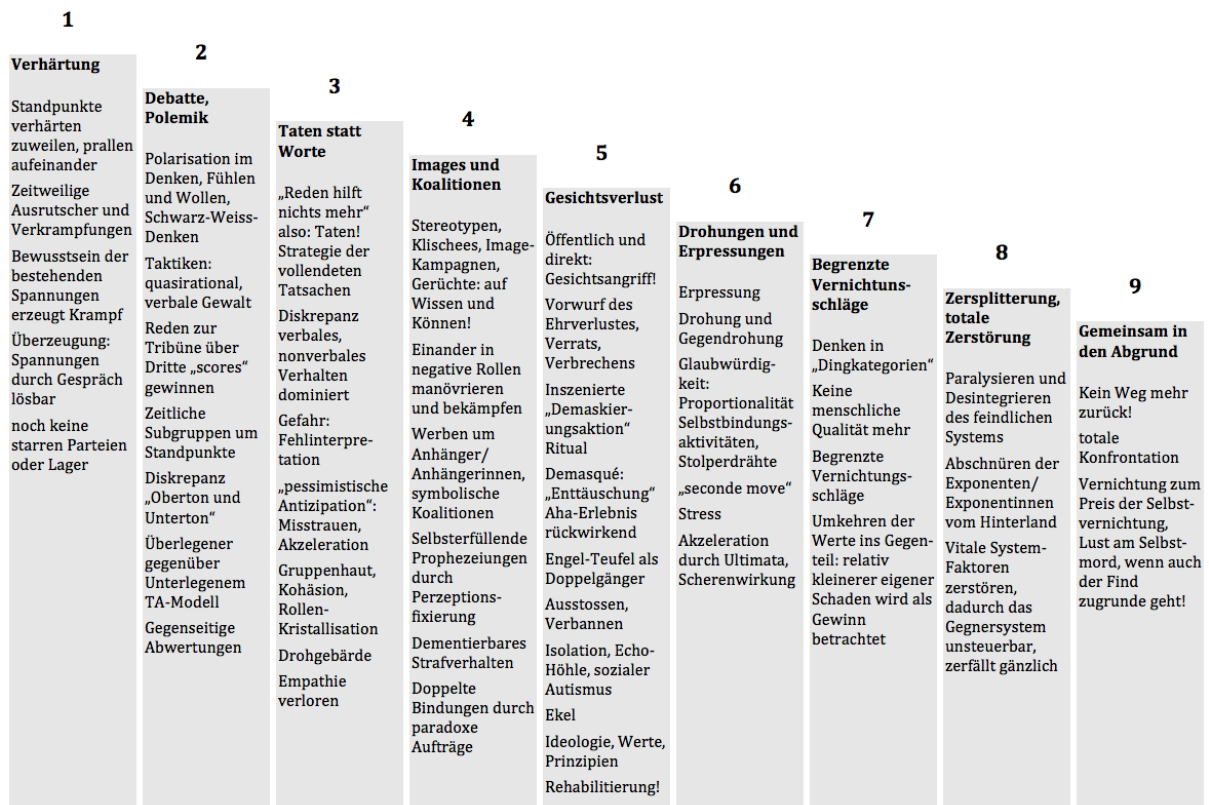
Abb. 5: Teufelskreis der Kommunikation



Quelle: Schulz von Thun (2011b, S. 39)

In der Literatur werden verschiedene Modelle zur Erklärung der Eskalationsdynamik beschrieben (u.a. Neuberger, 1995; Fisher & Keashley, 1990; zit. nach Redlich & Mironov, 2003; Glasl, 2011; Doppler & Lauterburg, 2008). Diesen Modellen ist gemeinsam, dass sie die Eskalation durch kritische Wendepunkte im Konfliktverlauf (z.B. Bildung von Koalitionen) beschreiben. Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht vertieft auf mehrere Modelle eingegangen werden. Doppler und Lauterburg (2008, S. 435-438) entwickelten ein Eskalationsmodell, welches vier unterschiedliche Phasen unterscheidet (vgl. Anhang A). König und Hasselmann (2004, S. 35) sehen darin v.a. die praktikable Handhabung als Vorteil, da es sich auf vier Phasen beschränkt. Im Folgenden werden die von vielen Autorinnen und Autoren rezitierten Eskalationsstufen nach Glasl (2011, S. 233ff) in kurzer Form dargestellt (vgl. Abb. 6). Das Modell unterscheidet neun Stufen der Eskalation. Jede Stufe wird durch kritische Ereignisse gekennzeichnet. Durch jeden weiteren Schritt hinunter auf den Eskalationsstufen findet eine Regression des Verhaltens der Konfliktparteien statt. Besonders interessant ist bei diesem Modell, dass die einzelnen Eskalationsphasen an konkrete Vorgehensstrategien zur Konfliktbeilegung gekoppelt sind (vgl. Abb. 7).

Abb. 6: Eskalationsstufen nach Glasl



Quelle: Glasl (2011, S. 236f)

2.2 Unterschiedliche Rollen: Führung und Beratung

Im Folgenden wird das bereits in der Problemstellung beschriebene Spannungsfeld zwischen Führungsrolle und der beratenden Rolle als intervenierende Drittpartei vertieft analysiert. Dadurch sollen die unterschiedlichen Rollenerwartungen ersichtlich werden.

2.2.1 Die Rolle einer Führungskraft

Führung beinhaltet gemäss Stroebe (2010, S. 35) zwei Grundfunktionen: Einerseits müssen Führungskräfte *zur Kohäsion der Gruppe beitragen*, d.h. die Stabilität der Gruppe sicherstellen, und andererseits die *Gruppe so beeinflussen, dass die organisationalen Ziele erreicht werden*. Dies setzt Führungskompetenzen voraus. Kenntnisse über und ein Gespür für das Verhalten von Individuen und Gruppen sind grundlegend. Zentrale Voraussetzungen sind zudem emotionale Intelligenz² sowie methodische und organisatorische Kompetenzen, die es einer Führungskraft ermöglichen, sich auf rasch wechselnde Bedingungen flexibel einzustellen. Vielen Führungskräften fehlt die Fähigkeit

² „Die Fähigkeit, Emotionen genau und angemessen wahrzunehmen, einzuschätzen und auszudrücken. Die Fähigkeit, Emotionen zur Unterstützung von Denkvorgängen einzusetzen. Die Fähigkeit, Emotionen zu verstehen und zu analysieren und emotionales Wissen effektiv einzusetzen. Die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu regulieren, um emotionales sowie intellektuelles Wachstum zu fördern“ (Mayer & Salovey, 1997; zit. nach Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 417).

des sozialen Empfindens im Führungsalltag, da während des beruflichen Sozialisationsprozesses häufig die Rationalität im Vordergrund stand. Führungskräfte erkennen aus diesem Grund soziale Spannungen oder persönliche Probleme der Mitarbeitenden teilweise nicht. Dies kann zur Folge haben, dass der Zusammenhalt der Gruppe gefährdet ist und Ziele nicht erreicht werden können (ebd., S. 36). Simsa und Patak (2008, S. 41ff) unterscheiden insgesamt *sieben zentrale Führungsaufgaben*. Im Folgenden werden die einzelnen Aufgaben in den Grundzügen charakterisiert und mit Erkenntnissen anderer Autorinnen und Autoren diskutiert:

Eine Führungskraft muss gemäss Simsa und Patak (2008, S. 42) und Schulz von Thun (2011a, S. 117ff) primär *sich selbst führen* können. Selbstreflexion und Entwicklungsbereitschaft der Führungskraft sind von grosser Bedeutung (vgl. inneres Konfliktmanagement, Kap. 2.1). Aufgrund der in Kapitel 1 beschriebenen widersprüchlichen Systemlogiken Sozialer Dienstleistungsorganisationen ist nach Simsa und Patak (2008, S. 43) innere Stabilität besonders wichtig. Weitere zentrale Aufgabe ist das *Führen der Mitarbeitenden*. Führen heisst Menschen einzuschätzen, einen angemessenen Umgang zu finden, die Fähigkeiten und Potentiale zu erkennen, zu fordern und zu fördern. Führungskräfte von Sozialen Dienstleistungsorganisationen haben aufgrund der vorherrschenden Kultur oft Mühe, von ihren Mitarbeitenden Leistungen klar einzufordern (ebd.). Schreyögg (2011, S. 162/165) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass trotz Effizienzanforderungen das Menschliche nicht verloren gehen darf. Führungskräfte Sozialer Dienstleistungsorganisationen müssen sich jedoch vermehrt auch als Managerinnen und Manager sehen und Managementrollen und -funktionen übernehmen. Sie müssen sich mit der „Einsamkeit des Führens“ zurechtfinden. Zudem muss eine andere Beziehung zu den Mitarbeitenden geschaffen werden als zu den Klientinnen und Klienten. Mitarbeitende wünschen sich keine „elterliche Bevormundung“. Führungskräfte müssen von Mitarbeitenden primär nicht „geliebt“ werden. Gemäss Schmid (1992; zit. nach Schreyögg, 2011, S. 160) setzen Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen oft mehr als zwei Drittel der Präsenzzeit für die Klientinnen- und Klientenarbeit ein. Dies hat zur Folge, dass Managementaufgaben teilweise vernachlässigt werden.

Weiter muss nach Simsa und Patak (2008, S. 44) die Führungskraft die *Zusammenarbeit der Mitarbeitenden gestalten*, indem sie u.a. strukturelle Rahmenbedingungen festlegt. Vorgesetzte haben zudem einen wesentlichen Einfluss auf die Ausprägung der Teamkultur (z.B. Pünktlichkeit, Umgang mit Fehlern etc.). Wichtig ist nach Schreyögg (2011, S. 166), dass in den Teams eine gelebte Streitkultur entwickelt wird. Des Weiteren müssen Führungskräfte die *Organisation durch Anpassung von Strukturen und Prozessen weiterentwickeln*. Führungskräfte von Sozialen Dienstleistungsorganisationen sind „tendenziell stärker gefordert klarere Regeln, Strukturen und AKVs³ aufzustellen und einzufordern als ihnen selbst lieb ist“ (Simsa & Patak, 2008, S. 45). Zentral ist auch, dass die *Aufgabenerfüllung und Zielerreichung mittels klarer Indikatoren überprüft* wird. In diesem Bereich

³ AKV = die Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (Simsa & Patak, 2008, S. 45)

sind Vorgesetzte von Sozialen Dienstleistungsorganisationen stark gefordert, da (wie bereits in Kapitel 1 beschrieben) die zu erzielenden Wirkungen oft schlecht nachgewiesen werden können. Schliesslich muss die Führung die *strategische Ausrichtung* definieren. Leitbilder, Visionen und Strategien sind indirekte Führungsinstrumente und vermitteln grundlegende Orientierung. Dazu gehört, dass Führungskräfte das organisationale *Umfeld beobachten* und bewerten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führungskräfte primär für die Sicherstellung der Erreichung der Organisationsziele zuständig sind und hierfür ein dienliches soziales Binnenklima schaffen müssen.

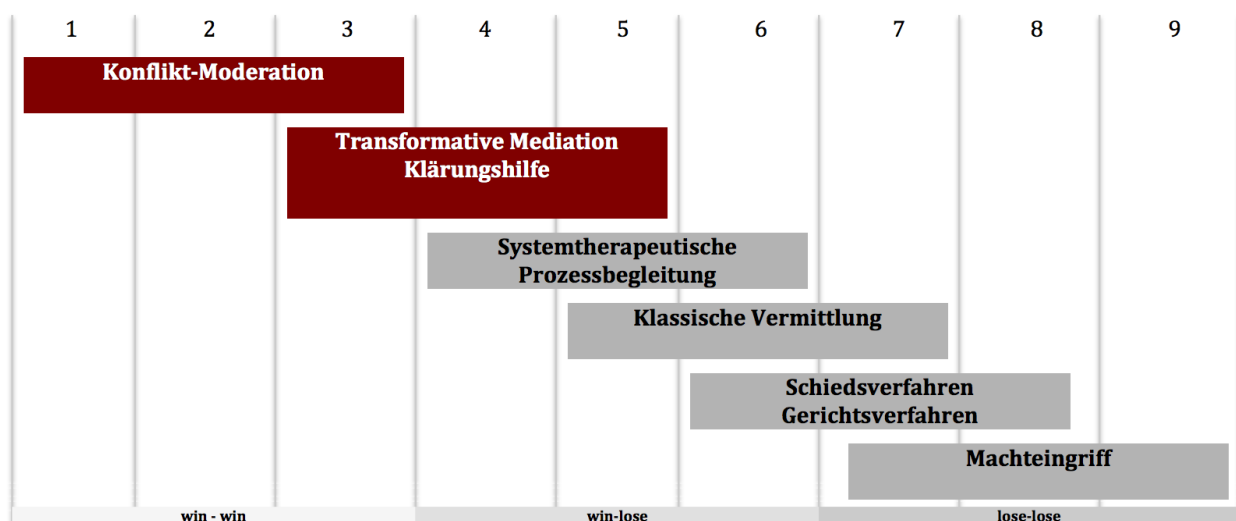
2.2.2 Die Rolle einer Drittpartei und einzelne Strategie- und Rollenmodelle

Die Rolle einer Drittpartei kann durch zentrale Prinzipien charakterisiert werden. Diese Grundannahmen stammen aus der klassischen Mediation (vgl. Deutsches Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012, BGBl. I S. 1577; Europäischer Verhaltenscodex für Mediation, 2013; von Au, 2006, S. 70ff; Montada & Kals, 2007, S. 44ff; Breidenbach & Falk, 2007, S. 262ff). In der Literatur werden diese auch bei den anderen nachfolgend vorgestellten Strategie- und Rollenmodellen, jedoch vereinzelt in unterschiedlicher Gewichtung, als zentrale Aspekte für die kooperative Konfliktklärung beschrieben (vgl. Glasl, 2011, S. 405ff; Redlich, 2009; Thomann, 2012, S. 34ff). Dies sind die Folgenden:

Gemäss Glasl (2011, S. 405ff) hat die Drittpartei in ihrer Rolle, welche Lösungen auf der Grundlage von Kooperation erzielen will, keine Durchsetzungsmacht, um Verfahren oder Lösungsvorschläge zu erzwingen. Schreyögg (2011, S. 109) weist darauf hin, dass in der Beratung die Themenwahl grundsätzlich von den Konfliktparteien ausgeht. Das bedeutet nach Glasl (2011, S. 407), dass die Drittpartei keine eigenen Lösungen vorgibt, sondern unverbindlich anregt und Methoden vorschlägt (*Prinzip der Selbstverantwortung*). Eine dritte Kraft berücksichtigt nach Redlich und Mironov (2003) die sozio-emotionalen Aspekte des Konfliktes systematisch: „Sie leitet die Konfliktparteien an, massgeschneiderte Lösungen selbst zu finden. Damit initiiert sie einen Lernprozess, der die zukünftigen Interaktionsmuster, Rollenstrukturen, Beziehungen, Haltungen und Wertvorstellungen so prägt, dass Produktivität und Betriebsklima gesichert und möglichst verbessert werden“ (S. 276f). Nach Breidenbach und Falk (2007, S. 262ff) sollten die Konfliktparteien selbstbestimmt und möglichst freiwillig an der Konfliktbeilegung teilnehmen (*Prinzip der Freiwilligkeit*). Die Drittpartei erzwingt grundsätzlich keine Klärung. Die dritte Kraft muss zudem neutral und allparteilich gegenüber den Konfliktparteien sein (*Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit*). Des Weiteren müssen die für die Klärung notwendigen Informationen durch die Konfliktparteien offen gelegt werden (*Prinzip der Informiertheit*). Die Konfliktbearbeitung setzt zudem ein hohes Mass an Vertraulichkeit voraus, damit die notwendige Offenheit und Transparenz der Parteien möglich wird (*Prinzip der Vertraulichkeit*).

Aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher Mediationsansätze, wurde entschieden, neben der in der Literatur als eher interessenbezogen beschriebenen „Konflikt-Moderation“ (vgl. Redlich, 2009; Schreyögg, 2011, S. 115ff; Glasl, 2011, S. 405ff; von Au, 2006, S. 110) den Fokus auf Strategie- und Rollenmodelle zu richten, welche sozio-emotionale Aspekte stärker miteinbeziehen. „Transformative Mediation“ und „Klärungshilfe“ erfüllen dieses Kriterium (vgl. Montada & Kals, 2007; Thomann, 2012; Thomann & Schulz von Thun, 2012). Diese können wie in Abb. 7 auf den jeweiligen Eskalationsstufen nach Glasl verortet werden. Je weiter ein Konflikt eskaliert, müssen zunehmend systemtherapeutische und später direktive Verfahren zur Konfliktbeilegung angewandt werden (Glasl, 2011, S. 445). Die drei Strategie- und Rollenmodelle werden als non-direktive Verfahren beschrieben und streben eine kooperative Konfliktklärung an. Im Folgenden werden sie vorgestellt und wird teilweise auf vertiefende Ausführungen im Anhang verwiesen.

Abb. 7: Strategie- und Rollenmodelle (verortet auf den Eskalationsstufen nach Glasl; vgl. Abb. 6; Anwendungsbereich für eine externe Drittkraft)



Quelle: in Anlehnung an Glasl (2011, S. 234/446)

Konflikt-Moderation

Redlich (2009, S. 22) entwickelte auf der Grundlage von Resultaten aus qualitativen Interviews mit Praktikerinnen und Praktiker, u.a. aus den Bereichen Supervision und Mediation, den Ansatz der Konfliktmoderation. Die Erkenntnisse aus der Praxis verdeutlichten, dass die Kompetenz der Gruppenmoderation (zielgerichtete Themenbearbeitung, Visualisierung des Kommunikationsprozesses und Einbezug aller Beteiligten) für Vermittlerinnen und Vermittler in Konflikten zentral ist. Schreyögg (2005, S. 8) verweist darauf, dass Führungskräfte v.a. in professionellen Organisationen⁴ per se eher einen moderierenden Führungsstil anwenden müssen. Deshalb sind für Führungskräfte

⁴ Die professionelle Freiheit gilt in diesen Organisationen als zentrales Gestaltungsprinzip (Glasl, 2011, S. 143ff). Soziale Dienstleistungsorganisationen sind professionelle Organisationen.

Moderationskompetenzen auch im alltäglichen Führen von zentraler Bedeutung. Redlich (2009, S. 36) verdeutlicht den Unterschied zwischen Mediation und Konflikt-Moderation darin, dass es sich bei Letzterem um Konfliktvermittlung zwischen mehr als zwei Personen handelt. Die Interventionen richten sich auf Sachinteressen und im Vergleich zu den anderen hier vorgestellten Ansätzen in geringerem Mass auf Beziehungsaspekte (Redlich & Mironov, 2003, S. 281). Moderation kommt nach König und Hasselmann (2004, S. 48) von „Mässigung“ und weist auf die Grundhaltung der dritten Kraft hin. Moderatorinnen und Moderatoren sollten „keinesfalls aufdringlich, machtvoll oder beherrschend sein“ und sind „Motor und Wächter des Prozesses, keinesfalls mehr!“ (S. 48f). Dies bedeutet Lösungsabstinenz. Ihre Aufgabe ist, zu ermöglichen, dass die Konfliktparteien selbst Lösungen für die Konflikte erarbeiten. Voraussetzung ist die Neutralität und Kompetenz der Drittpartei. Konfliktmoderation nach Redlich (2009, S. 21ff) folgt dem unten beschriebenen Moderationsprozess (vgl. Tab. 1). Der Autor beschreibt die Konfliktklärung als „Führen durch unwirtliches Gelände“. Für eine vertiefte Beschreibung dieses Rollenmodells wird auf Anhang B verwiesen.

Tab. 1: Konflikt-Moderationsprozess

1. Nebel falscher Vorstellungen	↔ Zielvorstellungen erheben
2. Wüste der Fassaden	↔ Kontakt stiften
3. Sumpf der Ziellosigkeit	↔ Themen finden (Rekonstruktion der Konfliktgeschichte)
4. Dickicht der Argumente	↔ Trennung gegensätzlicher Positionen und Klärung der Sichtweisen der Beteiligten
5. Gebirge der Sturheit	↔ Suche und Aushandlung neuer Regelungen
6. Ebene der Folgenlosigkeit	↔ Umsetzung sichern (z.B. Transferhilfen)

Quelle: Redlich und Mironov (2003, S. 282ff)

Transformative Mediation

Nach Hösl (2013, S. 2) rücken transformative Mediationsansätze die Konfliktparteien mit ihrem Gefühls- und Bedürfnispotential in den Fokus. Dies stellt einen zentralen Unterschied zu anderen Mediationskonzepten dar, z.B. dem sachbezogenen Verhandeln im Sinne des Harvard-Konzepts⁵ (vgl. Fisher, Ury & Patton, 2009). Transformative Mediation wurde durch Bush und Folger 1994 entwickelt. Transformative Mediation verfolgt zwei übergeordnete Ziele. Erstens soll nach Bush und Folger (1994; zit. nach Dörflinger, 2010) der Mediationsprozess Selbstreflexion, Selbstklarheit, Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Ich-Stabilität fördern (Empowerment). Dies ist zugleich Grundlage für das zweite Ziel, der Recognition: Recognition „bedeutet, dass der eigene Anteil am Konflikt erkannt werden kann, was eine Öffnung gegenüber Andersdenkenden sowie ihrer Motivation, Situation und Sichtweise ermöglicht“ (S. 38).

Die dritte Kraft beeinflusst die Gesprächsinhalte der Konfliktparteien nach Bush und Folger (1994, zit. nach Hösl, 2013, S. 2) nicht und überträgt die Verantwortung den Parteien. Sie interveniert

⁵ Diese Verhandlungsmethode wurde im *Harvard Negotiation Project* entwickelt. Zentral ist, dass nicht die Positionen der Parteien, sondern ihre Interessen in den Vordergrund gestellt werden (Fisher, Ury & Patton, 2009, S. 34).

hauptsächlich nur durch empathisches Paraphrasieren und Zusammenfassen. Ziel ist, dass die Konfliktparteien „das Gefühl von Stärke und Selbstkontrolle über ihre Situation zurückgewinnen“ (ebd, S. 3). Es gibt nach Hösl (2013, S. 3) unterschiedliche Wege, die Transformation zu erreichen. Er schlägt eine teilweise aktivere Rolle der dritten Kraft vor. Montada und Kals (2007) sehen ebenfalls eine aktivere Rolle der Mediatorin/des Mediators bei der Transformation:

- „Sie führen Schritt für Schritt den Austausch zwischen den Medianten von der Konflikterfassung und -analyse über die Vereinbarung bis zur Beilegung des Konflikts.
- Sie intervenieren bei Kommunikationskrisen, bei heftigen Emotionen und drohenden Eskalationen.
- Sie sorgen für gegenseitiges Verstehen, auch und insbesondere der Tiefenstruktur von Konflikten.
- Sie versuchen in normativen Diskursen eine Annäherung konfligierender normativer Überzeugungen zu erreichen.
- Sie sorgen dafür, dass mehrere Optionen für die Beilegung des Konflikts erarbeitet werden,
- die dann mit Bezug auf die Anliegen, Wertorientierungen und Ansprüche der Konfliktparteien und gegebenenfalls betroffener Dritter reflektiert und bewertet werden“ (S. 52f).

In Anhang C wird vertieft auf transformative Mediationsansätze eingegangen.

Klärungshilfe

Nach Thomann und Schulz von Thun (2012) geht Klärungshilfe im Vergleich zur Konfliktmoderation oder vielen Mediationskonzepten „zweifelloso am weitesten, was die Bearbeitung innerseelischer und zwischenmenschlicher Hintergründe des Konfliktgeschehens angeht“ (S. 16). Nach Redlich und Mironov (2003) ist bei diesem Vorgehen „der Anteil der sozio-emotionalen Konfliktklärung am Gesamtvolumen der Konfliktbehandlung deutlich höher als in den anderen Vermittlungsansätzen“ (S. 281). Grundlage der Klärungshilfe sind die kommunikationspsychologischen Erkenntnisse von Schulz von Thun (2011a/b). Gemäss Thomann (persönliche Mitteilung, 01. Mai 2013) steht dieses Strategie- und Rollenmodell der oben beschriebenen transformativen Mediation jedoch nahe. Gemäss Prior (2013) geht es bei der Konfliktklärung in erster Linie um die „Klarheit der Situation“. Der Klärungsprozess orientiert sich an den folgenden in Tabelle 2 dargestellten Phasen. In der Aufarbeitung der Vergangenheit wird die Grundlage einer tragfähigen Klärung der Gegenwart und Planung der Zukunft gesehen. Negative Gefühle sind zentral und werden zur Klärung in die Konfliktbearbeitung aufgenommen. Klärungshilfe setzt Freiwilligkeit zur Klärung nicht voraus. In betrieblichen Konflikten kann diese durch die Führungskraft angeordnet werden. Zudem werden grundsätzlich möglichst keine Einzelgespräche mit den Konfliktparteien geführt. Für eine vertiefende Beschreibung der Klärungshilfe wird auf Anhang D verwiesen.

Tab. 2: Prozess der Klärungshilfe

1. Auftragsklärung	↔ Beteiligte, Ziele, Rollen und übergeordnete Systemebene werden analysiert
2. Anfang	↔ Vorstellung des Vorgehens und Kennenlernen
3. Selbstklärung	↔ die Parteien reflektieren die eigene Rolle im Konflikt
4. Dialog der Wahrheit	↔ Themen der Selbstklärung werden geordnet bearbeitet/

	Der Dialog konzentriert sich auf innerseelische und zwischenmenschliche Themen
5. Erklärungen und Lösungen	↔ der Klärungshelfer erklärt Zusammenhänge – sofern erwünscht
6. Abschluss	↔ kurzes Schlussstatement aller Konfliktparteien
7. Nachsorge	↔ 6 Monate nach Abschluss wird in einem Folgetreffen die erarbeitete Lösung evaluiert und allenfalls korrigiert

Quelle: Thomann (2012, S. 23ff)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die vorgestellten Strategie- und Rollenmodelle zur Konfliktklärung grundsätzlich hinsichtlich der Interventionstiefe und in den einzelnen Phasen der Verfahren unterscheiden. Konfliktmoderation nach Redlich stellt die Gruppe ins Zentrum und betont die Wichtigkeit der Moderationskompetenz. Die Interventionen fokussieren oft auf die Sachebene, weshalb dieser Ansatz im wissenschaftlichen Diskurs von vielen Autorinnen und Autoren zur Bearbeitung wenig eskalierter Konflikte vorgeschlagen wird. Transformative Mediation hat die Ziele des Empowerments und der Recognition und soll dadurch nachhaltig das Konfliktverhalten der Beteiligten verändern. Hinsichtlich der Tiefe der Intervention steht dieses Modell der Klärungshilfe nahe. Beide Rollenmodelle beziehen auch die tiefere Klärung innerseelischer und zwischenmenschlicher Aspekte mit ein. Thomann und Schulz von Thun (2012) verweisen bezogen auf das bevorzugte Strategie- und Rollenmodell darauf, „was richtiger und ‚besser‘ ist, entscheidet sich nicht zuletzt an den Umständen (dem Setting), den Eigenarten des Klienten und des Gesprächshelfers. Gut, wenn er/sie nicht (allzu) festgelegt ist“ (S. 16). Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass sie den zu Beginn dieses Kapitels vorgestellten fünf Prinzipien einen relevanten Stellenwert zumessen, diese jedoch teilweise unterschiedlich gewichten.

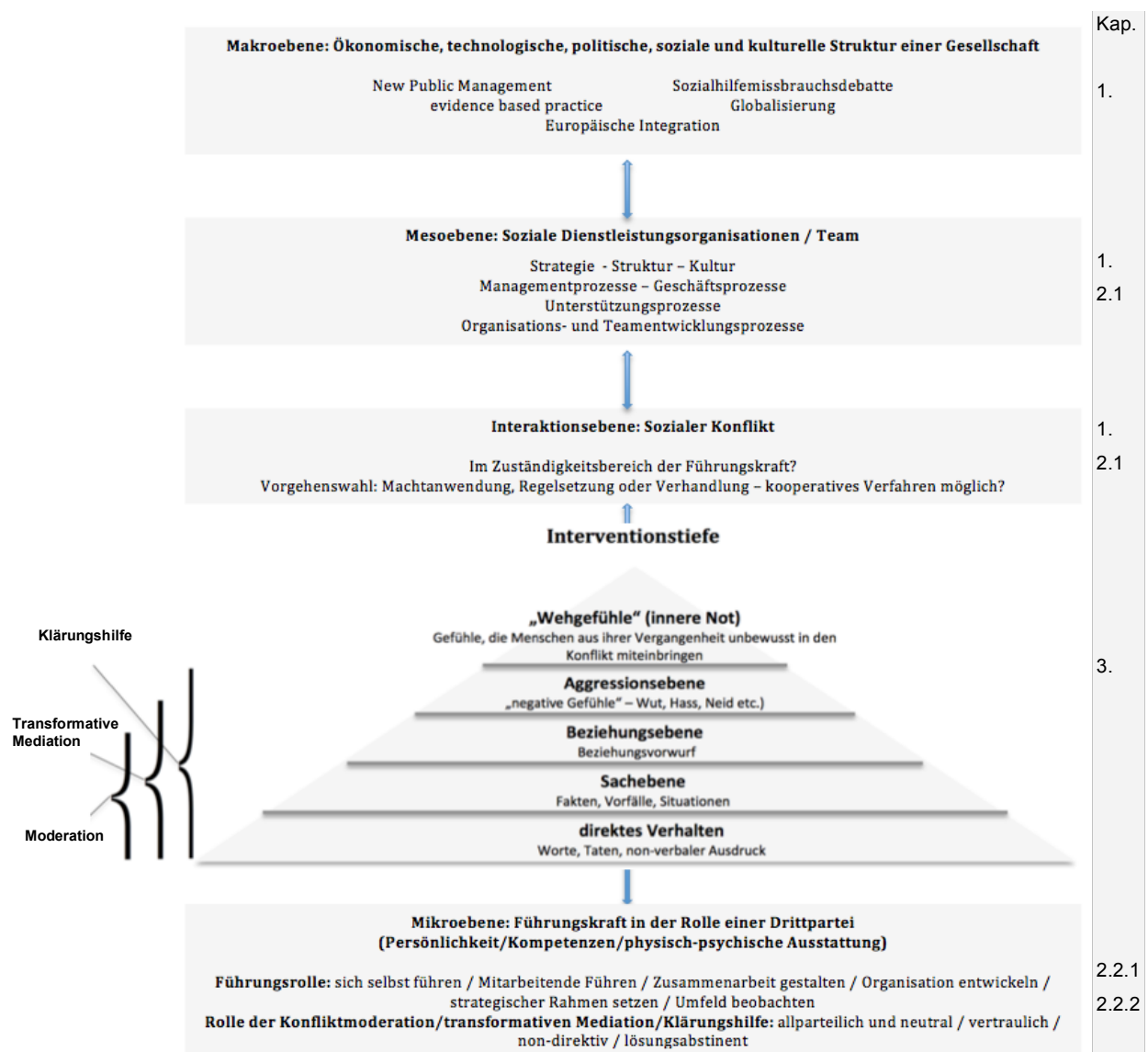
3. Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der Konfliktbearbeitung

Abbildung 8 stellt die theoretische Rahmung des Konfliktmanagements durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen dar. Als Grundlage dient das Sozialisationstheoretisch-Interaktionistische Modell (SIM) nach Cassée, Los-Schneider und Werner (2003). Dieses Modell ermöglicht unterschiedliche Objekttheorien auf verschiedene Wirklichkeitsebenen gegenseitig in Bezug zu setzen und verdeutlicht, dass „menschliche Subjekte in einem produktiven Aneignungs- und Auseinandersetzungsprozess verändernd und gestaltend auf ihre Kontextbedingungen einwirken und ihrerseits von diesen geprägt werden“ (S. 10). Das SIM wurde auf die Situation von Führungskräften angepasst und mit möglichen Interventionszielen/-tiefen in der Konfliktklärung ergänzt. In der Randleiste sind die theoretischen Erkenntnisse der vorangehenden Kapitel auf den entsprechenden Wirklichkeitsebenen verortet.

Nun werden die in Abbildung 8 dargestellten Interventionstiefen bei der Konfliktklärung beschrieben. Thomann und Kramer (2013, S. 19ff) unterscheiden zwischen der Sachebene, der Beziehungsebene, den negativen Gefühle der Aggressionsebene und den Wehgefühlen (innere Not). Die

Sachebene beinhaltet Fakten, Vorfälle, Situationen und Verhaltensweisen, die zum Konflikt führten. Die Beziehungsebene beinhaltet den „Beziehungsvorwurf“. Die eine Person wirft der anderen Person etwas vor: „ Sie nehmen mich nie ernst!“. Eine Ebene tiefer liegen die „negativen“ Gefühle der Aggressionsebene. Dies sind u.a. Wut, Neid, Hass oder Rachegefühle. Die tiefste Ebene bezeichnen die Autoren als „Wehgefühle“ (Innere Not): Dies sind u.a. Hilflosigkeit, Verletzung oder das Gefühl des „zu kurz kommen“. Diese Gefühle werden auch Vorverletzungen genannt. Sie werden in der Interaktion mit anderen Menschen ausgelöst, stammen aber von früheren Erlebnissen im Laufe der Sozialisation. Die Person reagiert bei solchen Triggern, als ob sie absichtlich von ihrem Gegenüber angegriffen wurde. Die in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Strategie- und Rollenmodelle wurden in Abbildung 8 verortet.

Abb. 8: Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen



Quelle: In Anlehnung an Cassée, Los-Schneider und Werner (2003, S. 11); Glasl (2011, S. 40); Rüegg-Stürm (2003); Thomann und Kramer (2013, S. 19ff)

Nach dieser theoretischen Einordnung wird im Folgenden auf der Grundlage der Literaturrecherche die Hauptfragestellung weiter zu beantworten versucht. Die inhaltliche Strukturierung orientiert sich an Konflikt-Diagnosedimensionen (Glasl, 2011, S. 105; vgl. Anhang Q). Diese werden in den einzelnen Unterkapiteln kurz vorgestellt. Um der Situation von Führungskräften in Sozialen Dienstleistungsorganisationen gerecht zu werden, wurden diese Dimensionen durch zwei weitere ergänzt: „Beziehung Führungskraft – Konfliktparteien“ und „Spezifika der Konfliktbehandlung in Sozialen Dienstleistungsorganisationen“. Die Orientierung an Diagnosedimensionen ermöglicht ein systematisches Vorgehen und fokussiert auf das Praxisziel, die Erarbeitung eines Konflikt-Diagnoseinstruments für Führungskräfte. Zur Analyse der Dimension „Beziehung Führungskraft – Konfliktparteien“ wurden die in Kapitel 2.2.2 vorgestellten zentralen Prinzipien der kooperativen Drittparteistrategien beigezogen.

3.1 Konfliktpräventive Führung

Nach Glasl (2011, S. 153ff) wird der Konfliktkultur ein grundlegender Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der Konfliktklärung zugeschrieben. Führungskräfte sind gegenüber Mitarbeitenden Modell für eine konstruktive Konfliktkultur und haben Einfluss auf die Art und Weise, wie mit sozialen Konflikten in Teams umgegangen wird (Schreyögg, 2011, S. 100ff). Die Kulturen von Organisationen werden als „eigensinnige, schwer überschaubare und vitale emergente Phänomene“ bezeichnet (Schreyögg, 2008, S. 393). In der Literatur werden unterschiedliche Annahmen bezüglich ihrer Gestaltbarkeit durch Führungskräfte beschrieben. Einige Autoren sind der Überzeugung, dass Kultur planmässig verändert werden kann, andere sehen keine Beeinflussungsmöglichkeiten und ein dritter Ansatz geht davon aus, dass keine direkte Kausalität besteht, jedoch Kurskorrekturen vorgenommen werden können (ebd., S. 391ff). Auf eine weitere Ausdifferenzierung der einzelnen Ansätze kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Nachfolgend wird der Ansatz vertreten, dass Kurskorrekturen zur Veränderung der Organisationskultur möglich sind. In diesem Sinne kann nach Schein (2003) Kultur u.a. durch eine „gesteuerte Evolution als Folge kultureller ‚Einsichten‘ auf Seiten der Unternehmensleitung“ (S. 176) verändert werden.

Gamber (2004; zit. nach von Au, 2006, S. 62) setzt für eine konstruktive, auf Kooperation zielende Konfliktbearbeitung voraus, dass kreative Vielfalt, Kritik und Widerspruch im Alltag möglich sind. Doppler und Lauterburg (2008, S. 452) weisen auf die Wichtigkeit einer konstruktiven Streitkultur hin, in der Konflikte nicht verdrängt werden, sondern das Angehen neuer Lösungen initiieren. Konflikte in Teams entstehen gemäss Schreyögg (2011, S. 106) oft aufgrund unklarer oder zu rigider Führung. Aus diesem Grund eskalieren Konflikte häufig, wenn Führungskräfte zögerlich und ängstlich führen und ihre Macht nie einsetzen. Sie sieht daher in einem „bewussten Management“ durch Führungskräfte Konfliktprävention per se. Andererseits können potentielle Konflikte durch ein

qualifiziertes Management gewinnbringend bearbeitet werden. Das Potential lässt sich v.a. dann ausschöpfen, wenn möglichst viele Mitarbeitende auf reflektierte Weise in Entscheidungsprozesse eingebunden werden (ebd., 2005, S. 3).

Thomann (2012, S. 256ff) sieht in einem metakommunikativen Führungsstil eine konfliktpräventive Wirkung. Die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sollen in einem metakommunikativen Gruppengespräch mit den Mitarbeitenden mindestens einmal jährlich thematisiert werden. Auf diese Art erfährt die Führungskraft, was sie bei den Mitarbeitenden bewirkt. Inwiefern dies das zukünftige Führungsverhalten beeinflusst, entscheidet sie selbst. Von zentraler Bedeutung ist, dass sich eine Führungskraft primär auch selbst führen und kennen muss (vgl. Kap. 2.2.1).

Nach Schreyögg (2011, S. 101f) wirkt sich zudem eine „gewisse Gelassenheit“ und zugleich „Wachsamkeit“ gegenüber potentiellen Konflikten prophylaktisch aus. Gelassenen Führungskräften wird eine konstruktive Bearbeitung von Konfliktsituationen bewusst oder unbewusst eher zugetraut. Neben dieser Gelassenheit sollte eine Führungskraft permanent nach potentiellen Konfliktherden Ausschau halten. Dies gibt der Führungskraft die Chance, Konflikte frühzeitig konstruktiv anzugehen. Auch Doppler und Lauterburg (2008, S. 447-451) gehen davon aus, dass viele Konflikte erst gar nicht eskalieren, wenn Führungskräfte oder Mitarbeitende die bestehenden Interessensunterschiede offen ansprechen. Dann lösen sie sich oft von selbst.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass das Führungsverhalten einen wichtigen Einfluss auf die im Team gelebte Konfliktkultur hat. Eher partizipative Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, wo die Führungskraft in bestimmten Situationen klar bestimmt und Macht einsetzt, sind Grundlage eines konfliktpräventiven Führungsstils. Offener Kommunikation mit regelmässigen Feedbacks kommt ein wichtiger Stellenwert zu.

3.2 Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei

Inwiefern bzw. unter welchen Voraussetzungen eine Führungskraft eine Konfliktklärung in der Rolle einer Drittpartei (Konflikt-Moderation, transformative Mediation oder Klärungshilfe; vgl. Kap. 2.2.2) durchführen kann, steht im Fokus der folgenden Diskussion. Hierzu dienen die oben beschriebenen Grundprinzipien als allgemeine Orientierung (vgl. ebenfalls Kap. 2.2.2). Dies sind die Prinzipien der Neutralität und Allparteilichkeit, der Freiwilligkeit, der Selbstverantwortung, der Informiertheit und der Vertraulichkeit. Nun soll geklärt werden, inwiefern die Führungskraft in ihrer Rolle diesen Prinzipien bei einer Konfliktbehandlung gerecht werden kann bzw. muss. Die folgenden Problematiken können die Interventionsmöglichkeiten von Führungskräften begrenzen (vgl. von Au, 2006):

Bestehende Beziehungen zu den Konfliktparteien und organisationale Interessen

Es stellt sich die Frage, inwiefern eine Führungskraft aufgrund ihrer bereits bestehenden Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden und den übergeordneten organisationalen Interessen dem Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit gerecht werden kann (vgl. Kap. 1.3 und 2.2.2). Nach Montada und Kals (2007, S. 45) und Gehrig (2013, S. 66) kann eine Führungskraft dem Prinzip der Neutralität bzw. Allparteilichkeit nur genügen, wenn sie nicht selbst Konfliktpartei ist und keine persönliche Betroffenheit bzw. Interessen existieren. Eine direkt vorgesetzte Führungskraft (Teamleitende) kann daher, wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, eine Konfliktbehandlung in ihrem Team im Sinne einer Drittpartei nur durchführen, wenn es sich um einen horizontalen Konflikt zwischen Mitarbeitenden handelt und sie selbst nicht Partei ist. Die Unbeteiligtheit der Führungskraft im Konflikt ist jedoch oft schwer zu klären (Thomann, 2012, S. 191ff; von Au, 2006, S. 101).

Eine Führungskraft kann gemäss Schreyögg (2005) nie vollständig unparteiisch sein, denn sie „hat ja als `Agent der Organisation` immer für das Wohl des Gesamtsystems Partei zu ergreifen“ (S. 4). König und Hasselmann (2004, S. 98f) sprechen Führungskräften deshalb nur eine Position der „relativen Neutralität“ zu. Diese relative Neutralität ist möglich, wenn sich die Führungskraft als relativ unbeteiligt fühlt und die betroffenen Mitarbeitenden die Führungskraft ebenfalls als relativ unbeteiligt sehen. Die Führungskraft darf weder die Täter-, die Opfer- noch eine Sympathisantenrolle gegenüber einer Konfliktpartei haben. Die bereits bestehenden Beziehungen zwischen den Konfliktparteien und der Führungskraft können gemäss Montada und Kals (2001; zit. nach von Au, 2006, S. 101f) eine Konfliktbehandlung gefährden. Deshalb muss bei der Diagnose ein besonderes Augenmerk auf die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeitenden Beziehung gelegt werden. Eine nachhaltige Konfliktlösung kann erst angegangen werden, „wenn durch eine adäquate Aufarbeitung der Vergangenheit geklärt wurde, ob die Beziehung in der bisherigen Form fortbestehen kann oder nicht“ (ebd., S. 101f). Montada und Kals (2007, S. 49ff) halten fest, dass oft auch externe Mediatorinnen und Mediatoren für die eine oder andere Partei mehr Sympathien haben. Demnach führen ungleich verteilte Sympathien nicht grundsätzlich zu einer Störung des Mediationsprozesses. Wenn sich eine Führungskraft den Antipathien und Sympathien bewusst ist, kann sie eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen, da sie diese steuern kann. Gehrig (2013) teilt diese Ansicht: „Ich muss mir Klarheit darüber verschaffen, wie ich zu den Beteiligten stehe. Wie zufrieden bin ich als Mensch und Chefin mit deren Leistung, Kommunikation, Teambeitrag?“ (S. 53). Schreyögg (2005, S. 4) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Erfolg von Konfliktbehandlungen stark von dem bisherigen Führungsverhalten abhängt. Am Vorteilhaftesten ist es für Führungskräfte, die menschlich und fachlich anerkannt werden, die ihre Rolle als Führungskraft mit Selbstverständlichkeit einnehmen und gegenüber den Konfliktparteien keine grosse Nähe (z.B. intensive private oder gar intime Beziehungen) pflegen (vgl. hierzu auch Kap. 3.1).

Aus obigen Erläuterungen wird ersichtlich, dass im wissenschaftlichen Diskurs Uneinigkeit darüber besteht, in welchem Mass eine Führungskraft eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen kann bzw. muss. Vorbehalte werden hauptsächlich gegenüber den organisationalen Interessen, welcher die Führungskraft verpflichtet ist, hervorgebracht.

Rollenwechsel der Führungskraft

Gemäss Definition klassischer Mediationsverfahren sind die Konfliktparteien für die Inhalte und entwickelten Lösungen selbst verantwortlich (Prinzip der Selbstverantwortung; vgl. Kap. 2.2.2). Die Drittpartei bietet lediglich den Rahmen dazu. Führungskräfte können bei der Problemlösung grundsätzlich auf Regeln verweisen, Macht einsetzen oder eine Lösung aushandeln (vgl. Kap. 1). Organisationen verfolgen bestimmte Ziele, die sich mit den Zielen der Mitarbeitenden nicht in jedem Fall decken müssen bzw. konträr sein können. Es stellt sich nun die Frage, wie sich diese unterschiedlichen Rollen auf eine Konfliktklärung mit dem Ziel der Kooperation auswirken.

Von Hertel (2008, S. 33/47/107) sieht in der Rollenklarheit der Führungskraft eine grundsätzliche Voraussetzung für die Konfliktbehandlung. Es muss für die Mitarbeitenden klar sein, ob die Führungskraft Regeln bzw. Macht durchsetzt oder Verhandlungen mit dem Ziel der Kooperation führen wird. Auch im Laufe einer Konfliktbehandlung kann die intervenierende Führungskraft zwischen diesen drei Strategien wechseln, sofern Klarheit gegenüber den Mitarbeitenden besteht. Thomann (2004; zit. nach von Au, 2006, S. 106) und Gehrig (2013, S. 55) sehen ebenfalls in der klaren Differenzierung zwischen Verhandlungsleitungsrolle und der Vorgesetztenrolle mit Regelverweis und Machtentscheidung eine grundsätzliche Voraussetzung. Diese klare Rollentrennung hat auch im alltäglichen Führungshandeln zentrale Bedeutung. Bei einer Konfliktbearbeitung kann eine unklare Rolle eskalierend wirken oder zu neuen Konflikten führen.

Gemäss von Hertel (2008, S. 245) können im Bereich des Verhandelbaren direkt vorgesetzte Führungskräfte als Mediatorinnen und Mediatoren aktiv sein - jedoch nur, wenn sie sich jeglicher inhaltlicher Einmischung enthalten. König und Hasselmann (2004, S. 108f) vertreten hierzu die konträre Ansicht, dass Führungskräfte in einer Konfliktbehandlung nie nur als neutrale Drittpartei agieren dürfen. Auch während der Konfliktbehandlung muss eine Führungskraft jederzeit über die Möglichkeit eines Machtwortes verfügen. Auch Thomann (2004; zit. nach von Au, 2006, S. 107) erwähnt, dass den Konfliktparteien keine Erwartung der totalen Selbstbestimmung vermittelt werden darf. Dies würde bei einer späteren Machtentscheidung zu Enttäuschungen führen und eine spätere Konfliktbearbeitung gefährden. Deshalb muss die Führungskraft vor der Konfliktklärung aufzeigen, wie weiter verfahren wird, wenn keine Verhandlungslösung erzielt werden kann. König und Hasselmann (2004, S. 102/109) sehen des Weiteren in der Absprache der Führungskraft mit den direkten Vorgesetzten hinsichtlich umsetzbarer Lösungen eine wichtige Grundvoraussetzung für die Konfliktbehandlung, da diese mit den getroffenen Vereinbarungen einverstanden sein

müssen. Deshalb muss die in den Konflikt intervenierende Führungskraft immer auch eigene Lösungsvorschläge einbringen können. Wenn dies nicht der Fall ist, wird sie rasch zum Spielball der „Forderungen und Störfeuer“ der Konfliktparteien. Montada und Kals (2007, S. 50f) sehen grundsätzlich als wünschenswert, wenn eine dritte Kraft bei der Suche nach Lösungsvorschlägen aktiv mitwirkt. Die geforderte Beschränkung auf Vorschläge der Konfliktparteien wird sogar als hinderlich bewertet, da dies den Blick verengt. Für eine kooperative Konfliktlösung ist lediglich direkte, autoritative oder suggestive Einflussnahme problematisch. Die Konfliktparteien dürfen zu einer Einigung nicht gedrängt werden. Dann ist das Prinzip der Selbstverantwortung verletzt.

Wie aus dem Diskurs hervorgeht, besteht auch über die Relevanz bzw. Auslegung des Prinzips der Selbstverantwortung für Konfliktklärungen durch Führungskräfte Uneinigkeit. Einige Autorinnen und Autoren halten an diesem Prinzip fest, andere stellen dessen Sinn teilweise in Frage. Einigkeit besteht darin, dass die Rollenklarheit der Führungskraft eine zentrale Bedeutung für ihre Möglichkeiten bei der Konfliktklärung einnimmt.

Abhängigkeitsverhältnis

Es stellt sich die Frage, inwiefern sich Mitarbeitende auf die Konfliktbehandlung einlassen und ihre Interessen sowie Bedürfnisse offen legen, wenn sich dies später im Arbeitsalltag negativ auswirken könnte. Inwiefern sich dieser Umstand auf das Prinzip der Vertraulichkeit (vgl. Kap. 2.2.2) auswirkt, wird im Folgenden diskutiert:

Die Konfliktklärung im Sinne einer klassischen Mediation setzt nach Breidenbach und Falk (2007, S. 262ff) ein grosses Mass an Vertrauen gegenüber der Führungskraft voraus. Mitarbeitende befinden sich in der Regel auch nach einer Konfliktlösung in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Führungskraft. Ob die Konfliktparteien die notwendige Offenheit für eine Klärung zulassen, ist daher für von Au (2006, S. 114) auch bei Zusicherung von Vertraulichkeit fraglich. Es fällt den Konfliktparteien meist schwerer, Bedürfnisse und Gefühle gegenüber der Führungskraft zu benennen. Damit dies gelingt, muss die Führungskraft im beruflichen Alltag ein Vertrauensverhältnis schaffen, welches auch das Zeigen von Emotionen zulässt. Unter dieser Voraussetzung ist dies auch im Konfliktfall eher wahrscheinlich (vgl. auch Kap. 3.1). Glasl (2011, S. 137ff) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass schliesslich die durch die Konfliktpartei subjektiv wahrgenommene Abhängigkeit massgeblich ist. Besonders schwierig ist gemäss Schreyögg (2005, S. 4) die Konfliktbehandlung durch Führungskräfte, die neu in der Rolle sind, und bereits Konflikte im Team bestehen. Der Grund dafür ist, dass ihre Rolle für die Mitarbeitenden meist unklar ist und noch wenig Vertrauen besteht.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass das Vertrauen gegenüber der Führungskraft eine grundlegende Voraussetzung für eine auf Kooperation zielende Konfliktklärung ist. Die subjektiv empfundene Abhängigkeit gegenüber der Führungskraft kann die Möglichkeiten der Konfliktklärung begrenzen.

Zwang zur Konfliktklärung

Inwiefern bei Konfliktbehandlungen im organisationalen Kontext das Prinzip der Freiwilligkeit berücksichtigt werden kann, wird nun zu beantworten versucht: Schreyögg (2005, S. 3) weist darauf hin, dass systemgefährdende Konflikte nicht nur auf freiwilliger Basis und auf Initiative der Konfliktparteien angegangen werden können. Führungskräfte müssen aktiv und teilweise auch restriktiv in Konflikte intervenieren. Die Konfliktklärung ist daher oft nicht freiwillig. Aufgrund der Rolle muss die Führungskraft die Konfliktbearbeitung einfordern. Nach von Au (2006, S. 102) kann Zwang bewirken, dass keine einvernehmliche und nachhaltige Lösungen gefunden werden. Nach Oboth und Weckert (2011, S. 359) hat eine fehlende Freiwilligkeit zur Konfliktbeilegung oft keine wesentliche Auswirkung auf den Erfolg der Konfliktbehandlung. In Organisationen werden viele Mediationen unter „sanftem Druck“ oder Zwang durch Verordnung durchgeführt. Auch Ponschab und Schweizer (2004; zit. nach von Au, 2006, S. 103) zeigen auf, dass die Anwendung von Zwang zu einer Konfliktlösung nicht per se nachteilige Folgen hat und Kooperation verhindert. Von Au (2006, S. 103) unterscheidet zwischen äusserem und innerem Zwang⁶. Sie weist darauf hin, dass die innere Freiheit (innerer Zwang) zu einer Konfliktlösung aus ethischen Gründen nicht eingeschränkt werden darf. Das Prinzip der Neutralität ist v.a. auch bei Mediationen unter äusserem Zwang von besonderer Bedeutung. Eine Führungskraft kann eine klassische Mediation grundsätzlich nur durchführen, wenn sie von den Mitarbeitenden gemeinsam mit diesem Wunsch konfrontiert wird oder „ehrlich und ohne negative Konsequenzen befragt und diesen dabei gleichzeitig auch die Möglichkeit einer externen Mediation anbietet“ (ebd., S. 105).

Mittels der Literaturrecherche kann nicht abschliessend beurteilt werden, in welchem Mass sich z.B. eine Verordnung auf die Möglichkeiten kooperativer Konfliktlösungen durch Führungskräfte auswirkt. Eine kooperative Konfliktklärung unter äusserem Zwang wird als möglich beschrieben.

Asymmetrische Informationsverteilung

Gemäss Thomann (2012) können „bekannte inoffizielle Informationen über Personen, Abteilungen, Projekte, Ziele, Finanzen und Strategien“ (S. 90f) Führungskräfte verunmöglichen, offen gegenüber den Konfliktparteien zu sein. Dies kann bei der Konfliktbearbeitung problematisch sein, wenn die Führungskraft aufgrund ihrer Rolle über konfliktrelevante vertrauliche Informationen über eine Konfliktpartei verfügt, welche die andere Partei aufgrund der Schweigepflicht nicht erfahren darf. Das Prinzip der Informiertheit ist dadurch gefährdet. Nach Breidenbach und Falk (2007, S. 262ff) setzt eine klassische Mediation voraus, dass asymmetrische Informationen ausgeglichen werden. Gemäss Oboth und Weckert (2011, S. 360) sind unterschiedliche Informationsverteilungen zwischen den Konfliktparteien jedoch üblich und beeinträchtigen die Konfliktklärung nur, wenn relevante Informationen zurückgehalten werden. Vor allem dann, wenn interne Mediatorinnen und

⁶ Äusserer Zwang liegt vor, wenn z.B. die Mediation durch die Vorgesetzten verordnet wird. Innerer Zwang liegt vor, wenn z.B. ein bestimmtes Mediationsergebnis erzwungen wird (von Au, 2006, S. 103).

Mediatoren über wichtige Hintergrundinformationen verfügen, steht die Allparteilichkeit auf dem Spiel.

3.3 Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung

Wann eine Führungskraft in einen Konflikt zwischen Mitarbeitenden intervenieren soll und wann nicht, wird unterschiedlich beschrieben. Kellner (1999; zit. nach König & Hasselmann, 2004, S. 99) schlägt vor, dass sich Führungskräfte im operativen Alltag bestimmte Fragen stellen, die ermöglichen sollen, Abweichungen von einem üblichen Grad an Konflikten in Teams zu erkennen (vgl. Anhang E). Dies ist wichtig, damit ein allfälliger Handlungsbedarf erkannt werden kann. Denn längst nicht alle Konflikte müssen durch die Führungskraft geklärt werden (Schreyögg, 2005, S. 2). Gehrig (2013, S. 66) vertritt die konträre Auffassung, dass eine Führungskraft, sobald sie einen Konflikt bemerkt, diesen ansprechen und klären soll. Nach Schreyögg (2005) erhalten Konflikte einen bedrohlichen Charakter, wenn „eine der Parteien eine beidseitig lange respektierte Grenze überschreitet und daraufhin die andere zum Gegenschlag ausholt“ (S. 2) - spätestens dann muss eine Führungskraft intervenieren.

3.4 Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte

In diesem Kapitel wird der Fokus auf die in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen Abgrenzungskriterien gerichtet, die auf Grenzen der Konfliktbehandlung durch Führungskräfte hinweisen und andere Massnahmen, z.B. die Inanspruchnahme einer internen oder externen Drittpartei oder Machtanwendung, notwendig machen.

Konfliktverlauf und Grenzen der Anwendung einzelner Strategie- und Rollenmodelle

Im Eskalationsverlauf sind nach Glasl (2011, S. 113) kritische Wendepunkte (vgl. dazu Kap. 2.1; Abb. 6) zu erkennen, die auf eine weitere Eskalation des Konfliktes hinweisen. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Grenzen der Konfliktbearbeitung durch Führungskräfte im Eskalationsverlauf verortet werden können. Die Aussagen beziehen sich auf heisse Konfliktaustragungen (vgl. Kap. 2.1). Kalte Konflikte schränken die Möglichkeiten ein und setzen früher systemtherapeutische Interventionen voraus (vgl. Abb. 7).

Redlich und Mironov (2003, S. 270) vertreten die Auffassung, dass eskalierte Konflikte ab der vierten, spätestens fünften Eskalationsstufe nach Glasl (vgl. Abb. 6) grundsätzlich externe Konfliktvermittlung erforderlich machen. „Eine trennscharfe Indikation für den Einsatz eines aussenstehenden Vermittlers gibt es zur Zeit nicht“ (ebd., S. 276). Fisher und Keashley (1990; zit. nach ebd., S. 271) sehen die Hilfe einer Drittpartei als notwendig, wenn bisher Unbeteiligte Koalitionen eingehen. Nach von Au (2006, S. 110) wird Führungskräften die Anwendung von Mediation bei mittleren Eskalationsgraden nach Glasl empfohlen (win-lose-Situationen, vgl. Abb. 7). Auf den Eskalationsstufen 1-3 wird Konflikt-Moderation (vgl. Kap. 2.1.1) angewandt, da noch auf die Selbstteilungs-

kräfte der Konfliktparteien gesetzt werden kann. Kreyenberg (2004; zit. nach ebd., S. 111) sieht den Anwendungsbereich für Mediation durch Führungskräfte nur auf Stufe 3 nach Glasl. Grund hierfür ist, dass Führungskräfte nur schlecht psychologischen Spielen und Koalitionsangeboten widerstehen können, die bei weiter eskalierten Konflikten auftreten. Auch wenn Führungskräfte methodisch geschult sind, gehören sie dem System an und haben deshalb eigene Interessen zu verlieren. Von Au (2006, S. 111) teilt diese Einschränkung nicht. Es sei unter bestimmten Bedingungen (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.2) möglich auf Stufe 4 nach Glasl mediativ zu intervenieren.

Von Hertel (2008, S. 27) geht davon aus, dass Führungskräfte grundsätzlich bei einer Konfliktlösung strukturell alle Rollen von Drittparteien einnehmen können. Dies setzt jedoch genügend Erfahrungen voraus. Eine Führungskraft braucht gemäss dieser Autorin ca. fünfjährige Erfahrung, um einen Konflikt zu klären, der so weit eskaliert ist, dass die Arbeit eingeschränkt wird, der Konflikt schon lange besteht und die Führungskraft in ihrer Doppelrolle gefordert ist (ebd., S. 60ff). Von Hertel geht nicht darauf ein, wann der Zeitpunkt für die Delegation an eine Drittperson gegeben ist. König und Hasselmann (2004) sehen die Grenze gegeben, wenn pathologische bzw. regressive Verhaltensweisen eine therapeutische Intervention nötig machen. Führungskräfte können aber die Rolle als „Mentoren, Coachs, Prozessbegleiter, Schlichter und Richter“ (S. 112) einnehmen. Nach Schreyögg (2011, S. 115) können Führungskräfte auf den glaslschen Eskalationsstufen 1 bis 3 in auf die Situation der Führungskraft angepasster Form einer Konflikt-Moderation intervenieren. Wenn ab Stufe 4 nach Glasl externe Hilfe angefordert wird, hat dies oft zur Folge, dass die Führungskraft „depotenziert“ wird. Deshalb sollten weiter eskalierte Konflikte durch gezielte Machteingriffe de-eskaliert werden. Gehrig (2013, S. 65) teilt diese Ansicht nicht - der Beizug einer externen Drittpartei ist kein Hinweis auf Führungsschwäche.

Aus der Literatur wird ersichtlich, dass Führungskräfte grundsätzlich spätestens ab der 5. Stufe nach Glasl an die Grenzen ihrer Möglichkeiten kommen. Einige Autoren ziehen die Grenze bereits vorher. Von Hertel vertritt auch bei weiter eskalierten Konflikten und genügend Erfahrung die Option mediativer Konfliktlösungen durch die Führungskraft. Über den Anwendungsbereich der in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Strategie- und Rollenmodelle innerhalb dieser Eskalationsgrade bestehen zudem unterschiedliche Ansichten. Des Weiteren wird auch die Inanspruchnahme externer Unterstützung unterschiedlich bewertet.

Konfliktgegenstände, Interventionstiefen und Grenzen der Konfliktklärung

Konfliktgegenstände können nach Glasl (2011, S. 106) aus der Objektsphäre (z.B. Verteilung von Ressourcen) oder aus der Subjektsphäre (z.B. Umgangsformen des Kollegen) stammen. Es soll nun herausgefunden werden, welche weiteren grundsätzlichen Abgrenzungskriterien im Bereich der Konfliktgegenstände verortet werden können.

Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, müssen Konfliktgegenstände verhandelbar sein. Oboth und Weckert (2011, S. 359f) sehen deshalb die Grenzen des Konfliktmanagements mit dem Ziel einer kooperativen Lösung, wenn die Konfliktgegenstände die Rahmenbedingungen der Organisation tangieren. Von Hertel (2008, S. 87) deutet ebenfalls darauf hin, dass vor einer Konfliktklärung die Alternativen Macht und Regeln überprüft werden müssen. Sofern jedoch Verhandlungsspielraum besteht, kann bevorzugt auf die Selbständigkeit der Mitarbeitenden gesetzt werden (was in dieser Arbeit vorausgesetzt wird; vgl. Kap. 1).

Schreyögg (2011) weist darauf hin, dass Führungskräfte bei Interventionen im Bereich der Subjektebene eingeschränkt sind, „weil ja der Mitarbeiter dem Betrieb nur seine Arbeitskraft, nicht aber sein Innenleben zur Verfügung stellt“ (S. 115). Die Offenlegungspflicht von Mitarbeitenden ist begrenzt. Die Grenze liegt dort, wo es um Themen geht, die als privat bezeichnet werden können. „Auseinandersetzungen mit stärker emotionalisierten Phänomenen sollten die Ausnahme darstellen und keinesfalls provoziert werden“ (Schreyögg, 2005, S. 8). Führungskräfte können demnach aufgrund ihrer Rolle nur Interventionen durchführen, durch die sie ihren Mitarbeitenden nicht zu nahe kommen. Wie bereits oben erwähnt, kommen deshalb aus Sicht dieser Autorin für Führungskräfte nur die Rollenmodelle „Moderation“ und „Machteingriff“ in Frage. Moderation durch Vorgesetzte hat primär die Klärung von Deutungs- und Handlungsmustern zum Ziel (ebd., S. 7). Gehrig (2013) teilt diese Ansicht nicht und verdeutlicht, dass zwar z.B. klassisches Doppeln⁷ in der Rolle einer Führungskraft aufgrund der Hierarchie grundsätzlich nicht angewandt werden soll, ergänzt aber „häufig bringe ich trotzdem meine eigenen Empfehlungen und meine Einfühlung zum Ausdruck – aber von meinem Platz aus und betont nur als Angebot“ (S. 59). Thomann und Kramer (2013, S. 21) halten fest, dass die Ebene der „inneren Not“ (vgl. Kap. 3, Abb. 8) aus ethischen Gründen im beruflichen Kontext nicht tangiert werden darf. Redlich und Mironov (2003, S. 272ff) gehen davon aus, dass durch Führungskräfte mittels Gesprächstrainings hauptsächlich sachbezogene Konflikte selbständig geklärt werden können. Sie verweisen auf das Harvard-Konzept des sachlichen, interessensbasierten Verhandeln (Fisher, Ury & Patton, 2009) oder das durch Gordon (2013) entwickelte Effectiveness-Training⁸. Beide Ansätze beinhalten das Aktive Zuhören und die Verwendung von Ich-Botschaften als kommunikative Grundkompetenz.

Oboth und Weckert (2011, S. 360) beschreiben, dass ein Konfliktgegenstand aus der Perspektive einer Konfliktpartei nicht verhandelbar sein kann, auch wenn von Seiten der Organisation Handlungsspielraum besteht. Dies kann der Fall sein, wenn es z.B. um die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten einer/eines Mitarbeitenden in einem Betrieb geht und eine Partei an einer Lösung im Rahmen der Möglichkeiten nicht interessiert ist. Wenn sie sich bereits für eine „bessere Lösung“

⁷ „Der Klärungshelfer hebt die zwischen den Zeilen gehörten Botschaften ‚auf die Zeilen‘, indem er sie für eine Konfliktpartei ausspricht“ (Thomann & Prior, 2010).

⁸ Basiert auf der humanistischen Psychologie nach Rogers (2012) und dem didaktisch-systemischen Ansatz nach Gordon (2013).

ohne Kooperation entschieden hat, führt dies lediglich zu Scheinverhandlungen. Des Weiteren beschreibt von Hertel (2008, S. 62), dass es mehrjährige Mediationserfahrung der Führungskraft voraussetzt, um erfolgsversprechend intervenieren zu können, wenn sich die ursprünglichen Konfliktgegenstände auf andere verlagern (vgl. Kap. 2.1).

Grundsätzlich wird aus der Literaturrecherche ersichtlich, dass Führungskräfte bei Konfliktgegenständen auf der Subjektebene aufgrund ihrer Rolle an eine Grenze stossen. In der Frage der Interventionstiefe besteht Uneinigkeit.

Konfliktparteien und Grenzen der Konfliktklärung

Die Positionen und die Beziehungen der Parteien können formeller Art (Organigramm, Statuten) sowie auch informeller Art sein. Diese weichen von den formell Festgehaltenen oft wesentlich ab (Glasl, 2011, S. 116ff). Des Weiteren spielt die Anzahl Parteien eine wesentliche Rolle bei der Konfliktbearbeitung.

Oboth und Weckert (2011, S. 360) deuten darauf hin, dass informelle Machtasymmetrien zwischen den Konfliktparteien normal sind und mögliche Schwierigkeiten für eine Konfliktbehandlung mit dem Ziel der Kooperation zur Folge haben können. Dies ist bei systeminternen Mediationen üblich und kann nur teilweise ausgeglichen werden. Nach von Hertel (2008, S. 62) nimmt die Anforderung an Konfliktklärungskompetenzen mit zunehmender Koalitionsbildung und Erweiterung der sozialen Arena durch die Konfliktparteien zu. Dies setzt von der Führungskraft langjährige Mediationserfahrung voraus. Bezüglich Anzahl der am Konflikt direkt beteiligten Mitarbeitenden gehen König und Hasselmann (2004, S. 102) davon aus, dass eine Führungskraft ab fünf bis sechs Personen keine Konfliktklärung persönlich durchführen sollte. Grund ist, dass die Komplexität der Klärung zu gross ist. Diese hat einen enormen Aufwand bei der Vorbereitung, der Durchführung und Nachbereitung zur Folge. Hauptgrund ist jedoch, dass mit der Zahl der Betroffenen auch die Wahrscheinlichkeit einer eigenen aktiven Rolle im Konfliktgeschehen des Vorgesetzten steigt. Dann soll die Konfliktbearbeitung an eine unbefangene interne oder externe Drittpartei delegiert werden. Da Teamleitende nur für die Behandlung von Konflikten innerhalb ihres Teams zuständig sind, müssen auf den Meso- und Makrobereich eskalierte Konflikte delegiert werden (vgl. Kap. 2.1). Gehrig (2013) empfiehlt grundsätzlich externe Klärungshilfe, wenn „mehrere Personen in den Konflikt involviert sind“ (S. 65). Da immer mindestens zwei Personen an einem sozialen Konflikt beteiligt sind, ist diese Abgrenzung wenig aussagekräftig.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Machtasymmetrien in betrieblichen Mediationen üblich sind. Ab welcher Anzahl Konfliktparteien eine Führungskraft mit Methodenkompetenz an die Grenzen ihrer Möglichkeiten kommt, soll weiter eruiert werden.

3.5 Erstes Zwischenergebnis auf der Grundlage der Literaturrecherche

Die Möglichkeiten der kooperativen Konfliktklärung von Teamleitenden konnte auf horizontale Konflikte zwischen Mitarbeitenden des eigenen Teams eingegrenzt werden. Die Führungskraft darf selbst nicht Konfliktpartei sein und Verhandlungsspielraum für eine kooperative Konfliktklärung muss bestehen. Die Konfliktkultur in einem Team hat einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen bei der Konfliktbearbeitung durch Führungskräfte. Die Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein. Ein eher partizipativer Führungsstil von Teamleitenden, die zugleich auch von der Option der Machtanwendung Gebrauch machen, wirkt sich konfliktprophylaktisch aus. In welchem Mass Führungskräfte die Rolle einer Drittpartei einnehmen können, kann auf der Grundlage der Literaturrecherche nicht abschliessend geklärt werden. Vorbehalte bestehen hauptsächlich wegen fehlender Neutralität und Allparteilichkeit aufgrund übergeordneter organisationaler Interessen, unterschiedlicher Sympathien in bereits bestehenden Beziehungen und subjektiv wahrgenommener Abhängigkeit gegenüber Führungskräften. Es konnte festgestellt werden, dass die Relevanz einzelner Prinzipien klassischer Mediation durch einige Autorinnen und Autoren grundsätzlich in Frage gestellt wird. Diese räumen Führungskräften grösseren Spielraum bei der Konfliktklärung ein, sofern sie selbst nicht Partei sind.

Unterschiedliche Ansichten bestehen gegenüber Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung. Eine zu frühe Intervention kann die Ressourcen der Parteien schwächen. Auch über Abgrenzungskriterien für die Delegation an eine interne oder externe Drittpartei besteht Unklarheit. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass Führungskräfte spätestens ab der 5. Eskalationsstufe nach Glasl (vgl. Abb. 6) an eine Grenze stossen. Weiter wird die Klärung von Konfliktgegenständen auf der Subjektebene als schwierig bezeichnet, v.a. dann, wenn diese mit starken Emotionen verbunden sind. Sobald fünf bis sechs Personen in einen Konflikt involviert sind, soll grundsätzlich Unterstützung beigezogen werden. Diese Ansicht teilen jedoch nicht alle Autorinnen und Autoren. Die Unterstützung durch eine Drittpartei schade dem Ansehen der Führungskraft. Andere sehen keine Gefährdung des Status.

Aufgrund unterschiedlicher Systemlogiken und Werthaltungen beinhalten Soziale Dienstleistungsorganisationen ein erhöhtes Konfliktpotential. Zudem scheuen sich vermehrt Führungskräfte in diesen Organisationen, Macht als Option im alltäglichen Führungshandeln anzuwenden. Dies kann zu einem Machtvakuum führen und Konflikte verursachen.

Die durch die Literaturbearbeitung festgestellten Erkenntnislücken sollen in der nächsten Forschungsphase durch einen empirischen Zugang geklärt werden. Ein spezieller Fokus wird auf die Analyse der Vereinbarkeit der Führungsrolle und der Rolle einer beratenden Drittpartei gerichtet. Im Speziellen sollen weitere Erkenntnisse über die Grenzen der Interventionsmöglichkeiten im Eskalationsverlauf generiert werden. Durch die obige theoretische Auseinandersetzung mit der

Problemstellung konnten relevante Kategorien (vgl. Tab. 3) erfasst werden. Diese dienen im empirischen Teil als Grundlage für die Erstellung des Leitfadens sowie des späteren Kategoriensystems für die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews.

Tab. 3: Relevante Kategorien als Resultat der Literaturrecherche

Hauptkategorie	Unterkategorie
Beziehung Führungskraft vs. Konfliktparteien	Konfliktpräventive Führung
	Bestehende Beziehungen (Neutralität/Allparteilichkeit)
	Rollenwechsel (Selbstverantwortung)
	Abhängigkeitsverhältnis (Vertraulichkeit)
	Zwang (Freiwilligkeit)
	Asymmetrische Information (Informiertheit)
Konfliktverlauf	Indikation
	Grenzen
Konfliktgegenstände	Objekt- und Subjektsphäre / Interventionstiefe
Konfliktparteien	Anzahl / formelle, informelle Beziehungen und Positionen

Quelle: eigene Darstellung

II: EMPIRISCHE BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNGEN

Zur Beantwortung der Hauptfragestellung werden die in Forschungsphase 1 festgestellten Erkenntnislücken durch qualitative Methoden der Sozialforschung zu beantworten versucht. Die Orientierung an deren zentralen Prinzipien (vgl. Lamnek, 2010, S. 19ff) wird zur Erreichung des Untersuchungsziels gegenüber quantitativen Verfahren als geeigneter und erfolgsversprechender erachtet: Die Offenheit des Verfahrens ermöglicht Exploration und die Wirklichkeitsdefinitionen werden zwischen der/dem Forschenden und Interviewten kommunikativ abgewogen. Qualitative Forschung betont den Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, indem Handlungsmuster von Menschen dokumentiert, analytisch rekonstruiert und nachvollzogen werden sollen. Menschliches Handeln wird durch Einbezug des symbolischen oder sozialen Kontexts zu verstehen versucht. Dieser gilt nicht als Störvariable (Sedlmeier & Renkewitz, 2013, S. 844). Wichtig ist, dass sich die Erhebungsinstrumente an der sozialen Wirklichkeit orientieren und deshalb möglichst flexibel sein sollen (Lamnek, 2010, S. 23f).

4. Forschungsphase 2: Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen in Forschungsphase 2 detailliert beschrieben und auf die Datenerhebung, die Auswahl der Interviewteilnehmenden und schliesslich auf die Methodik der Datenauswertung eingegangen.

4.1 Datenerhebung

In der qualitativen Sozialforschung werden oft Formen der Befragung angewandt. Die Interviews werden meist auf der Grundlage eines unterschiedlich stark strukturierten Fragekatalogs geführt (Schaffer, 2002, S. 106). Lamnek (2010, S. 326) bezeichnet als Leitfadeninterviews jene Befragungsformen, bei denen während der Erhebung ein Instrument (der Leitfaden) zum Einsatz kommt. Die einzelnen Interviewformen unterscheiden sich hauptsächlich durch ihre Offenheit und die theoretischen Vorannahmen über den Forschungsgegenstand (vgl. hierzu Anhang F).

4.1.1 Interviewform

Das methodische Vorgehen der Datenerhebung orientiert sich an den Grundsätzen des Problemzentrierten Interviews, weicht jedoch teilweise davon ab (vgl. Witzel, 1982). Bei der Vorbereitung der Studie filtert der Forscher gemäss Lamnek (2010) „die für ihn relevant erscheinenden Aspekte des Problembereichs der sozialen Realität heraus, verknüpft und verdichtet sie zu einem theoretischen Konzept. Dieses Vorgehen wird damit begründet, dass der Forscher eben nicht eine Tabula rasa sein kann, dass er sich nicht völlig theorie- und konzeptionslos in das soziale Feld begibt (...)“ (S. 333). Forschende haben immer, mindestens implizit, theoretische Vorannahmen. Für das For-

schungsprojekt wird eine Kombination zwischen induktivem und deduktivem Vorgehen⁹ gewählt. Mit offenen Fragen, die sich an einem konkreten Musterfall orientieren und sich auf die persönlichen Erfahrungen der Befragten beziehen, wird auf die in Forschungsphase I erarbeitete Eingrenzung der Problemstellung fokussiert. Neben dieser Eingrenzungsfunktion des Musterfalles sollen allfällige Vorbehalte gegenüber der Schilderung von persönlich erlebten Konflikten umgangen werden. Wichtig ist dabei, dass das theoretische Konzept den Befragten nicht bekanntgegeben oder erkennbar gemacht wird. Dies könnte ansonsten eine verzerrende Wirkung haben. Wenn sich herausstellt, dass das Konzept falsch oder unzureichend ist, muss es revidiert, erweitert und der Wirklichkeit angepasst werden. Dem Erzählprinzip des Problemzentrierten Interviews wird für die Beantwortung der Untersuchungsfragen bewusst nur in eingeschränkter Form Rechnung getragen, da sich die Äusserungen der Befragten primär auf die „gestellte“ Situation des Musterfalls beziehen sollen und die Einstiegsfragen dadurch nicht „völlig offen“ sind. Dies hat zur Folge, dass die Bedeutungsstrukturierung nicht alleine der Interviewpartnerin/dem Interviewpartner überlassen wird (vgl. ebd., S. 333). Die einzelnen Phasen der Interviews werden in Tabelle 4 dargestellt. Die Gespräche werden mit einem Tonaufnahmegerät festgehalten und anschliessend vollständig transkribiert. Die Transkriptionsregeln sind aus Anhang G zu entnehmen.

Tab. 4: Interviewphasen

Phase 0	Vor dem vereinbarten Interviewtermin wird ein zuvor erhobener Musterfall mit offenen Einstiegsfragen den Interviewteilnehmenden zugestellt. Dies soll zu einer ersten inhaltlichen Beschäftigung mit der Problemstellung führen und zur Vorbereitung auf das Interview dienen. Zudem soll dieses Vorgehen sicherstellen, dass der/dem Befragten die Eingrenzung der Problemstellung klar ist.
Phase 1	Zu Beginn der Interviews wird auf die Gesprächsstruktur und nochmals auf die Problem- und Hauptfragestellung hingewiesen.
Phase 2	Zur allgemeinen Sondierung dienen die den Befragten vorgängig zugestellten Fragen als Stimulus. In diesem Bereich des Interviews wird darauf geachtet, dass der Redefluss möglichst nicht unterbrochen wird. Es handelte sich dabei um eine Einzelbefragung. Die Fragen werden offen formuliert, damit die Forschungsergebnisse nicht prädestiniert werden. Die Äusserungen der Befragten sollen sich an persönlichen Erfahrungen orientieren.
Phase 3	Spezifische Sondierung: In dieser Phase stellt der Interviewer Verständnisfragen und konfrontiert mit allfälligen Widersprüchen.
Phase 4	Es werden Fragen mittels des Leitfadens gestellt, die bisher von der Interviewpartnerin / dem Interviewpartner noch nicht beantwortet wurden.
Phase 5	Direkt nach dem Interview werden relevante Aspekte der Interviewsituation und allenfalls wichtige Äusserungen ausserhalb der Tonaufzeichnung stichwortartig festgehalten.

Quelle: in Anlehnung an Lamnek (2010, S. 332ff)

4.1.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

Bei der Festlegung des theoretischen Sampling muss gemäss Lamnek (2010, S. 351) darauf geachtet werden, dass möglichst viele typische Deutungsmuster Berücksichtigung finden. Dadurch soll ein wirklichkeitsnahes Set von relevanten Handlungsmustern erfasst werden. Bei der Festlegung der Untersuchungseinheit wird das in drei Phasen unterteilte Vorgehen von „Verengung, Gewinn an Breite und (eventuell erneuter) Verengung“ nach Helfferich (2005, S. 246) gewählt: In einer

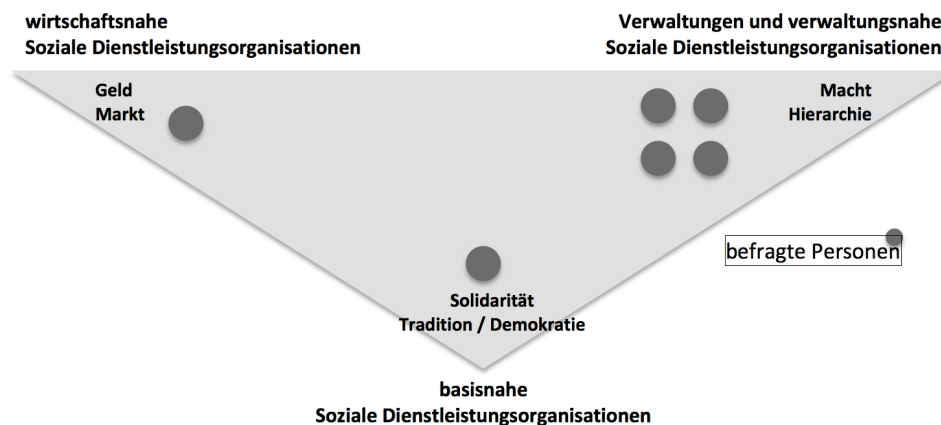
⁹ *Deduktiv:* Wenn vom Allgemeinen (Theorie) auf Besonderes (Empirie) geschlossen wird. *Induktiv:* Wenn vom Besonderen (Empirie) auf Allgemeines (Theorie) geschlossen wird (Sedlmeier & Renkewitz, 2013, S. 25).

ersten Phase wird die zur Beantwortung der Hauptfragestellung relevante Gruppe möglichst eng und präzise festgelegt. Die Befragten müssen folgende Merkmale aufweisen:

- seit mehr als zwei Jahren in einer Führungsfunktion in einer Organisation des Sozialen Dienstleistungsbereichs
- Ausbildung im Bereich Konfliktmanagement oder Mediation

In einer zweiten Phase muss darauf geachtet werden, dass das Kriterium der „inneren Repräsentation“ beachtet wird. Dies ist nach Merkens (1997; zit. nach Helfferich, 2005) erreicht, „wenn einerseits der Kern des Feldes in der Stichprobe gut vertreten ist und andererseits auch die abweichenden Vertreter hinreichend in die Stichprobe aufgenommen worden sind“ (S. 246). Aus diesem Grund wurden Führungskräfte aus allen drei Organisationstypen des Sozialwesens (vgl. Abb. 9) befragt und auf das Verhältnis zwischen den Geschlechtern geachtet (Zauner, 2007, S. 161). Vier Führungskräfte arbeiten in Verwaltungen bzw. verwaltungsnahen Organisationen (Soziale Dienste, Jugend- und Familienhilfe, Asylwesen und Justizvollzug), ein Befragter führt eine im freien Markt agierende Sozialfirma und eine Führungskraft leitet ein Jugendheim, welches dem Typ der basisnahen Organisationen zugeordnet werden kann. Nach der Erhebung soll nach Helfferich (2005, S. 246) in der dritten Phase nochmals kritisch überprüft werden, welche relevanten Gruppen in der Stichprobe allenfalls nicht vertreten waren und inwiefern dies den Geltungsbereich der Aussagen eingrenzt.

Abb. 9: Organisationstypen und Verortung der interviewten Führungskräfte



Quelle: in Anlehnung an Zauner (2007, S. 161)

Die Anzahl der Interviews wird auf sechs beschränkt, da Helfferich (2005, S. 245) von dieser Mindestzahl bei einem „mittleren“ Stichprobenumfang ausgeht. Mehr Daten können in dieser Forschungsphase aufgrund personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen nicht erhoben werden. Bei der Durchführung qualitativer Interviews nehmen informelle Kontakte oft eine wichtige Rolle bei der Auswahl der zu befragenden Personen ein. Dabei kann das Problem entstehen, dass die Beziehungen einer Schlüsselperson zu wenig umfassend sind, um die relevanten Handlungs- und

Deutungsmuster zu erheben (Lamnek, 2010, S. 351). Um diesem Problem entgegenzuwirken, werden die Interviewpartnerinnen und -partner über zwei Gatekeeper aus unterschiedlichen Hochschulen gewonnen (BFH¹⁰, Fachbereich Soziale Arbeit und ZHAW¹¹, Departement Soziale Arbeit).

4.1.3 Entwicklung des Erhebungsinstruments

Im Folgenden wird dargelegt, wie das Datenerhebungsinstrument für die zweite Forschungsphase erstellt wird. Die Wahl des Musterfalls basiert auf den in Kapitel 3.5 beschriebenen Eingrenzungskriterien für die Konfliktbehandlung durch Führungskräfte (Teamleitende) mit dem Ziel der Kooperation. Bei der Auswahl des Falles sind die folgenden Kriterien massgeblich:

- es muss sich um einen Konflikt innerhalb eines Teams handeln (Mikro-Sozialer Rahmen, vgl. Kap. 2.1)
- der Konflikt darf nicht weiter eskaliert sein als bis und mit Stufe vier nach Glasl (vgl. Kap. 3.4)
- es muss sich um einen Reibungskonflikt oder horizontalen Positionskampf handeln, der formfrei und heiss ausgetragen wird (vgl. Kap. 2.1)
- die Führungskraft darf nicht direkte Konfliktpartei sein (vgl. Kap. 3.2)

Das Fallbeispiel wird in der Form einer mündlichen Befragung erhoben und mit Hilfe der Konflikt-diagnosedimensionen nach Glasl auf maximal einer DIN A4-Seite zusammengefasst (vgl. Anhang H und Q). Bei der Formulierung der Fragen des Leitfadens (vgl. Anhang I) werden die Begrifflichkeiten dem Sprachgebrauch der Befragten angepasst. Zudem wird darauf geachtet, dass das zu Grunde liegende theoretische Konzept nicht ersichtlich wird, indem z.B. sprachlich auf spezifische Problembereiche und nicht auf die Mediations-Prinzipien fokussiert wird (vgl. Kap. 3.2). Da die befragten Führungskräfte über eine Ausbildung in Konfliktmanagement oder Mediation verfügen, werden einzelne Fachtermini verwendet, deren Kenntnisse vorausgesetzt werden.

Die Grundprinzipien der qualitativen Sozialforschung (vgl. Einführung Teil II) werden berücksichtigt. Die Anzahl der Fragen ist begrenzt, der Leitfaden formal übersichtlich und leicht handhabbar strukturiert. Die Fragen dürfen nicht direkt abgelesen werden, spontane Äusserungen haben Vorrang. Wichtig ist, dass der Leitfaden möglichst offen und zugleich so weit strukturiert ist, wie es dem Forschungsinteresse dient (Lamnek, 2010, S. 322f). Die Erstellung des Leitfadens orientiert sich an den nach Helfferich (2005, S. 161) vorgeschlagenen vier Schritten: Sammeln von möglichen Fragen, deren Überprüfung, Sortierung und Subsumtion in einfache Erzählaufforderungen. Bei der Erstellung des Leitfadens stehen die folgenden fünf Forschungshypothesen sowie die im Rahmen der Literaturrecherche gewonnenen und in Tabelle 3 dargestellten Kategorien im Zentrum (vgl. Kap. 3.5):

- Die Konfliktkultur in einem Team/einer Organisation hat einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die Führungskraft.

¹⁰ Berner Fachhochschule

¹¹ Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

- Die Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden haben einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die Führungskraft.
- Der Eskalationsgrad eines Konfliktes hat einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbearbeitung durch die Führungskraft.
- Die Eigenschaften der Konfliktgegenstände haben einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die Führungskraft.
- Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien haben einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die Führungskraft.

4.1.4 Praktische Durchführung der Datenerhebung und Reflexion

Der Feldzugang erwies sich dank der Vermittlung durch die Schlüsselpersonen und dem Interesse der angefragten Führungskräfte an der Fragestellung als unproblematisch. Die Adressen wurden von den Gatekeepern zur Verfügung gestellt. Die Anfragen erfolgten per E-Mail. In diesem Schreiben wurden die Fragestellung und das Ziel der Masterthesis vorgestellt sowie auf die Gewährung der Anonymität hingewiesen (vgl. Anhang J). Mit allen angeschriebenen Führungskräften konnte ein Interviewtermin von rund einer Stunde vereinbart werden. Die Termine wurden ca. ein Monat vor der Durchführung des jeweiligen Interviews vereinbart. Die Befragten wurden darüber informiert, dass ihnen zehn Tage vor dem Interview der Musterfall mit den Einstiegsfragen (Anhang H und I, Fragen A-C) per E-Mail zugesandt wird. Diese vorgängige Auseinandersetzung mit der Problemstellung hatte zum Ziel, die Qualität der Aussagen zu erhöhen (vgl. Kap. 4.1.1).

Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationen statt. Die Befragten gaben vorgängig ihr Einverständnis, dass die Interviews mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und die Daten für den Zweck der Masterthesis verwendet werden durften (vgl. Anhang J). Es gab keine Vorbehalte diesbezüglich. Zu Beginn des Interviews wurde nochmals die Hauptfragestellung der Arbeit erläutert und auf die thematische Eingrenzung hingewiesen. Die Interviews wurden mit den drei vorgängig zugestellten Fragen eingeleitet. Diese auf den Musterfall bezogenen Fragen generierten einen ersten Erzählimpuls und ermöglichten, die Beantwortung der Hauptfragestellung offen anzugehen. Fünf der befragten Führungskräfte hatten den Fall vorgängig studiert und sich schriftliche Notizen gemacht. Eine Führungskraft las den Fall direkt vor der Befragung in Anwesenheit des Interviewers. Mehrheitlich führten die Einstiegsfragen zu längeren Aussagen, die erst unterbrochen wurden, wenn sie von der Problemstellung abwichen. Die Fragen aus dem Leitfaden wurden unter Berücksichtigung des individuellen Interviewverlaufs gestellt und führten zu einer Vertiefung. Die Befragten wurden mit allfälligen Widersprüchen konfrontiert, bei Unklarheiten wurde nachgefragt. Die bei der Fragestellung verwendete Terminologie schien für die Führungskräfte verständlich. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 110 Minuten. Die Mehrheit der Führungskräfte schienen sich genügend Zeit für die Befragung genommen zu haben. Die Interviews konnten in einer von äusseren Einflüssen mehrheitlich ungestörten Atmosphäre durchgeführt

werden. Das Tonmaterial wurde direkt nach der Befragung in voller Länge transkribiert und ein kurzes Postskript über die Interviewsituation stichwortartig erstellt.

4.2 Datenauswertung

Für die Auswertung der Daten wird die *qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring (2010) als für das Untersuchungsziel zweckmässige Methode gewählt, da für die Untersuchungsfragen nicht die Tiefenstruktur des Textes (wie z.B. mittels hermeneutischer Analysen; vgl. Lamnek, 2010, S. 200) erfasst werden muss, sondern bestimmte Kriterien aus den Transkripten extrahiert werden sollen, wobei die subjektive Sichtweise der/des Befragten im Fokus steht. Nach Sedlmeier und Renkewitz (2013) hat das strukturierte Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse zum Ziel, willkürliche und verzerrende Interpretationen zu verhindern. Bei der strukturierenden Inhaltsanalyse¹² dienen die aus der Theorie abgeleiteten Kategorien (vgl. Tab. 3) dazu, eine „bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ (S. 849). Die Kategorien müssen von der Untersuchungsfragestellung abgeleitet und theoretisch begründet sein. Weiter wird das Ziel der *inhaltlichen Strukturierung*¹³ aufgrund der Forschungsfrage als bevorzugte Analysetechnik gewählt. Dabei werden nach Mayring (2010, S. 92ff) die Kategorien in einzelne Ausprägungsdimensionen ausdifferenziert. Daraus entsteht das Kategoriensystem, welches die folgenden drei Bestandteile aufweist: Kategorie, Definition der Kategorie, Ankerbeispiele und Kodierregeln (vgl. Anhang K).

Das zuerst noch provisorische Kategoriensystem wird in einem ersten Durchlauf auf einen Teil der Daten (Einzelfälle) angewandt, was meist zu einer Überarbeitung und Ausdifferenzierung führt. Schliesslich werden alle Interviewtransskripte (Einzelfälle) mittels dieses Kategoriensystems analysiert. Textstellen, welche einer Kategorie zugeordnet werden können, werden als Fundstelle bezeichnet. Der kleinste Textbestandteil, der zur Analyse verwendet wird, sind einzelne Worte (Kodiereinheit), der grösste ist ein vollständiger Absatz (Kontexteinheit). Die einzelnen Interviews werden in der Rangfolge des Erhebungszeitpunkts, dem Textablauf folgend, ausgewertet (Auswertungseinheit; vgl. ebd., S. 59). Zur Auswertung wird die Software „MAXQDA“¹⁴ verwendet. Nach dieser inhaltlichen Strukturierung des Materials werden die einzelnen Kategorien und Unterkategorien nach den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2010, S. 67ff/S. 98) weiter ausgewertet. Das konkrete Vorgehen der einzelnen Analyseschritte wird im Anhang L beschrieben. Die Ergebnisse werden mit dem Fokus auf die Hauptfragestellung interpretiert und im folgenden Kapitel dargestellt.

¹² weitere Varianten: Zusammenfassung und Explikation (Mayring, 2010, S. 66)

¹³ weitere Varianten: formale, typisierende und skalierende Strukturierung (Mayring, 2010, S. 66)

¹⁴ Software zur Datenanalyse: <http://www.maxqda.de>

5. Darstellung der Ergebnisse aus Forschungsphase 2

Die Ergebnisse der Führungskräfteerhebung werden nun in der gleichen Struktur wie das erste Zwischenergebnis erläutert. Ziel ist eine weitere Explikation der bereits oben dargestellten Kategorien. Zur Kategorie „Asymmetrische Information“ konnten nicht ausreichend Daten erhoben werden¹⁵. Ergebnisse zu diesem Problembereich werden in der Forschungsphase 3 zu generieren versucht.

5.1 Konfliktpräventive Führung

In Kapitel 3.1 wurde auf der Grundlage der Literaturrecherche beschrieben, wie sich eine bestimmte Kultur in einem Team konfliktpräventiv auswirken kann. Der Zusammenhang zwischen Führung und Konfliktprävention wurde durch die befragten Führungskräfte deutlich hervorgehoben. Sie haben eine Vorbildrolle und stehen für die Mitarbeitenden als Modell. Der Gesamtleiter einer grossen sozialpädagogischen Organisation machte im Interview diesen Zusammenhang folgendermassen deutlich:

Letztendlich sind wir eine gemeinsame Organisation. Wir haben auch eine Konfliktkultur, aber jedes Team hat eine andere. Das sehe ich, wie die miteinander in Konflikten umgehen. Wenn ich schaue, was die Unterschiede sind, dann ist es letztlich geprägt durch den Leiter, wie dieser führt und je nachdem wie der Führungsstil ist, ist auch in den einzelnen Teams mit den fünfzehn Leuten eine eigenständige Konfliktkultur. (FK2/16)

Es stellt sich nun die Frage, worin die interviewten Führungskräfte Sozialer Dienstleistungsorganisationen die Grundlage einer konstruktiven Konfliktkultur verorten. Aus der Analyse der Interviews wurde ersichtlich, dass Führungskräfte entstehende Konflikte aufmerksam beobachten und erste Anzeichen von Spannungen ernst nehmen und offen ansprechen sollen. In der Praxis wird eine Hemmschwelle der Mitarbeitenden gegenüber den Vorgesetzten beobachtet, die dazu führt, dass Konflikte teilweise nicht offen angesprochen und durch die Führungskräfte deshalb nicht erkannt werden. Mehrere Führungskräfte beschreiben, dass ein „Management by wandering around“¹⁶ (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 186) dazu führt, dass Konfliktpotential rascher erkannt und angegangen werden kann.

Einem partizipativen und situativen Führungsstil wird eine konfliktpräventive Wirkung zugeschrieben. In der Praxis wird beobachtet, dass je autoritativer der Führungsstil einer Führungskraft ist, desto kälter die Konflikte sind, und je unsicherer sie ist, desto wärmer. Mitarbeitende sollen wenn möglich an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Heterogene Teams werden als wertvoll und das Austragen von Konflikten auf der Sachebene als erwünscht betrachtet. Dies führt oft zu besseren Lösungen. Die interviewten Personen haben die Erfahrung gemacht, dass sie im Füh-

¹⁵ aufgrund der begrenzten Redezeit und teilweise aufgrund der Komplexität der Fragestellung

¹⁶ Beinhaltet regelmässige informelle Kontakte zu den Mitarbeitenden mit dem Ziel, Fragen zu beantworten und zu stellen, Probleme zu erkennen und das Klima zu spüren (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 186).

rungsalltag bereit sein müssen, klare Vorgaben zu machen und zu leiten. Die Sicherstellung von Organisationsstrukturen wird grundsätzlich als Konfliktprophylaxe bewertet. Bei flachen Hierarchien kann eine Führungskraft zu fest Teil des Teams sein, was sich negativ auf eine Konfliktklärung auswirken kann.

In der Beziehungsgestaltung zu den einzelnen Mitarbeitenden wird ein Grundvertrauensverhältnis als besonders relevant für eine konstruktive Konfliktkultur beschrieben. Mitarbeitende sollen ganzheitlich mit ihren Stärken und Schwächen gesehen werden. Bei der Arbeit sollen auch relevante private Themen Platz haben. Eine angemessene Nähe zu den Mitarbeitenden führt dazu, dass Konflikte frühzeitig erkannt werden können. Gleichzeitig kann zu grosse Nähe eine Konfliktklärung erschweren oder Ursache von Konflikten sein. FK2 verzichtet daher auf ausserberufliche Kontakte zu einzelnen Mitarbeitenden: „Das mache ich nicht mehr (...)“¹⁷ gleichwohl versuche ich eine herzliche Beziehung - eine gute soziale Beziehung, die sich nicht nur auf die Fachlichkeit bezieht, sondern auch im Sinne, dass ich weiss, wenn ein einzelner Mitarbeiter über das normale Arbeitsgebiet hinaus Schwierigkeiten hat, aber innerhalb des Arbeitsgebietes verbleiben. Das versuche ich so zu leben“ (38). Des Weiteren ist wichtig, dass sich die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden möglichst echt zeigt. Deshalb soll sie zu eigenen Fehlern und zu den Grenzen ihres Wissens stehen. FK3 beschreibt dies folgendermassen: „Mir ist ganz wichtig, dass ich kongruent bin, dass ich auch zu meinen Schwächen stehen kann, auch vor den Leuten, und nicht das Gefühl habe, ich muss da immer der Beste sein (...), sondern dass man auch Sachen eingestehen kann und sagen kann, hey - ich bin am Limit - ich komme da nicht weiter“ (28).

Die Kommunikation zu den Mitarbeitenden soll möglichst offen, direkt und klar sein. Deshalb werden regelmässigen Feedbacks während des Arbeitsalltags besondere Bedeutung zugeschrieben. Führungskräfte müssen auch zuhören können. Dabei ist eine verstehende und unterstützende Grundhaltung wichtig. Diese Art der Kommunikation führt zu weniger Interpretationsspielraum und macht die Führungskraft berechenbarer. In welchem Mass direkte und offene Kommunikation möglich ist, wird durch die jeweiligen Persönlichkeiten der Teammitglieder wesentlich mit beeinflusst.

Die Reflexion der eigenen Rolle wird durch die Führungskräfte als besonders wichtig bewertet. Sie streichen v.a. die Bedeutung von Coaching und Interventionsgruppen hervor. Ein Leiter einer wirtschaftsnahen Institution sieht in Service Clubs (z.B. Rotary) einen geeigneten Ort für den reflexiven Austausch über Führungsthemen.

Diversen Führungsinstrumenten und -massnahmen werden eine potentiell konfliktpräventive Wirkung zugeschrieben. Anlässe, an denen sich Mitarbeitende persönlich besser kennenlernen und z.B. mittels einer „Lob- und Motzbox“ schriftlich ein Feedback einreichen können, werden als positive Erfahrungen beschrieben. Teamsitzungen, Supervisionen und Retraiten gelten als Gefässe, in

¹⁷ Für die Aussage nicht relevante Bestandteile wurden weggelassen und durch (...) gekennzeichnet.

denen anbahnende Konflikte offen angesprochen werden können. Einzelgespräche haben ebenfalls eine wichtige Bedeutung für die Konfliktprävention. Eine Führungskraft weist darauf hin, dass Probleme teilweise nicht mitgeteilt werden, weil Kolleginnen und Kollegen sich nicht anschwärzen wollen, dies sich aber negativ auf die Zielerreichung der Organisation auswirken kann. Sie sieht in einem neu eingeführten Verhaltenskodex für Mitarbeitende ein Instrument, welches zu einer offeneren Kommunikation führen soll. Schliesslich wird die Bedeutung von Ritualen (z.B. Geburtstagskuchen) hervorgehoben, die sich positiv auf die Teamkultur im Allgemeinen auswirken können. Als weitere Massnahme schlägt eine Führungskraft vor, dass allfällige Konfliktklärungskosten bereits bei der Budgetierung einkalkuliert werden, damit finanzielle Probleme eine Konfliktlösung nicht verhindern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konfliktkultur einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten von Führungskräften bei der Konfliktprävention und -bearbeitung hat. Ein partizipativer und situativer Führungsstil, klare Strukturen und die Option der Machtanwendung wurden durch die befragten Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen u.a. als konfliktpräventiv bewertet.

5.2 Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei

Im Folgenden soll dargelegt werden, inwiefern Führungskräfte die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Prinzipien erfüllen können bzw. müssen, damit eine kooperative Konfliktklärung möglich ist. Dies soll die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Anwendung von Drittparteiinterventionen aus Sicht der Praxis aufzeigen.

Bestehende Beziehungen zu den Konfliktparteien und organisationale Interessen

Auf der Grundlage der Literaturrecherche konnte nicht abschliessend geklärt werden, inwiefern eine Führungskraft aufgrund ihrer Rolle als neutral und allparteilich intervenieren kann. Eine externe Drittpartei hat meist keine bestehenden Beziehungen zu den Konfliktparteien.

Auch die Analyse der Interviews ergab, dass die Führungskräfte die Möglichkeit einer allparteilichen und neutralen Haltung unterschiedlich bewerteten. Es wurde die Haltung vertreten, dass Führungskräfte in unterschiedlichen betrieblichen Situationen allparteilich und neutral sein müssen (z.B. bei der Fallverteilung, beim Ausgleich von Machtasymmetrien zwischen Mitarbeitenden). Dass eine Führungskraft von den Konfliktparteien wirklich in dieser Rolle wahrgenommen wird, setzt Vertrauen voraus und dass sich keine Partei durch sie bedroht fühlt. Dann kann die Anwesenheit der Führungskraft bei einer Konfliktklärung Sicherheit vermitteln. Hierzu wurde angemerkt, dass auch eine externe Drittpartei im Auftrag des Arbeitnehmers agiert und dies ebenfalls Misstrauen auslösen kann. Eine wichtige Feststellung ist, dass schliesslich die Wahrnehmung, Bewertung und Interpretation der Konfliktparteien ausschlaggebend ist, ob einer Führungskraft Neutralität und

Allparteilichkeit zugesprochen wird. Grundsätzlich setzt dies grosse Achtsamkeit hinsichtlich bestehender Sympathien und Antipathien gegenüber Mitarbeitenden voraus. Diese Erkenntnis deckt sich mit dem theoretischen Diskurs: „Als Führungskraft - das merke ich immer wieder, hat man seine Lieblinge und schwierigen Mitarbeiter, die verschiedenen Rollen - und das muss ich mir bewusst sein“ (FK 5/24). Vor allem auch gegenüber leistungsschwächeren Teammitgliedern muss beachtet werden, dass diese nicht automatisch weniger Unterstützung durch die Vorgesetzten erhalten. Eine Führungskraft äusserte sich hierzu kritisch: „Wie gut das gelingt ist unterschiedlich. Wenn jetzt jemand Interviews machen würde mit allen (Mitarbeitenden), dann wäre ich überzeugt, da käme, da bist du alles andere als neutral. Die Person schätzt du viel mehr als die andere Person. Das stimmt natürlich, ich schätze nicht jede Person genau gleich. Es gibt Personen, die ich mehr schätze als andere“ (FK4/38).

Enge private Kontakte zu Mitarbeitenden können sich negativ auf die Neutralität und Allparteilichkeit auswirken (vgl. auch Kap. 5.1). Wo enge Beziehungen bestehen, nimmt man auch ganz anders wahr. Diese Personen erhalten gemäss den Erfahrungen mehrerer Führungskräfte automatisch mehr Support. Eine Führungskraft beschreibt, dass v.a. sehr langjährige Beziehungen zu Mitarbeitenden Einfluss auf die Neutralität und Allparteilichkeit haben können. Es gibt Konflikte, die sich wiederholen, und die Ressourcen und Lernfelder der einzelnen Personen sind bekannt. Deshalb sind Führungskräfte oft voreingenommen. Auch wenn sie allparteilich sein wollen, verunmöglichen dies oft unbewusste innere Vorgänge.

Aus der Analyse wurde zudem ersichtlich, dass Führungskräfte auch unbewusst, z.B. durch sie getroffene Entscheidungen, zur Konfliktpartei werden können. Zudem bedingt es grosse Achtsamkeit, dass keine Koalitionen mit Mitarbeitenden eingegangen werden, z.B. wenn eine Partei der Führungskraft etwas anvertraut und nicht direkt kommuniziert. Die Teamsitzung wird als Gefäss beschrieben, in dem eine offene Konfliktklärung stattfinden kann, ohne dass die Führungskraft im Einzelgespräch einseitig Partei ergreift.

Mehrere Führungskräfte waren der Ansicht, dass sie nie eine völlig neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen können, weil die Interessen der Organisation im Vordergrund stehen. Sie sind deshalb immer Partei. Sobald eine Führungskraft die Rahmenbedingungen vorgibt, ist sie nicht mehr neutral. Des Weiteren hindert die Entscheidungskompetenz die Führungskraft, eine neutrale und allparteiliche Rolle einzunehmen:

Weil ich Entscheidungskompetenzen habe, wird das die Aussagen von den Leuten extrem beeinträchtigen. Also, man kann zum Beispiel etwas erreichen, indem man den anderen anschwärzt und das geht nicht beim Mediator, denn der kommt von aussen, dem ist gleichgültig, ob der andere jetzt irgendwie regelmässig zehn Minuten zu viel Zeit aufschreibt. Man ist extremen Beeinflussungsversuchen ausgesetzt. (FK6/22)

Die Analyse bestätigt, dass Achtsamkeit gegenüber den bestehenden Beziehungen (hinsichtlich Sympathien und Antipathien) eine neutrale und allparteiliche Rolle der Führungskraft begünstigen.

Besonders wichtig ist dies gegenüber leistungsschwächeren Mitarbeitenden, bei langjährigen Mitarbeitenden und bei Mitarbeitenden, zu denen engere Beziehungen bestehen. Wichtig ist, dass die Führungskraft analysiert, inwiefern sie durch ihr Verhalten unbewusst zur Konfliktpartei wurde. Schliesslich kommt es in hohem Masse auf die Wahrnehmung der Konfliktparteien an, ob sie der Führungskraft Neutralität und Allparteilichkeit zusprechen oder nicht. Dies hängt stark mit dem ihr entgegengebrachten Vertrauen und dem bisherigen Führungsstil zusammen. Mehrere Führungskräfte sehen dieses Prinzip aufgrund der bestehenden organisationalen Interessen und Beeinflussungsversuchen gefährdet bzw. nicht umsetzbar. Die Feststellung, dass auch eine externe Drittpartei im Auftrag des Arbeitgebers agiert, scheint letzteres Argument teilweise zu entkräften.

Rollenwechsel der Führungskraft

Die Führungskräfte wurden mit der Frage konfrontiert, inwiefern die unterschiedlichen Rollen des Verhandeln, der Regelanwendung und der Machtdurchsetzung in einer Konfliktbehandlung vereinbar sind, was die Voraussetzungen sind und in welchem Mass das Prinzip der Selbstverantwortung im organisationalen Kontext umgesetzt werden kann bzw. soll.

Die interviewten Führungskräfte wiesen alle darauf hin, dass grundsätzlich der Verhandlungsspielraum von Beginn an klar sein muss, damit keine falschen Erwartungen entstehen. Wenn Unvorhergesehenes auftritt, kann auch wieder zurück zu Regeldurchsetzung oder Machtanwendung gewechselt werden. Dies muss die Führungskraft in der Situation transparent machen. Wenn sie den Rahmen klar absteckt, vermittelt dies den Mitarbeitenden Sicherheit. Speziell bei neuen Mitarbeitenden muss für Rollenklarheit gesorgt werden. Ansonsten werden teilweise Kompetenzen überschritten, wenn der Eindruck vermittelt wird, dass alles verhandelt werden kann. Für einen gelingenden Rollenwechsel wirkt sich ein „eher“ partizipativer Führungsstil erleichternd aus, da sich Mitarbeitende Verhandlungen gewohnt sind. Wichtig ist, dass die Option der Machtanwendung immer gegeben ist. Begünstigend ist zudem, wenn sich die Führungskraft in der Beziehung zu den Direktuntergebenen sicher fühlt, damit sie Autorität nicht einseitig mit Macht durchsetzen muss. Dieser Rollenwechsel wird durch eine Führungskraft folgendermassen beschrieben:

Es gibt einerseits Grundrichtlinien, wo es heisst „hört, über diese Linien muss man nicht diskutieren, da gibt es keine Verhandlungsbasis, das ist für uns gegeben.“ Dann gibt es einen gewissen Bereich, wo ein gewisser Spielraum ist, wo ich merke als Leiter - ich will es so - aber gleichzeitig will ich hören, was gibt es für Gedanken, dass man es eben anders machen kann. Das ist durchwegs eine Verhandlung (...). Aber wenn man wieder in den Bereich reinkommt, wo die Schranken sind, dann wechselt man eigentlich relativ abrupt wieder und sagt „also halt - da sind wir wieder nicht mehr im Bereich drinnen, wo man kann - wo man Vorgaben hat.“ (FK4/14)

Die interviewten Führungskräfte beschreiben diesen Rollenwechsel als Balanceakt im täglichen Führungshandeln, in welchem sich eine Leitungsperson sicher fühlen muss: „Wieviel Sinn macht es, gewisse Sachen deinen Leuten aufzuoktroieren - und man will ja möglichst viel den Leuten über-

lassen“ (FK6/56). Im Allgemeinen ist die Gefahr gross, dass bei der Lösung von Problemen zu rasch auf Macht zurückgegriffen wird, was sich für die Mitarbeitenden oft demotivierend auswirkt.

Die Resultate verdeutlichen, dass Rollenklarheit gegenüber den Mitarbeitenden in unterschiedlichen Führungssituationen von grosser Relevanz ist und dass die „absolute“ Selbstverantwortung bei der Problemlösung im organisationalen Kontext oft nicht gewährleistet werden kann, da die Verhandlungen nicht in einem regellosen Raum stattfinden. Der Verhandlungsspielraum muss klar abgesteckt werden. Zudem ist Sicherheit in der Beziehung zu den Mitarbeitenden eine wichtige Voraussetzung. Die Option der Machtanwendung muss der Führungskraft immer gegeben sein.

Abhängigkeitsverhältnis

In welchem Mass sich die Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auf das Prinzip der Vertraulichkeit und auf eine kooperative Konfliktbearbeitung auswirken, wird im Folgenden thematisiert:

Die befragten Führungskräfte wiesen darauf hin, dass es sich um gegenseitige Abhängigkeiten handelt, die immer bestehen. Auch Führungskräfte sind von den Mitarbeitenden abhängig. Wenn Abhängigkeiten nicht transparent sind, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende Phantasien entwickeln, die zu Ängsten führen und die Konfliktdynamik verstärken können. Zentral ist, dass keine Phantasien von Seilschaften und Kooperationen bestehen, die nicht offen gelegt sind. Schliesslich kommt es bei der Bewertung der Abhängigkeiten wesentlich auf die jeweilige Wahrnehmung und Interpretation der Mitarbeitenden an. Oft spielen persönliche Lebenserfahrungen (z.B. mit Macht) eine wichtige Rolle. Persönlichen Ziele der Mitarbeitenden oder taktische Spiele können sich zudem negativ auf die Offenheit in der Konfliktbearbeitung auswirken. Führungskräfte können diese Faktoren teilweise nicht beeinflussen. Bei einer Konfliktbearbeitung muss stetig analysiert werden, inwiefern sich die qualifizierende Funktion der Führungskraft auswirkt.

Die befragten Führungskräfte sehen v.a. im bestehenden Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber der Führungskraft eine grundlegende Voraussetzung, dass die nötige Offenheit zur Konfliktbearbeitung gegeben ist. Mitarbeitende müssen darauf vertrauen, dass sich Äusserungen nicht gleich in den Qualifikationen widerspiegeln. Eine in Kapitel 5.1 beschriebene unterstützende und verstehende Grundhaltung und eine gelebte konstruktive Konfliktkultur können dieses Vertrauen schaffen. Eine interviewte Führungskraft beschrieb diesen Prozess folgendermassen:

Das ist eine Frage der Sicherheit, denke ich. Es ist auch eine Frage der Kultur, die in einer Institution gelebt wird. Wenn Mitarbeiter merken, dass auch Sachen in Frage gestellt werden können - vielleicht etwas als negativ beurteilen - ohne dass ich selber dann gerade abgewertet werde, dann kommt das (...). Das muss wachsen. Bei uns in der Geschäftsleitung, schon seit einiger Zeit in dieser Besetzung, haben wir eigentlich eine gute Situation, wo wir einander auch Sachen sagen können, die man nicht so toll findet. Das ist auch eine Chance. Dann habe ich nämlich auch die Chance, daran zu arbeiten oder je nachdem auch zu sagen, aus dem und dem Grund ist es mir wichtig, dass es so ist, und das haben wir zuvor nicht gehabt. Also ich denke,

das ist ein Prozess, in dem man sich kennenlernen muss, wo man auch diese Offenheit vorleben muss, und dann kann es entstehen. (FK3/28)

Eine bereits bestehende vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden kann sich als Vorteil gegenüber einer unbekanntem Drittkraft erweisen, da diese das Vertrauen erst erlangen muss. Andererseits wurde die Erfahrung gemacht, dass es für die Mitarbeitenden teilweise schwierig ist, v.a. gegenüber neuen Führungskräften einen Konflikt offen anzusprechen, da noch wenig Vertrauen besteht. Gegenüber einer externen Drittpartei ist dies oft einfacher. Grundsätzlich ist wichtig, dass sehr vorsichtig mit Informationen aus Konfliktklärungen umgegangen wird und diese nicht in anderen Situationen missbraucht werden. Zudem kann die Nähe zum Team die Offenheit in der Konfliktklärung begünstigen.

Die Führungskräfte aus der Praxis bestätigen die Erkenntnisse aus der Literatur – die Konfliktlösung steht und fällt mit einem Vertrauensverhältnis zur Führungskraft. Die nötige Vertrautheit zur offenen Konfliktklärung kann gemäss den Erfahrungen befragter Führungskräfte entstehen, was wiederum stark mit der jeweiligen bestehenden Konfliktkultur im Team zusammenhängt. Als vorteilhaft erweisen sich die in Kap. 5.1 dargestellten Grundlagen einer konfliktpräventiven Führung. Wichtige Voraussetzung ist, dass Mitarbeitende Abhängigkeiten als gegenseitig wahrnehmen und diese durch die Führungskraft nicht einseitig definiert werden. Deshalb kommt es auch hier in hohem Masse auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, aber auch auf deren jeweilige Persönlichkeit an.

Zwang zur Konfliktlösung

Im Folgenden wird auf der Grundlage der Datenanalyse das Prinzip der Freiwilligkeit zur Konfliktklärung thematisiert. Ein „gewisser“ Zwang kann gemäss den interviewten Führungskräften durchwegs eine positive Wirkung zeigen, da die Parteien aufgrund der Konfliktodynamik (vgl. Kap. 2.1) nicht mehr alle Möglichkeiten zur Problemlösung wahrnehmen. Im Allgemeinen finden aufgrund von bestehenden Ängsten Konfliktklärungen selten ganz freiwillig statt. Grundsätzlich stellt Zwang jedoch eine Störung dar, die wegfällt, wenn der Nutzen der Klärung vorgängig oder im Laufe des Prozesses durch die Konfliktparteien erkannt wird. Je mehr eine Konfliktlösung aufgezwungen ist, desto weniger nachhaltig ist sie in der Regel.

Sobald dann der Zwang weg ist, dann geht es eigentlich nicht mehr. (...) Das habe ich ganz typisch gesehen, dass im ersten Konflikt, welchen ich gehabt habe - also bei der ersten Person, welcher ich letztendlich gekündigt habe - da sind immer Konflikte ausgebrochen, als ich weg war. Bei der zweiten Person war es auch so - sobald ich nicht mehr da war und wirklich ein Auge darauf gehabt hatte, hat es einfach nicht mehr geklappt. Es ist ein Stückweit natürlich aufgezwungen gewesen. (FK6/40)

Eine kooperative Konfliktklärung wird durch die Führungskräfte auch unter äusserem Zwang (vgl. Kap. 3.2) nicht ausgeschlossen, kann jedoch behindert werden. Aufgrund des beschränkten Zu-

gangs zu den eigenen Ressourcen im Konfliktfall kann äusserer Zwang sogar vorteilhaft sein. Das Prinzip der Freiwilligkeit muss daher aus Sicht der Führungskräfte nicht grundsätzlich gegeben sein.

5.3 Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung

Es stellt sich die Frage, wann eine Führungskraft in Konflikte intervenieren oder auf die Selbstheilungskräfte der Mitarbeitenden vertrauen soll. Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, konnten die befragten Führungskräfte Konflikte oft erst spät erkennen, auch wenn sie dem Team nahe stehen. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte interveniert möglichst rasch, denn dies schafft Klarheit und kann sich für die Mitarbeitenden entlastend auswirken. Andererseits wird beschrieben, wie zu schnelle Interventionen dazu führen können, dass die Mitarbeitenden ihre eigenen Ressourcen zur Konfliktklärung nicht einsetzen. Dies kann als entmündigend erlebt werden. Auch hier ist wichtig, die richtige Balance zu finden. Führungskräfte müssen ein persönliches Sensorium entwickeln, womit das Ausmass der Konflikte abgeschätzt werden kann. Mit zunehmender Erfahrung lässt sich immer besser beurteilen, was unter „der Spitze des Eisbergs“ liegt. Die Analyse der Daten hat zudem ergeben, dass für Führungskräfte das Überschreiten des „normalen“ Konfliktpegels nicht klar feststellbar ist. Vielmehr ist dies in einem Team atmosphärisch spürbar. Wenn kein gutes, für die Arbeit unterstützendes Klima besteht, muss interveniert werden. Eine Führungskraft beschrieb, dass sie dann interveniert, wenn etwas bei ihr innerlich Irritation auslöst. Klare Anzeichen für eine Intervention sind gemäss den befragten Führungskräften äussere Faktoren wie eine hohe Kündigungsrate, die Gefahr hoher Fluktuation und betriebswirtschaftliche Probleme.

5.4 Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte

Aus der Literaturrecherche wurde ersichtlich, dass die Grenzen der kooperativen Konfliktbearbeitung durch Führungskräfte unklar sind. Nun werden die Resultate aus der Führungskräfteerhebung bezogen auf Abgrenzungskriterien dargestellt. Es steht die Frage im Zentrum, wann eine Führungskraft die Konfliktklärung an eine interne oder externe Drittpartei delegieren bzw. andere Massnahmen einleiten soll.

Grenzen im Konfliktverlauf

Das Datenmaterial wurde mit dem Ziel untersucht, Kriterien im Eskalationsverlauf eines Konfliktes zu eruieren, welche die Grenzen der Konfliktbehandlung durch Führungskräfte aufzeigen sollen. Weiter werden das allgemeine Vorgehen und Grundhaltungen beschrieben. Die Aussagen beziehen sich auch hier auf heisse Konfliktaustragungen (vgl. Kap. 3.4).

Bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden soll gemäss mehreren befragten Führungskräften rasch Unterstützung eingeholt werden, da die Gefahr gross ist, dass die Führungskraft durch eigenes Handeln selbst Konfliktpartei ist. Dies kann in der Form einer Reflexion im Rahmen der Intervention

oder eines Coachings sein. Wenn die Führungskraft das Gefühl hat, selbst Anteile am Konflikt zu haben, wenn sie befangen ist und nicht unvoreingenommen oder selbst emotional durch den Konflikt betroffen, auch wenn nicht direkt Konfliktpartei, dann kann sie keine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei durchführen (vgl. hierzu Kap. 5.2): „Meistens, wenn es extern gegangen ist, dann war es klar - ich hatte dann das Gefühl gehabt, jetzt hat es auch noch Sachen, die mit mir zum Teil auch noch zu tun hatten, wo ich befangen war, wo ich merkte, da bin ich nicht unvoreingenommen in meiner Rolle als Führungsperson“ (FK2/4).

Die Führungskraft soll vor der Intervention transparent darlegen, welche Massnahmen sie einleitet, sofern ihr Klärungsversuch nicht erfolgreich ist. Zugleich sollen die Mitarbeitenden gefragt werden, ob eine Klärung im Sinne einer Mediation erwünscht ist oder ob andere Massnahmen ergriffen werden sollen. Wenn spürbar ist, dass von Seiten der Mitarbeitenden Angst besteht, dass die Führungskraft nach der Klärung Macht zu ihren Nachteilen einsetzt, ist eine kooperative Klärung behindert (vgl. hierzu Kap. 5.2). Einer Analyse der eigenen Rolle im Konflikt und der Beziehungen zu den einzelnen Konfliktparteien kommt ein wesentlicher Stellenwert zu.

Grundsätzlich intervenieren die Mehrheit der befragten Führungskräfte unabhängig des Eskalationsgrades immer zuerst selbst: Bei uns „gibt es auch so ein Stufenprinzip: Es heisst zuerst frühzeitig selbst intervenieren und schauen, wie weit komme ich im Prozess, und wenn ich merke jetzt geht's nicht, ich komme nicht weiter, dann Beizug von internen Fachleuten, dann Beizug von externen Fachleuten“ (FK4/4). Des Weiteren wird beschrieben, dass die Grenze unabhängig des Eskalationsgrades dort liegt, wo die Würde einer Konfliktpartei angegriffen wird und diese die Loyalität der Führungskraft nicht mehr spürt. Dies kann daran erkannt werden, wenn eine Partei durch die Führungskraft nicht mehr erreichbar ist und z.B. Verfahrensvorschläge zur Konfliktlösung nicht mehr angenommen werden oder sich eine Konfliktpartei zurückzieht und nicht mehr konstruktiv in einen Prozess einsteigt. Als weitere Abgrenzungskriterien werden genannt, wenn eine intervenierende Führungskraft selbst angegriffen wird, obwohl sie mit dem Primärkonflikt scheinbar nichts zu tun hat, regressives Verhalten auftritt, wenn Drohungen ausgesprochen werden oder die betrieblichen Abläufe gefährdet sind. Nach Ansicht einer Führungskraft gibt es keine klaren Abgrenzungskriterien, sondern es muss von Fall zu Fall individuell entschieden werden. Eine Führungskraft wies auf die Glasl'schen Stufen (vgl. Abb. 6) hin und interveniert bis maximal auf Stufe drei in der Form eines Erstgespräches.

Die Konfliktbearbeitung durch die Führungskraft kann grundsätzlich den Vorteil haben, dass das System und die Rahmenbedingungen bekannt sind. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende den Beizug einer Drittpartei als Schwäche der Führungskraft bewerten. Umgekehrt kann dies je nach Teamkultur auch die Position der Führungskraft im Team stärken. Wenn externe Unterstützung beigezogen wird, kann dies dem Konflikt zusätzliche Dynamik verleihen, da der soziale Rahmen vergrössert wird. Teilweise wird aufgrund der Kosten auf eine Drittparteiklärung verzichtet. Als

weitere Kriterien für den Beizug einer Drittpartei wurden fehlende Zeit für eine persönliche Klärung oder keine Lust dazu genannt. Der persönliche Führungsstil und die jeweilige Organisationskultur haben grundsätzlich einen wesentlichen Einfluss auf den Vorgehensentscheid. Eine Führungskraft hebt hervor, dass eine rasche Delegation der Klärung eine wichtige Reflexion durch Rückmeldungen von aussen ermöglicht. Eine andere Führungskraft hat den Anspruch, dass er die meisten Konflikte selbst klärt: „Das meiste, was unter der Leitung unter sich, Leitungen mit mir oder Mitarbeiter und Leitungen mach ich selbst. Das ist so auch die Erwartung, die ich an mich habe. Das gehört (...) zu meinem Stellenprofil letztendlich, und ich mir dies meistens auch zutraute, dies zu machen. (FK2/4)

Durch die Analyse konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der befragten Führungskräfte unabhängig des Eskalationsgrades zuerst selbst in Konflikte intervenieren, sofern sie sich als unbefangen einschätzen. Die Reflexion der Beziehungen zu den Konfliktparteien ist hierzu besonders wichtig (vgl. Kap. 5.2). V.a. die subjektiv wahrgenommene fehlende Allparteilichkeit und Neutralität sowie fehlendes Vertrauen gegenüber der Führungskraft können eine kooperative Konfliktklärung verhindern. Bei Misserfolg leiten die Befragten weitere Massnahmen ein (z.B. interne oder externe Drittpartei, Intervision, Coaching oder Machtentscheid). Eine Führungskraft bezog sich direkt auf ein Phasenmodell und verortete dort die Grenzen der Interventionsmöglichkeiten konservativer als in der Literatur beschrieben. Die Analyse ergab, dass auch die Führungskräfte die Grenzen bei der Konfliktklärung unterschiedlich ziehen. Dies scheint nachvollziehbar, da diese stark mit dem persönlichen Konfliktverhalten in Zusammenhang stehen.

Konfliktgegenstände und Grenzen der Konfliktklärung

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt, die sich auf Abgrenzungskriterien im Bereich der Konfliktgegenstände beziehen: Die Analyse verdeutlichte, dass die befragten Führungskräfte mit Konfliktklärungen im Bereich der Objektebene vertraut sind und dies im Vergleich mit der Subjektsphäre als „einfacher“ bezeichnen. Führungskräfte sind mit Konflikten, deren Streitpunkte auf der Beziehungsebene liegen, oft überfordert. Wenn die Persönlichkeiten betroffen sind und wenn es um unausgesprochene Verletzungen geht, muss oft Unterstützung durch eine interne oder externe Drittpartei eingeholt werden. Eine der befragten Führungskräfte versucht eine Klärung auf der Sachebene herbeizuführen, und erst wenn dies keine Klärung auf der Beziehungsebene nach sich zieht, holt sie Unterstützung durch eine Drittperson oder erwägt eine andere Massnahme ausserhalb des Verhandlungsspektrums. Eine Führungskraft verdeutlicht diese Schwierigkeit im Umgang mit starken Emotionen folgendermassen: „Das Ausmass der Emotionen hat sicher eine Rolle gespielt. Wenn Tränen fliessen, wenn sich jemand monatelang krankschreiben lässt, wenn solches Zeugs passiert - das sind dann schon Sachen - wenn du da arbeitest - nicht ganz einfach um damit fertig zu werden“ (FK6/50). Weiter erschweren teilweise die Eigeninteressen der Mitarbeitenden

eine Klärung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen, da diese sich nicht decken. In diesen Situationen muss die Rolle der Führungskraft und der Auftrag geklärt werden. Allenfalls muss eine andere Massnahme ausserhalb des Verhandlungsspektrums ergriffen werden.

Die Resultate der Analyse verdeutlichen, dass Führungskräfte bei der Klärung von Konflikten auf der Subjektebene häufig an eine Grenze stossen.

Konfliktparteien und Grenzen der Konfliktklärung

In diesem Unterkapitel stehen mögliche Abgrenzungskriterien im Bereich der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien im Fokus: In privaten Konflikten zwischen Mitarbeitenden können Führungskräfte grundsätzlich keine Klärungen herbeiführen, weil sie aufgrund ihrer Rolle an eine Grenze stossen. Eine Führungskraft hat sich in solch einem Konfliktfall entschieden, unter Auflage, die Klärung an eine externe Person zu delegieren: „Also es ist dann auch schwierig so etwas Persönliches vertraulich klären zu wollen. Das ist sehr sinnvoll gewesen, das extern herauszugeben - mit der externen Moderation abzumachen“ (FK4/54).

Die Art der Konfliktaustragung hat Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbearbeitung. Kalte Konflikte sind schwieriger zu klären (vgl. Kap. 2.1 und 3.4). Eine konstruktive Konfliktkultur (vgl. Kap. 5.1) wird als Prävention gegen kalte Konflikte beschrieben. Die Gefahr besteht, dass die Klärung kalter Konflikte aufgeschoben, die Eskalation nicht gebremst und deshalb externe Unterstützung erforderlich wird. Eine Führungskraft beschreibt dieses Problem folgendermassen:

Weil ich selbst auch nicht so wahnsinnig gerne Konflikte habe - dem aus dem Weg gehe - sind mir die Kalten eigentlich fast lieber. Nein das stimmt nicht. Letztendlich hat man es schon gerne, wenn es auf dem Tisch liegt und man um die Sachen auch fighten kann. Aber man schaut einfach eher hin, als wenn ich spüre, da ist ein Konflikt und der ist kalt, dann schau ich doch noch drei-, viermal weg bis ich etwas mache, als wenn es auf dem Tisch liegt. (FK3/54)

Die Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften bestätigen die in der Literatur beschriebene Schwierigkeit bei der Klärung von privaten Konflikten in Beziehungen zwischen Mitarbeitenden. Dies wird nicht dem Aufgabenbereich der Führungskraft zugeordnet. Heikel sind kalt eskalierte Konflikte, da der Handlungsdruck zur Klärung nicht immer offensichtlich ist und teilweise zu lange gewartet wird. Eine konstruktive Konfliktkultur gilt als Prävention kalter Konflikte.

5.5 Vorgehensentscheid im Fallbeispiel durch die befragten Führungskräfte

Als Grundlage des Interviews diente neben dem Leitfaden ein konkretes Fallbeispiel aus der Praxis (vgl. Kap. 4.1.3; Anhang H). Die interviewten Führungskräfte wurden gebeten, detailliert das Vorgehen zur Konfliktklärung zu beschreiben. Dabei nahmen sie Bezug auf persönliche Erfahrungen aus ihrer Praxis. Fünf Führungskräfte entschieden sich für eine selbständige Klärung: „Aber jetzt rein mit meinem Approach, mit meiner Denkstruktur, so wie ich würde funktionieren und ich das jetzt hätte, diese Problematik, das würde ich selbst machen“ (FK2/2). Die Mehrheit der befragten

Führungskräfte bewerten Konfliktklärungen als Managementaufgabe und sehen sich primär selbst für die Beilegung zuständig, sofern oben diskutierte Abgrenzungskriterien nicht vorliegen (vgl. Kap. 5.2-5.4). Eine Führungskraft hätte direkt nach einem Erstgespräch eine externe Drittpartei beigezogen: „Ich denke einfach im Team würde ich eine Externe holen, wenn es um solche Konflikte geht, wo plötzlich so wie im beschriebenen Beispiel, da ist ja schon länger wahrscheinlich etwas herum gewesen latent. Da finde ich es viel besser eine Externe“ (FK1/37). Diese Führungskraft begründete den Entscheid hauptsächlich mit dem Mehrwert einer externen Mediation als „Blick von aussen“.

Angestrebte Interventionsziele durch die befragten Führungskräfte

Die zu Beginn des Kapitels 3 vorgestellten vier Ebenen der Interventionstiefen nach Thomann und Kramer (2013, S. 19) wurden während der Analyse durch die Kategorien „Selbstreflexion“, „Effekte“ und „direktes Verhalten“ ergänzt. Unter die Kategorie „Selbstreflexion“ fallen Massnahmen, die z.B. auf das eigene Führungshandeln zielen. Unter die „Effekte“ fallen Vorgehensvarianten, die auf das Bewusstwerden von zukünftigen Folgen des Konfliktes zielen und unter die Kategorie „direktes Verhalten“ wurden Regeln für die Konfliktklärung zugeordnet.

Abb. 10: Anzahl gewählter Interventionsziele durch die Führungskräfte im Fallbeispiel (in Prozent; Anzahl der Kodierungen)

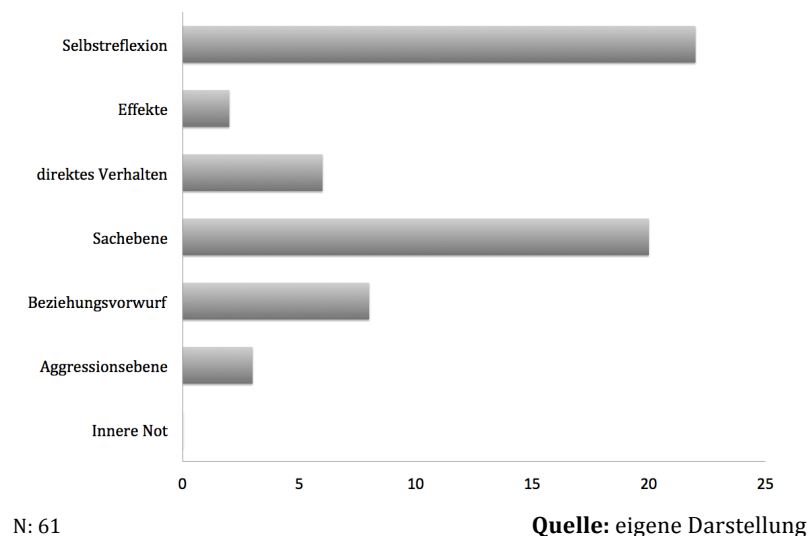


Abbildung 10 stellt graphisch dar, zu welchen Kategorien die einzelnen Vorgehensvarianten der befragten Führungskräfte zugeordnet werden können. Daraus wird ersichtlich, dass sich im konkreten Musterfall die Interventionsziele durch die Führungskräfte zwischen „Selbstreflexion“ und „Aggressionsebene“ befinden. Therapeutische Tiefen wurden gemieden und nicht im Zuständigkeitsbereich der Führungskräfte verortet. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur.

Nun werden die unterschiedlichen Interventionen innerhalb der einzelnen Kategorien in kompakter Form erläutert:

Interventionsziel „Selbstreflexion der Führungskraft“: Die interviewten Führungskräfte sahen mehrheitlich im Führungsstil des Teamleiters (W) Ursachen der Eskalation. FK5 äusserte exemplarisch folgende Kritik: „Ich finde, die Teamleitung hat hier die Führung nicht wahrgenommen. Das ist meine Interpretation. Da finde ich, da kann er auch dazu stehen und kann das auch ‚committen‘ und sagen ‚ich bin auch ein Teil und jetzt helfe ich mit, dass wir das wieder hinbekommen (...) und da denke ich ist es wichtig, dass ich die Führungsverantwortung wahrnehme“ (54). Die veränderten Rahmenbedingungen aufgrund der Schwangerschaft wurden nicht geklärt und das Team zu wenig eingebunden. Die fehlenden Strukturen und der Laisser-faire-Führungsstil stehen im Zentrum der Selbstkritik. W. war zu weit weg vom Team und nahm die Stimmung nicht wahr. Die vorgeschlagenen Massnahmen zielen daher auf die Schulung der eigenen Führungskompetenzen.

Interventionsziel „Effekte“: Mit den Konfliktparteien soll erarbeitet werden, welche Faktoren eine Klärung als erfolgreich oder weniger erfolgreich erscheinen lassen. Dieses Zukunftsbild kann als Grundlage dienen, einen Handlungsplan zu erstellen. Es wird vorgeschlagen mit dem Worst-Case Modell zu arbeiten, „im Sinne von - schauen was könnte passieren, wenn wir jetzt hier keinen Weg miteinander finden und wie wäre das und schauen, ob daraus eine Bereitschaft entstehen würde“ (FK4/8). FK6 würde zuerst klare Ziele setzen, „dass es wieder Frieden im Team gibt, dass man eine einvernehmliche gut funktionierende Arbeitsteilung hat und ich finde es auch total wichtig, dass er zuerst quasi bekräftigt, als Chef, ich glaube voll daran, dass das gelöst werden kann“ (12).

Interventionsziel „unmittelbares Verhalten“: Um die Eskalation zu stoppen, werden sofortige verbindliche Verhaltensregeln vorgeschlagen: „Da die Eskalation ja doch schon etwas fortgeschritten ist, muss er sicher auch Konfliktregeln, ja Gesprächsregeln aufstellen - sei es im Sinn von Ich- und nicht Du-Botschaften, man ist konstruktiv, keine persönliche Angriffe, die anderen zu Wort kommen lassen (FK6/12). Zudem wird vorgeschlagen, dass verletzende Äusserungen positiv umformuliert werden: „Klassisches Reframing, was wir in der Ausbildung haben, was ich als sehr nützlich empfinde. Häufig sind es Formulierungen, die sehr verletzend sind, und unterstützende Formulierungen können Leute besser entgegennehmen“ (FK4/8).

Interventionsziel „Sachebene (Vorfälle, Situationen, Fakten, Verhaltensweisen)“: Die Analyse der Daten ergab, dass die Führungskraft erstmal zuhören soll, welche Unterstützung die Konfliktparteien benötigen: FK1 schildert ihr Vorgehen folgendermassen: „Ich würde alle an den Tisch nehmen und jedes aus seiner Sicht erzählen lassen wie sie es erleben, was ihnen wichtig ist, einfach die Situation schildern lassen und dann daraus eine Zusammenfassung machen (...) dass ich versuche zuzuhören, um was es wirklich geht“ (4). Bei starker Eskalation wird vorgeschlagen, das Einzelsetting zu wählen und allenfalls ressourcenorientiert zu intervenieren. Ansonsten wird die Klärung im Team priorisiert. Es sollen formelle und informelle Erwartungen geäussert und getrennt erfasst werden. Ziel ist, den Konflikt auf die Sachebene zu bringen, zu klären und mit konkreten Massnahmen zu verknüpfen.

Interventionsziel „Beziehungsvorwurf“: Die Mehrheit der befragten Führungskräfte beschrieb auch Interventionen, die sich auf die Klärung der Beziehungsebene richteten. Es soll geschaut werden, welche Erwartungen der Konfliktparteien gerechtfertigt sind und welche nicht. „Dass man nur jobben kommt, geht eben auch nicht. Das braucht mehr - und das versuchen den Leuten sichtbar zu machen - und sagen schaut, was läuft jetzt denn hier gerade ab. Ihr seid enttäuscht und sie ist überfordert und was löst das bei euch aus? Es sind jetzt letztendlich auch Enttäuschungen da - sind die richtig oder nicht - sprecht es doch mal untereinander aus, dass ihr es auch wisst und dass ihr euch entlasten könnt“ (FK2/10). Dabei wurde als sinnvoll genannt, dass auch die Führungskraft ihre Befindlichkeit äussert. Nachdem die Beziehungsebene geklärt ist, soll möglichst wieder zurück auf die Sachebene gewechselt werden.

Interventionsziel „Aggressionsebene“: Eine Führungskraft beschreibt das Vorgehen auf der Aggressionsebene folgendermassen: „So ein Stück weit auch proaktiv angehen. Wirklich auch reingehen und zwar auch aus dem Wissen heraus, dass dort auch häufig die ganzen Schätze sind. Dort ist auch häufig das Lösungspotential. Wenn man im Moment das Gefühl hat - Hilfe was ist denn - wie ein wenig schauen, was ist denn da drunter (FK4/8). Nur vereinzelt beschrieben Führungskräfte Klärungen auf dieser Ebene. Aufgrund der in den Kapiteln 3.4 und 5.4 dargestellten Resultate über Abgrenzungskriterien im Bereich der Subjektebene stossen Führungskräfte hier an eine Grenze.

Interventionsziel „Innere Not“: Keine der befragten Führungskräfte erwog Vorgehensstrategien, die auf diese therapeutische Interventionsebene zielten.

5.6 Spezifika: Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Aus der Analyse der Daten ging hervor, dass bei Sozialarbeitenden aufgrund des professionellen Hintergrunds eine erhöhte Reflexionsfähigkeit erwartet wird. Zudem sind viele in Organisationen tätig, in denen der professionelle Umgang mit Konflikten zum Kerngeschäft gehört und menschi-

ches Wachsen zentral ist. Im Konfliktfall kann dieses Wissen einen einfacheren metakommunikativen Austausch ermöglichen, was als Chance betrachtet wird und sich deeskalierend auswirken kann. Es geht schliesslich auch hervor, dass die jeweilige Persönlichkeitsstruktur einen grundlegenden Einfluss auf das Konfliktverhalten hat. Die Sozialabreitenden haben vermehrt eigene schwierige Biographien, die dann in die Arbeit reinspiegeln können. Die in der Literatur erwähnte Problematik der fehlenden Messbarkeit der Wirkung wird ebenfalls als Konfliktpotential bewertet. Des Weiteren können zu knappe finanzielle Ressourcen in Sozialen Dienstleistungsorganisationen dazu führen, dass Supervisionssitzungen nicht angeboten werden können, was sich erschwerend auf die Bearbeitung von Konflikten auswirken kann. Zudem wurde beschrieben, dass besonders in Sozialen Dienstleistungsorganisationen teilweise versucht wird, auf zu individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen, obwohl die organisationalen Rahmenbedingungen dies nicht zulassen.

5.7 Fazit Forschungsphase 2

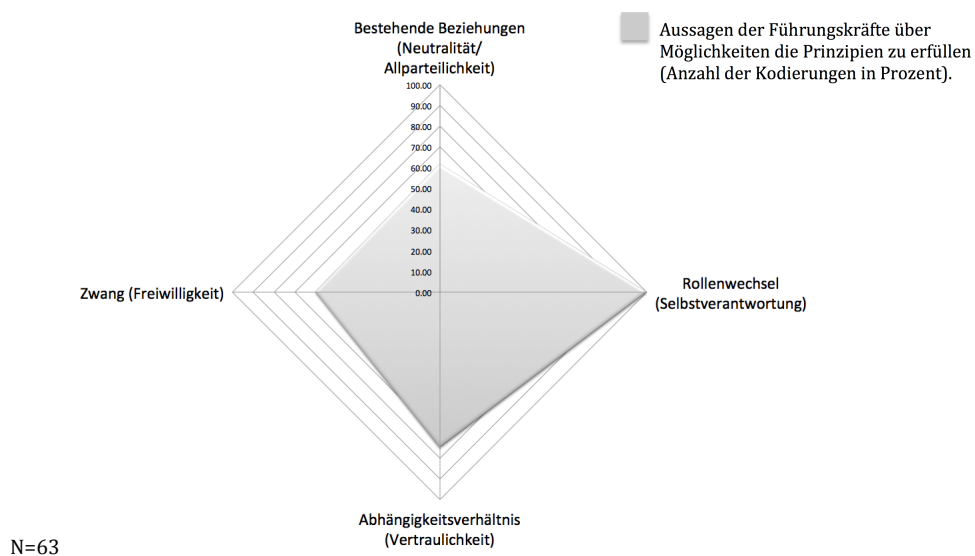
Durch die Analyse konnte festgestellt werden, dass die befragten Führungskräfte „gute“ Führung mit Konfliktprophylaxe gleichsetzten. In der Praxis wird festgestellt, dass Mitarbeitende gegenüber Führungskräften Konflikte teilweise nicht ansprechen. Eine angemessene Nähe zum Team und ein Grundvertrauensverhältnis lässt dies eher zu. Die jeweiligen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden haben, neben der Vorbildfunktion der Führungskraft, einen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Konfliktkultur. Besonders wichtig sind die Kongruenz der Führungskraft und eine verstehende und unterstützende Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden. Partizipation an Entscheidungsprozessen, aber auch klaren Strukturen wird eine konfliktpräventive Wirkung zugesprochen. Eine zu flache wie auch eine zu steile Hierarchie kann eine kooperative Konfliktklärung verhindern. Verschiedene Massnahmen wie z.B. die Einkalkulierung von Konfliktprozesskosten oder ein Verhaltenskodex wurden durch die Führungskräfte als Möglichkeiten der Konfliktprävention genannt.

Die Übernahme einer neutralen und allparteilichen Rolle wurde von mehreren Führungskräften als möglich und im Berufsalltag nötig beschrieben. In welcher Form diesem Anspruch in der Praxis gerecht werden kann, hängt stark von der bisherigen Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitenden ab und inwiefern sich eine Führungskraft unterschiedlicher Sympathien durch Achtsamkeit bewusst ist. Die Relevanz der Fremdwahrnehmung wird durch die interviewten Führungskräfte untermauert. Zugleich sehen einige Führungskräfte in den stärker gewichteten organisationalen Interessen ein grundsätzliches Problem, der Rolle einer Drittpartei gerecht zu werden. Der Rollenwechsel (Machtanwendung, Regeldurchsetzung und Verhandlung) wird von den Führungskräften als alltägliche Praxis im Führungshandeln beschrieben. Wenn die Rolle allen klar ist, gelingt dies. Aufgrund der organisationalen Rahmenbedingungen kann bei der Konfliktklärung den Parteien nur

eingeschränkt Selbstverantwortung übergeben werden. Kooperative Konfliktklärungen unter äusserem Zwang werden grundsätzlich als möglich erachtet.

Abbildung 11 stellt in der Form eines Netzes dar, inwiefern Führungskräfte aufgrund ihrer Rolle diese Prinzipien erfüllen können. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass dies die Anzahl Kodierungen sind, welche als „ermöglichend“ bzw. als „begrenzend“ deklariert wurden. Daraus wird z.B. ersichtlich, dass die bestehenden Beziehungen der Führungskräfte bzw. die organisationalen Interessen die Neutralität und Allparteilichkeit gefährden. Der Rollenwechsel und die selbstverantwortliche Klärung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen werden als unproblematisch bewertet.

Abb. 11: Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei – Möglichkeiten und Grenzen (Phase II)



Quelle: eigene Darstellung

Bei den Indikationskriterien wird auf die richtige Balance zwischen Intervention und Zurückhaltung hingewiesen. Mehrheitlich wird jedoch vorgeschlagen, bei anbahnenden Konflikten möglichst rasch zu intervenieren. Nur eine Person nahm bei den Abgrenzungskriterien direkt Bezug auf ein Stufenmodell und misst den Führungskräften weniger Handlungsspielraum ein als in Forschungsphase 1 beschrieben. Die Mehrheit der Führungskräfte interveniert unabhängig des Eskalationsgrades zuerst selbst. Bei Misserfolg wird an interne oder externe Personen delegiert oder andere Massnahmen werden angewandt (z.B. Machteingriff). Wichtig ist, dass vor und während einer Intervention die Beziehungen zu den einzelnen Konfliktparteien reflektiert werden. Wenn in der subjektiven Wahrnehmung der Parteien die Vertraulichkeit, Allparteilichkeit und Neutralität der Führungskraft nicht gewährleistet ist, kann nicht auf eine kooperative Konfliktklärung im Sinne einer Drittpartei gesetzt werden.

Die Schwierigkeit mit stark emotionalen Konflikten auf der Subjektebene wurde bestätigt. Aus der Analyse der durch die Führungskräfte vorgeschlagenen Interventionsstrategien im Musterfall zeigt

te sich, dass die vorgeschlagenen Interventionen bis maximal auf die „Aggressionsebene“ zielten (vgl. Abb. 10). Deren Mehrheit richtete sich auf die Sachebene oder das eigene Führungsverhalten. Durch die Analyse wurde zudem festgestellt, dass die Befragten kein spezifisches Strategie- und Rollenmodell „lehrbuchmässig“ in der Führungspraxis anwenden. Erkenntnisse über die möglichen Anwendungsbereiche der in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Ansätze konnten deshalb nicht erhoben werden. Aussagen hierzu werden in der Forschungsphase 3 zu generieren versucht.

6. Forschungsphase 3: Methodisches Vorgehen

In der dritten Forschungsphase werden die bisherigen Ergebnisse weiter zu verdichten und bestehende Erkenntnislücken zu klären versucht. Hierzu werden qualitative Interviews mit einer Expertin und mehreren Experten aus Forschung und Praxis durchgeführt.

6.1 Datenerhebung

Im Folgenden wird die gewählte qualitative Erhebungsmethode vorgestellt, dann auf die Begründung der Auswahl der Befragten eingegangen und diese kurz vorgestellt. Darauf wird das Erhebungsinstrument beschrieben, ein Reflexionsbericht über die praktische Datenerhebung abgehandelt und schliesslich die Datenauswertung beschrieben.

6.1.1 Interviewform

Das Expertinnen-/Experteninterview wird als bevorzugtes methodisches Instrument gewählt, welches als besondere Form des qualitativen Interviews beschrieben wird. Nach Bogner und Menz (2005) sind Expertinnen-/Experteninterviews in der Sozialforschung beliebt. Diese Erhebungsform ermöglicht eine „konkurrenzlos dichte Datengewinnung gegenüber der in der Organisation von Feldzugang und Durchführung zeitlich und ökonomisch weit aufwendigeren teilnehmenden Beobachtungen, Feldstudie, einer systematischen quantitativen Untersuchung usw.“ (S. 7). Zudem ist der Feldzugang v.a. bei tabuisierten Themen (wie z. Bsp. bei Konflikten in Organisationen) durch dieses methodische Vorgehen oft einfacher. Meuser und Nagel (1997; zit. nach ebd.) beschreiben dieses Erhebungsverfahren als theoriegenerierende Methode, die auf die „kommunikative Erschliessung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimension‘ des Expertenwissens“ zielt (S. 38). Diese subjektiven Handlungs- und jeweiligen Entscheidungsmaximen sind Grundlage der Theoriebildung. Dieser Arbeit liegt eine konstruktivistische Definition des „Expertinnen-/Expertentums“ zugrunde. Eine Person erhält diesen Status aufgrund der Zuschreibung seitens der wissenschaftlichen Gemeinschaft bzw. anderer Akteure. Meist werden als Expertinnen/Experten Personen definiert, die im wissenschaftlichen Diskurs einen gewissen Bekanntheitsgrad erlangt haben und über ein für die Forschungsfragestellung relevantes Wissen verfügen (Meuser & Nagel, 1997; zit. nach Bogner & Menz, 2005, S. 40). Es können drei zentrale Dimensionen des Expertinnen-/Expertenwissens unterschieden werden (ebd., S. 43):

1. *Technisches Wissen*: Wissen über Regelabläufe, fachspezifische Handlungsabläufe oder bürokratische Kompetenzen (in diesem Bereich unterscheiden sich i.d.R. Expertinnen-/Experten- vom Alltagswissen des Laien am deutlichsten).
2. *Prozesswissen*: Dies beinhaltet u.a. Handlungsabläufe und Interaktionsroutinen (dieses Wissen kann meist nicht durch Bildungsabschlüsse erlernt werden. Es gilt als praktisches Erfahrungswissen der jeweiligen Expertin/des jeweiligen Experten).
3. *Deutungswissen*: Darunter fallen jene „subjektiven Relevanten, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen des Experten, die das Bild vom Expertenwissen als eines heterogenen Konglomerats nahe legen“ (ebd., S.

43). Deutungswissen ist v.a. für das theoriegenerierende Expertinnen-/Experteninterview von zentraler Bedeutung.

Von besonderer Relevanz zur Beantwortung der Hauptfragestellung sind Aussagen im Bereich Prozess- und Deutungswissen der jeweiligen Expertin/des jeweiligen Experten.

6.1.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

Das theoretische Sampling wird nach dem gleichen Vorgehen, wie in Kapitel 4.1.2 beschrieben, festgelegt. Orientierung geben ebenfalls die Verfahrensschritte nach Helfferich (2005): Zuerst wird die zur Beantwortung der Hauptfragestellung relevante Gruppe möglichst eng und präzise festgelegt. Die Befragten müssen folgende Merkmale aufweisen:

- einen Expertinnen-/Expertenstatus (vgl. Kap. 6.1.1) im Bereich des Konfliktmanagements oder Mediation
- langjährige Erfahrung (>15 Jahre) im Bereich der Konfliktforschung bzw. in der Praxis
- selbst publiziert haben und im wissenschaftlichen Diskurs rezipiert werden

Damit die Variation gemäss Merkens (1997; zit. nach Helfferich, 2005) möglichst gross ist, werden Personen mit Expertise aus den in Kapitel 2.2.2 vorgestellten Strategie- und Rollenmodellen (Konflikt-Moderation, transformative Mediation und Klärungshilfe) befragt. Zusätzlich werden eine Expertin des Konflikt-Coachings und ein Experte mit bereichsübergreifendem Konfliktmanagementwissen für ein Interview angefragt. Insgesamt werden in der dritten Forschungsphase fünf qualitative Interviews durchgeführt. Bei der Vermittlung der Interviewpartnerin/-partner unterstützte teilweise eine Schlüsselperson der Fachhochschule Bern (BFH, Fachbereich Soziale Arbeit).

6.1.3 Vorstellung der interviewten Expertin und Experten

Die befragte Expertin und die befragten Experten werden im Folgenden kurz vorgestellt. Weitere Informationen sind aus den jeweiligen Quellen zu entnehmen:

Prof. Dr. Alexander Redlich (1947) studierte Psychologie, Sozialpädagogik, Erziehungswissenschaften und Soziologie und arbeitet seit 1976 als Hochschullehrer an der Hamburger Universität. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den folgenden Bereichen: Beratung und Training, Gruppendiagnostik, Gruppenintervention, Konfliktmoderation, Personalentwicklung und Sozialpädagogische Förderung. Unter anderem publizierte er „Konfliktmoderation in Gruppen“ (vgl. Redlich, 2009). Mehr zu seiner Person vgl. Universität Hamburg (2013).

Prof. em. Dr. Leo Montada (1938) war zwischen 1972 und 2003 Professor für Psychologie an der Universität Trier. Daneben war er in unterschiedlichen Funktionen und Ämtern tätig (vgl. Universität Trier, 2013). U.a. war er Chair of the Advisory Board im Max-Planck-Institut for Human Development and Research in Education. Seine Forschungsschwerpunkte lagen u.a. im Bereich der Psy-

chology of Justice und Mediation in Sozialen Konflikten. Neben anderen Werken publizierte er „Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage“ (vgl. Montada & Kals, 2007).

Dr. Christoph Thomann (1950) studierte Psychologie an der Universität Fribourg und promovierte am Fachbereich Psychologie in Hamburg. Er arbeitet freiberuflich als Klärungshelfer in Organisationen. Zudem bildet er Trainerinnen/Trainer, Mediatorinnen/Mediatoren und andere Fachpersonen in der Methode der Klärungshilfe aus (vgl. Kommunikation und Führung, 2013). Er publizierte u.a. mit anderen Autorinnen und Autoren die Reihe Klärungshilfe 1 bis 3 (vgl. Thomann, 2012; Thomann & Schulz von Thun, 2012; Thomann & Kramer, 2013).

Dr. Astrid Schreyögg (1946) studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Erlangen-Nürnberg. Anschliessend promovierte sie an der Universität Dortmund. U.a. leitete sie seit 1978 Ausbildungsgruppen für Supervision und Coaching in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in Italien und war Fachbereichsleiterin für Supervision an der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit. Seit 1985 ist sie freiberufliche Psychotherapeutin, Supervisorin und Coach (vgl. Schreyögg, 2013). Eines ihrer Standardwerke ist „Konfliktcoaching – Anleitung für den Coach“ (Schreyögg, 2011).

Prof. Dr. Friedrich Glasl (1941) studierte Politische Wissenschaften, Psychologie und Philosophie und habilitierte im Bereich Organisationswissenschaften und Konfliktforschung an der Uni Wuppertal. Daneben hat er div. Lehrtätigkeiten an Universitäten und Hochschulen u.a. in Österreich, Armenien, Deutschland, England, Südafrika und der Schweiz. 1984 war er Mitgründer des Organisationsberatungsunternehmens Trigon. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich des Coaching von Führungskräften des Topmanagements von Profit- und Non-Profit-Organisationen, Mediation und Konfliktmanagement in Organisation und der Konzeption und Begleitung von Friedensprozessen in Krisenregionen (vgl. Trigon, 2013). Er publizierte u.a. „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater“ (Glasl, 2011).

6.1.4 Entwicklung des Erhebungsinstruments

Nach Meuser und Nagel (2005, S. 268) sind offene leitfadengestützte Interviews bewährte Erhebungsinstrumente für Expertinnen-/Experteninterviews. Auf einen Leitfaden zu verzichten könnte zur Folge haben, als inkompetenter Gesprächspartner nicht ernst genommen zu werden. Ein Leitfaden hilft zudem auf die Hauptfragestellung zu fokussieren. Das beschriebene Vorgehen zur Erstellung des Erhebungsinstruments in Kapitel 4.1.3 wird auch für diese Erhebungsphase als angemessen bewertet. Als Grundlage dient derselbe Musterfall wie in Forschungsphase 2 (vgl. Anhang H). Der Leitfaden wird auf die neue Interviewgruppe angepasst, indem vermehrt Fachtermini verwendet werden (vgl. Anhang M). Nach den ersten drei Interviews und deren Auswertung sollen allfällige einzelne, neu als relevant erkannte und zuvor nicht berücksichtigte Fragedimensionen für die restlichen Erhebungen aufgenommen werden.

6.1.5 Praktische Durchführung der Datenerhebung und Reflexion

Der Feldzugang wurde erschlossen, indem der Expertin und den Experten per E-Mail das Forschungsprojekt kurz vorgestellt und sie um ein Interview gebeten wurden (vgl. Anhang N). Ein Experte wurde im Rahmen einer Weiterbildung in Konfliktmanagement angefragt. Das Fallbeispiel (vgl. Anhang H) mit den drei Einstiegsfragen (Anhang M: Fragen A-C) wurde jeweils zwei Wochen vor dem Interviewtermin per E-Mail zugestellt. In einer ersten Erhebungsphase wurden Interviews mit den Experten Thomann, Glasl und Redlich durchgeführt. Die Interviews dauerten jeweils rund 60 Minuten. Sie fanden im Mai 2013 in einem Seminarhotel in der Schweiz, am Wohnort eines Experten und in einem Büro der Universität Hamburg statt. Während den Interviews kam es zu wenigen externen Störungen. Einmal musste die Räumlichkeit gewechselt und deshalb das Interview kurz unterbrochen werden. Die Experten nahmen sich genügend Zeit und schienen nicht unter zeitlichem Druck zu stehen. Die Gespräche wurden mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Die Experten studierten den vorgängig zugestellten Musterfall und nahmen jeweils zu Beginn des Interviews zu den drei einleitenden Fragen Stellung. Als die Einstiegsfragen aus Sicht des Experten beantwortet waren, wurden ein Gespräch im Rahmen der vertiefenden Fragen aus dem Interviewleitfaden initiiert, Unklarheiten geklärt und noch nicht thematisierte Aspekte behandelt.

Nach der Auswertung dieser drei Expertinnen-/Experteninterviews (vgl. das folgende Kapitel), wurde der Leitfaden durch eine Frage erweitert (vgl. Anhang M; Frage D6: Setting), da diese zur Beantwortung der Untersuchungsfragestellung als relevant erkannt wurde. Anfang Juli 2013 wurden die beiden Interviews mit Schreyögg und Montada in Berlin und Konstanz durchgeführt. Auch diese beiden Erhebungen fanden in ruhiger Atmosphäre statt und dauerten ebenfalls jeweils rund 60 Minuten. Aufgrund der Diskrepanz zwischen der fachlichen Expertise der Befragten und dem Wissen des Interviewenden bestand gemäss Bogner und Menz (2005, S. 52) die Gefahr, vom Gegenüber als „unerwünschter Laie“ deklariert zu werden. Während der Interviews kam nicht der Eindruck auf, dass eine solche Zuschreibung den Gesprächsinhalt beeinflusst hätte.

6.2 Datenauswertung

Die erhobenen Daten werden analog dem beschriebenen Vorgehen der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2010) in Forschungsphase 2 (vgl. Kap. 4.2) ausgewertet. Die obige Begründung dieses Vorgehens hat auch für die Expertinnen-/Expertenbefragung Gültigkeit. Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 6.1.4), werden zuerst die drei im Mai 2013 erhobenen Daten ausgewertet. Das in Forschungsphase 2 verwendete Kategoriensystem wird hierfür abgeändert (vgl. Anhang O) und auf das neue Datenmaterial angewandt. Im August 2013 werden die zwei weiteren Interviews nach derselben Methode ausgewertet.

7. Darstellung der Ergebnisse aus Forschungsphase 3

Wie bereits in den anderen Forschungsphasen werden die Resultate aus den Expertinnen-/Experteninterviews folgendermassen dargestellt: Zuerst wird auf die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Konfliktprävention eingegangen. Daraufhin werden die Auswirkungen der Führungsrolle auf die Anwendung von Drittparteiinterventionen erläutert, um schliesslich Indikations- und Abgrenzungskriterien für die Bearbeitung von Konflikten in Sozialen Dienstleistungsorganisationen aufzuzeigen.

7.1 Konfliktpräventive Führung

Nach Thomann muss eine Führungskraft aus Eigeninteressen in ihrem Bereich auf eine konstruktive Konfliktkultur hinarbeiten, auch wenn diese in anderen Organisationsteilen nicht gegeben ist. Montada verdeutlicht, dass eine neue Konfliktkultur nicht kulturfremd implementiert werden kann, sondern immer die bestehenden Gegebenheiten mitberücksichtigt werden müssen. Glasl hat in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte meist mehr Gestaltungsspielraum zur Veränderung einer bestehenden Konfliktkultur haben, als angenommen wird. Die Gesamtkultur einer Organisation wirkt sich nicht dermassen zwingend aus. Oft gehen kulturverändernde Massnahmen von einzelnen Abteilungen aus. Wichtig ist, dass Führungskräfte die allfällige Diskrepanz zwischen gelebter und proklamierter Kultur kritisch reflektieren. Ansonsten sind heimliche Spielregeln in der Belegschaft die Folge. Glasl verdeutlicht dies:

Auf der Homepage steht, unsere Führungskräfte sind gut im Geben und Nehmen von Feedback (...) und die Mitarbeitenden der Abteilung sagen: „Du, denk nur nicht, dass du dem Chef ein Feedback geben kannst. Das bekommst du direkt als Bumerang zurück. Rede ihm nach dem Mund und gib ihm den Eindruck, dass er der beste aller Chefs ist und wage es nicht, hier auch mal ein negatives kritisches Feedback zu geben.“ Dies sind dann heimliche Spielregeln und da ist die Frage, wie geht eine Führungsperson in ihrem Bereich mit eventuellen Widersprüchen zwischen proklamiert und praktiziert um, weil die proklamierten Regeln beanspruchen Gültigkeit und die praktizierten können von Bereich zu Bereich verschieden sein. (...) Reflexion über die wirklich gelebte Kultur ist schon Teil einer Führungsaufgabe. (Glasl/53)

Glasl erwähnt, dass die gelebte Kultur eine andere als der im Leitbild proklamierte konstruktive Umgang mit Konflikten sein wird, wenn eine Führungskraft Anzeichen von Spannungen zu unterdrücken versucht. Nach Redlich ist die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden Modell. Führung ist demnach 10mal Modell, 3mal Lob und eine Kritik.

Die Expertin und die Experten sehen in einem kooperativen Führungsstil eine konfliktpräventive Wirkung. Die Mitarbeitenden sollen möglichst realistisch an Entscheidungen beteiligt werden. Schreyögg weist auf die Wichtigkeit einer hohen Sensibilität der Führungskraft gegenüber dem Konfliktgeschehen hin (vgl. auch Kap. 3.1). Zudem darf sie möglichst keine Angst vor Konflikten haben. Die Führungskraft ist nach Schreyögg primär für das System verantwortlich. Sie wendet, wenn nötig Macht an und muss letztendlich auch unpopuläre Entscheidung treffen. Wichtig ist,

dass die Führungskraft „Farbe bekennt“. Das macht sie für die Mitarbeitenden berechenbar. Wenn Führungskräfte nie Macht anwenden, wird ihre Position informell durch andere Mitarbeitende übernommen und eine Hackordnung entsteht. Stark narzisstische Führungskräfte können eine konstruktive Konfliktkultur verhindern. Wichtig ist, dass die Kompetenz der Mitarbeitenden gewürdigt und ihre Expertise abgeholt wird. Konflikte dürfen zudem nach Schreyögg grundsätzlich nicht personalisiert werden, da es sich gemäss ihrer Erfahrung meist um Interaktions- und Systemphänomene aufgrund unklarer Strukturen handelt.

In der Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitenden sollen Führungskräfte nach Schreyögg die nötige Distanz bewahren, dass sie grundsätzlich Mitarbeitenden auch „per du“ kündigen kann. Glasl erwähnt die Wichtigkeit einer gewissen Neutralität und Allparteilichkeit der Führungskraft. Dies hat einen wesentlichen Einfluss auf eine spätere Konfliktklärung. Neben den methodischen Kompetenzen muss eine Führungskraft v.a. auch sich selbst kennen. Glasl sieht in der Wahrnehmungsfähigkeit, dem Zugang und dem persönlichen Umgang mit Emotionen wichtige Faktoren für einen konfliktpräventiven Führungsstil. Thomann weist ebenfalls auf die Wichtigkeit der Selbsterfahrung hin, was sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur deckt. Eine Führungskraft muss die eigenen Ecken und Kannten kennen. Er betont, dass auch Führungskräfte Fehler machen dürfen. Mitarbeitende wollen von einem Menschen geführt werden und nicht von einem Computer. Wichtig ist gemäss Thomann die Haltung, dass die Führungskraft sich als für die Konfliktklärung zuständig betrachtet. Konflikte sollen deshalb akzeptiert und nicht verdammt werden. Mehrere Experten weisen auf die Wichtigkeit von Supervision, Coaching und Intervention als reflexive Gefässe hin.

Nach Schreyögg muss eine Führungskraft möglichst klar, wahrhaftig und zugleich respektvoll kommunizieren. Glasl erwähnt die Wichtigkeit des gegenseitigen Verstehens und einer offenen Kommunikation im Team. Schreyögg sieht in regelmässigen Einzelgesprächen mit den Mitarbeitenden eine wichtige vertrauensbildende Massnahme vor allem für neue Führungskräfte, da diese noch über keine sozioemotionale Hausmacht verfügen. Nach Redlich sollen Führungskräfte aufgrund der grossen Spannbreite kommunikativer Kompetenz möglichst viele Einzelgespräche führen. Klare und offene Kommunikation kann durch regelmässige Feedbacks gefördert werden. Thomann schlägt wie bereits in der Literatur beschrieben, einen Team Check-up vor (metakommunikativer Führungsstil). Viele Führungskräfte haben jedoch Angst vor den Rückmeldungen, da sie befürchten, ihre Autorität zu verlieren. Thomanns Erfahrung ist, dass das Gegenteil eintritt und die Führungskraft gestärkt wird.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass Führungskräfte die Diskrepanz zwischen proklamierter und gelebter Konfliktkultur kritisch reflektieren müssen. Innerhalb eines Teams kann grundsätzlich auch eine konstruktive Konfliktkultur gelebt werden, wenn in der Gesamtorganisation dies nicht der Fall ist. Es müssen jedoch immer die gegebenen Verhältnisse mitberücksichtigt werden. Der Einfluss des Führungsstils auf die Konfliktkultur wurde durch die Experten hervorge-

hoben. Ein kooperativer Führungsstil und wenn die Führungskraft im Alltag eine gewisse Neutralität und Allparteilichkeit vorlebt, können sich positiv auf eine spätere Konfliktklärung auswirken. Gleichzeitig muss eine Führungskraft bereit sein, Macht einzusetzen. Der Selbsterfahrung einer Führungskraft kommt zudem ein wichtiger Stellenwert zu. Es erweist sich in der Praxis aufgrund von bestehenden Ängsten von Führungskräften teilweise als schwierig, kritisches Feedback von den Mitarbeitenden einzufordern. Dies kann eine offene Kommunikation gefährden.

7.2 Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei

In Folgenden wird dargestellt, inwiefern aus der Erfahrung der befragten Expertin/der befragten Experten Führungskräfte die Rolle einer Drittpartei einnehmen können. Auch hier dienen die in Kapitel 2.2.2 erläuterten Prinzipien und deren spezifischen Problembereiche zur Analyse.

Bestehende Beziehungen zu den Konfliktparteien und organisationale Interessen

Im Folgenden werden auf der Grundlage der Interviews die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der neutralen und allparteilichen Intervention dargestellt:

Redlich betont, dass es sich bei einer Konfliktklärung durch die Führungskraft um einen anderen Allparteilichkeitsbegriff handelt als bei herkömmlichen Mediationen. Eine Führungskraft ist Partei für das Team (für die Teamleistung und das Teamklima) – also für die organisationalen Interessen. Sie muss den Konflikt klären. Thomann, Glasl, Montada und Redlich vertreten die Haltung, dass Führungskräfte grundsätzlich in einzelnen Phasen der Konfliktklärung eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen können. Diese kann sie gemäss mehrerer Experten z.B. dadurch kennzeichnen, indem sie einen Hut aufsetzt.

Montada verweist darauf, dass alles andere als Allparteilichkeit für Führungskräfte grundsätzlich problematisch ist. Redlich relativiert das Allparteilichkeitsprinzip, da dieses bei allen Mediationen nicht ganz rigid angewandt werden kann. Für gewisse Parteien braucht eine Drittkraft länger, bis sie versteht. Allparteilichkeit bedeutet daher nicht, jeder Partei denselben Zeitumfang zu widmen. Allparteilichkeit ist auch nach Montada in gewissem Sinne eine Illusion. In keiner sozialen Situation kommt man am Tatbestand vorbei, dass einem Leute unterschiedlich sympathisch sind.

Schreyögg ist wie bereits durch die Literaturrecherche festgestellt der Überzeugung, dass eine Führungskraft nie eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen kann. Sie muss für die Organisation Partei ergreifen. Aus diesem Grund kann eine Führungskraft nie die Rolle einer Mediatorin/eines Mediators übernehmen. Auch die Rolle einer Konflikt-Moderatorin/eines Konflikt-Moderators kann sie deshalb nur in eingeschränkter Form einnehmen. Sie begründet dies im Interview mit dem folgenden Beispiel:

Eine Führungskraft ist ja qua Position nicht neutral. Also ich habe mich mit vielen Schulen - Schulleitern beschäftigt. Wenn Eltern sich bei einem Schulleiter über einen Lehrer beklagen, dann muss der Schulleiter, wenn er etwas schlecht gemacht hat, sagen „stimmt - der Lehrer hat einen Fehler gemacht,“ da kann er nicht hinter den Lehrer stehen. (...) Es ist nicht möglich, dass eine Führungskraft einfach unparteiisch ist. Das geht ja gar nicht. (...) Sie hat die Aufgabe für ihr System zu sorgen. Ja - das ist nicht anders zu denken. (Schreyögg/28)

Wie erwähnt, geht die Mehrheit der Befragten jedoch davon aus, dass Allparteilichkeit und Neutralität in der Rolle der Führungskraft grundsätzlich möglich sind. Verschiedene Faktoren gefährden diese jedoch: Auch wenn eine Führungskraft gemäss Montada nicht offensichtlich Partei ist, kann sie z.B. aufgrund einer emotionalen Haltung parteiisch werden: „Dass ihm etwa A. und diese Sonderregelung arg zu schaffen macht und dass er eine emotionale Haltung hat, die ihn dazu bringt, wenn die draussen wäre hätten wir wieder den Frieden - wir können jemanden Neuen einstellen“ (Montada/16). Auch laut Thomann besteht grundsätzlich die Gefahr, dass eine Führungskraft einer Partei mehr Gewicht gibt und insgeheim froh ist, dass jemand endlich sagt, was Sache ist. Dies verunmöglicht die Durchführung einer kooperativen Klärung. Glasl weist ebenfalls darauf hin, dass die Gefahr besteht, dass die Führungskraft repressive Massnahmen beschliesst, Partei ergreift oder einer Partei näher steht. Wenn Letzteres der Fall ist, würden ihm die Mitarbeitenden nicht abnehmen, dass sie wie eine Drittpartei interveniert. Er betont, dass eine Führungskraft auch durch Unterlassen oder getroffene Entscheidungen zur Partei werden kann. Nach Redlich kann eine Führungskraft in der Konfliktklärung einseitig bei einer Partei ansetzen, wenn das Problem dort verortet wird. In solch eine Situation kommt eine externe Drittkraft nicht.

Weiter weist Glasl darauf hin, dass es beim plötzlichen Versuch einer kooperativen Klärung zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen kann, wenn eine Führungskraft vor dem Konflikt direktiv geführt hat. Wenn das Team die Erfahrung gemacht hat, dass eine Führungskraft im Alltag möglichst neutral, allparteilich und metaparteilich¹⁸ agiert, würden ihr dies Mitarbeitende im Konfliktfall auch eher länger zutrauen (vgl. auch Kap. 7.1). Es kommt schliesslich, wie bereits in den vorangehenden Forschungsphasen ersichtlich wurde, immer auf die Wahrnehmung der Konfliktparteien an. Ab einem gewissen Eskalationsgrad würde niemand mehr davon ausgehen, dass die Führungskraft nicht ihre eigenen Interessen oder jene der Organisation in den Vordergrund stellt.

Der Reflexion einer Führungskraft, ob sie wirklich neutral und allparteilich sein kann, kommt eine wesentliche Relevanz zu. Thomann verweist darauf, dass eine Führungskraft sich vor einer kooperativen Konfliktklärung fragen muss, wie sie zu den einzelnen Parteien steht (führungsmässig, ausstrahlungsmässig und hinsichtlich Vorurteilen). Nach Montada kann mit Selbstkontrolle der Ge-

¹⁸ Überparteilich bzw. metaparteilich ist eine Drittpartei, „wenn sie auch auf die Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse von ‚Stakeholders‘ (d.h. Anspruchsgruppen) hinwirken, die nicht an der Mediation beteiligt sind“ (Ballreich & Glasl, 2007, S. 4).

führung der Allparteilichkeit durch unterschiedliche Sympathien entgegnet werden. Das gilt für fremde Mediatorinnen und Mediatoren wie auch den Konfliktparteien bereits bekannten. Auch unbekannte Drittparteien „müssen sich wappnen dagegen und sie müssen wissen, man versucht mich jetzt auf eine Seite zu ziehen und es ist gut, so zumindest mal die typischen Programmpunkte von Trainern zu kennen - wie mache ich mir eine andere Person gewogen“ (Montada/35). Wenn eine Führungskraft dies weiss, fällt sie nicht so rasch darauf rein. Nach Schreyögg ist wichtig, dass Führungskräfte in der Konfliktklärung den Mitarbeitenden Einzelgesprächen im Voraus ankündigen, damit möglichst wenig Verdachtsgründe bezüglich Koalitionen entstehen. Dieser Verdacht kann z.B. durch die Anwendung des Senioritätsprinzips bei der Rangfolge der Gespräche entkräftet werden. Montada schlägt wie auch Thomann vor, dass eine Klärung möglichst von Beginn an mit allen beteiligten Konfliktparteien stattfindet. In Einzelgesprächen ist nicht zu vermeiden, dass die verstehende Haltung der Führungskraft als Zustimmung fehlinterpretiert wird.

Der Einwand von Schreyögg gegenüber einer neutralen und allparteilichen Rolle einer Führungskraft wird in vielen betrieblichen Konflikten Geltung haben, in denen übergeordnete Interessen berücksichtigt werden müssen. Auch eine externe Drittpartei muss jedoch die bestehenden Rahmenbedingungen einhalten. Grundsätzlich geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass in Situationen mit Verhandlungsspielraum eine Führungskraft eine allparteiliche und neutrale Rolle einnehmen kann. Schliesslich ist immer die Wahrnehmung der Konfliktparteien entscheidend. Wie bereits in den vorangehenden Forschungsphasen festgestellt wurde, können Führungskräfte unterschiedliche Sympathien in der Regel ausgleichen.

Rollenwechsel der Führungskraft

Die Expertin/die Experten wurden darüber befragt, inwiefern eine Führungskraft in der Rolle einer Drittpartei dem Prinzip der Selbstverantwortung gerecht werden kann und wie sich die unterschiedlichen Rollen auf die Konfliktklärung auswirken. Die Resultate werden im Folgenden dargestellt:

Thomann äussert, dass die Führungskraft sich immer im Klaren sein muss, dass sie im Unterschied zu einer externen Drittpartei eigenen Aktien im Spiel hat. Schreyögg vertritt wie oben beschrieben die Auffassung, dass eine Führungskraft nie eine Konfliktklärung im Sinne einer Mediation durchführen kann, weil sie die Klärung nie nur den Parteien überlassen kann. Montada teilt die Ansicht, dass Führungskräfte grundsätzlich sehr zögerlich sein müssen, die Beilegung eines Konfliktes nur den Parteien zu überlassen. Er räumt jedoch ein, dass die bestehenden Vorbehalte von einem eingeschränkten Mediationsbegriff stammen, in dem versucht wird, Mediation maximal von Gerichtsverfahren abzugrenzen. Wie schon in der Literatur beschrieben, vertritt Montada deshalb eine aktive Rolle der dritten Kraft. Sie soll eigene Vorschläge einbringen können (vgl. Kap. 3.2). Die entscheidende Frage ist, in welcher Form sie diese einbringt (vgl. Anhang P). Die Rolle der Mediator-

rin/des Mediators geht über die reine Vermittlung hinaus. Er begründet das im Interview systemisch. In allen sozialen Systemen sind Konfliktparteien nie völlig frei zu entscheiden, wie sie den Konflikt klären wollen. Mediatorinnen und Mediatoren müssen deshalb immer darauf achten, dass eine Lösung keine Ungerechtigkeit gegenüber Dritten bedeutet. Deshalb müssen Führungskräfte als Mediatorinnen und Mediatoren die Auswirkungen in ihrem Betrieb und anderen sozialen Systemen beachten. Nach Montada kann die Skepsis gegenüber den Konfliktlösungsbemühungen durch Führungskräfte grundsätzlich ad acta gelegt werden:

Es ist immer zu bedenken, was hat das denn für Auswirkungen auf Dritte. Wir sind nicht alleine und das ist ja eine ganz wesentliche Erkenntnis in einem Konflikt - zu sehen - unser Konflikt ist nicht unsere Privatsache alleine. Unser Konflikt hat Auswirkungen auf vieles und kann sehr vieles sozusagen negativ bewirken. Unter Umständen auch positiv bewirken, wenn der Konflikt zu einer vernünftigen Lösung gebracht werden kann. Aber dieses größere System im Auge zu behalten ist für die Mediatoren eine Selbstverständlichkeit - sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Das den Konfliktparteien beizubringen, sollte ebenfalls selbstverständlich sein - und dann haben wir sozusagen die ganze Verkrampfung, die ja gerade bei bestimmten Konfliktmediatoren, die im System eine Position haben - haben wir diese Verkrampfung raus. (Montada/1)

Die zentrale Botschaft Montadas ist, dass der Blick ausgedehnt werden soll. Dies ergibt eine ganz andere Parteienkonstellation. Ohne systemisches Denken können keine tragfähigen Lösungen erarbeitet werden. Montada hat die Erfahrung gemacht, dass sich eine Partei oft kurz vor dem Abschluss zurückzieht, wenn Lösungen zwischen den Parteien ausgehandelt und andere Betroffene nicht mitberücksichtigt werden. Grundsätzlich können nach Montada Führungskräfte unter den gleichen Bedingungen transformative Mediationen in ihren Teams durchführen wie Externe. Dies setzt jedoch voraus, dass die Rolle der Mediatorin/des Mediators reflektiert wird. Redlich bekräftigt dies, indem er festhält, dass auch bei Gruppenmoderationen durch eine externe Person die anwesende Führungskraft immer auf die bestehenden Rahmenbedingungen hinweisen muss, wenn etwas gegen die organisationalen Interessen verstößt. Auch Glasl betont, dass eine Führungskraft so gut wie Mediatorinnen und Mediatoren in anderen Systemen (z.B. Scheidungsmediation) Verletzungen der Rahmenbedingungen klarstellen müssen. Auch eine externe Drittkraft muss auf übergeordnete Interessen hinweisen, z.B. als *Advocatus Diaboli*. Diese Argumente scheinen die grundsätzlichen Vorbehalte zu widerlegen.

Die Expertin/die Experten betonen die Wichtigkeit, dass Führungskräfte immer vorgängig durch eine Analyse der Konfliktslage den möglichen Verhandlungsspielraum feststellen und klar deklarieren. Sie dürfen nicht den Eindruck der totalen Selbstbestimmung vermitteln. Redlich schlägt vor, dass die Konfliktparteien, wenn möglich gefragt werden sollen, ob der Konflikt moderierend oder durch einen Entscheid der Führungskraft geklärt werden soll. Redlich und Schreyögg weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden im Voraus wissen müssen, wenn die Entscheidung durch die Führungskraft vorbehalten wird. Im Falle einer kooperativen Klärung weisen Redlich und Thomann darauf hin, dass die Führungskraft kommunizieren muss, dass sie die Führungsrolle zeitweise ab-

legt und im Sinne einer Mediation moderierend den Konflikt klären will. Der übergeordneten Führungsrolle wird dann ein „Beratungshut“ aufgesetzt. Die Kriterien der Beratung gelten für diesen Abschnitt, bis die allparteiliche Rolle wieder durch die Führungsrolle ersetzt wird. Dieser Rollenwechsel ist grundsätzlich möglich. Redlich betont jedoch, dass es problematisch sein kann, wenn die Führungskraft Informationen, die sie durch aktives Zuhören erhalten hat, in die Führungsrolle zurückfliessen lässt, wenn die Beratungsrolle abgelegt wurde. Deshalb ist besonders wichtig, dass die jeweilige Rolle, wie bereits in den vorangehenden Forschungsphasen beschrieben, klar deklariert werden.

Abschliessend kann zusammengefasst werden, dass in der Konfliktklärung den Parteien nie eine vollkommene Selbstverantwortlichkeit gewährt werden kann. Dies schliesst jedoch aus systemischer Sicht eine transformative Mediation durch Führungskräfte nicht aus. Systemische Auswirkungen müssen immer mitberücksichtigt werden. Die Einwände gegenüber innersystemischer Mediation durch Vorgesetzte können mit dieser Sichtweise entkräftet werden. Das Prinzip der Selbstverantwortung erhält dadurch eine andere Wertung. Diese Erkenntnis scheint die Möglichkeiten der Führungskräfte für die kooperative Konfliktbearbeitung massgeblich zu erweitern. Vor einer Klärung müssen die Rahmenbedingungen bekannt sein. Es wird vorgeschlagen, die Parteien zu fragen, ob der Konflikt mediativ geklärt werden soll. Die jeweilige Rolle muss den Parteien immer transparent sein. Dabei muss eine Führungskraft sorgfältig mit Informationen umgehen, die sie während einer Konfliktklärung erhalten hat.

Abhängigkeitsverhältnis

Das Prinzip der Vertraulichkeit ist für eine kooperative Konfliktklärung von besonderer Relevanz. Es besteht die Gefahr, dass die in der hierarchischen Beziehung vorhandenen Abhängigkeiten die nötige Offenheit für eine kooperative Klärung verhindern. Die Expertin/die Experten verdeutlichen, dass die Abhängigkeiten klar existieren. Nach Schreyögg ist wichtig, dass Abhängigkeiten nicht verschleiert werden. Glasl sieht die Frage als zentral, inwiefern die Führungskraft diese bisher zu einer einseitigen Abhängigkeit umdefiniert hat. Abhängigkeiten werden oft stärker erlebt, als sie wirklich sind. Es handelt sich meist um wechselseitige Abhängigkeiten. Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto grösser ist gemäss Glasl die Gefahr, dass eine Führungskraft wechselseitige zu einseitiger Abhängigkeit umdefiniert. Schreyögg weist darauf hin, dass die Offenheit der Konfliktparteien bei einer Konfliktbearbeitung durch die Führungskraft automatisch nicht so gross ist, da sie über Macht verfügt. Eine Führungskraft soll keine Vertraulichkeit erzwingen, die nicht bestehen kann. Es gibt Situationen, in denen sie kein umfassendes Vertrauen erwarten kann. Das muss sie respektieren. Deshalb darf gemäss der Mehrheit der Interviewten eine Führungskraft nicht zu tief in die Persönlichkeit der Mitarbeitenden intervenieren.

Da die Abhängigkeiten klar existieren, hat Thomann die Erfahrung gemacht, dass aufgrund dessen Mitarbeitende negative Gefühle weniger aussprechen. „Normalerweise geht man auf die Vorwurfs-ebene und braucht für die Aggressionsebene nur noch ein wenig Etiketten, z.B. das macht einen sauer oder sie sind wütend geworden“ (Thomann/56; vgl. hierzu Abb. 8). Nach Redlich ist wie bereits oben beschrieben wichtig, dass die jeweilige Rolle der Führungskraft in der Konfliktklärung den Parteien klar ist. Sie kann sich nicht selbst Vertraulichkeit zusichern und dann später im Führungsalltag Inhalte der Mediation einbringen. Thomann weist deshalb darauf hin, dass Mitarbeitende in der Konfliktklärung nur so offen sein sollen, wie es die spätere Zusammenarbeit auch zulässt:

Wenn die Führungskräfte am Anfang, wenn ich dabei bin, sagen: „So und jetzt könnt ihr ganz offen sprechen und ich hoffe ihr legt alles ganz offen auf den Tisch - es hat keine Konsequenzen (...)“, dann sage ich, „das können Sie nicht versprechen, dass das hier keine Konsequenzen hat. Sie wissen ja nicht was kommt. Es gibt hier keine Amnestie. Oder haben Sie irgendein Konto, womit Sie Verfehlungen ausgleichen können?“ (Thomann/39)

Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass Abhängigkeiten immer existieren. Diese sollen nicht verschleiert werden. Inwiefern diese zu einseitiger Abhängigkeit umdefiniert werden, hängt stark mit dem Eskalationsgrad des Konfliktes und der zuvor bestehenden Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft zusammen. Grundsätzlich dürfen Führungskräfte aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten nicht zu tief auf der Subjektebene intervenieren.

Zwang zur Konfliktlösung

Nach Redlich hat eine Führungskraft die Verpflichtung, die Konfliktklärung mindestens auf der Ebene der Interessensverhandlung einzufordern, wenn dies zur Verbesserung der Produktivität und des Binnenklimas führt. Führungskräfte müssen auf Konflikte reagieren. Inwiefern dies das Prinzip der Freiwilligkeit tangiert und die Möglichkeiten der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte einschränkt, wird im Folgenden dargestellt:

Nach Glasl kommt es primär darauf an, ob der Zwang nur darin besteht, die Parteien an einen Tisch zu bekommen und die Konfliktklärung im Sinne von Gleichwürdigkeit abläuft. Gleichwürdigkeit bedeutet, dass die Würde der einen Partei genau so respektiert wird wie die Würde der anderen Partei. Gemäss Glasl hängt es hauptsächlich davon ab, ob sich Zwang negativ auf eine Konfliktklärung auswirkt. Wenn die Klärung selbst auch mit Drohungen oder ultimativen Forderungen geschieht, dann kann selbstverständlich keine kooperative Lösung entstehen. Thomann hat die Erfahrung gemacht, dass sich Zwang zu einer Klärung in einem Betrieb nicht per se schlecht auswirkt. Er geht offen darauf ein und erkläre, weshalb die Konfliktbearbeitung als obligatorisch erklärt wurde:

Wenn ich als Externer komme und Zwang über den Chef an ihn (den Mitarbeiter) anwende, (...) dann sagt einer, „ich bin jetzt nicht freiwillig hier“. Dann sage ich, „ja schön, dass sie trotzdem gekommen sind!“ – „Ja mein Chef (...)!“ Dann sage ich „nein - das ist nicht euer Chef gewesen, das bin ich gewesen. Ich wollte das.“ Ich begründe das offen und sage „ich bin es gewesen und

ihr müsst nichts sagen. Sie können einen Meter zurückrutschen.“ - „Ja aber ich hätte soviel zu tun!“ - „Ja das glaube ich schon. Aber die Arbeit und das Klima ist mittel- und langfristig wichtiger als jetzt dringende Arbeiten erledigen.“ Also da lasse ich mich auch auf Diskussionen ein, das macht mir gar nichts. (Thomann/32)

Dies verdeutlicht, dass auch eine externe Drittpartei nicht immer mit Freiwilligkeit bei der Konfliktklärung rechnen kann und sich dies nicht per se negativ auswirken muss. Montada vertritt die Haltung, dass die Konfliktparteien für eine Klärung im Rahmen einer „echten“ Mediation sich freiwillig hineinbegeben müssen. Wenn dies nicht gegeben ist, kann sich die Führungskraft über einen Konflikt informieren und sich um ein besseres Verstehen bemühen. Diese Phase des wechselseitigen Verstehens kann sehr viel bewirken und ist ein typischer Teil der Mediation. Auf dieser Grundlage kann über das weitere Vorgehen entschieden werden.

Aus der Analyse wird ersichtlich, dass nach Ansicht der Mehrheit der Befragten kooperative Lösungen grundsätzlich möglich sind, wenn kein innerer Zwang angewandt wird und die Klärung im Sinne der Gleichwürdigkeit stattfindet. Einzelne mediative Elemente können angewandt werden, um den Konflikt besser zu verstehen, ohne eine vollständige Mediation durchzuführen.

Asymmetrische Informationsverteilung

Wenn eine Partei Informationen zurückhält, die für die kooperative Konfliktklärung wichtig sind, kann dies zur Problematik der asymmetrischen Information führen und das Prinzip der Informiertheit beeinträchtigen. Dies ist nach Glasl generell hinderlich für die Kooperation, ob dies in Organisationen ist oder anderen sozialen Systemen. Nach Montada gibt es in diesem Bereich keine wesentlichen Unterschiede zwischen interner und externer Mediation. Nützlich ist in diesem Zusammenhang, wenn den Parteien vor Beginn die Kriterien erläutert werden, die zu einer erfolgreichen Konfliktklärung führen oder eben nicht.

Thomann hat die Erfahrung gemacht, dass vor einer Konfliktklärung möglichst nur kurze Einzelgespräche geführt werden sollen, ansonsten die Gefahr besteht, dass Informationen anvertraut werden, die nachher in der Konfliktklärung nicht verwendet werden dürfen: „Ich habe viele schlechte Erfahrungen mit Vorgesprächen gemacht. Dann ist es letztlich kein Vorgespräch. Dann ist es ein Geheimnis. Das wäre der wesentliche Vorwurf gewesen, den man hätte machen können. Aber der darf nicht von mir kommen. Der muss von den Leuten kommen“ (Thomann/42). Schreyögg schreibt Einzelgesprächen grundsätzlich eine deeskalierende Wirkung zu. Redlich sieht in Einzelgesprächen, wie oben beschrieben, aus Kompetenzgründen eine wichtige Funktion, um Informationen über den Konflikt zu erhalten und über das weitere Vorgehen zu entscheiden.

Führungskräfte müssen wie auch externe Drittparteien relevante asymmetrische Informationen ausgleichen können, ansonsten ist die kooperative Konfliktklärung in Gefahr. Ob dies in Organisation häufiger zu Problemen führt, konnte durch die Erhebung nicht geklärt werden. In diesem Zu-

sammenhang ist die Frage des Settings von Bedeutung. Die Expertin/die Experten sind sich bezüglich der Wirkung von Einzelgesprächen in der Konfliktklärung uneinig.

7.3 Indikationskriterien zur Konfliktbehandlung

Die Analyse der Daten hat ergeben, dass einerseits die Haltung vertreten wird, dass Führungskräfte bei Konflikten sofort intervenieren müssen. Andererseits wurde, wie auch in den vorangehenden Forschungsphasen festgestellt, erwähnt, dass auch zu rasches Handeln problematisch sein kann. Nach Redlich ist wichtig, die richtige Balance zwischen Konfliktbearbeitung und Konflikt ignorieren zu finden. Führungskräfte können viel zu früh einen Konflikt hysterisch aufblasen. Andererseits kann auch zu lange ignoriert werden, was zur Eskalation führen kann. Thomann vertritt die Auffassung, dass Führungskräfte auch Gerüchten aktiv nachgehen müssen. Montada vertritt die Ansicht, dass eine Führungskraft grundsätzlich nicht alle Konflikte klären muss. Wenn Konflikte erkennbar sind, sollen sie jedoch gegenüber allen Beteiligten angesprochen werden.

Wichtig ist gemäss der Expertin/den Experten, dass alle Beteiligten feststellen, dass die Führungskraft sieht, dass etwas nicht gut läuft. Je früher Führungskräfte hinschauen, desto weniger verfestigt sind die Positionen. Gute Vorgesetzte haben gemäss Montada ein Sensorium für das Konfliktgeschehen in ihrem Bereich. Spätestens wenn ein Konflikt für Dritte problematisch ist, muss sie eingreifen. Schreyögg vertritt die Haltung, dass Führungskräfte sofort in Konflikte intervenieren müssen, wenn sie feststellbar sind, spätestens jedoch, wenn der Konflikt das System gefährdet und wenn die Leute emotionalisierte, feindliche Aktionen einander gegenüber starten. Nach Redlich und Thomann müssen Führungskräfte spätestens intervenieren, wenn die Produktivität der Mitarbeitenden durch einen Konflikt nachlässt, wenn sie den Konflikt dem Vorgesetzten melden oder wenn die Leute mit sich selbst zu stark beschäftigt sind, weil die Beziehungen gestört sind und sich dadurch das Binnenklima verschlechtert.

7.4 Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte

Im Folgenden wird der Fokus auf die Grenzen der kooperativen Konfliktbearbeitung durch Führungskräfte gerichtet und die Resultate aus den Expertinnen-/Experteninterviews dargestellt. Dabei ist der Text wiederum gleich strukturiert wie in Forschungsphase 1 und 2.

Konfliktverlauf und Grenzen der Anwendung einzelner Strategie- und Rollenmodelle

Es soll nun die Frage beantwortet werden, welche kritischen Ereignisse im Eskalationsverlauf die Grenzen der Interventionsmöglichkeiten von Führungskräften aufzeigen und wo die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung der in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Strategie- und Rollenmodellen liegen. Die Aussagen beziehen sich auf heisse Konfliktaustragungen (vgl. Kap. 2.1/3.4).

Glasl nimmt Bezug auf die durch ihn entwickelten Eskalationsstufen (vgl. Abb. 6). Führungskräfte kommen an eine Grenze, wenn sich die Stufe 4 richtig entfaltet hat, spätestens gegen Ende dieser Stufe:

Wenn Stufe fünf wäre und da wirklich Unterstellungen wären in Bezug auf ihre Integrität, in Bezug ob sie es ehrlich, verlogen oder manipulativ macht - diese Dinge, dann ist auch eine noch so gut geschulte Führungskraft schon nicht mehr so ohne weiteres in der Lage zu intervenieren. Es liegt nicht am Wissen und Können, sondern an der Tatsache, dass sie dann in der Wahrnehmung der anderen zu sehr Teil des Systems ist. Auch wenn er sich noch so neutral verhalten würde. Entscheidend ist ja wie er gesehen wird. Das ist, sagen wir, ziemlich grundsätzlich. Wenn das Team mit ihm Erfahrungen gemacht hätte bisher - auch in den weniger weit eskalierten Konflikten, dass er wirklich um eine gewisse Neutralität, Allparteilichkeit und Überparteilichkeit - dass er daran interessiert ist - dann würde man ihm wahrscheinlich auch noch etwas zugestehen gegen Ende der Stufe vier. (Glasl/4)

Bis gegen Ende der Stufe 4 können nach Glasl Führungskräfte als transformative Mediatoren agieren, sofern die in Kapitel 7.2 thematisierten Voraussetzungen berücksichtigt wurden. Montada vertritt die Haltung, dass eine Führungskraft mit den notwendigen Kompetenzen transformative Mediationen mit den genau gleichen Grenzen wie eine externe Drittpartei durchführen kann, da alle Mediatorinnen und Mediatoren die Interessen Dritter in sozialen Systemen mitberücksichtigen müssen. Montada sieht eine Abgrenzung auf einem Stufenmodell als kritisch, da es sich um schwankende Systeme handelt. Ein Konflikt kann sich auf den glaslschen Eskalationsstufen von 1 bis 6 in ganz kurzer Zeit hin und her bewegen. Eine andere Führungskraft mit genügend Autorität oder Humor kann die Situation allenfalls rasch deeskalieren. Vielmehr sieht er als Abgrenzungskriterium die erlebte eigene Inkompetenz der Führungskraft. Eine misslungene Beilegung des Konflikts kann sich negativ auf das Prestige der Führungskraft auswirken, sich nicht einzumischen ebenfalls. Glasl sieht bei diesem Vorgehen die Gefahr eines Autoritätsverlusts. Es kann angebracht sein, die Konfliktbehandlung bei einer gewissen Eskalation rasch zu delegieren, statt selbst zu probieren bis es nicht mehr geht. Nach Montada muss eine Führungskraft in jedem Fall zuerst einen Versuch zur Klärung machen. Ohne sich persönlich mit dem Konflikt auseinandergesetzt zu haben, kann auch keine Entscheidung für eine Unterstützung getroffen werden. Thomann teilt das Vorgehen von Montada. Zuerst soll die Führungskraft selbst probieren. Wenn dies nicht zu einer Deeskalation beiträgt oder der Konflikt noch weiter eskaliert, dann muss die nächsthöhere Führungskraft beigezogen werden. Wenn auch der Vorgesetzte keine Deeskalation erreicht, dann muss externe Unterstützung eingefordert werden. Ansonsten beginnt die Fluktuation der Mitarbeitenden. Glasl äußert kritisch, dass das Delegieren der Konfliktklärung an höhere Vorgesetzte oft zu rigorosem Durchgreifen führen kann. Höhere Vorgesetzte verfügen nicht unbedingt über mehr Konfliktmanagementkompetenzen.

Redlich bezieht sich nicht wie zuvor in der Literatur (vgl. Kap. 3.4) auf die glaslschen Eskalationsstufen. Stattdessen verweist er als Abgrenzungskriterium auf das Eskalationsstadium, in dem die

Parteien sich demaskieren¹⁹. Um mit Demaskierungen zu arbeiten, sind Führungskräfte meist nicht kompetent genug. Dann muss externe Unterstützung beigezogen werden. Bis zu diesem Eskalationsgrad kann eine Führungskraft grundsätzlich in der Subrolle als Mediatorin/Mediator arbeiten. Hinsichtlich der unterschiedlichen Ansätze der Drittparteistategien plädiert Redlich dafür, dass man weg kommt von Brands. Konflikte sind so komplex, dass ein eklektisches Mittel²⁰ gebraucht wird: „Also jeder Satz der beinhaltet, ‚als transformativer Mediator oder als humanistischer Psychologe oder als psychoanalytischer Therapeut darfst du das nicht machen‘ - in dem Moment geht bei mir sozusagen die Abwehr los“ (Redlich/68). Diese methodischen Grenzen sollen überwunden werden. „Eine dritte Kraft wird herangezogen und sie muss immer ein bisschen moderieren. Sie muss mehr moderieren, wenn es drei Personen sind als wenn es zwei Personen sind, weil sie mitdenken muss, dass die Kommunikationsquadrate²¹, die beide Konfliktparteien zwischen sich haben, immer noch ein weiteres Kommunikationsquadrat zu einer dritten Person haben und auch nochmal zu mir“ (Redlich/68). Er sieht daher Konflikt-Moderation als moderierende Tätigkeit, die sich alle Methoden aneignet, die situativ hilfreich eingesetzt werden können. Konflikt-Moderation ist keine Marke.

Wie schon in der Literatur beschrieben (vgl. Kap. 3.4) sieht Schreyögg im Beizug einer externen Drittpartei die Gefahr der Depotenzierung der Führungskraft. Zudem kann das Erscheinen einer externen Drittpartei eine Kampfspielarena eröffnen und den Konflikt weiter eskalieren lassen. Dies soll deshalb nur in Betracht gezogen werden, wenn die Führungskraft über zu geringe Kompetenzen verfügt. Hierarchie ist da, um Konflikte zu regeln. Schreyögg spricht einer externen Konfliktklärung zudem wenig Wirkung zu, wenn Konflikte systembedrohend sind. Dann kann nur noch ein Machteingriff der Führungskraft zur Deeskalation beitragen, worunter auch strukturelle Anpassungen gehören. Grundsätzlich muss nach Schreyögg (vgl. auch Kap. 3.4) ab der vierten Stufe nach Glasl eine Führungskraft möglichst strikt eingreifen.

Bezogen auf die Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte im Eskalationsverlauf kann abschliessend festgehalten werden, dass sich die Expertin/die Experten uneinig sind. Einige Befragte verorten diese Grenze zu Beginn bzw. gegen Ende der Stufe 4 nach Glasl. Eine andere Position beinhaltet, dass Führungskräfte immer einen Klärungsversuch unternehmen sollen und an eine interne oder externe Drittkraft delegiert werden muss, sobald die erhoffte Wirkung nicht eintritt. Die dritte Position sieht in den auftretenden Demaskierungsversuchen der Konfliktparteien die Grenze gegeben. Bis auf Schreyögg vertreten alle Experten, dass Führungskräfte in der Subrolle einer Drittpartei einen Konflikt klären können.

¹⁹ Eskalationsstufe 5 nach Glasl (2011, S. 236)

²⁰ Drittparteien „wählen aus den vorhandenen theoretischen Orientierungen und empirischen Befunden jeweils das aus, was ihnen für die Bearbeitung eines konkreten Einzelfalles“ als das richtige Vorgehen erscheint (Plaum, 1992, S. 13).

²¹ Die vier Ebenen einer Nachricht: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell (vgl. Schulz von Thun, 2011c).

Konfliktgegenstände, Interventionstiefen und Grenzen der Konfliktklärung

Nun werden Abgrenzungskriterien aus Sicht der Expertin/der Experten im Bereich der Konfliktgegenstände (Objekt- und Subjektsphäre) diskutiert. Zudem wird auf die möglichen Interventionstiefen durch Führungskräfte eingegangen.

Aufgrund der Beurteilungsfunktion (vgl. auch Kap. 7.2) der Führungskraft lässt die Beziehung zu den Mitarbeitenden keine tiefgehenden Interventionen zur Konfliktklärung zu. Schreyögg weist darauf hin, dass Führungskräfte nicht therapeutisch zu den Mitarbeitenden sprechen und tief in die Persönlichkeit eindringen dürfen, da diese ihre Arbeitskraft verkaufen und nicht ihre Seele (vgl. Kap. 3.4). Wenn die Konfliktgegenstände im privaten Bereich liegen, können Führungskräfte nach Thomann meist keine Klärung herbeiführen (medizinische Probleme, Sexualität, persönliche Orientierung etc.). Nach Schreyögg haben Konflikte, wie in Kapitel 7.2 erwähnt, in der Regel keinen personalen Kern, sondern sind strukturell bedingt. Wenn dies jedoch der Fall ist, dann sind es meist narzisstische Mitarbeitende, die Konflikte verursachen. Je weniger formell eine Organisation strukturiert ist, desto mehr agieren diese Mitarbeitenden mikropolitisch. Deshalb ist wichtig, dass die Leitung klar führt. Des Weiteren weist Schreyögg darauf hin, dass strukturelle Kränkungen zu Konflikten führen können, die eine Führungskraft nicht bearbeiten kann. Da liegen die Konfliktursachen darin, dass die Strukturen verändert wurden (z.B. keine automatische Lohnerhöhung nach Dienstalter mehr gewährt wird) und die Mitarbeitenden dies als Kränkung erleben. In diesen Fällen ist wichtig, dass den Leuten klar gemacht wird, „hier ist es nicht so, dass dich als Mensch jemand kränken will, sondern das System durch seine Bedingungen, durch seine Struktur, durch seine Veränderung kränkt dich. Dadurch bist du gekränkt“ (Schreyögg/90).

Redlich weist darauf hin, dass Mitarbeitende meist langfristige Beziehungen zu ihren Vorgesetzten eingehen. Wenn etwas erzählt wird, was nicht in das System Arbeit passt, und die Führungskraft dadurch Machtinformationen erhält, kann sich dies negativ auswirken. Wenn zu tief interveniert wird, kann ihr danach vorgeworfen werden, dass sie zu viel weiss. Die Führungskraft muss deshalb eine hohe Schwelle haben, in der Seele von Mitarbeitenden zu intervenieren. Eine Führungskraft ist nicht für die tieferen Arbeitsbeziehungen zuständig. Sie ist kein Beziehungsmanager. Deshalb sieht Redlich die Führungskraft weniger in der Rolle eines transformativen Mediators, sondern eher in der Rolle eines Verhandlungsmoderators im Sinne des Harvard Konzepts.

Thomann bekräftigt die Erkenntnisse aus der Literatur, dass im Bereich der „inneren Not“ (vgl. Abb. 8) nur externe Therapeutinnen und Therapeuten intervenieren dürfen. Dort beginnt die Psychotherapie. Er beobachtet in der Praxis, dass Führungskräfte teilweise zu tief intervenieren, „dass sie dann wie Blut lecken. ‚Ah, jetzt kommt man endlich mal in die Tiefe. Ja warum bist du denn so neidisch. Was macht dich denn da genau so eifersüchtig?‘ und gehen immer tiefer und tiefer und tiefer. ‚Ah du fühlst dich verlassen - fühlst du dich schon das ganze Leben lang verlassen oder wes-

halb...?' Eben da - dann muss ich sagen: ‚Stopp, stopp, das geht dich jetzt nichts mehr an‘ (Thomann/26). Einzelne Mitarbeitende zeigen sich teilweise im Konflikt auf dieser Ebene der „inneren Not“. Da müssen sie durch die Führungskraft wieder herausgeholt werden. Sonst kann es zu einer Täter-Opfer-Schiefebene führen. Teilweise werden Worte wie „verletzt“ zu rasch verwendet und können auf eine Pseudotiefe hinweisen. Wenn Mitarbeitenden keine Tiefe zulassen, muss das respektiert werden. Die Führungskraft soll nur so tief wie nötig intervenieren, wenn dies nicht geht, dann wird auf der Ebene geklärt, wo es möglich ist (z.B. auf der Sachebene). Es geht primär nicht um die Tiefe, sondern um Klärung. Klärung wird erreicht, indem Verständnis in das System eingebracht wird. Eine Klärung auf der Aggressionsebene ist nach Thomann möglich, stellt jedoch wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben zugleich die Grenze der Interventionstiefe für Führungskräfte dar.

Die Grenze der Interventionstiefe ist nach Montada eher eine subjektive, „wie weit wird er sich darauf einlassen, wie weit traut er sich das zu“ (Montada/13). Nach Montada setzen Klärungen bevorzugt an den Emotionen an. Führungskräfte sollen möglichst versuchen, die gegenseitigen Empörungen in Anwesenheit aller direkt Betroffenen genau zu verstehen. Nach Montada darf eine Führungskraft grundsätzlich auch doppeln. Sie muss aber darauf hinweisen, dass sie auch falsch verstanden haben könnte und deshalb immer rückfragen „habe ich Sie richtig verstanden?“ Nach Schreyögg ist doppeln nicht erlaubt. Sie zieht die Grenze der methodischen Möglichkeiten von Führungskräften eng, da diese oft zu stark auf die Subjektebene zielen. Redlich und Thomann weisen ebenfalls darauf hin, dass Führungskräfte nicht doppeln dürfen, da dies übergriffig wäre. Thomann vertritt jedoch die Haltung, dass eine Führungskraft eine abgeschwächte Form des Doppelns durchführen darf, sofern sie darin ausgebildet ist. Er nennt dies „Pobacken-Doppeln“:

Da ist Partei A - da ist Partei B: Dass dann die Führungskraft, nachdem sie gesprochen haben - ihre Sichtweise dargelegt haben und es dann wirklich zum Dialog kommt, dann sagen „habe ich Sie richtig verstanden - zwischen den Zeilen sagen Sie dem anderen eigentlich du bist nicht solidarisch, du willst nicht mehr zu uns gehören, du hast das Gefühl du bist etwas besseres als Mutter und dein Kind geht über alles und das regt uns auf. Stimmt das so?“ Aber er darf nicht hingehen und den Stuhl tauschen. Eben nur eine Pobacke. Wenn er es an einem Ort (gegenüber einer Partei) macht, muss er es auch am andern Ort tun und die Einleitung heißt: „Habe ich Sie richtig verstanden - (...) im Grunde genommen sagen Sie zwischen den Zeilen XY.“ Das ist immer sehr erleichternd. (Thomann/19)

Thomann weist darauf hin, dass diese Art des Doppelns gelernt sein muss, ansonsten es einseitig wird und die Allparteilichkeit der Führungskraft gefährdet. Nach Redlich sollen Führungskräfte zudem nicht durchgehend aktiv zuhören: „Wenn ich Führungskräfte schule, versuche ich ihnen beizubringen, dass sie aktives Zuhören nicht bruchlos machen, sondern immer solche Sätze sagen

wie ‚habe ich das richtig verstanden, Sie meinen (...)‘“ (Redlich/36). Für Redlich stellen die „abgewehrten Gefühle“²² die Grenze der Interventionstiefe dar.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass Führungskräfte Konfliktgegenstände im privaten Bereich in der Regel nicht bearbeiten können. Bei zu tiefer Intervention besteht die Gefahr, dass Führungskräfte Machtinformationen erhalten, die nicht in das System Arbeit passen. Führungskräfte haben deshalb ein eingeschränktes methodisches Repertoire zur Verfügung. Die Mehrheit der Befragten weist darauf hin, dass die Interventionen nicht tief auf die Subjektebene zielen dürfen. Es geht primär nicht um die Tiefe. Klärung kann auf allen Interventions-Ebenen erreicht werden.

Konfliktparteien und Grenzen der Konfliktklärung

Nach Montada können informelle Strukturen rasch zu Fallstricken für neue Mitarbeitende werden. Deshalb ist wichtig, dass sie im Austausch mit Führungskräften oder Mitarbeitenden stehen und darin eingeführt werden. Es gibt keine Situationen, die ohne normative Erwartungen sind. Diese können verletzt werden und zu Konflikten führen. Informelle Strukturen können sich nach Schreyögg v.a. im Zusammenhang mit Führungsvakua auf destruktive Art entwickeln:

Dann passiert natürlich folgendes: Dass sehr schnell ein informeller Strukturierer auftaucht, der ist aber nicht formal akzeptiert. Dann kommt sehr schnell ein zweiter und dann bekämpfen die sich und womöglich noch ein Dritter. Dann haben wir eine Hackordnung. Das heisst, wir haben in Wahrheit die schwersten Konflikte, wo Führungskräfte nicht bereit oder in der Lage sind, bei Konflikten strikt und klar einzugreifen. Ja, da haben wir Situationen, wo in Konflikten der soziale Rahmen sich stark erweitert und wo dann auch die Emotionalisierung sehr stark ist. Wirklich, im Sozialen Dienstleistungsbereich habe ich viele solche Fälle erlebt. (Schreyögg/14)

Schreyögg weist darauf hin, dass Liebesbeziehungen zwischen Mitarbeitenden zu Konflikten am Arbeitsplatz führen können, die eine Führungskraft nicht klären kann. Wenn sich eine Beziehung als ernsthaft erweist, sollte die Führungskraft darüber informiert werden. Je neutraler und sachlicher eine Organisation ist, umso vorsichtiger muss damit umgegangen werden. Wenn die Beziehung in eine Krise kommt, kann dies die Arbeit beeinträchtigen. V.a. bei hierarchischen Liebesbeziehungen ist dies oft besonders problematisch. Da muss meist restriktiv eingegriffen werden.

7.5 Spezifika: Konfliktmanagement in Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Redlich weist auf die Gefahr hin, dass auch bei hoher Korrelation für den Einzelfall eine Aussage nicht zutreffen kann. Im Sozialbereich kann in grossen Gruppen festgestellt werden, dass man es mit einem Moralsystem zu tun hat, in der Wirtschaft mit einem Gewinnsystem. Dies hat andere Arten von Konflikten zur Folge. Zugleich gibt es aber auch ökonomisch konvertierte Sozialpädago-

²² vgl. das Kern-Schalen-Modell nach Widmer (1989; zit. nach Thomann, 2012, S. 175ff): Die „Wehgefühle“ (existentielle Grundgefühle: z.B. Ausgeliefert-Sein) werden durch eine Abwehrschicht geschützt (sekundäre Gefühle: z.B. Aggression).

ginnen und -pädagogen. Aus diesem Grund stellt Redlich den Sinn dieser Unterscheidungen zwischen den Kulturen in Frage. Als Mediatorin/als Mediator muss man die Menschen verstehen. Theorien über unterschiedliche Branchenkulturen wirken als Filter und können zu falschen Schlüssen führen.

Thomann hat in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass besonders in psychosozialen Kreisen oft eine Pseudotiefe gelebt wird und diese Berufsgattungen oft die Worte „das hat mich aber verletzt“ verwenden. Mitarbeitende im psychosozialen Bereich sind nach seiner Erfahrung eher weniger zugänglich, was er im Zusammenhang mit den absolvierten Ausbildungen sieht. Schreyögg betont wie oben beschrieben, dass es in Sozialen Dienstleistungsorganisationen oft zu Führungsvakua kommt mit wüsten Endloskonflikten. Führungskräfte haben vermehrt Angst, einen Eskalationsstopp einzuleiten, und holen zu oft externe Unterstützung. Des Weiteren sind die Kulturen teilweise eher führungsfeindlich. Häufig sind zudem die Kompetenzen unklar geregelt, was zu Konflikten führen kann. Glasl deutet auf die mögliche Problematik hin, dass viele Führungskräfte zwar gute Fachkräfte sind, aber im betriebswirtschaftlichen Bereich keine Fähigkeiten aufweisen. Wenn die Kompetenz aus einem Bereich unberechtigterweise auf einen anderen übertragen wird, führt dies oft zu Problemen. Nach Schreyögg werden in solchen Situationen Mitarbeitende teilweise mit dem Klientel verwechselt.

7.6 Fazit Forschungsphase 3

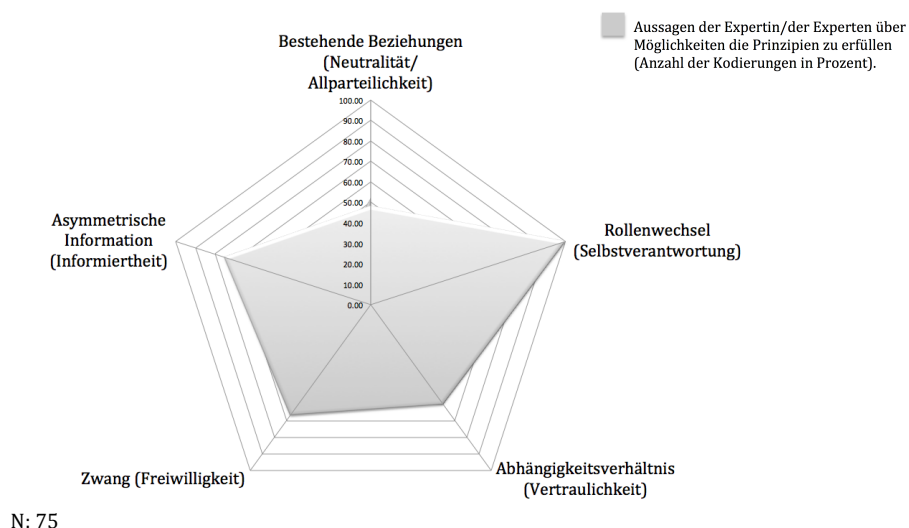
Der Einfluss der Führungskraft auf die Konfliktkultur wurde durch die Expertin/die Experten bestätigt. Wichtig ist, dass Führungskräfte den gelebten und den proklamierten Umgang mit Konflikten reflektieren, um eine allfällige Diskrepanz festzustellen. Wenn Führungskräfte Angst haben, kritisches Feedback ihrer Mitarbeitenden einzufordern, und die Mitarbeitenden die Erfahrung gemacht haben, dass kritische Rückmeldungen die Beziehungen nachteilig belasten, ist eine konstruktive Konfliktkultur gefährdet. Interessant ist zudem die Feststellung, dass die Gesamtkultur einer Organisation sich nicht zwingend auswirkt. Oft kommen kulturelle Veränderungen aus einzelnen Abteilungen. Besonders wichtig für eine spätere Konfliktbearbeitung ist, dass Führungskräfte im Alltag eine gewisse Neutralität und Allparteilichkeit leben sowie Abhängigkeiten als gegenseitig deklarieren. Hinsichtlich des Führungsstils und der Art der Kommunikation werden die Erkenntnisse aus den vorangehenden Forschungsphasen bestätigt. Der Selbsterfahrung der Führungskraft kommt ein besonderer Stellenwert zu.

Dem Einwand von Schreyögg gegenüber der Möglichkeit von Führungskräften, als neutral und allparteilich zu agieren, liegt dasselbe Argument zugrunde, welche einzelne Führungskräfte in der Erhebungsphase 2 verwendet haben. Eine neutrale Position kann demnach eine Führungskraft nie einnehmen, weil sie immer Partei für die Organisation ist. Wenn jedoch die Rahmenbedingungen klar abgesteckt werden und diese eine selbständige Verhandlung zwischen den Parteien zulassen,

kann gemäss der Mehrheit der Befragten die Führungskraft während dieser Phase der Konfliktklärung eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen. Wichtig ist, dass die jeweilige Rolle kommuniziert wird. Aus systemischer Perspektive müssen Mediatorinnen und Mediatoren immer auch die Auswirkungen auf Dritte mitberücksichtigen. Für mediiierende Führungskräfte heisst dies, dass sie immer auch auf allfällige negative Folgen für die Organisation hinweisen müssen. Aus diesem Grund kann eine Konfliktklärung nie vollständig der Selbstverantwortung der Parteien überlassen werden. Diese Erkenntnis scheint die Möglichkeiten der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte massgeblich zu erweitern. Des Weiteren ist die Feststellung wichtig, dass Allparteilichkeit in keiner sozialen Situation vollständig gegeben ist. Wie bereits in den vorangehenden Forschungsphasen festgestellt, kommt der Reflexion der bestehenden Beziehungen zu den Konfliktparteien eine bedeutende Funktion zu. Je weiter der Konflikt eskaliert, desto eher wird die Führungskraft von den Konfliktparteien als parteiisch wahrgenommen. Bei den bestehenden Abhängigkeiten verhält es sich gleich. Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto eher definiert eine Führungskraft gegenseitige zu einseitiger Abhängigkeit um.

Äusserer Zwang muss sich nicht negativ auf die Konfliktbearbeitung auswirken, sofern die Klärung im Sinne der Gleichwürdigkeit stattfindet. Bezogen auf asymmetrische Informationsverteilungen ist wichtig, dass Führungskräfte den Konfliktparteien die Prinzipien, unter denen Mediation funktionieren kann, klar kommunizieren. Darunter fällt auch, dass für die Konfliktklärung relevante Informationen offen gelegt werden müssen.

Abb. 12: Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei – Möglichkeiten und Grenzen (Phase III)



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 12 stellt dar, inwiefern Führungskräfte aufgrund ihrer Rolle die Prinzipien der in Kapitel 2.2.2 vorgestellten kooperativen Strategie- und Rollenmodelle erfüllen können. Auch hier handelt

es sich um die Anzahl Kodierungen, welche als „ermöglichend“ bzw. als „begrenzend“ definiert wurden. Daraus wird ersichtlich, dass z.B. aufgrund bestehender Abhängigkeiten eine kooperative Konfliktklärung gefährdet ist. Im Vergleich zur Erhebungsphase 2 (vgl. Abb. 11) werden die Möglichkeiten und Grenzen der Führungskräfte im Sinne einer Drittpartei einen Konflikt kooperativ zu klären, ähnlich beurteilt.

Auch diese Erhebung zeigte auf, dass die richtige Balance zwischen intervenieren und die Konfliktbearbeitung den Parteien zu überlassen gefunden werden muss. Grundsätzlich sollen Führungskräfte jedoch immer bestehende Spannungen benennen. Spätestens, wenn diese systemgefährdend sind, muss die Führungskraft intervenieren.

Hinsichtlich den Abgrenzungskriterien im Eskalationsverlauf konnte festgestellt werden, dass Schreyögg und Glasl Bezug auf das glaslsche Stufenmodell nehmen. Glasl sieht die Möglichkeiten der Anwendung von Konflikt-Moderation und transformativer Mediation durch Führungskräfte unter den in Kapitel 7.2 dargestellten Bedingungen gegeben (maximal bis gegen Ende der Stufe 4). Schreyögg bestätigt ihre Aussage aus der Literatur. Demnach kann eine Führungskraft aufgrund der fehlenden Neutralität nur in einer eingeschränkten Form als Moderatorin bzw. Moderator intervenieren. Dies ist maximal bis Ende der Stufe 3 möglich.

Mehrere Experten sehen die Abgrenzung in einem Eskalationsmodell als schwierig bzw. wenig sinnvoll. Einerseits weil diese Modelle zu interpretationsbedürftig sind, andererseits weil sich Konflikte sehr dynamisch entwickeln können. Die Grenzen der Konfliktklärung bezogen auf den Eskalationsverlauf werden im erfolglosen Klärungsversuch und spätestens, wenn Konfliktparteien sich zu demaskieren beginnen, gesehen. Das Festhalten an Grundsätzen einzelner Rollenmodelle sieht Redlich als kritisch. Er fordert deshalb ein eklektisches Mittel. Nach Redlich können Führungskräfte Konflikte in der Subrolle als Mediator (im Sinne des Harvard Konzepts) klären. Auch das Strategie- und Rollenmodell der Klärungshilfe kann nach Thomann grundsätzlich bis zur ersten erfolglosen Klärung durch Führungskräfte angewandt werden. Die Wirkung des Beizugs einer Drittpartei wird durch die Expertin/die Experten unterschiedlich bewertet, was zu unterschiedlichen Vorgehensmassnahmen führt.

Aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten dürfen Führungskräfte nicht zu tief auf die Subjektebene intervenieren. Die Gefahr besteht, dass Machtinformationen der Führungskraft anvertraut werden, die nicht in das System Arbeit passen. Aus diesem Grund sind Konfliktgegenstände im Privatbereich der Mitarbeitenden nicht durch die Führungskraft mediativ zu klären (z.B. Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz). Die methodischen Vorgehensmöglichkeiten sind aus diesem Grund eingeschränkt. Die Reserviertheit der Mitarbeitenden muss akzeptiert werden. Konflikte sollen auf der Ebene geklärt werden, auf welcher dies die Mitarbeitenden zulassen. Tiefer als auf die Aggressionsebene darf nicht interveniert werden.

Eine Unterscheidung zwischen Kulturen im Sozialbereich und anderen Branchen macht nach Redlich wenig Sinn, da auch bei hoher Korrelation im Einzelfall eine Zuschreibung nicht zutreffen muss. Zudem konnte durch die Erhebung kein grundsätzlich anderes Vorgehen bei der Konfliktbearbeitung in Sozialen Dienstleistungsorganisationen festgestellt werden als in anderen Organisationen. Auffallend war jedoch, dass die Aussagen der Expertin/der Experten zu diesem Thema grundsätzlich kritischer waren, als jene der Führungskräfte in der Erhebungsphase 2.

III: SCHLUSSTEIL

Im Folgenden werden die durch den dreistufigen Forschungsprozess generierten Ergebnisse gesamthaft diskutiert und interpretiert mit dem Ziel, die Hauptfragestellung zu beantworten. Des Weiteren soll die Qualität der Resultate an den für die qualitative Sozialforschung vorgeschlagenen Gütekriterien nach Mayring (2002) kritisch reflektiert werden. Abschliessend wird auf offene Fragen eingegangen.

8. Gesamtergebnis und Schlussfolgerungen

Die Diskussion der Gesamtergebnisse und Schlussfolgerungen orientiert sich an den in Kapitel 1.2 definierten Fragestellungen. Zur Übersichtlichkeit werden diese zu Beginn der einzelnen thematischen Blöcke nochmals aufgeführt. Im Fokus steht jeweils die übergeordnete Hauptfragestellung „Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften Sozialer Dienstleistungsorganisationen bei der Klärung von sozialen Konflikten mittels kooperativer Strategien des Konfliktmanagements?“ Die Darstellung orientiert sich an der bereits bekannten Gliederung in den einzelnen Forschungsphasen.

Unterfragestellung 1 und 2: *Wie können soziale Konflikte im Team beschrieben werden? Welche Strategie- und Rollenmodelle zur Konfliktbehandlung werden in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben?*

Die Unterfragestellungen 1 und 2 dienen zur Einführung in das Thema und zur Eingrenzung der Problemstellung. Durch das Literaturstudium (vgl. Kap. 1-3) konnte festgestellt werden, dass Führungskräfte (Teamleitende) in ihren Teams nur bei horizontalen Konflikten zwischen Mitarbeitenden im Sinne einer Drittpartei zu einer Klärung beitragen können. Sobald mehrere Teams betroffen sind und der Konflikt nicht zwischen den Beteiligten geklärt werden kann, sind die übergeordneten Führungskräfte zuständig. Sobald eine Führungskraft selbst Konfliktpartei ist, kann sie nicht als dritte Kraft agieren. Da Teamleitende oft selbst Anteile an der Konfliktdynamik haben, kann davon ausgegangen werden, dass sie in vielen Konflikten zum Vornherein nicht im Sinne einer Drittkraft handeln können. Zudem lassen viele Konfliktgegenstände eine kooperative Lösung aufgrund bestehender Rahmenbedingungen nicht zu und die Führungskraft muss Macht anwenden oder auf Regeln verweisen. Die Unterfragestellungen 4 bis 7 setzen voraus, dass diese Grundvoraussetzungen gegeben sind. Weiter wurde auf drei Strategie- und Rollenmodelle fokussiert: Konflikt-Moderation, transformative Mediation und Klärungshilfe. Diese Eingrenzung wurde auf der Grundlage der Literatur damit begründet, dass diese Modelle das mögliche Spektrum kooperativer Konfliktklärung (ausserhalb systemtherapeutischer Interventionen) abdecken und zugleich unterschiedliche Interventionstiefen anstreben. Nach dieser ersten thematischen Eingrenzung wird auf die Unterfragestellung 3 fokussiert.

Unterfragestellung 3: *Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften, konfliktpräventiv zu führen?*

Die Ergebnisse der drei Forschungsphasen (Kap. 3.1, 5.1 und 7.1) verdeutlichen, dass der Führungskraft ein grosser Stellenwert im Bereich der Konfliktprävention zukommt. Sie steht Modell für eine offene, direkte, klare und wertschätzende Kommunikation. Der angemessenen Balance zwischen Partizipation und Machtanwendung wird eine konfliktpräventive Wirkung zugeschrieben. Ein eher kooperativer und situativer Führungsstil vergrössert die Möglichkeiten einer späteren Konfliktklärung durch Konflikt-Moderation, transformative Mediation oder Klärungshilfe wesentlich. Kritik und Widerspruch müssen möglich sein. Eine verstehende und unterstützende Grundhaltung der Führungskraft ist zentral. Angehende Konflikte dürfen nicht verdrängt, sondern müssen offen angesprochen werden. Ebenso ist wichtig, dass die Führungskraft durch die Mitarbeitenden im Alltag als möglichst neutral und allparteilich wahrgenommen wird. Dies hat einen wesentlichen Einfluss auf die spätere kooperative Konfliktbearbeitung. Weiter kommt einem Grundvertrauensverhältnis zur Führungskraft ein wichtiger Stellenwert zu. Die Mitarbeitenden müssen darauf vertrauen können, dass offene Kommunikation im Team sich grundsätzlich für sie nicht nachteilig auswirkt (z.B. durch eine schlechte Qualifikation). Dadurch kann die in der Praxis beobachtete Hemmschwelle, gegenüber Führungskräften Konflikte anzusprechen, abgebaut werden. Sehr nahe Beziehungen zu einzelnen Mitarbeitenden erschweren bzw. verunmöglichen eine spätere Konfliktbehandlung durch die Führungskraft. Führungskräfte sollen sich möglichst kongruent zeigen. Der Reflexion der eigenen Führungsrolle und der gelebten Konfliktkultur, z.B. im Coaching oder in der Intervision, und regelmässigen Feedbacks zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten kommt eine wichtige Funktion zu.

Die in Sozialen Dienstleistungsorganisationen häufig verbreiteten flachen Hierarchien können eine spätere kooperative Konfliktklärung durch die Führungskraft verhindern, da sie zu fest Teil des Teams ist. Ganz wesentlich ist, dass die jeweilige Persönlichkeit der Mitarbeitenden und der Führungskraft einen grossen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten im Allgemeinen hat. Deshalb ist Selbsterfahrung wichtig. Das persönliche Konfliktverhalten bestimmt wesentlich, inwiefern die oben beschriebenen Kriterien der Konfliktprävention umgesetzt werden können. Diese wiederum haben einen grossen Einfluss auf die Möglichkeiten der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte, was bei der nachfolgenden Analyse der unterschiedlichen Rollenerwartungen klar zum Ausdruck kommt.

Unterfragestellung 4: *Wie beeinflusst die Rolle der Führungskraft die Konfliktbehandlung mittels kooperativer Strategie- und Rollenmodellen des Konfliktmanagements?*

Der Einfluss bestehender Beziehungen und der organisationalen Interessen auf das Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit: Die Ergebnisse der einzelnen Forschungsphasen (vgl. Kap. 3.2, 5.2 und 7.2) zeigen auf, dass eine neutrale und allparteiliche Rolle der Führungskraft aufgrund ihrer Dop-

pelfunktion oft nur bedingt möglich ist. In einzelnen Phasen der Konfliktklärung kann sie diese Rolle einnehmen. Wichtig ist, dass sie den jeweiligen Rollenwechsel den Konfliktparteien transparent macht. Eine absolute Allparteilichkeit kann eine Führungskraft nicht gewährleisten. Dies kann jedoch dadurch relativiert werden, dass in keiner sozialen Situation die Sympathien und Antipathien gleichmässig verteilt sind. Auch externe Mediatorinnen und Mediatoren unterliegen der Gefahr, unbewusst eine Partei mehr zu unterstützen. In diesem Sinne ist Allparteilichkeit immer ein Richtwert, den es anzustreben gilt, der aber nie vollumfänglich erreicht werden kann. Wenn einer Führungskraft die unterschiedlichen Sympathien bewusst sind, kann sie dieser Gefahr entgegen. Dabei ist die Wahrnehmung der Mitarbeitenden ausschlaggebend, ob sie der Führungskraft diese Fähigkeit zusprechen oder nicht. Das Risiko, dass eine Führungskraft als nicht allparteilich und neutral gesehen wird, ist aufgrund der oft langjährigen Beziehungen und der organisationalen Interessen grösser als bei einer unbekanntem Drittpartei. Aber auch diese agiert im Auftrag der Organisation. Wichtig ist, dass Führungskräfte die Konfliktparteien fragen, ob sie im Sinne einer Drittpartei intervenieren sollen, ob durch Macht entschieden oder ob allenfalls eine externe Drittkraft beigezogen werden soll. Einzelgespräche bergen die Gefahr, dass Führungskräfte in der Wahrnehmung einer Konfliktpartei als befangen gesehen werden. Die folgenden Kriterien müssen kritisch reflektiert werden, damit eine Führungskraft dem Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit genügend gerecht werden kann:

- die Führungskraft muss sich als relativ unbeteiligt sehen (1)*
- die Konfliktparteien müssen die Führungskraft als relativ unbeteiligt sehen (1, 2, 3)*
- die Auswirkungen des bisherigen Führungsstils müssen reflektiert werden: Wenn der bisherige Führungsstil als direktiv bezeichnet werden kann, ist eine kooperative Klärung unglaubwürdig. Haben die Mitarbeitenden die Erfahrung gemacht, dass die Führungskraft im Alltag möglichst neutral und allparteilich führt? (3)*
- das vergangene Führungshandeln muss reflektiert und eigene Anteile am Konflikt sollen möglichst erkannt werden (z.B. durch getroffene Entscheidungen, durch Unterlassen) (2, 3)*
- bestehende Antipathien oder Sympathien zu den Parteien müssen bekannt und deren Auswirkungen reflektiert werden (1, 2, 3)*
- die Zufriedenheit der Führungskraft gegenüber den einzelnen Parteien als Mensch, mit deren Leistung, Kommunikation und dem Teambeitrag muss bewusst und die Auswirkungen müssen reflektiert werden (1, 2)*
- die Nähe der Führungskraft zu den einzelnen Konfliktparteien muss bewusst und deren Auswirkungen reflektiert werden (1, 2, 3)*
- Vorurteile v.a. auch gegenüber langjährigen Mitarbeitenden aufgrund von Vorerfahrungen müssen erkannt und deren Auswirkungen reflektiert werden (2, 3)*
- die Führungskraft darf keine Koalitionen eingehen (z.B. indem ihr etwas anvertraut wird, was sie nicht weiterverwenden darf) (2)*
- die Führungskraft muss mögliche Beeinflussungsversuche durch die Konfliktparteien aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz kritisch reflektieren (2)*
- die Auswirkungen der eigenen emotionalen Haltung müssen reflektiert werden (z.B. „endlich sagt es mal jemand“ – dadurch wird die Führungskraft parteiisch) (3)*
- die Mitarbeitenden müssen der Führungskraft zutrauen, dass sie eine neutrale und allparteiliche Rolle einnimmt. Sie dürfen sich durch ihre Anwesenheit nicht bedroht fühlen (2)*

** Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)*

Der Einfluss unterschiedlicher Konfliktlösungsstrategien (Macht, Regel und Verhandlung) auf das Prinzip der Selbstverantwortung: Die unterschiedlichen Rollen können durch die Führungskraft grundsätzlich eingenommen werden (vgl. Kap. 3.2, 5.2 und 7.2). Sie muss vor einer Verhandlung die Rahmenbedingungen klarstellen, dann kann innerhalb dieses Rahmens „selbstverantwortlich“ verhandelt werden. Wenn ein Lösungsvorschlag gegen die Rahmenbedingungen verstößt, muss die Führungskraft dies in der Situation klarstellen und kann dann wieder auf kooperative Verhandlung setzen. Führungskräfte müssen immer die Option haben, auch Macht anzuwenden, ansonsten werden sie zum Spielball der Parteien. Wichtig ist, dass die Führungskraft immer deklariert, welche Rolle sie innehat. Aus einer systemischen Perspektive kann die Konfliktlösung nie alleine den Parteien überlassen werden. Es muss immer mitbedacht werden, welche Auswirkungen die Lösung für Dritte hat. Aus diesem Grund muss eine Führungskraft die Folgen der Konfliktlösung für die Organisation berücksichtigen und diese klarstellen. Auch externe Mediatorinnen und Mediatoren müssen immer die Auswirkungen auf die sozialen Systeme mitberücksichtigen. In diesem Sinne unterscheidet sich aus systemischer Sichtweise eine Konfliktklärung durch eine Führungskraft nicht von einer Mediation durch eine externe Drittpartei. Das Prinzip der Selbstverantwortung muss aus diesem Grund relativiert werden. Die Art und Weise, wie eine Führungskraft sich einbringt, ist entscheidend (vgl. Anhang P). Die folgenden Kriterien sind Voraussetzungen für eine kooperative Klärung:

- den Mitarbeitenden muss klar sein, ob die Führungskraft Macht einsetzt, auf Regeln verweist oder verhandeln lässt. Sie müssen wissen, welche Rolle die Führungskraft gerade hat (1,2,3)*
- v.a. gegenüber neuen Mitarbeitenden muss Rollenklarheit hergestellt werden (2)*
- der Verhandlungsspielraum muss transparent sein (1,2,3)*
- Lösungsvorschläge dürfen keine Ungerechtigkeiten gegenüber Dritten darstellen. Wirkungen innerhalb der Organisation und in anderen sozialen Systemen müssen berücksichtigt werden (3)*
- wenn die Rahmenbedingungen verletzt werden, muss der Rollenwechsel zurück zur Führungsrolle den Mitarbeitenden transparent sein (1,2)*
- den Mitarbeitenden muss bewusst sein, dass keine Erwartung der totalen Selbstbestimmung bestehen darf. Die Führungskraft muss unter Umständen auch Macht einsetzt, wenn die Klärung nicht zum Erfolg führt (1,2,3)*
- die Mitarbeitenden müssen wissen, dass die Führungskraft immer auch eigene Lösungsvorschläge einbringen kann (1)*
- die eingebrachten Lösungsvorschläge der Führungskraft dürfen nicht direktiv, autoritativ oder suggestiv sein (1)*
- die Mitarbeitenden müssen wissen, wie weiter verfahren wird, wenn die Konfliktklärung nicht zum Erfolg führt (1)*
- mögliche Lösungsvorschläge müssen durch die übergeordneten Vorgesetzten mitgetragen werden (1)*
- die Führungskraft muss sich in den Beziehungen zu den einzelnen Mitarbeitenden sicher fühlen (damit sie Autorität nicht einseitig mit Macht durchsetzen muss) (2)*
- die Führungskraft muss bereit sein, auf längere Verhandlungen zu setzen, ohne rasch auf Macht zurückzugreifen (2)*
- bestehende Eigeninteressen oder taktische Spiele der Mitarbeitenden, die eine kooperative Klärung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen verunmöglichen, müssen möglichst in Erfahrung gebracht werden (2)*

* Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)

Der Einfluss bestehender Abhängigkeiten auf das Prinzip der Vertraulichkeit (vgl. Kap. 3.2, 5.2 und 7.2): Abhängigkeiten sind grundsätzlich in allen hierarchischen Beziehungen gegeben und sollen nicht verschleiert werden. Wenn bestehende Abhängigkeiten durch die Mitarbeitenden als wechselseitig interpretiert werden, wirkt sich dies begünstigend auf die nötige Offenheit zur kooperativen Konfliktklärung aus. Grundsätzlich muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Offenheit eingeschränkter ist als gegenüber einer unbekannten Drittpartei. Massgeblich ist, dass die Beziehung zur Führungskraft meist eine langfristige ist und die Gefahr besteht, dass gewisse Informationen nachträglich negative Auswirkungen für Mitarbeitende haben können. Eine „grenzenlose“ Offenheit ist für eine Konfliktklärung nicht notwendig. Die Mitarbeitenden sollen nicht offener sein, als dass es die weitere Zusammenarbeit zulässt. Für eine erfolgreiche Konfliktklärung ist die Interventionstiefe oft nicht ausschlaggebend. Der oben beschriebene konfliktpräventive Führungsstil kann die Wahrnehmung wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften begünstigen. Die Analyse der Daten hat ergeben, dass die Möglichkeiten der Konfliktklärung aufgrund bestehender Abhängigkeiten bis zu einem gewissen Eskalationsgrad nicht per se eingeschränkter sind als bei einer externen Drittpartei. Auch gegenüber dieser kann Misstrauen bestehen, da sie ebenfalls im Auftrag der Organisation agiert. Bei zunehmender Eskalation werden die Parteien mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht mehr davon ausgehen, dass die Führungskraft nicht direktiv eingreift. In der Konfliktbearbeitung muss laufend analysiert werden, inwiefern sich die qualifizierende Funktion der Führungskraft auf die Klärung auswirkt. Die folgenden Aspekte begünstigen eine kooperative Konfliktklärung durch die Führungskraft:

- das Team arbeitet schon länger unter der gleichen Führung zusammen (1,2)*
- im beruflichen Alltag besteht im Team ein Vertrauensverhältnis, welches auch das Zeigen von Emotionen zulässt (1,2)*
- die Konfliktparteien bewerteten die Abhängigkeiten bisher subjektiv als wechselseitig (1,2,3)*
- es besteht eine realistische Einschätzung der Mitarbeitenden hinsichtlich bestehender Abhängigkeiten (3)*
- die Führungskraft bewertete die Abhängigkeiten bisher als wechselseitig (3)*
- trotz der aktuellen Konflikteskalation wird wechselseitige noch nicht zu einseitiger Abhängigkeit umdefiniert (3)*
- die Persönlichkeitsmerkmale der Konfliktparteien begünstigen die Bewertung von Abhängigkeiten als wechselseitig (2)*
- die bestehenden Abhängigkeiten sind transparent. Es bestehen keine Fantasien von Seilschaften und Kooperationen (2,3)*
- im Team besteht eine unterstützende, verstehende Grundhaltung und eine gelebte konstruktive Konfliktkultur. Die Führungskraft hat eine angemessene Nähe zum Team. Es besteht ein Grundvertrauensverhältnis zur Führungskraft. (2)*
- den Konfliktparteien ist die Rolle der Führungskraft in der Konfliktklärung klar – sie wissen, wo die Grenzen der Vertraulichkeit liegen (3)*
- bisher ist die Führungskraft vertraulich mit Informationen (u.a. aus Konfliktklärungen) umgegangen. Diese wurden nicht missbräuchlich in anderen Führungssituationen verwendet (2,3)*

* Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)

Der Einfluss verordneter Konfliktklärungen auf das Prinzip der Freiwilligkeit (vgl. Kap. 3.2, 5.2 und 7.2): Kooperative Konfliktbearbeitungen können nur durchgeführt werden, wenn die Konfliktparteien in ihrer „inneren Freiheit“ zu einer Lösung nicht eingeschränkt werden. Grundsätzlich wirkt sich eine angeordnete Klärung nicht per se negativ aus. Konfliktklärungen finden aufgrund von Ängsten oft nicht völlig freiwillig statt. Auch Konfliktklärungen durch eine Drittpartei können verordnet sein. In diesem Sinne schränkt dies die Möglichkeiten einer Führungskraft, im Sinne einer Drittpartei zu intervenieren, nicht prinzipiell ein. Speziell unter diesen Bedingungen muss eine Führungskraft in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden als besonders neutral gelten. Eine kooperative Klärung ist unter den folgenden Voraussetzungen möglich:

- wenn die Konfliktklärung „nur“ unter äußerem Zwang stattfindet (innerer Zwang darf auf keinen Fall angewandt werden) (1)*
- wenn die Konfliktklärung unter Gleichwürdigkeit stattfindet. Wenn die Würde der einen Partei gleich respektiert wird, wie die Würde der anderen (keine Drohungen und ultimative Forderungen in der Klärung) (3)*

** Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)*

Für eine kooperative Klärung ist ideal, wenn...

- den Mitarbeitenden auch andere Konfliktklärungsmöglichkeiten offen stehen (z.B. externe Mediation, Machtentcheid), ohne dass diese Inanspruchnahme für sie negative Auswirkungen hat (1)*

** Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)*

Der Einfluss der Führungsrolle auf das Prinzip der Informiertheit (vgl. Kap. 3.2, 5.2 und 7.2): Asymmetrische Information zwischen den Konfliktparteien ist üblich und beeinträchtigt eine kooperative Klärung nur, wenn die Informationen relevant sind. Führungskräfte verfügen aufgrund ihrer Position im System teilweise über Informationen, die im Konfliktfall nicht eingebracht werden können, obwohl sie für die Klärung notwendig sind. Dies wirkt sich negativ aus. Einzelgespräche mit einer Konfliktpartei bergen die Gefahr, dass der Führungskraft Informationen anvertraut werden, die sie später nicht verwenden kann. Andererseits wird Einzelgesprächen eine wichtige Funktion zugeschrieben, um relevante Informationen über den Konflikt zu erhalten. Wenn Führungskräfte wichtige Informationen nicht bekanntgeben dürfen, ist die Allparteilichkeit gefährdet. Das Prinzip der Informiertheit ist unter den folgenden Voraussetzungen gewährleistet, sofern die Konfliktparteien die relevanten Informationen offenlegen:

- wenn die Führungskraft über keine für die Konfliktbearbeitung relevanten Informationen verfügt, die sie nicht offen legen darf (1)*
- wenn den Konfliktparteien die Kriterien, die zu einer erfolgreichen Konfliktklärung führen, bekannt sind (auch Informiertheit) (3)*

** Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)*

Zur Vereinbarkeit der Rollen kann abschliessend festgehalten werden, dass Führungskräfte grundsätzlich die Rolle einer Drittpartei einnehmen können. Vor allem die systemische Sichtweise relativiert die Gültigkeit einzelner Prinzipien (Selbstverantwortung und Freiwilligkeit). Damit Konfliktklärungen möglich sind, müssen jedoch die oben beschriebenen Voraussetzungskriterien kritisch reflektiert und mögliche Auswirkungen auf eine kooperative Klärung abgeschätzt werden. Die Neutralität und Allparteilichkeit ist hauptsächlich durch die bestehenden Beziehungen zu den Konfliktparteien gefährdet, die Offenheit zur Konfliktklärung durch die hierarchische Position der Führungskraft. Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto weniger kann die Führungskraft im Sinne einer Drittpartei intervenieren. Die jeweilige Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten hat einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Konfliktklärung durch Führungskräfte.

Unterfragestellung 5: Welche Kriterien geben Hinweise darauf, wann eine Führungskraft in einen Konflikt intervenieren muss?

Durch die einzelnen Forschungsphasen (vgl. Kap. 3.3, 5.3 und 7.3) konnte festgestellt werden, dass zwei grundsätzlich unterschiedliche Haltungen gegenüber dem Vorgehen bei auftretenden Konflikten bestehen. Einerseits vertritt die eine Gruppe, dass nicht bei allen Konflikten im betrieblichen Alltag durch die Führungskräfte interveniert werden muss. Es soll möglichst auf die Ressourcen der Mitarbeitenden gesetzt werden. Die Führungskraft soll aber grundsätzlich zu erkennen geben, dass sie den Konflikt wahrgenommen hat. Vorgesetzte müssen ein Sensorium über das „normale“ Konfliktgeschehen entwickeln. Die andere Gruppe vertritt die Auffassung, dass eine Führungskraft einen Konflikt ansprechen und klären muss, sobald sie davon erfährt.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte interveniert möglichst rasch. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass Konflikte erst spät erkannt werden, da bei den Mitarbeitenden oft eine Hemmschwelle besteht. Ob bereits Gerüchten aktiv nachgegangen oder eher länger auf die Ressourcen der Mitarbeitenden gesetzt werden soll, scheint stark mit der jeweiligen Konfliktkultur in der Organisation zusammenzuhängen. Wenn eines der folgenden Kriterien erfüllt ist, müssen Führungskräfte grundsätzlich in Konflikte intervenieren:

- wenn eine Partei eine lange respektierte Grenze überschritt und die andere Partei zum Gegenschlag ausholt (1)*
- wenn kein gutes, für die Arbeit förderliches Klima besteht (2)*, wenn emotionalisierte und feindliche Aktionen stattfinden (3)*, wenn die Mitarbeitenden zu fest mit sich selbst beschäftigt sind (3)*
- wenn äussere Faktoren auf Folgen des Konfliktes hinweisen (z.B. Fluktuation, betriebswirtschaftliche Probleme) (2)*
- wenn der Konflikt das System gefährdet (3)*
- wenn der Konflikt für Dritte problematisch ist (andere Betroffene) (3)*
- wenn Mitarbeitende den Konflikt der Führungskraft melden (3)*

* Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)

Unterfragestellung 6: *Welche Kriterien geben Hinweise darauf, wann eine Führungskraft die Unterstützung einer internen oder externen Drittpartei beiziehen bzw. eine andere Massnahme ergreifen muss (bei heisser Konfliktaustragung)?*

Kriterien im Konfliktverlauf (vgl. Kap. 3.4, 5.4 und 7.4): Die Analyse ergab, dass zur Abgrenzung entweder Bezug auf ein Eskalationsmodell genommen (Gruppe A) oder auf andere Kriterien (z.B. zunehmende Befangenheit) hingewiesen wurde (Gruppe B). Weiter wurde der erstmalig misslungene Klärungsversuch als Grenze der Interventionsmöglichkeiten beschrieben (Gruppe C). Aus Abbildung 13 werden die Grenzen der Konfliktbehandlung bezogen auf den Eskalationsverlauf auf der Grundlage der drei Forschungsphasen ersichtlich. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Typen von Abgrenzungskriterien und methodischen Grundhaltungen diskutiert:

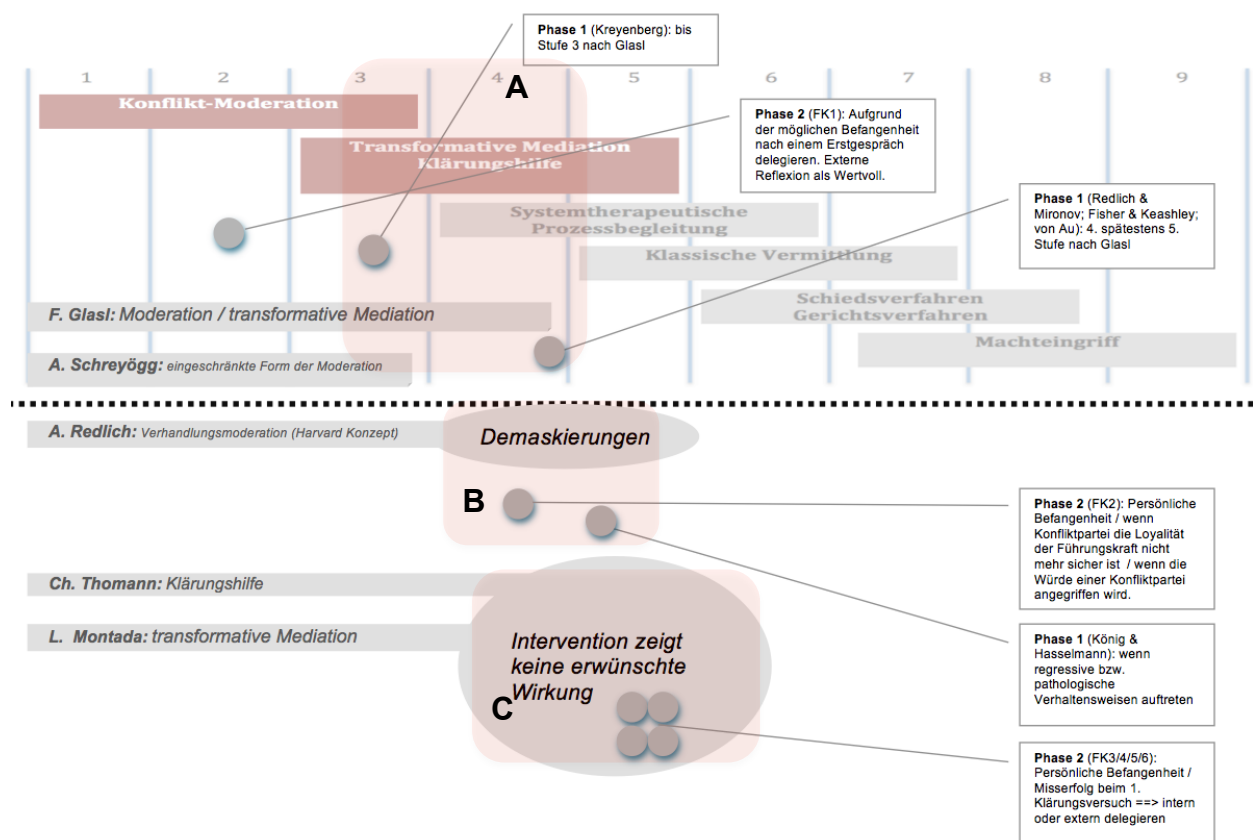
Gruppe A – Verweis auf Eskalationsmodell: Aus der Literaturrecherche wurde darauf verwiesen, dass spätestens ab Stufe 5 nach Glasl externe Unterstützung angefordert werden muss. Aufgrund psychologischer Spiele und Koalitionsangebote wird jedoch auch die Auffassung vertreten, dass Führungskräfte nur bis Stufe 3 mediativ intervenieren können. Eine Führungskraft nahm Bezug auf die glaslschen Eskalationsstufen und würde auf der Stufe 2 und 3 im Sinne eines Erstgespräches selbst intervenieren und danach aufgrund möglicher Befangenheit grundsätzlich delegieren. Glasl selbst vertritt die Ansicht, dass Führungskräfte unter Vorbehalt der oben dargestellten Voraussetzungen (vgl. Unterfragestellung 4) bis gegen Ende der Stufe 4 in der Form der Konflikt-Moderation bzw. transformativen Mediation agieren können. Wenn der Konflikt weiter eskaliert, muss interne oder externe Unterstützung beigezogen werden. Schreyögg nimmt ebenfalls Bezug auf das glaslsche Stufenmodell und sieht die Grenzen der kooperativen Interventionsmöglichkeiten am Ende der Stufe 3. Bis zu dieser Eskalation können Führungskräfte in einer eingeschränkten Form der Konflikt-Moderation intervenieren. Danach muss eine Führungskraft möglichst strikt durch Machteingriffe den Konflikt deeskalieren.

Gruppe B – Verweis auf kritische Ereignisse: Einige Autorinnen und Autoren sehen die Grenze der Konfliktklärung durch Führungskräfte beim Auftreten regressiver oder pathologischer Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Eine Führungskraft beschrieb den Zeitpunkt, in dem eine Konfliktpartei der Loyalität der Führungskraft nicht mehr sicher ist und die Würde einer Konfliktpartei angegriffen wird. Redlich bezieht sich nicht wie zuvor in der Literatur auf ein Phasenmodell, sondern sieht die Grenze erreicht, wenn eine der Konfliktparteien die andere zu demaskieren versucht. Für Redlich sind Phasenmodelle oft zu interpretationsbedürftig. Führungskräfte können unter Berücksichtigung der oben diskutierten Voraussetzungen (vgl. Unterfragestellung 4) die Rolle einer Mediatorin/eines Mediators als Subrolle einnehmen. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten bei der Interventionstiefe sieht er die Führungskraft eher als Verhandlungsmoderator im Sinne des Harvard Konzepts. Aufgrund der grossen Wahrscheinlichkeit persönlicher Befangenheit bevorzu-

gen mehrere Führungskräfte, die Situation in einem Coaching oder in der Intervention zu reflektieren, bevor entschieden wird, wie weiter verfahren wird.

Gruppe C – Trial and error: Die Mehrheit der befragten Führungskräfte unternimmt primär selbst einen Klärungsversuch, sofern keine persönliche Befangenheit besteht. Bei Misserfolg wird eine andere Massnahme angewandt (Machtentscheid oder Delegation an eine interne oder externe Drittpartei). Auch Thomann sieht die Grenze der Interventionsmöglichkeiten von Führungskräften erreicht, wenn ein erster Klärungsversuch misslungen ist. Dann muss an die vorgesetzte Führungskraft delegiert werden. Wenn diese ebenfalls keine Klärung erreicht, muss externe Unterstützung angefordert werden. Die Führungskraft kann die Rolle des Klärungshelfers unter den oben diskutierten Kriterien (vgl. Unterfragestellung 4) grundsätzlich einnehmen. Montada sieht die Grenze der Interventionsmöglichkeiten ebenfalls im erstmaligen Misserfolg bei der Klärung. Auch aus seiner Sicht können Führungskräfte unter Voraussetzung der oben diskutierten Kriterien die Rolle einer transformativen Mediatorin/eines transformativen Mediators gleich wie eine externe Drittkraft einnehmen.

Abb. 13: Grenzen im Eskalationsverlauf (Fazit der drei Forschungsphasen)



Quelle: in Anlehnung an Glasl (2011)

Aus der obigen Diskussion kann geschlossen werden, dass die Grenze der kooperativen Klärung durch Führungskräfte spätestens erreicht ist, wenn:

- der Konflikt am Ende von Stufe 4 nach Glasl (vgl. Abb. 6) eskaliert ist (3)*
- regressive oder pathologische Verhaltensweisen auftreten (1)*
- die Konfliktparteien sich zu demaskieren versuchen (3)*
- sich eine Konfliktpartei der Loyalität der Führungskraft nicht mehr sicher ist (2)*
- die Würde einer Konfliktpartei angegriffen wird (2)*
- ein erster Klärungsversuch durch die Führungskraft gescheitert ist (2,3)*

** Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)*

Weiter wurde durch die Forschungsarbeit festgestellt, dass einerseits die Befragten den Beizug einer internen oder externen Drittpartei als Schwäche der Führungskraft interpretieren. Dies kann zur Folge haben, dass Führungskräfte in den Augen der Mitarbeitenden depotenziert werden. Zudem kann externe Hilfe die soziale Arena vergrössern und sich eskalierend auswirken. Andererseits sehen diverse befragte Personen in einer externen Unterstützung keine Führungsschwäche. Vielmehr ermöglicht dies eine Reflexion durch die Sicht von Aussen. Eine misslungene Klärung kann das Image einer Führungskraft auch beeinträchtigen. Diese Bewertungen scheinen stark mit der jeweiligen Organisationskultur und dem Führungsverständnis in Zusammenhang zu stehen.

Konfliktgegenstände und Interventionstiefe (vgl. Kap. 3.4, 5.4 und 7.4): Aus den einzelnen Forschungsphasen wurde ersichtlich, dass Führungskräfte bei Interventionen auf der Subjektebene aufgrund bestehender Abhängigkeiten und den meist langfristigen Beziehungen eingeschränkter sind als eine externe Drittpartei. Wenn zu tief interveniert wird, besteht die Gefahr, dass die Führungskraft Machtinformationen erhält, die sie später einsetzen kann. Dies kann die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden belasten. Führungskräfte sind nicht für die tieferen Arbeitsbeziehungen zuständig. Sie dürfen nicht in therapeutische Tiefen intervenieren, d.h. nicht weiter als auf die Aggressionsebene (vgl. Abb. 8). Private Konflikte zwischen Mitarbeitenden können durch Führungskräfte nicht selbst geklärt werden. Diese Einschränkungen haben zur Folge, dass Methoden wie das „Doppeln“ durch Führungskräfte nach Ansicht der meisten Befragten nicht angewandt werden dürfen. Auch aktives Zuhören soll nicht „bruchlos“ gemacht werden. Konflikte haben meist keinen personalen Kern, sondern deren Ursachen liegen meist in den Strukturen eines sozialen Systems. Die folgenden Faktoren verunmöglichen eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei durch die Führungskraft:

- wenn die Konfliktgegenstände im privaten Bereich einer/eines Mitarbeitenden liegen (1,2,3)*
- wenn die Persönlichkeit einer Konfliktpartei im Zentrum steht (u.a. bei stark narzisstischen Persönlichkeiten) (3)*
- wenn sich Konfliktparteien auf der Ebene der inneren Not (vgl. Abb. 8) zeigen und sich der Konflikt nicht auf der Aggressions-, Beziehungsvorwurfs- oder Sachebene austragen lässt

- wenn strukturelle Kränkungen vorliegen, die nicht behoben werden können (3)*
- wenn sich eine Konfliktpartei bereits für eine „bessere“ Lösung ausserhalb des Verhandlungsspektrums entschieden hat (1)*

* Verweis auf die jeweilige(n) Forschungsphase(n)

Konfliktparteien (vgl. Kap. 3.4, 5.4 und 7.4): Informelle Machtasymmetrien sind bei systeminternen Mediationen die Regel. Diese können eine kooperative Klärung verhindern. Bei zunehmender Koalitionsbildung wird die Konfliktklärung komplexer. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Führungskraft selbst aktiv als Partei in den Konflikt involviert ist, nimmt zu. Liebesbeziehungen zwischen Mitarbeitenden können zu Konflikten führen, die eine Führungskraft nicht klären kann (siehe auch „Konfliktgegenstände und Interventionstiefe“). Die kalte Austragung von Konflikten beschränkt die Möglichkeiten kooperativer Konfliktklärungen durch Führungskräfte wesentlich und weicht von den in Abbildung 13 dargestellten Grenzen ab. Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht vertieft darauf eingegangen werden. Wichtig ist auch die Feststellung, dass es keine Situationen ohne (informelle) normative Erwartungen gibt. Deren Missachtung kann zu Konflikten führen. Wenn Führungskräfte nie Macht anwenden, führt dies zu einem Machtvakuum. Mitarbeitende übernehmen informell die Rolle der Führungskraft – dies kann zu einer Hackordnung führen und eskalierende Konflikte verursachen (vgl. auch Unterfragestellung 3). Die folgenden Faktoren verunmöglichen eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei durch die Führungskraft grundsätzlich:

- wenn mehr als 6 Mitarbeitende am Konflikt beteiligt sind (1)*
- bei Liebesbeziehungen zwischen Mitarbeitenden (2, 3)*

* Verweis auf die jeweiligen Forschungsphasen

Bei der Beantwortung der Unterfragestellung 6 konnte festgestellt werden, dass sich die in der Forschungsphase 2 befragten Führungskräfte nicht rigide an einem spezifischen Strategie- und Rollenmodell orientierten. Vielmehr zogen sie einzelne Methoden bei, die situativ als angemessen erachtet wurden. Dieses Vorgehen deckt sich mit dem durch Redlich geforderten eklektischen Grundsatz in der Konfliktbearbeitung. Grundsätzlich können die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Strategie- und Rollenmodelle unter den oben festgehaltenen Voraussetzungen (Unterfragestellungen 4 und 6) durch Führungskräfte angewandt werden, obwohl die Mehrheit der Befragten bei der Interventionstiefe eine wesentliche Einschränkung sieht. Beziehungsaspekte können grundsätzlich auch geklärt werden, sofern sie nicht im privaten Bereich von Mitarbeitenden liegen oder die Persönlichkeit zu tief betreffen. Führungskräfte sind im Vergleich zu einer externen Drittkraft beim methodischen Repertoire eingeschränkt. Einzelne Methoden wären übergriffig.

Unterfragestellung 7: Was sind Spezifika der Konfliktbearbeitung in Sozialen Dienstleistungsorganisationen?

Vor allem aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Anspruchsgruppen (vgl. Doppel- und Trippelmandat; Staub-Bernasconi, 2013) und fehlender Wirkungsmessung sind Soziale Dienstleistungsorganisationen besonderem Konfliktpotential ausgesetzt. Flache Hierarchien mit demokratischer Beteiligung der Mitarbeitenden können zu Machtvakua führen und Konflikte zur Folge haben. Die befragten Führungskräfte sehen im professionellen Hintergrund und der erhöhten Reflexionsfähigkeit einen Vorteil bei der Konfliktbearbeitung. Fehlende finanzielle Ressourcen verhindern teilweise konfliktpräventive Massnahmen (z.B. Supervision). Die Expertin/die Experten bewerteten die Auswirkungen des professionellen Hintergrunds als Sozialarbeitende kritischer als die befragten Führungskräfte (z.B. zeigen sich Angehörige von Professionen des psychosozialen Bereichs teilweise weniger zugänglich).

Die durch die Erhebung gewonnenen Daten geben keinen Aufschluss darüber, inwiefern sich die Konfliktbehandlung in Sozialen Dienstleistungsorganisationen von einer Konfliktbehandlung in einem anderen Sektor tatsächlich unterscheidet. Der Aussage von Redlich, dass Theorien über unterschiedliche Branchenkulturen zu Fehlschlüssen und Vorurteilen führen können, scheint einen zentralen Stellenwert zuzukommen. In diesem Sinne muss jeder Konflikt als Einzelfall zu verstehen versucht werden. Die Organisationsformen und -kulturen, die jeweiligen Führungsstile und Persönlichkeiten sind sehr unterschiedlich und können in keiner Schablone wirklichkeitsgetreu erfasst werden (vgl. Kap. 3.5, 5.6 und 7.5).

Gesamtfazit und offene Fragen:

Durch die Forschungsarbeit konnte festgestellt werden, dass Teamleitende nur horizontale Konflikte zwischen Mitarbeitenden im Team im Sinne einer Drittpartei klären können, und dies auch nur dann, wenn eine Vielzahl von Voraussetzungen (vgl. Unterfragestellungen 4 und 6) erfüllt sind. Um erfolgreich zu sein, muss jedoch eine externe Drittpartei diese Voraussetzungen (z.B. Neutralität und Allparteilichkeit) ebenfalls erfüllen, was keineswegs selbstverständlich ist und u.a durch die Aussagen über die Gefahr unterschiedlicher Sympathien verdeutlicht wurde. Auch Externe müssen die organisationalen Rahmenbedingungen mitberücksichtigen und können die Lösung nicht in jedem Fall alleine den Parteien überlassen.

Die Erweiterung der Sicht auf systemische Zusammenhänge vergrössert die Anwendungsmöglichkeit der in dieser Arbeit diskutierten Strategie- und Rollenmodelle massgeblich und ist Grundlage nachhaltiger Konfliktklärungen. Auch wenn Führungskräfte in vielen Konfliktfällen keine Klärung im Sinne einer Drittpartei herbeizuführen vermögen, können einzelne Elemente der beschriebenen Strategie- und Rollenmodelle angewandt werden, beispielsweise beim Verstehen einer Konfliktsituation. Auf dieser Grundlage kann über das weitere Vorgehen entschieden werden. Hierzu können

die durch diese Arbeit erfassten Kriterien zur Reflexion und Entscheidungsgrundlage beigezogen werden.

Diese Arbeit leistet zudem einen Beitrag zur Klärung der Rolle von Führungskräften im Rahmen umfassender Konfliktmanagementsysteme in Organisationen, wie sie in der Studie von Glässer und Kirchhoff (2011) vorgeschlagen werden. Führungskräfte können im Zusammenspiel von Konfliktlotsinnen/-lotsen, interner und externer Mediationsarbeit und Ombudsstellen eine Schlüsselfunktion einnehmen, so v. a. im Bereich der Konfliktprävention und Früherkennung, aber auch bei der Konfliktklärung innerhalb der durch diese Arbeit festgehaltenen Grenzen.

Im Folgenden werden die Resultate mittels den Gütekriterien nach Mayring (2002; zit. nach Lamnek, 2010, S. 131) bewertet: Durch die vollständige *Verfahrensdokumentation* wurde sichergestellt, dass der Forschungsprozess intersubjektiv nachprüfbar ist, die *argumentative Interpretationsabsicherung* wurde gewährleistet. Die Orientierung an einem Fallbeispiel und Leitfaden ermöglichte die Eingrenzung der Fragestellung und die Vergleichbarkeit der Daten. Der Fokus war auf persönliche Erfahrungen der Interviewten in einer ähnlichen Konfliktsituation gerichtet. Dadurch wurde versucht, möglichst *nahe am Gegenstand* (Führungskraft in der Rolle einer Drittpartei) zu forschen. Das Projekt orientierte sich an den vorgängig festgelegten Untersuchungsphasen. Die einzelnen Schritte waren *regelgeleitet*. Abweichungen von den in der Literatur erwähnten Methoden wurden als solche jeweils deklariert und begründet. Durch Beantwortung der Hauptfragestellung über drei unterschiedliche Forschungszugänge (Literaturstudium, qualitative Interviews mit Führungskräften und Expertinnen-/Expertenbefragungen) wurde die Qualität der Ergebnisse vergrößert (*Triangulation*). Als weiterer methodischer Schritt könnten die erhobenen Resultate der Expertin, den Experten und den befragten Führungskräften unterbreitet und im Sinne der Delphi-Methode *kommunikativ validiert* werden. Dabei schätzen die während diesem Forschungsprojekt befragten Personen die Resultate ein und geben anonym Rückmeldung zu den Aussagen der anderen Beteiligten (Aichholzer, 2005, S. 133ff). Dies würde die Untersuchungsergebnisse weiter absichern.

Die durch Helfferich (2005, S. 246) geforderte kritische Überprüfung des theoretischen Samplings am Schluss des Forschungsprozesses ergab, dass davon ausgegangen wird, dass die relevanten Personen befragt wurden. Bei den Expertinnen-/Expertenbefragungen wäre in einem weiteren Forschungsprojekt interessant, die Erhebungen mit Interviewpartnerinnen und -partnern aus dem angelsächsischen Raum durchzuführen und die Resultate zu validieren oder in Frage zu stellen. Weiter wäre interessant, konkrete Konfliktklärungen durch Führungskräfte wissenschaftlich zu evaluieren und deren Wirkung im Vergleich zu externer Mediationsarbeit zu messen. Zusätzlich könnte die Frage beantwortet werden, inwiefern ein Machtentscheid durch die Führungskraft ab der 4. Stufe nach Glasl (wie es Schreyögg empfiehlt) für eine Deeskalation und ein förderliches Betriebsklima wirkungsvoller ist als der Beizug einer externen Drittpartei. Des Weiteren stellt sich die

Frage, in welchem Mass Führungskräfte die durch diese Arbeit erfassten Voraussetzungskriterien für eine Klärung im Sinne einer Drittpartei im Berufsalltag tatsächlich erfüllen können und wie sich das Missachten einzelner Voraussetzungen auf eine kooperative Klärung tatsächlich auswirkt. Welchen Einfluss das Geschlecht der Betroffenen auf die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der kooperativen Konfliktklärung hat, könnte ein weiteres Untersuchungsziel sein.

9. Konfliktdiagnoseinstrument für Führungskräfte

Auf der Basis der Konfliktdiagnosedimensionen nach Glasl (2011, S. 349ff) wurde ein Instrument entwickelt, welches neben der herkömmlichen Diagnose spezifisch die Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden miteinbezieht. Durch diagnostische Fragen, welche Resultat dieser wissenschaftlichen Arbeit sind, sollen die Voraussetzungen für eine kooperative Konfliktklärung im Sinne einer Drittpartei abgeklärt werden. Das entwickelte Instrument ist aus Anhang Q zu entnehmen. Somit wurde auch das Praxisziel dieser Arbeit erreicht.

Danksagung:

An dieser Stelle möchte ich mich bei jenen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung der Masterarbeit unterstützten. Besonders möchte ich mich bei Frau N. Dörflinger bedanken, deren Fachwissen mir in der Anfangsphase Orientierung bot. Des Weiteren bedanke ich mich herzlich für die Bereitschaft der zahlreichen Führungskräfte sowie der Expertin und den Experten für die interessanten Interviewgespräche und den Gatekeepern für die Vermittlung. Speziellen Dank auch an Prof. Dr. D. Haller für die fachliche Begleitung und lic. iur. Gian-Reto Meier für das Redigieren der Texte.

10. Literaturverzeichnis

- Aichholzer, G. (2005). Das ExpertInnen-Delphi: methodische Grundlagen und Anwendungsfeld Technology Foresight. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 133 - 153). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ballreich, R. & Glasl, F. (2007). *Informationsheft für Interessierte an einer Mediation*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Methodologische Mehrdeutigkeit des Experteninterviews. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33 - 70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breidenbach, S. & Falk, G. (2007). Einführung in die Mediation. In G. Falk, P. Heintel & E. Krainz (Hrsg.), *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3* (S. 259-269). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bush, R. & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Cassée, K., Los-Schneider, B. & Werner, K. (2003). *Zürcher Beiträge zur Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. SIM – ein integratives Modell für die Soziale Arbeit*. Zürich: Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens.
- Doehlemann, M. (2006). Soziologische Theorien und soziologische Perspektiven für Soziale Berufe. In B. Biermann, E. Bock-Rosenthal, M. Doehlemann & D. Kühn (Hrsg.), *Soziologie: Studienbuch für Soziale Berufe* (S. 17-46). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dörflinger, N. (2010). *Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation. Theorie und Praxis eines Transfer-orientierten Prozesses*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Europäischer Verhaltenscodex für Mediation. (2013). *Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren*. Eingesehen am 01.03.2013 unter: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_de.pdf
- Fisher, R. J. & Keashley, L. (1990). Third Party Consultation as a Method of Intergroup and International Conflict Resolution. In R. J. Fisher (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution* (S. 211-238). New York: Springer.
- Fisher, R. J., Ury, W. & Patton, B. (2009). *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Fritzsche, K. & Wirsching, M. (2006). *Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Gamber, P. (2004). Friede, Freude Eierkuchen? Systemisches Konfliktmanagement. *Gewerbe Report*, 06/2004, 14-17.
- Gehrig, A. (2013). Augen auf und durch. Kluge Chefs klären Konflikte. In Ch. Thomann & B. Kramer (Hrsg.), *Klärungshilfe konkret: Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich* (S. 49-64). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und Berater* (8. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (10. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2008). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (2. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

- Glässer, U. & Kirchhoff, L. (2011). *Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System*. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).
- Gordon, T. (2013). *Gordon Training Deutschland/Österreich/Schweiz, 2013*. Eingesehen am 28.09.2013 unter: <http://www.gordonmodell.ch/html/ueber-uns.html>
- Grosse Kathöfer, D. (2012). *Das Not-Invented-Here Syndrom in der Wissenschaft. Relevanz, Ursachen, Konsequenzen*. Göttingen: Sierke.
- Harss, C., Liebich, D. & Michalka, M. (2011). *Konfliktmanagement für Führungskräfte. Lösungsstrategien, Mediation und Arbeitsrecht*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Helferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hösl, G. (2013). *Das Potential der Transformativer Mediation*. Eingesehen am 13.08.2013 unter: <http://www.mediat.ch/pdf/Das%20Potential%20der%20Transformativen%20Mediation.pdf>
- Inmedio. (2013). *Glossar*. Eingesehen am 21.03.2013 unter: <http://www.inmedio.de/glossar/glossar-ad.php>
- Kellner, H. (1999). *Konflikte verstehen, verhindern, lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte*. München/Wien: Hanser Fachbuch.
- Kerntke, W. (2009). Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus der Perspektive des Konfliktmanagements. In KPMG (Hrsg.), *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen* (S. 19-24). KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Klein, I. (2011). *Gruppen leiten ohne Angst. Themenzentrierte Interaktion (TZI) zum Leiten von Gruppen und Teams*. Donauwörth: Auer Verlag.
- Kommunikation und Führung. (2013). *Die Weiterbildungsreihe für Führungskräfte*. Eingesehen am 15.08.2013 unter: <http://www.kommunikation-und-fuehrung.de/76-0-christoph-thomann.html>
- König, R. & Hasselmann, U. (2004). *Konflikte managen am Arbeitsplatz. Ein Handbuch für Praktiker*. Göttingen: Vondenhoeck und Ruprecht.
- KPMG. (2009). *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. Eingesehen am 21.10.2012 unter: <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2012/seiten/konfliktkostenstudie-2-erste-praxis-erfolge-mediation-innerbetrieblichen-konflikten.aspx>
- Kreyenberg, J. (2004). *Konflikt-Management. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse. Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile. Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen*. Berlin: Cornelsen-Scriptor.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Lienhard, A. (2004). *10 Jahre NPM in der Schweiz. Verbreitung – Erfahrung – Aussichten*. Eingesehen am 12.01.2013 unter: http://www.sgvg.ch/d/dossiers/Documents/dossier_8_referate_lienhard.pdf
- Luhmann, N. (1999). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayring, Ph. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Merkens, H. (1997). Stichproben bei qualitativen Studien. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 97-106). Weinheim/München: Juventa.

- Merton, R. (1973). Der Rollen-Set. Probleme der soziologischen Theorie. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie* (S. 316-333). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 481-491). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). Vom Nutzen der Expertise. ExpertInneninterviews in der Sozialberichterstattung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 257 - 275). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Montada, L. & Kals, E. (2001). *Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage* (2. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Montamedi, S. (1999). *Konfliktmanagement. Vom Konfliktvermeider zum Konfliktmanager. Grundlagen – Techniken – Lösungswege*. Offenbach: Gabal.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Oboth, M. & Weckert, A. (2011). *Mediation für Dummies*. Weinheim: Wiley-Vch Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Pascheka, S. (2001). *Konflikte verstehen und kooperativ lösen*. Marburg: Tectum Verlag.
- Plaum, E. (1992). *Psychologische Einzelfallarbeit. Einführendes Lehrbuch zu den Voraussetzungen einer problemorientierten Praxistätigkeit*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Ponschab, R. & Schweizer, A. (2004). *Wirtschaftsmediation, Teil I, Zivilrecht II. Mediation in der Wirtschaft*. Studienbrief. FernUniversität Hagen, FB Rechtswissenschaften, Master of Mediation.
- Prior, C. (2013). *Klärungshilfe*. Eingesehen am 01.03.2013 unter: <http://www.christian-prior.de/klaerungshilfe-intro.php>
- Redlich, A. (2009). *Konflikt-Moderation: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten: mit vier Fallbeispielen. Band 2* (7. Aufl.). Hamburg: Windmühle Verlag.
- Redlich, A. (2012). Vom Nutzen des Inneren Teams in der Konfliktvermittlung (6. Aufl.). In F. Schulz von Thun & W. Stegemann (Hrsg.), *Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Redlich, A. & Mironov, E. (2003). Die Handhabung von Konflikten im Rahmen von Teamentwicklung. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Rogers, C. (2012). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten* (18. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrativen Managementlehre. Der HSG-Ansatz* (6. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Schaffer, H. (2002). *Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2009). *New Public Management* (4. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schmid, H. (1992). Executive Leadership in Human Service Organizations. In Y. Hasenfeld (Eds.), *Human Services as Complex Organizations*. Newbury, Parl, London, New Delhi: Sage Publications.
- Schreyögg, A. (2005). *Coaching bei Konflikten*. Berlin: Zusammenfassung durch A. Schreyögg.

- Schreyögg, A. (2011). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallbeispielen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, A. (2013). *Astrid Schreyögg. Kompetentes Coaching*. Eingesehen am 13.09.2013 unter: <http://www.schreyoegg.de/content/view/86/28/>
- Schulz von Thun, F. (2011a). *Miteinander reden: 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation* (20. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2011b). *Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation* (32. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2011c). *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (49. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2013). *Schulz von Thun. Institut für Kommunikation. Die „Philosophie“ des Hauses. Leitende Gedanken und Erkenntnisse in 16 Punkten*. Eingesehen am 10.11.2013 unter: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=149
- Schwarz, G. (1995). *Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (8. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik. Ein Lehrbuch für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (2. Aufl.). München: Pearson.
- Seidel, U. & Audi, M. (2009). Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive. In KPMG (Hrsg.), *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen* (S. 19-24). KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Simsa, R. & Patak, M. (2008). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde Verlag.
- Sperling, J. & Wasseveld, J. (2000). *Führungsaufgabe: Moderation* (4. Aufl.). Planegg: Rudolf Haufe Verlag.
- Springer Gabler. (2013). *Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten*. Eingesehen am 10.11.2012 unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Hilfe.jsp>
- Stahl, E. (2012). *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung* (3. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Staub-Bernasconi, S. (2013). *Vom beruflichen Doppel- zum professionellen Tripelmandat. Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit*. Eingesehen am 19.12.2013 unter: http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Vom_Doppel-_zum_Tripelmandat.pdf
- Stroebe, R. W. (2010). Grundlagen der Führung. Mit Führungsrollen. In E. Crisand & G. Raab (Hrsg.), *Arbeitsheft Führungspsychologie* (Band 2). Hamburg: Windmühle Verlag.
- Thomann, Ch. (2004). *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, Ch. (2012). *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, Ch. & Kramer, B. (2013). *Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Thomann, Ch. & Prior, Ch. (2010). *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomann, Ch. & Schulz von Thun, F. (2012). *Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Trigon. (2013). *Trigon Entwicklungsberatung*. Eingesehen am 13.05.2013 unter: <http://www.trigon.at/newsletter-wien/03-2011/Glasl.pdf>
- Universität Hamburg. (2013). *Fakultät für Erziehungswissenschaften, Psychologie und Bewegungswissenschaft. Prof. Dr. A. Redlich*. Eingesehen am 15.02.2013 unter: <http://www.epb.uni-hamburg.de/node/1001>
- Universität Trier. (2013). *Klinische Psychologie, Psychotherapie, Wissenschaftsforschung. Prof. Dr. L. Montada*. Eingesehen am 15.02.2013 unter: <http://www.uni-trier.de/?id=7236>
- Ury, L., Brett, J. & Goldberg, S. (1991). *Konfliktmanagement: wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich*. Frankfurt/Main: Campus.
- von Au, C. (2006). *Führen mit Mediationskompetenz? Eine Analyse des erforderlichen und adäquaten Einsatzes von Mediationskompetenz im betrieblichen Führungsalltags*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- von Hertel, A. (2008). *Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Widmer, S. (1989). *Ins Herz der Dinge lauschen. Vom Erwachen der Liebe*. Solothurn: Nachtschattenverlag.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Zauner, A. (2007). Über Solidarität zu Wissen. In Ch. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 141-164). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zauner, A. & Simsa, R. (2007). Konfliktmanagement in NPOs. In Ch. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 389-400). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zentrum für Konfliktkostenforschung Humboldt-Viadrina School of Governance. (2013). *Konfliktkostenforschung*. Eingesehen am 13.01.2013 unter: <http://www.humboldt-viadrina.org/forschung/unsere-forschungsbereiche/gestaltung-partizipativer-verfahren/konfliktkostenforschung/forschung-und-lehre/>
- Zimbardo, Ph. & Gerrig, R. (2004). *Psychologie* (16. Aufl.). München: Pearson.

11. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Höhe der Konfliktkosten durch Fluktuation von Mitarbeitenden in 111 deutschen Unternehmen.....	6
Abb. 2:	Konfliktlösungsstrategien im Allgemeinen	8
Abb. 3:	Evolution in der Gruppe	13
Abb. 4:	Mögliche Konfliktkonstellation für Drittparteistrategien einer direkt vorgesetzten Führungskraft (horizontaler Konflikt zwischen Mitarbeitenden des eigenen Teams).....	14
Abb. 5:	Teufelskreis der Kommunikation	16
Abb. 6:	Eskalationsstufen nach Glasl	17
Abb. 7:	Strategie- und Rollenmodelle (verortet auf den Eskalationsstufen nach Glasl)	20
Abb. 8:	Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen	24
Abb. 9:	Organisationstypen und Verortung der interviewten Führungskräfte	39
Abb. 10:	Anzahl gewählter Interventionsziele durch die Führungskräfte im Fallbeispiel	54
Abb. 11:	Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei – Möglichkeiten und Grenzen (Phase II).....	57
Abb. 12:	Führungskräfte in der Rolle einer Drittpartei – Möglichkeiten und Grenzen (Phase III)	79
Abb. 13:	Grenzen im Eskalationsverlauf (Fazit der drei Forschungsphasen)	90

12. Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Konflikt-Moderationsprozess	21
Tab. 2:	Prozess der Klärungshilfe	22
Tab. 3:	Relevante Kategorien als Resultat der Literaturrecherche	36
Tab. 4:	Interviewphasen	38

13. Anhangsverzeichnis

Anhang A:	Eskalationsmodell nach Doppler und Lauterburg.....	102
Anhang B:	Konflikt-Moderation in Gruppen: Führung durch schwieriges Gelände.....	102
Anhang C:	Transformative Mediation	104
Anhang D:	Klärungshilfe	107
Anhang E:	Instrument zur Analyse des Betriebsklimas	110
Anhang F:	Vergleich Interviewmethoden	110
Anhang G:	Transkriptionsregeln	111
Anhang H:	Fallbeispiel.....	112
Anhang I:	Erhebungsinstrument Forschungsphase II	112
Anhang J:	Interviewanfrage / Einverständniserklärung (Forschungsphase II).....	114
Anhang K:	Kategoriensystem Forschungsphase II: Führungskräfte	115
Anhang L:	Ergänzende Beschreibung des methodischen Vorgehens der Inhaltsanalysen (Forschungsphase II und III)	118
Anhang M:	Erhebungsinstrument Forschungsphase III	131
Anhang N:	Interviewanfrage / Einverständniserklärung (Forschungsphase III)	132
Anhang O:	Kategoriensystem Forschungsphase III: Expertinnen-/Experteninterviews	133
Anhang P:	Aufsatz L. Montada.....	135
Anhang Q:	Konflikt-Diagnoseinstrument für Führungskräfte	136
Anhang R:	Persönliche Erklärung Einzelarbeit.....	141

Anhang A: Eskalationsmodell nach Doppler und Lauterburg

Diskussion	Zu Beginn stehen immer die sachlichen Differenzen. Später kann sich daran kaum jemand mehr erinnern.
Überlagerung	Argumente werden abgelehnt – es werden zunehmend Unterstellungen gemacht. Eigennutz, Taktik, Unaufrichtigkeit werden ersichtlich. Die Auseinandersetzung findet immer mehr auf der <i>moralischen Ebene</i> statt. Die Sachfrage wird überlagert durch Wert-, Beziehungs- und Personenfragen. Emotionen und Abwertungen treten auf.
Eskalation	Jede Seite fühlt sich herabgesetzt, nicht ernst genommen und in ihrer Würde und Integrität verletzt. Der Fehdehandschuh gilt als geworfen. Auf den Angriff wird mit Gegenangriff reagiert. Die Kommunikation wird abgebrochen. Der Gegner wird isoliert. Die Suche nach Verbündeten steht im Zentrum. Es kommt zur symmetrischen Eskalation: Emotionen liefern auf beiden Seiten in gewaltigem Umfang Energie. Die Menschen engagieren sich wie nie zuvor. Das Geschehen vollzieht sich nicht mehr auf der Ebene der Sachlogik. Der Vorgang ist der rationalen Kontrolle entzogen. Beide Seiten leiden unter selektiver Wahrnehmung. Registriert wird, was das Vorurteil über den anderen bestätigt. Dies legitimiert die massiven "Schläge". Das aktuelle Verhalten der jeweils anderen Seite steht im Vordergrund.
Verhärtung	Es herrscht kalter Krieg. Dieser kann Jahre oder Jahrzehnte dauern. Tatsächlich oder vermeintlich erlittenes Unrecht wird nie vergessen. Es bleibt als dauerndes Konfliktpotential für die Zukunft bestehen.

Quelle: Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Anhang B: Konflikt-Moderation in Gruppen: Führung durch schwieriges Gelände

Wie klären und lösen Moderatoren interpersonelle Konflikte, insbesondere Konflikte zwischen zwei Personen, in Gruppe und zwischen Gruppen. Dies ist die Kernfrage, die meine Kollegen und mich seit Jahrzehnten beschäftigt.

Auf der Grundlage von publizierten Konfliktlösungskonzepten und der Befragung von zahlreichen Praktikern haben wir zunächst ein Modell der Konfliktvermittlung entwickelt. Es wurde von vielen Profis erprobt, die mit ihm komplexe Konfliktsituationen in Rollenspielen behandelten. Das Ergebnis war ein verfeinertes Konzept, das wir „Konfliktmoderation“ nennen (Redlich 1997). Diese Bezeichnung reflektiert die Beobachtung, dass der Vermittlungsprozess offenbar eher den Grundätzen der Moderation als denen einer Schlichtung folgt.

Konfliktmoderation ist wie eine Führung durch schwieriges Gelände, in dem der Reisegruppe bestimmte Gefahren drohen, die nur der konfliktkundige Moderator kennt und bewältigen kann. Lassen Sie uns zur Orientierung zunächst einen schnellen Lauf durch dieses Gelände nehmen!

Am Anfang des Weges stößt der Moderator auf einen mehr oder weniger dichten Nebel falscher Vorstellungen bei den Auftraggebern. Auftraggeber sind die vorgesetzte Stelle, die Gruppenleitung und letztlich auch die Gruppenmitglieder. Die Gruppenmitglieder möchten oft „irgendwie“, dass ein besseres Klima in der Gruppe erzeugt wird, indem die Moderation den anderen (!) Gruppenmitgliedern beibringt, sich konzilianter, solidarischer, offener, ehrlicher oder irgendwie besser als bisher zu verhalten. Führungskräfte gehen gern davon aus, dass die Moderation ihnen die unangenehme Aufgabe abnimmt, bestimmten Mitarbeitern einmal deutlich zu sagen, was sie besser machen sollen. Gewerkschaftsvertreter möchten die Position der Arbeitnehmer gestärkt sehen und die übergeordneten Stellen wollen höhere Leistungen. Manchmal soll der Moderator den Konflikt diagnostizieren („Kriegen Sie heraus, woran es liegt!“) und eine bewährte Lösung entwickeln („Sie kennen doch bestimmt einen guten Ausweg.“) oder wie ein Schlichter oder als Richter eine Entscheidung treffen, die den Konflikt beenden („Finden Sie bitte heraus, wer recht hat, und bringen die Sache wieder ins Lot!“). Diese Vorstellungen sind meist ebenso diffus wie unrealistisch.

Um diesen Nebel falscher Vorstellungen aufzulösen, steht daher vor dem eigentlichen Start der Konfliktmoderation die klare - wenn auch zunächst vorläufige - Vereinbarung mit derjenigen Person, die über die Finanzmittel für die Moderation verfügt, dem Finanzier der Reise. Das ist meist der Vorgesetzte des Teams, gelegentlich kann es der Gruppenleiter sein. In einem Vorgespräch geht es darum, diffuse Vorstellungen des Vorgesetzten genau zu erkunden und ihm ggf. dabei zu helfen, sie zu präzisieren. Bei klaren Zielvorstellungen gilt es ihm zu verdeutlichen, dass die Mitarbeiter entscheidend mitzureden haben, und dass mögliche Abweichungen zwischen seinen Zielen und denen der Gruppe aufgeklärt werden müssen. Außerdem werden die materiellen Rahmenbedingungen geklärt.

Dass ein zwischenmenschlicher Konflikt nicht wie ein technisches Problem oder eine Rechtsfrage von außen gelöst werden kann, sondern die aktive Beteiligung der Betroffenen braucht, dass sie ihre subjektiven Wahrheiten in Zweifel ziehen und verändern und eigene Lösungen produzieren müssen, kann den Auftraggebern oft nur mühsam vermittelt werden. Völlig umdenken müssen sie, wenn sie erfahren, dass sie möglicherweise selbst zum Konflikt beitragen und gegebenenfalls an seiner Lösung mitwirken müssen. Professionelle Konfliktmoderatoren klären also am Anfang die Zielvorstellungen der Auftraggeber (Stichwort „Richtung“), ma-

chen ihre Vorstellungen von ihrer Tätigkeit und Funktion und die der Konfliktbeteiligten klar („Rollen“) und vereinbaren Zeit, Raum, Umfang und Kosten der Moderation („Rahmen“). Mit der Klärung von Richtung, Rollen und Rahmen lichtet der Moderator den Nebel falscher Vorstellungen.

Damit ist der erste Geländeabschnitt überwunden. Nun kommt er mit den Mitgliedern der Gruppe zusammen und findet sich im zweiten Abschnitt, in einer Wüste der Fassaden.

Die Konfliktbeteiligten halten sich sehr bedeckt. Viele mögen sich fragen: „Da kommt ein Profi zur Behandlung unseres Konflikts. Unangenehme Situation! Wie wird der wohl mit mir umgehen? Wird er uns in unangenehme Auseinandersetzungen hineinbringen? Wie werde ich am Ende dastehen? Kann ich meine Gefühle beherrschen? Werden sich die anderen vernünftig verhalten oder wird es wieder peinlich werden? Werde ich verletzt werden? Ist das Klima in der Gruppe hinterher schlimmer als vorher? Wird die Gruppe zerfallen?“ In einer solchen Situation stellen viele Menschen zunächst eine ausdruckslose Fassade zur Schau, um sich die eigenen Gefühle nicht anmerken zu lassen. Reagieren alle Gruppenmitglieder in der Anfangsphase so fassadenhaft, werden Stimmungsäußerungen und Beziehungssignale minimiert und es entsteht kaum Kontakt. Wenn man nun die Bearbeitung des Konfliktes beginnt, besteht die Gefahr, dass die emotionalen und zwischenmenschlichen Aspekte der Gruppe in dieser Wüste verdorren: Es wird viel geredet und wenig gefühlt. Kurz: Es kommt kein Kontakt zustande. Darum beginnen die meisten Moderatoren die Konfliktbearbeitung mit einer sorgfältigen Kontaktaufnahme zu jedem Gruppenmitglied und der Förderung des Kontaktes zwischen den Gruppenmitgliedern; z.B. durch eine „Runde“, in der jede Person sich vorstellt und in einen kleinen Dialog mit dem Moderator kommt. Sie geben einen Eindruck von ihrem Moderationsstil und gehen auf die individuellen Hoffnungen und Befürchtungen der Gruppenmitglieder ein. Dabei sehen sich die meisten Moderatoren als Modell für den ehrlichen Ausdruck von Befürchtungen und Hoffnungen sowie für das Interesse am andern. Die Aufgabe in diesem ersten Schritt der Moderation ist es also, zwischenmenschlichen Kontakt zu stiften und authentischen Ausdruck zu fördern statt mit der (Konflikt-) Tür ins Haus zu fallen. Das sollte allerdings zum Ernst der Situation passen und nicht übertrieben werden.

Die Reise geht nun weiter. Die Kontaktaufnahme fördert das Vertrauen der Gruppenmitglieder, sie äußern sich zunehmend freier und jemand benennt schon einen Konfliktpunkt aus seiner Sicht. Sofort kommt Widerspruch: „So kann man das doch nicht sehen. Es war doch ganz anders!“ - Gegenrede erfolgt, dritte Positionen, Polarisierer und Vermittler schalten sich ein ... und schon ist man mitten in den Konflikt hineingerutscht wie in einen Sumpf. Jeder Versuch des Moderators und der Gruppenmitglieder, sich daraus zu befreien, lässt sie nur noch tiefer versinken. Hier lauert sozusagen der Sumpf der Ziellosigkeit und droht alle gut gemeinten Bemühungen zu verschlingen.

Systemisch geschulte Profis empfehlen für diesen Teil der Moderation eine sorgfältige Sammlung und Absprache der Konfliktthemen und des weiteren Vorgehens mit allen (wirklich allen!) Gruppenmitgliedern und dem Moderator. Offensichtlich hat es sich dabei bewährt, abstrakte Themen (wie etwa „Verbesserung der Kooperation“) zu vermeiden, sondern die Konfliktgegensätze durch klare Benennung von Ross und Reiter zu präzisieren (z.B.: „Der Informationsfluss zwischen Lager und Verkauf ist unzureichend. Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der beiden Bereiche sind gespannt. Es herrscht seit dem letzten offenen Krach absolute Funkstille.“)

Gesetzt den Fall, es wurden Konfliktthemen gesammelt und ausgewählt; außerdem wurde vereinbart, an ihrer Klärung und Lösung in einer bestimmten Reihenfolge mit Hilfe eines Moderators zu arbeiten, dann ist der Zeitpunkt der eigentlichen Konfliktbehandlung gekommen. In der Regel geht es dabei um einen einfachen Gegensatz, d.h. um einen Streit zwischen zwei Positionen, die oft auch von zwei Personen („Protagonisten“, d.h. Vorkämpfer) vertreten werden. Die eine ergreift beherzt die Gelegenheit und beginnt ihre Position darzustellen. Sie möchte mit einem Schlag die unangenehme Situation beenden. Dazu hat sie alle Aspekte sorgfältig überlegt und reiht ein schlagendes Argument an das andere, verbunden mit der unterschweligen Beziehungsbotschaft, dass nur ein vollständiger Idiot diese Argumentation nicht zu akzeptieren vermag. Die andere Seite kann dies nun keineswegs so einfach laufen lassen. Kaum holt die erste einmal Luft und lässt eine kleine Pause in ihrer Rede, schaltet sich die andere Person ein und fügt nun ihrerseits ein Gegenargument ans andere, nicht ohne ebenfalls unterschwellig zu signalisieren, dass eigentlich jeder vernünftige Mensch sich ihren Überlegungen anschließen müsste. Bevor sie endet, wird sie unterbrochen und der bewussten oder dümmlichen Verzerrung von Tatsachen bezichtigt. Sie rechtfertigt sich, beschwert sich darüber, dass hier Argumente durch unangemessene Gefühlsausbrüche ersetzt werden und der Kommunikationsstil unerträglich sei, wenn man nicht einmal ausreden könne. Kurz und gut, bevor der Moderator überhaupt die einzelnen Argumente verstanden hat, sind die beiden Kampfhähne schon so miteinander verstrickt, dass sie kaum noch zu trennen sind. Man ist mitten im Dickicht der Argumente und herabsetzenden Beziehungsbotschaften, aus dem es kein Entrinnen gibt. Nahezu alle befragten Moderatoren - mit Ausnahme eines einzigen, der eine Kostprobe der Streitigkeiten immer selbst einmal erleben will, bevor er moderativ eingreift, - arbeiten an dieser Stelle von vornherein mit einer deutlichen Trennung der gegensätzlichen Positionen. Sie lassen sich und damit auch dem Konfliktgegner sowie den anderen Gruppenmitgliedern zunächst einmal die eine Sichtweise so schildern, dass sie sie verstehen können. Dann wird die andere Seite ebenso

ausführlich gehört. Beiden Seiten wird dazu erklärt, dass es ausschließlich um das Verstehen geht, um die Klärung der Sichtweisen, nicht um ihre Bewertung oder Lösung. Durch dieses Auseinander-Setzen der beiden Seiten wird das Dickicht der Argumente gewissermaßen auf beiden Seiten umgangen. Die Gefahr einer Verstrickung ist damit erheblich verringert.

Sind nun die Positionen klar geworden, kommt es durchaus nicht selten vor, dass der Konflikt verschwindet. Die Beteiligten erleben die Klärung zugleich auch als Lösung im wörtlichen Sinne, als Auflösen der gemeinsamen Verstrickung.

Aber oft bleibt auch nach einer gelungenen Klärung und Herstellung einer guten Beziehung ein Interessengegensatz; etwa unter dem Motto: „Ich verstehe jetzt zwar die andere Seite gut, aber möchte trotzdem in der Sache nicht nachgeben, meine Interessen wahren, keinen Nachteil erleiden usw.“ Hier bleiben alle Beteiligten manchmal fest bei ihren Interessen und die Moderation steht quasi vor einem Gebirge der Sturheit. Es sind alle Argumente genannt, man versteht den anderen, und trotzdem kann niemand nachgeben. Niemand möchte nun noch einmal in den Konflikt einsteigen, dem ja gerade durch den sorgfältigen Klärungsprozess die zwischenmenschliche Brisanz genommen wurde. Manchmal erzeugt die Gruppe Druck, einen Kompromiss zu machen, der um des lieben Friedens willen angenommen würde - aber alle spüren, dass es ein fauler Kompromiss wäre.

Gerade hier besteht noch weiterer Moderationsbedarf und die Aufgabe, die emotional gelockerten, aber immer noch gegensätzlichen Positionen in Bewegung zu bringen. Es müssen neue Lösungen gefunden und ausgehandelt werden. Das Gebirge der Sturheit kann durch kreativitätsfördernde Methoden überwunden werden. Der Moderator kann die Sammlung mit den Konfliktparteien zusammen durchführen. Er kann ihnen aber auch jeweils für sich allein Gelegenheit geben, Kompromiss- und Bewegungsmöglichkeiten auszuloten und neue Lösungswege zu erfinden, die dann der anderen Seite vorgeschlagen werden. Wie er auch vorgehen mag: In diesem Schritt bringt der Moderator die Kontrahenten zu einer kreativen Suche nach Lösungen. Der Erfolg bemisst sich daran, dass die verhärteten Positionen sich erweitern und zu einer ebenso konkreten wie tragfähigen Vereinbarung ausgehandelt werden.

Manche Moderatoren sehen ihre Aufgabe an dieser Stelle als erfüllt an. Die Beziehungen sind geklärt, sachbezogene Konfliktlösungen ausgehandelt und Regelungen festgelegt. Ist ein Lösungsplan entwickelt, droht allerdings noch ein gefährlicher Geländeabschnitt, die Ebene der Folgenlosigkeit. In den nächsten Wochen werden die Beteiligten die gigantische Kraft des Alltages erfahren, die wie ein Goliath den David der neuen Ideen schnell in alte Muster verwandeln kann. Deshalb leitet der Moderator die Gruppenmitglieder zur Sicherung der Umsetzung der geplanten Lösungsaktivitäten an. Hier ist als letzten Schritt des Weges durch unser Konfliktgelände eine systematische Risikoanalyse notwendig. Leider wird dieser Schritt von den meisten Moderatoren in der Praxis oft vernachlässigt.

Der Weg durch diesen Teil des Geländes wird durch die Frage eingeleitet: „Wenn etwas schief geht, was wird das sein?“ Sein Ziel ist erreicht, wenn die Gruppe mit Hilfe der Moderation ein Frühwarnsystem („Woran kann man das Eintreten eines Risikos frühzeitig erkennen?“) und einem Sicherheitsplan („Was tun, wenn ein Risiko eintritt.“) formuliert hat.

Erst wenn Frühwarnsystem und Sicherheitsplan vorliegen, wird die Konfliktmoderation mit einem abschließenden Rückblick zum Prozess und einer Vorausschau auf die Zukunft beendet.

Quelle: http://www.alumni-psychologie.de/medien/verlag/mat-64_heft-konfliktmoderation%20in%20gruppen.pdf

Anhang C: Transformative Mediation

Einleitung

Mediation lässt sich definieren als eine spezifische Methode des Umgangs mit einem bestehenden Konflikt und der Absicht, diesen zu lösen (Winter, 2005). Dem Mediator stehen viele verschiedene Techniken oder Strategien zu Verfügung, auf die er zur Konfliktvermittlung zurückgreifen kann. Entsprechend Wall und Dunne (2012) lässt sich die Menge an Mediationstechniken in circa 20 (einander überlappende) inhaltliche Kategorien unterteilen. Analytische, strategische, narrative, differenzierte und problemlösende Mediationstechniken sowie viele weitere bilden zusammen einen Methodenpool, auf den Mediatoren zur Gestaltung der Mediation zurückgreifen können. Zugrundeliegende theoretische Annahmen, die praktische Realisierung und die Rolle des Mediators unterscheiden sich je nach Mediationstechnik. Auch weisen unterschiedliche Mediationstechniken unterschiedliche Vorteile und Einschränkungen auf. Eine Mediationstechnik, die den Menschen samt seiner Autonomie in den Vordergrund stellt, ist die sogenannte transformative Mediationstechnik. Sie wird im Folgenden erörtert, indem zunächst ihre theoretischen Annahmen skizziert werden. Wie sich der Ansatz der transformativen Mediation in der Praxis realisieren lässt und welche Rolle der Mediator dabei einnimmt, wird danach angesprochen. Auch wird die transformative Mediation im Kontext anderer Mediationstechniken betrachtet.

onstechniken reflektiert. Auf einem Kontinuum aus facilitativer und evaluativer Mediation wird die transformative Mediationstechnik schließlich eingeordnet.

Theoretische Annahmen

Was alle Menschen, die einen Mediatoren aufsuchen, gemeinsam haben, ist, dass ein Konflikt zwischen ihnen besteht. Die Theorie der transformativen Mediation definiert solch einen Konflikt als Krise oder Zusammenbruch der Kommunikation zwischen Personen (Hanley, 2010). Krisen bleiben selten ohne Konsequenzen. Das ist auch hier der Fall. Eine dysfunktionale Kommunikation zwischen zwei Parteien führt zu Veränderungen deren Wahrnehmung. Diese zeigt sich einerseits in der Veränderung der Wahrnehmung der eigenen Person und andererseits in der Veränderung der Wahrnehmung anderer Personen (Goodhardt, Fisher & Moloney, 2005).

Die Veränderung der Selbstwahrnehmung erzeugt nach Goodhardt, Fisher und Moloney (2005) einen Zustand der „Weakness“ oder Schwäche der eigenen Person. Diese ist assoziiert mit Unsicherheit, Verwirrung, Angst und Desorganisation. Verschiedene Menschen reagieren unterschiedlich auf diesen Zustand. Einige zeigen Aggression als Reaktion auf die Wahrnehmung ihrer Schwäche, andere verstummen. Die Veränderung der Fremdwahrnehmung führt zur „Selfabsorption“, die im Zusammenhang mit Abwehr, Misstrauen und Selbstschutz steht. Verfolgt man die Geschichte der Psychologie ein paar Jahrzehnte zurück, findet sich das Konzept der „Selfabsorption“ bereits bei Erik H. Erikson (1959). In seinem psychosozialen Model der Entwicklung beschreibt Erikson die Selbstabsorption oder Stagnation als Gegenpol zur Generativität. Generativität bedeutet, dass man sich um seine Mitmenschen und die Zukunft kümmert, Selbstabsorption hingegen eine völlige Konzentration auf die eigene Person.

Schwäche und Selbstabsorption wirken nicht isoliert voneinander, sondern stehen vielmehr miteinander in Wechselwirkung. Eine höhere Ausprägung von Schwäche führt zu mehr Selbstabsorption, wobei höhere Selbstabsorption wiederum zu mehr Schwäche führt. Diese Interaktion erzeugt eine sich abwindende Spirale, die für beide Konfliktparteien einen destruktiven und entfremdenden Zustand erzeugt (Goodhardt, Fisher & Moloney, 2005). Dieser negative Zustand ist letztlich der Grund, aus dem Personen einen Mediator aufsuchen. Wie gelingt es Konfliktparteien nun, wieder aus diesem destruktiven Zyklus herauszukommen? Betrachtet man Weakness und Selfabsorption als Ursachen der dysfunktionalen Kommunikation bzw. des Konflikts, dann lässt sich der Umkehrschluss ziehen, dass die gegenteiligen Erfahrungen von Weakness und Selfabsorption zu einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung und einer Auflösung des Konflikts führen. Nach Goodhardt, Fisher und Moloney (2005) ist die entgegengesetzte Erfahrung von Weakness „Strength“ und die gegenteilige Erfahrung von Selfabsorption „Responsiveness“. Durch diese beiden Erfahrungen kann man dem Konflikt entgegenwirken. Stärke ist assoziiert mit den Attributen Ruhe, Klarheit, Selbstbewusstsein, Entschlossenheit und der Fähigkeit zur Fokussierung. Responsiveness umfasst Aufmerksamkeit gegenüber Anderen, Offenheit, die Fähigkeit, den guten Willen anderer zu sehen sowie die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. Bevor beschrieben wird, wie die Konfliktparteien den Weg von Weakness zu Strength und von Selfabsorption zu Responsiveness mit Hilfe des Mediators finden können, wird noch eine weitere wichtige Annahmen dargestellt, die der transformativen Mediation zugrunde liegt.

Die transformative Mediation basiert auf einer relationalen Weltanschauung. Sie geht davon aus, dass Menschen natürlicherweise über Stärke und Mitgefühl verfügen und weder Opfer noch Täter sein wollen. Auch nimmt sie an, dass Menschen über eine gewisse Kapazität verfügen, eigenständige Entscheidungen zu treffen und konstant den Wunsch in sich tragen, mit anderen in Verbindung zu treten (Baruch-Bush, 2002). Ein Konflikt wird als Möglichkeit zum moralischen Wachstum betrachtet.

Realisierung

Wie lassen sich diese theoretischen Annahmen praktisch in der Mediation realisieren? Goodhardt, Fisher und Moloney (2005) schlagen vor, dass der Konflikt zwischen den Medianten durch den Wechsel von Weakness zu Strength und Selfabsorption zu Responsiveness bewältigt werden kann. Der erste Prozess wird als „Empowerment“ bezeichnet, der zweite unter den Begriff der „Recognition“ gefasst. Ziel der transformativen Mediation ist es, dass die Medianten eigenständig einen Weg von Unsicherheit, Verwirrung, Angst und Desorganisation (Weakness) zu Ruhe, Klarheit, Selbstbewusstsein, Entschlossenheit und der Fähigkeit zur Fokussierung (Strength) finden (Empowerment), sowie den Weg von Abwehr, Misstrauen und Selbstschutz (Selfabsorption) zur Fähigkeit, Anderen Aufmerksamkeit zu schenken, deren guten Willen zu sehen sowie der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Offenheit (Responsiveness) zu finden (Recognition). Diese Zwillingsbrücke aus Empowerment und Recognition soll zu einer neuen positiven, humanen und konstruktiven Verbindung zwischen den Interaktionspartnern führen und den Konflikt bewältigen. Goodhardt, Fisher und Moloney (2005) greifen folgendes Zitat auf, um die Bedeutung von Empathie und Natürlichkeit für eine positive Konfliktlösung zu unterstreichen „When a group in a conflict can receive and operate under condi-

ons of empathy, genuineness and caring, negative stereotypes of the opposite are weakened and are replaced by personal, human feelings or relatedness“ (S. 159; Raskin & Zucconi, 1984). Ziel der transformativen Mediation ist es, dass die Medianten eigenverantwortlich einen Weg zum Umgang mit ihrem Konflikt wählen. Sie sollen erkennen, dass es in ihrer eigenen Verantwortung liegt, mit dem Konflikt umzugehen und dass niemand anderes ihnen diese Entscheidung abnimmt. In der transformativen Mediation arbeitet der Mediator mit großer Zurückhaltung. Er trifft keine Entscheidungen. Über Prozess und Inhalte bestimmen allein die Medianten (Goodhardt, Fisher und Moloney, 2005). Der Mediator macht keine Wertungen im Sinne von richtig oder falsch, gut oder schlecht und gibt auch keine Lösungsmöglichkeiten vor. Was er jedoch macht, ist, die Medianten auf ihrem Weg zu Empowerment und Responsiveness zu begleiten und zu unterstützen. Dafür nutzt er drei Basisinterventionen: Reflexion, Zusammenfassung und „Checking in“ (Goodhardt, Fisher & Moloney, 2005). Bei der Reflexion spiegelt der Mediator für eine Partei, was diese gesagt hat. Er imitiert dabei sowohl Sprache als auch Intensität. Drei Zwecke werden dadurch erfüllt: 1) Reflexion ermöglicht den Parteien, wirklich gehört zu werden und auch zu wissen, dass sie gehört wurden, 2) Reflexion ermöglicht einer Partei, ihre eigenen Worte auf die gleiche Weise zu hören, wie die andere Partei sie gehört hat. Das ermöglicht wiederum, zu sehen und zu fühlen, wie es ist, der Empfänger der Botschaft zu sein, 3) Reflexion gibt einer Partei die Chance, das Gesagte zu klären und zu spezifizieren. Beispielsweise kann jemand, der in einer Aussage „immer“ verwendet hat, dieses zu einem „manchmal“ modifizieren. Eine andere Intervention der transformativen Mediation ist die Zusammenfassung. Reflektion fokussiert eine Partei, Zusammenfassung hingegen bezieht sich auf beide Parteien. Nach einer Periode der Interaktion zwischen zwei Parteien wird deren Diskussion rekapituliert. Zusätzlich betont der Mediator Unterschiede zwischen den Parteien, also genau diejenigen Gebiete, in denen sie nicht übereinstimmen. Diese Betonung stellt eine Hilfestellung für die Parteien dar, um aus ihrer Konfusion herauszufinden. Eine dritte Technik ist das sogenannte „Checking in“. Wenn ein Thema wiederholt durch die Medianten diskutiert wurde und sich noch kein Weg aus dem Konfliktpunkt aufgezeigt hat, kann der Mediator diese Sachlage neutral aufzeigen und die Medianten fragen, ob sie weiter über dieses Thema sprechen möchten. Konkret könnte das folgendermaßen aussehen: „Wir scheinen dieses Thema jetzt schon oft diskutiert zu haben. Sie, Herr Müller, scheinen es auf diese Art zu sehen und Sie, Herr Meyer, auf jene Art. Was wollen Sie jetzt mit diesem Thema machen? Möchten Sie noch weiter darüber sprechen?“ Ziel der transformativen Mediation ist es also, die Streitparteien in zurückhaltender Weise auf ihrem Weg zu Stärke und Responsivität zu fördern. Die dabei verwendeten Techniken sind nondirektiv. Sie unterstützen das Potenzial der Konfliktparteien ihren eigenen Weg aus der Krise zu finden. Welche Rolle dem Mediator dabei zukommt, wird im Folgenden reflektiert.

Die Rolle des Mediators

Ziel der transformativen Mediation ist es, zu ermöglichen, dass die Parteien zu Wort kommen. Sie sollen nicht in eine bestimmte Richtung zu einer Einigung hin gelenkt werden, sondern eigenverantwortlich den Ausgang der Mediation bestimmen. Der Mediator unterstützt dabei alle Versuche der Klienten, sich von Schwäche zu Stärke sowie von Selbstabsorption zur Responsiveness des Gegenübers zu bewegen (Goodhardt, Fisher & Moloney, 2005). Dafür muss er sich auf die Kommunikation der Parteien konzentrieren, um Möglichkeiten für Empowerment und Responsiveness zu identifizieren, die diese in sich trägt. Sind beispielsweise Anzeichen der Anerkennung von einer Partei gegenüber der anderen Partei zu erkennen, dann kann der Mediator diese hervorheben und unterstützen. Der Mediator sollte also sehr kontextsensibel sein und sich auf die Phänomenologie seiner Klienten einlassen. Auch sollte er die Botschaft vermitteln, dass niemand sonst als die Parteien selbst dazu in der Lage sind, ihren Konflikt zu lösen und sie dazu ermutigen, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Die klientenzentrierte Therapie Carl Rogers kann als therapeutisches Äquivalent der transformativen Mediation angesehen werden. Therapeuten, die nach Rogers arbeiten, geben dem Patienten keine Ratschläge, sondern sind überzeugt, dass der Klient über interne Ressourcen verfügt, um zu entdecken, was er braucht. Rogers Therapieelemente von Nondirektivität, Konvergenz, empathischem Verstehen und unbedingter Wertschätzung (Rogers, 1977) werden auch vom Mediator in der transformativen Mediation angewendet. Respektvoll, ernsthaft und zurückhaltend hört der transformative Mediator den Geschichten seiner Medianten zu. Eine Herausforderung für den Mediator besteht darin, Beurteilungen oder Bewertungen jeglicher Art zu unterlassen. Weder durch Worte noch durch Körpersprache sollte er die Position einer Partei annehmen. Auch sollte er vermeiden, die Kontrolle des Prozesses an sich zu nehmen oder mögliche Konfliktlösungen einzubringen (Hanley, 2010). Wie beispielsweise die Intervention des „Checking in“ zeigt, sind transformative Mediatoren zurückhaltend und sachte. Der Mediator stellt sich stets zurück gegenüber dem Recht der Parteien, zu sprechen. Er wird sich immer zurückhalten, wenn eine Partei etwas sagen möchte. Die Methoden der transformativen Mediation sind nicht hoch komplex, erfordern aber ein hohes Maß an Zurückhaltung und Geduld seitens des Mediators.

Abgrenzung

Neben der transformativen Mediation gibt es viele weitere Mediationstechniken. Zu zweien wird die transformative Mediation im Folgenden in Beziehung gesetzt: Zur facilitativen Mediation einerseits und zur evaluativen Mediation andererseits. Bei der facilitativen Mediation strukturiert der Mediator den Mediationsprozess, um die Parteien darin zu unterstützen, ein wechselseitig akzeptiertes Ergebnis zu erzielen. Bei der facilitativen Mediation suchen Mediatoren nach zugrundeliegenden persönlichen Interessen oder Gruppeninteressen, um das Ergebnis der Mediation darauf hin auszurichten. Die facilitative Mediation ist somit interessenorientiert. Die Mediatoren bringen ihre eigene Erfahrung ein, legen zwar keine Empfehlungen nahe, wohl aber eine Strukturierung und Agenda (Gabel, 2003). Verglichen mit der transformativen Mediation ist die facilitative richtungsweisender. Dem Mediator kommt hier eine leitende Rolle zu. In der evaluativen Mediation stehen keine Bedürfnisse (transformative Mediation) oder Interessen (facilitative Mediation) im Vordergrund, sondern vielmehr der juristische Inhalt des Falles. Der Mediator fungiert als Gutachter und evaluiert die Stärken und Schwächen der Argumente der Medianten. Die evaluative Mediation gleicht der Antizipation eines Gerichtsprozesses, da die Orientierung an der rechtlichen Grundlage im Vordergrund steht. Der Mediator ist bei der evaluativen Mediation meist ein Jurist und agiert direktiv. Im Fokus dieser Art der Mediation steht oft die Verteilung finanzieller Ressourcen (Gabel, 2003)

Bildet man die drei beschriebenen Arten der Mediation auf einem Kontinuum ab (siehe Gabel, 2003), dann stellen transformative und evaluative Mediation Gegenpole dar. Die transformative Mediation samt ihrer Geduld und ihres Vertrauens auf die Kompetenz der Medianten, eigenständig eine positive und konstruktive Lösung zu finden, steht in vielen Aspekten im Kontrast zur evaluativen Mediation, bei der in direkter Weise Argumente gewertet und Lösungsmöglichkeiten nahegelegt werden. Die facilitative Mediation, die den Rahmen für die Mediation strukturiert, jedoch keine Wertungen oder Lösungsmöglichkeiten einbringt, umfasst sowohl Elemente von transformativer als auch von evaluativer Mediation und wäre deshalb zwischen beiden anzusiedeln.

6. Fazit

Es gibt eine Vielzahl von Mediationstechniken. Alle haben unterschiedliche Foki. Eine Richtlinie oder pauschale Empfehlung, wann welche Mediationstechnik am effektivsten ist, kann nicht gegeben werden. Individueller Stil, das Setting und die Art des Konflikts lenken vielmehr den Fokus auf eine spezifische Mediationstechnik (Gabel, 2003). Der Mensch samt seiner Autonomie und seines Potenzials, Konflikte eigenständig und gut zu lösen, stehen bei der transformativen Mediation im Mittelpunkt. Über den offensichtlichen Konflikt hinauszugehen, mag insbesondere in Krisen lohnenswert sein, in denen kulturelle oder sozioemotionale Faktoren einen hohen Stellenwert einnehmen.

7. Quellen

- Baruch-Bush, R. (2002). Mediation practice the transformative framework: A basic skills training program. New York: Institute for the study of conflict transformation. 8
- Erik H. Erikson (1959): Identity and the Life Cycle. New York: International Universities Press.
- Goodhardt, I., Fisher, T., & Moloney, L. (2005). Transformative mediation: Assumptions and practice. *Journal of Family Studies*, 11(2), 317-322.
- Hanley, J. (2010). Transformative Mediation. *Human Resource Manager Magazine*, 55(4), 64-65.
- Rogers, C.R. (1977). *Therapeut und Klient – Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. Kindler Verlag GmbH, München.
- Rogers, Carl. (1959). *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-centered Framework*. In (ed.) S. Koch, *Psychology: A Study of a Science*. Vol. 3: Formulations of the Person and the Social Context. New York: McGraw Hill
- Wall A. und Dunne, T.C. (2012). Mediation Research: A Current Review. *Negotiation Journal*, 28 (2), 217-244.
- Winter, C. (2005). Mediation und Coaching – ein Vergleich. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12 (3), 205-216.

Quelle: http://www.mediation.uni-konstanz.de/ws1213/Transformative_Mediation.pdf

Anhang D: Klärungshilfe (Aufsatz von Ingo Heyn)

Wahrheit heilt – oder: Was ist eigentlich Klärungshilfe?

Ich möchte hier die Methode der Klärungshilfe vorstellen und einige Überlegungen dazu anstellen. Bevor ich auf die Klärungshilfe zu sprechen komme – von welcher Wahrheit ist hier eigentlich die Rede, im Zeitalter des systemischen Denkens und Handelns? Ist Wirklichkeit nicht immer konstruiert, weil sie das individuell und auch kollektiv gewobene Netz subjektiver Interpretationen von Sinneseindrücken ist – und damit in gewisser Weise auch beliebig? Diese Frage bezieht sich auf den kognitiven Aspekt unserer Welterfahrung: Wir wollen uns einen Reim machen auf das, was uns widerfährt und basteln uns deshalb ein Verstehensmodell. Im Konfliktfall wird häufig deutlich, dass unsere Modelle nicht immer zusammen passen, einander widersprechen,

und dann ist es nützlich, von unterschiedlichen Wirklichkeiten auszugehen, wenn wir in Konflikten trotz allem wieder zusammenfinden wollen. Das hilft, rechthaberische Kämpfe um die Wahrheit zu vermeiden.

Es gibt einen weiteren Aspekt unserer Welterfahrung: Dieser Aspekt ist das emotionale Echo dessen, was uns widerfährt, wenn wir mit anderen Menschen zusammen arbeiten und leben. Sind in einem Konfliktfall erst einmal Emotionen da (Wut, Ärger, Enttäuschung, Angst, Schadenfreude, Neid etc...) bewegen sie die Konfliktpartner eventuell so stark, dass rationale Sortierarbeit („was ist die Wirklichkeit eines jeden, und wie erklärt das die jeweiligen Verhaltensweisen?“) zunächst nicht stattfinden kann. Zum Beispiel, weil aufgrund erlebter Verletzungen Vertrauen erschüttert oder gar zerstört worden ist und sich die Konfliktpartner deshalb nicht mehr in der Lage sehen, einander noch gute Absichten zu unterstellen. In diesem Fall ist es häufig unmöglich, das Geschehene von der Warte des Konfliktpartners aus zu betrachten. Dann ist erst einmal etwas anderes notwendig.

Und damit komme ich zu einer Frage, auf die jeder eine Antwort finden muss, der professionell Hilfestellung bei der Klärung von Konflikten zwischen zwei Personen oder im Team leisten will: Wie gehe ich mit aufgestauten Emotionen um – jenem Potential an teilweise enormer Energie, die je nach Veranlagung der beteiligten Personen bei Überdruck explodiert (Vorwürfe, Wutausbrüche, Intrigen, Türen knallen und mehr) oder implodiert (Selbstvorwürfe, Depressionen, Magengeschwür, Schuldgefühle, oder selbstschädigende Verhaltensweisen wie zum Beispiel die Entwicklung von Süchten)?

Es geht hier um die Frage: wie werde ich als Klärungshelfer der emotionalen Wahrheit der beteiligten Konfliktparteien gerecht? Wie berücksichtige ich sie und ermögliche den Beteiligten, wieder in einen authentischen Kontakt zu treten – so unangenehm dieser auch erst einmal sein mag? Meine Erfahrung ist: Wahrheit heilt. Oder besser: Gefühlte Wahrheit heilt. Vorausgesetzt es gelingt, dass sich alle Konfliktparteien den Emotionen und Sichtweisen stellen, die im Laufe eines Konfliktes entstanden sind. Dann wird der Boden für Heilung bereitet. Ich spreche hier bewusst von Heilung und nicht von einem Schlichtungsverfahren, bei dem die Betroffenen auf ganz pragmatischer Ebene Vereinbarungen treffen, von denen alle mehr als von einer Konflikteskalation profitieren. Heilung bedeutet, dass geschwundenes oder gar zerstörtes Vertrauen wieder aufgebaut wird. Wenn Heilung das Ziel ist, ist Klärung der Weg dorthin. Klärung heißt, es wird ehrlicher, wir stehen zu dem, was wir im Augenblick empfinden und stellen uns dem, was wir im anderen ausgelöst haben. Das macht Angst. Und verstößt schnell gegen Anstandsregeln („Aber ich kann ihm doch nicht einfach ins Gesicht sagen, dass ich sein Vorgehen hinterhältig fand“) – und wirft die Frage auf: „ja, aber – wird dann nicht alles noch schlimmer?“ Kein guter Arzt wird eine Wunde schliessen, bevor sie gesäubert ist. Nicht anders in der Klärungshilfe. In der professionellen Klärungshilfe wird dem vorhandenen „Dreck in der Wunde“ nur jene Aufmerksamkeit geschenkt, die nötig ist, um ihn entfernen zu können – aber auch nicht weniger. Als „Dreck“ werden häufig Vorwürfe, Wut, Angriffe, Intrigen etc. empfunden. Dies bedeutet in der Klärungshilfe, dass der vielleicht schon zigmal stattgefundene Schlagabtausch nicht verhindert wird (vielleicht sogar zum ersten Mal stattfindet), jedoch durch eine stark strukturierende Gesprächsführung verlangsamt und angereichert wird mit dem Ausdruck der meist nicht geäußerten Enttäuschungen und Verletzungen, die hinter den Aggressionen stehen. Es wird der für eine Heilung der Beziehung notwendige Blick auf die schmerzhaften Wurzeln der Aggressionen gewagt. Der Blick auf diese Wurzeln wird nämlich meist aus Selbstschutz dem Konfliktpartner verweigert. Warum wird er verweigert? Wir fürchten uns vor erneuter Verletzung. In einem für uns bedrohlichen Konflikt wollen wir stark und unangreifbar erscheinen. Wenn wir ehrlich miteinander schmutzige Wäsche waschen, wird den meisten bang. Wir bekommen Angst davor, was wir mit unseren eigenen Reaktionen beim anderen auslösen, Angst vor dem Verlust der Kontrolle über die Situation und den Bildern, die sich andere von uns machen. Kernstück der Klärungshilfe ist der sogenannte Dialog der Wahrheit: die wahrhaftige, nichts beschönigende Auseinandersetzung. Erfahrungsgemäß liegt jeder Aggression auch ein erlebter Schmerz bzw. eine erlittene Verletzung zugrunde, die aber gerade in Konfliktsituationen als solche nicht mehr gezeigt wird. Meine Verletzung und meinen Schmerz zeige ich allenfalls in einer geschützten Situation, also nur da wo ich das Vertrauen habe, dass mit meiner Offenheit nicht Schindluder getrieben wird. Gelingt die Aussprache, steht nichts mehr zwischen den (Konflikt-)Partnern, denn jeder hat alles gesagt, was es zu sagen gibt – und nicht nur das – er hat auch spüren können, wie der andere fühlt. Wenn das zur Trennung (oder innere/tatsächliche Kündigung) führen sollte, dann wäre es eine Illusion zu glauben, der Verzicht auf die Aussprache hätte eine Trennung verhindert. Allenfalls kann eine Trennung durch Verschweigen verzögert werden. Das Verschweigen schwieriger Gefühle höhlt auf Dauer die Beziehung aus – auch die Arbeitsbeziehungen – denn wann immer ich etwas nicht ausspreche, was mich aber in Bezug auf den anderen wesentlich bewegt, gehe ich zwangsläufig aus dem Kontakt, trete nicht in Beziehung, vermeide Nähe. Dieses Unausgesprochene macht das Fundament unserer (Arbeits-) Beziehung porös und bei schwebenden Konflikten zunehmend brüchig. Der Zusammenbruch unserer Beziehung ist also bei chronischem Verschweigen von unangenehmen Wahrheiten nur eine Frage der Zeit. Werde ich in der Rolle des Klärungs-

helfers angefragt, geht es darum, im Bild gesprochen, die entstandenen Hohlräume wieder mit ehrlichem Kontakt füllen zu lassen und auf diese Weise die Beziehung wieder auf ein stabiles Fundament zu stellen.

Wichtige Prinzipien der Klärungshilfe:

1 - Klarheit vor Frieden

Dieser Ansatz erfordert neben einer sauberen Auftrags- und Rollenklärung, dass der Klärungshelfer sich im Dialog der Wahrheit nicht aufgrund eigener Ängste vor schwierigen Gefühlen zum Verbündeten jener Kräfte machen lässt, die um des lieben Friedens willen ein schnelles Pflaster (oder einen schnellen Schuldspruch) suchen. Ich muss als Klärungshelfer der Versuchung widerstehen, der eigenen Sehnsucht nach Harmonie nachzugeben – etwa durch den verfrühten Einsatz verschiedenster lösungsorientierter Formulierungen, die zum Zeitpunkt der Konfliktklärung wie die Wundsalbe beim Säubern der Wunde ein Kunstfehler wäre.

2 – kontrollierte Eskalation, Wahrheit(en) zumuten

In meiner Rolle als Klärungshelfer biete ich mit einer grundsätzlich wertschätzenden und akzeptierenden Haltung gegenüber allen beteiligten Parteien und einem klar strukturierten Vorgehen den tragfähigen Boden für eine emotionale Aussprache, die nichts beschönigt, damit es danach auf ehrliche Weise besser werden kann. Wertschätzung wird hier nicht als oberflächliche Freundlichkeit verstanden, sondern als eine Haltung, in der sich die Konfliktpartner ernst nehmen, und zwar dadurch, dass sie sich ihre Wahrheit zumuten und sich gleichermaßen der Wahrheit der anderen stellen.

3 – Schmerzhaftes Wurzeln der Aggression beleuchten

Der Schmerz unter der Aggression muss auch ans Licht, damit für die jeweils andere Partei nicht nur nachvollziehbar („im Kopf“) sondern vor allem nachfühlbar („im Herz“/„im Bauch“) wird, was die bisherige Konfliktgeschichte für den anderen emotional bedeutet hat. Ein Abteilungsleiter erfuhr in einer Konfliktklärung von seinem Kollegen, mit dem er sich schon seit zwei Jahren in einer Art kalten Krieg befand, dass dieser eine Äußerung im Beisein des Vorstands als Gesichtsverlust empfunden hatte. Mit der ehrlichen emotionalen Resonanz des Kollegen („Jetzt kann ich nachvollziehen, was meine Äußerung für Sie bedeutet haben muss“) wurde die Wende hin zu der Entwicklung einer neuen Form der Zusammenarbeit vollzogen.

4 – Zirkuläre Erklärungsmodelle

Der Klärungshelfer bedient sich beim Dialog der Wahrheit zirkulärer Erklärungsmodelle („wie haben alle Beteiligten es geschafft, den entstandenen Teufelskreis aufrechtzuerhalten?“), liefert aber keine Antwort auf die Frage: „Wer ist schuld?“ (lineares monokausales Denken). Statt dessen hilft er wahrnehmen und klären, was sich an Bildern, Vorurteilen und emotionalen Reaktionen zwischen die Konfliktparteien geschoben hat und den Kontakt verhindert, der für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit notwendig ist. Er vertraut auf das Prinzip: Nur das, was wirklich wahrgenommen und gewürdigt ist, verändert sich.

5 – Allparteilich statt neutral

Der Klärungshelfer verbündet sich mit allen, damit jeder zu Wort kommen kann und sich zumindest von einem im Raum vertreten und verstanden fühlt – bei aller Widersprüchlichkeit, die solch eine Allparteilichkeit in einem Konflikt mit sich bringt. Es geht aber bei der Allparteilichkeit nicht darum, jedem zu sagen: „Du hast Recht“, sondern jedem die Chance zu geben, für andere nachvollziehbar zu machen, wie sich der Konflikt aus seiner Sicht darstellt und was er dazu fühlt. Dieser Ansatz stellt eine hohe Anforderung an den Klärungshelfer, da er sich während der Moderation des Dialogs der Wahrheit immer wieder abwechselnd in die unterschiedlichen emotionalen Wirklichkeiten mitfühlend hineinbegeben muss, um ihren Ausdruck zu unterstützen. In meiner Rolle als Klärungshelfer verspreche ich nicht, dass alles gelöst wird. Ich verspreche, dass klarer wird, worum es im Konflikt geht – mit dem Vertrauen, dass die emotionale Wahrheit, wenn sie denn einander gezeigt wird, das Potential, das in der Beziehung noch steckt, am ehesten wieder zugänglich macht. Eines darf aber niemals vergessen werden: Eine Konfliktklärung ist immer ein Sprung ins Unbekannte und bleibt damit risikoreich. Das ist der Preis, der für mehr Lebendigkeit zu zahlen ist. Ich wage dieses Risiko nur deshalb, weil ich das Vertrauen habe, dass Wahrheit auf Dauer heilt. Das heißt nicht immer, dass die Menschen wieder zusammenfinden, sondern auch bedeuten kann: sie lassen sich in Frieden gehen.

Ingo Heyn, Solothurn, im Juli 2004

Literatur:

Christoph Thomann, Wibke Stegemann: Klärungshilfe. Konflikte im Beruf, Rowohl Tb, 1998

Quelle: http://www.mcv.at/fileadmin/pdf/Was_ist_Klaerungshilfe_Artikel.pdf

Anhang E: Instrument zur Analyse des Betriebsklimas

Stellen Sie sich die folgenden Fragen in Ihrem Betriebsalltag:

Wie kommunizieren wir miteinander?

- Welcher Ton herrscht im Team oder im Unternehmen?
- Welchen Diskussionsstil pflegen wir in Besprechungen?
- Ist die Kommunikation eher offen und auch gelegentlich locker oder taktierend?
- Werden einzelne Formulierungen auf die Goldwaage gelegt?
- Wird grosser Wert auf die Einhaltung von Dienstwegen gelegt?
- Hat die Hierarchie zu viel Einfluss auf die Umgangsformen?
- Herrscht ein ungezwungener Ton?
- Gibt es häufig ein gereiztes Klima mit scharfen Untertönen?
- Werden öfters Ausreden benutzt wie: „hat mir keiner gesagt“, „hat mich ja keiner gefragt“?

Wie sehen wir uns gegenseitig?

- Herrscht eine Stimmung von freundschaftlichem Vertrauen?
- Beobachten wir uns gegenseitig misstrauisch?
- Unterstellen wir uns gegenseitig schlechte Absichten?
- Ist unser Verhalten von Wertschätzung und Höflichkeit geprägt?
- Wie wird intern über Kunden, Bürger und andere Stellen geredet?
- Wie schnell kommt es in der Regel nach Konflikten wieder zu einer reibungslosen Zusammenarbeit?
- Wie hoch ist der „Tratschpegel“? Wie steht es bei uns um Gerüchte?

Wie stehen Vorgesetzte und Mitarbeitende zur Gesamtverwaltung oder zum Unternehmen?

- Wie gehen wir mit unseren Ressourcen um?
- Gibt es ein Abteilungsdenken oder gar „Bunkermentalität“?
- Wie gut funktioniert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit?
- Wie reden wir im privaten Umfeld über die Verwaltung unseres Bereichs?

Welcher Arbeitsstil wird hier gepflegt?

- Arbeiten die Teams harmonisch miteinander?
- Interessiert man sich für das was die anderen tun?
- Herrscht ein Klima offenen Austauschs, oder zieht sich jeder auf die eigene Kostenstelle zurück?
- Wird übertrieben lange gearbeitet?
- Wird pünktlich Feierabend gemacht?
- Arbeiten wir kundenorientiert oder ziehen wir uns auf das zurück, was exakt in der Stellenbeschreibung steht?

Die folgenden Fragen sollten sich die Führungskraft stellen:

- Macht es mir selbst noch Spass, hier Führungskraft zu sein?
- Würde ich mir, wenn ich die Chance hätte, lieber ein anderes Unternehmen, eine andere Verwaltung, einen anderen Bereich oder gar einen ganz anderen Beruf suchen?
- Macht es wohl meinen Mitarbeitern noch Spass, in meinem Bereich zu arbeiten?
- Bin ich denn anderen Führungskräften ein guter Kollege? Wie kann ich mit den anderen auskommen?
- Ist die Zusammenarbeit zwischen mir und dem Betriebs- oder Personalrat von Offenheit und Vertrauen geprägt?
- Dürften die Kunden, Bürger wissen, wie es bei uns intern abläuft?

Quelle: Kellner, H. (1999). *Sind sie eine gute Führungskraft? Was Mitarbeiter und Unternehmen wirklich erwarten.* Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Anhang F: Vergleich Interviewmethoden

In der folgenden Darstellung werden diese Varianten qualitativer Interviews in kurzer Form verglichen:

Episodisches Interview	„Das episodische Interview ist weniger offen als das narrative Interview, weil ihm neben der freien Erzählung durch den Befragten ein Befragungsschema zugrunde liegt. Dadurch ist eine mässige Prädetermination durch den Forscher gegeben.“
Narratives Interview	„Im narrativen Interview wird der Forscher als theoretische Tabula Rasa beschrieben. Fast völlig ohne wissenschaftliches Konzept soll er in die Datenerhebungsphase eintreten. Die Entwicklung der theoretischen Vorstellungen erfolgt erst auf der Grundlage der Äusserungen des Alltagshandelnden auf der Basis des Erhebungsprotokolls, des Transkriptes etc.“
Problemzentriertes Interview	„Im problemzentrierten Interview ist der Forscher schon vor dem Interview mit einem

	theoretischen Konzept ausgestattet. Diese theoretischen Vorstellungen werden durch das Interview mit der sozialen Realität konfrontiert, plausibilisiert und modifiziert.“
Fokussiertes interview	„Im fokussierten Interview ist der Forscher ebenfalls theoretisch vorbelastet, weil er vor der Erhebungsphase mit einer Hypothese ins Feld geht. Die Prüfung der Hypothese erfolgt quasi durch den Alltagshandelnden und seine Konzepte, wird aber technisch nach dem Falsifikationsprinzip der quantitativen Methodologie vorgenommen. Somit geht es nicht primär um eine Plausibilisierung oder Modifizierung der Hypothese, sondern um deren Falsifikation“.
Intensivinterview	„Im Intensivinterview geht der Forscher mit spezifischen theoretischen Vorstellungen in die Erhebung. Seine Vorstellungen beziehen sich aber nicht auf die vom Befragten gemachten Äusserungen über dessen Alltagshandeln, sondern sie stellen die theoretische Basis für die Bewertung und Interpretation der Äusserungen des Befragten dar, wobei die Sinnzuweisung auseinander fallen kann: Die Äusserungen des Befragten können eine andere Interpretation erfahren, als die von ihm intendierte Bedeutung umfasst.“
Rezeptives Interview	„Im rezeptiven Interview mag der Forscher durchaus Vorstellungen haben, die seinen Blick auf bestimmte Phänomene richten, doch sind diese mit einem allgemeinen Vorverständnis und nicht mit theoretischen Hypothesen zu umschreiben. Da sich der Forscher als interviewender Beobachter und beobachtender Interviewer aber zurückhält und keine antwortproduzierenden Fragen stellt, ist diese Form des Interviews die offenste und am wenigsten prädeteminierende Form aller qualitativen Interviews.“

Quelle: Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Anhang G: Transkriptionsregeln

Forschungsphase II (Befragung der Führungskräfte):

Die Interviews mit den Führungskräften wurden nach den folgenden Regeln transkribiert:

- vollständig und wörtlich transkribieren (Unvollständigkeiten und Wiederholungen belassen)
- „äh“ und andere nonverbalen Laute werden folgendermassen festgehalten: //äh//
- Dialekt wird eingedeutscht
- Unterbrüche im Wortfluss werden folgendermassen festgehalten: z.B. (.) = 1``; (3) = 3``
- Fragen werden folgendermassen gekennzeichnet: ?
- Lachen wird durch @ festgehalten
- sich überlappende Äusserungen werden folgendermassen festgehalten: L.....
- bei Unklarheiten: (...), je nach Länge dessen, was nicht verstanden wurde.
- wenn der Interviewer spricht: „I“ zu Beginn der Zeile (ganz am linken Rand), danach Doppelpunkt und ein Leerzeichen.
- wenn die/der Interviewte spricht, jeweils die Initiale des Nachnamens: z.B. „F“ zu Beginn der Zeile (ganz am linken Rand), danach Doppelpunkt und ein Leerzeichen

Quelle: In Anlehnung an Przyborski, A & Wohlrab-Sahr, M. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Berlin: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Forschungsphase III (Befragung der Expertin/der Experten):

Nach der ersten Erhebungsphase wurde die aufwendigere Transkriptionsform durch die Folgende ersetzt (//ähm// und Zeitangaben der Redepausen (4) wurden nicht mehr festgehalten, da für die Auswertungen nicht notwendig):

- vollständig und wörtlich transkribieren (Unvollständigkeiten und Wiederholungen belassen)
- der Inhalt steht im Vordergrund; „äh“ und Ähnliches kann weggelassen werden; Dialekt wird eingedeutscht
- bei Unklarheiten: (...), je nach Länge dessen, was nicht verstanden wurde
- alle nonverbalen Merkmale, die zum inhaltlichen Verständnis wichtig sind in Klammern setzen (z.B. mhm = Zustimmung)
- Unterbrüche im Wortfluss werden mit einem Punkt festgehalten: .
- Fragen werden folgendermassen gekennzeichnet: ?
- wenn der Interviewer spricht: „I“ zu Beginn der Zeile (ganz am linken Rand), danach Doppelpunkt und ein Leerzeichen
- wenn die Expertin/der Experte spricht, jeweils die Initiale des Nachnamens: z.B. „G“ für Glasl zu Beginn der Zeile (ganz am linken Rand), danach Doppelpunkt und ein Leerzeichen

Quelle: In Anlehnung an Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Anhang H: Fallbeispiel

Konkreter Fallbeschrieb aus der Praxis: Soziale Dienstleistungsorganisation (Total 60 Mitarbeitende)

Das Team besteht aus fünf Frauen (K. und L. je 80%-Anstellung; P. und M. je 60%-Anstellung und A. mit einem 40%-Pensum nach der Geburt ihres Kindes, zuvor 80%) und einem Teamleiter (W., 100%). Die Mitarbeiterin A. war während sechs Monaten aufgrund der Mutterschaft abwesend. Ihre Arbeitskolleginnen haben sich sehr darauf gefreut, bis A. wieder zurück ins Team kommt. A. freute sich ebenfalls. Seit A. wieder bei der Arbeit ist, fühlt sie sich oft müde und schläft manchmal über Mittag. An anderen Tagen verzichtete sie auf die Mittagspause, um am Abend früher zu gehen. Die Teamkolleginnen wollten an dem anknüpfen was früher war. Früher war die Teamkultur durch das folgende Motto geprägt: „Wir haben es gut miteinander, wir helfen einander aus und übernehmen Verantwortung“. Die Beziehung der Mitarbeiterinnen zum Teamleiter war sehr sachbezogen. Das Team funktionierte selbständig und er hätte „mehr verwaltet als geführt“. Die Mitarbeiterinnen regelten vieles selbständig (z.B. Stellvertretungen). Dies klappte aufgrund der guten Beziehungen zwischen den Frauen bisher auch sehr gut. Nach der Rückkehr von A. kam es jedoch zu lauter kleinen Enttäuschungen und Interpretationen: „Die A. versteht mich nicht“, „die A. ist komisch geworden“. Dies fiel zuerst v.a. jenen beiden Mitarbeiterinnen auf, die 80% arbeiten. A. bekam gleichzeitig den Eindruck, dass niemand Verständnis für ihre Situation hätte. Dieses angespannte Verhältnis zwischen den Mitarbeiterinnen dauerte mehrere Monate an, ohne dass die Konfliktgegenstände gegenseitig offen ausgesprochen wurden.

Ende Januar stand ein ausserordentlicher Arbeitsaufwand an, was bedingte, dass die Mitarbeiterinnen am Abend Überzeit leisten sollten. Dies wäre für A. normalerweise auch möglich gewesen. Ihr Mann war jedoch auf Geschäftsreise und sie musste dringend das Kind von der Kindertagesstätte abholen. Sie verließ den Arbeitsplatz um 17:45 Uhr, während die anderen Kolleginnen bis 20:00 Uhr arbeiteten. Nach diesem Vorfall hat sich das Verhältnis zwischen den Konfliktparteien nach außen deutlich verschlechtert und der Konflikt ist offen ausgebrochen. Sowohl A. wie auch die anderen Kolleginnen haben sich aufgrund des Konfliktes an ihren Teamleiter (W.) gewandt und dann als Sachproblem, so nach dem Motto „die Arbeit wird hier nicht mehr getan“, dargelegt. Die A. „macht nicht mehr mit, die kommt nicht mehr mit...die hilft nicht mehr mit...die bleibt nicht außerplanmäßig. Die muss immer zur Kindertagesstätte und kann nicht länger bleiben...wir müssen halt alle arbeiten“. A. brachte vor, dass „sich niemand mehr für sie interessiere, sie ausgeschlossen sei...die anderen über sie in der Pause sprechen und wenn sie dann dazu komme das Gespräch verstumme.“ Beide Konfliktparteien haben versucht möglichst sachliche Argumente zu finden, die ganz persönliche Enttäuschung, die stark mitgeschwungen hat, wurde nicht erwähnt. Der Konfliktgrund war jeweils aus Sicht der einzelnen Parteien ganz klar bei der anderen Partei angesiedelt.

Anhang I: Erhebungsinstrument Forschungsphase II

Einstiegsfragen (wurden zusammen mit dem Musterfall vorgängig gestellt):

Ich möchte mit Ihnen am Interviewtermin u.a. die folgenden Fragen besprechen: Sind Sie damit einverstanden, wenn das Gespräch mit einem Tonaufnahmegerät festgehalten wird?

A: Versetzen Sie sich bitte in die Rolle des Teamleiters (W.) und überlegen Sie sich, ob Sie die Konfliktklärung persönlich durchführen können oder eine Drittpartei (z.B. externe Mediatorin) engagieren wollen bzw. müssen. Beziehen Sie sich dabei auf Erfahrungen aus Ihrer Führungspraxis. Aufgrund welcher Abwägungen kommen Sie zu Ihrem Entschluss?

B: Wenn Sie den Konflikt selbst klären können: Welches Vorgehen der Konfliktklärung erachten Sie in der Rolle der Teamleitung (W.) als erfolgsversprechend? Bitte schildern Sie möglichst in kleinen Schritten, wie Sie vorgehen würden und nehmen Sie Bezug auf Erfahrungen aus Ihrer Führungspraxis.

C: Inwiefern hätte aus Ihrer Sicht die Führungskraft (W.) den Konflikt präventiv verhindern bzw. frühzeitig deeskalieren können?

Interviewleitfaden:

D: Vertiefende Fragestellungen (beziehen Sie sich auf Erfahrungen aus Ihrem Führungsalltag mit kooperativen Konfliktklärungen):

D1: Welche Kriterien gelten für Sie als Indikator, dass Sie in einen Konflikt intervenieren?

D2: Aufgrund welcher Kriterien im Konfliktverlauf holen Sie sich Unterstützung durch eine Drittpartei?

D3: Wie beeinflusst die Konfliktkultur Ihre Möglichkeiten und Grenzen als Führungskraft bei der Konfliktbehandlung?

✓ *Wie beschreiben Sie die in Ihrer Organisation gelebte Konfliktkultur? Welche Eigenschaften einer Konfliktkultur wirken sich konfliktpräventiv aus, bzw. wirken sich positiv auf eine Konfliktbehandlung durch die Führungskraft aus? In welchem Mass können Sie als Führungskraft die Konfliktkultur beeinflussen?*

✓ *Gibt es aus Ihrer Erfahrung spezifische Unterschiede bei der Austragung von sozialen Konflikten in Organisationen des Sozialwesens im Vergleich mit Organisationen der Wirtschaft? Wenn ja, was heisst das für das Vorgehen bei der Konfliktbehandlung?*

D4: Wie beeinflussen die Beziehungen zwischen Ihnen (Führungskraft) und den Konfliktparteien die Möglichkeiten und Grenzen bei der Konfliktbearbeitung?

✓ *Als Führungskraft können Sie sowohl Macht, Regeln und Verhandlung zur Konfliktlösung anwenden: Wie können Sie im Laufe einer bzw. mehrerer Konfliktbehandlung (n) zwischen diesen drei Möglichkeiten wechseln? Wie wirkt sich das auf die Konfliktbehandlung aus? Was sind Voraussetzungen für einen gelingenden Rollenwechsel?*

✓ *Eine externe Drittpartei hat i.d.R. keine bereits bestehenden Beziehungen zu den Konfliktparteien: Wie sollte die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus Ihrer Sicht idealtypisch sein, damit eine kooperative Konfliktbehandlung möglich ist?*

✓ *In welchem Mass können Sie als Führungskraft eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen? Ist dies aus Ihrer Sicht als Führungskraft möglich?*

✓ *In welchem Mass hat das Abhängigkeitsverhältnis (Leistungsbewertung, finanzielle Abhängigkeit) zwischen den Konfliktparteien und der Führungskraft Einfluss auf die Konfliktbearbeitung mit dem Ziel der Kooperation? Welche Faktoren ermöglichen bzw. verhindern?*

✓ *In welchem Mass können Sie als Führungskraft zu einer Konfliktklärung mit dem Ziel der Kooperation beitragen, wenn eine bzw. mehrere Konfliktparteien nicht freiwillig, sondern unter einem „gewissen Zwang“ teilnehmen?*

✓ *In welchem Mass beeinflusst asymmetrische Information eine kooperative Konfliktklärung durch Führungskräfte?*

D5: Gibt es aus Ihrer Erfahrung Konfliktgegenstände, bei denen Sie als Führungskraft aufgrund Ihrer Rolle keine Möglichkeit zur Konfliktbehandlung sehen?

D6: Wie beeinflussen die Beziehungen zwischen den Parteien ihre Möglichkeiten und Grenzen bei der Konfliktbehandlung (formelle, informelle Beziehungen; die Anzahl der Konfliktparteien; die Form der Konfliktaustragung)?

Anhang J: Interviewanfrage / Einverständniserklärung (Forschungsphase II)

Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der kooperativen Konfliktklärung

Sehr geehrte (r) Frau/Herr XY

Während den nächsten Monaten schreibe ich im Rahmen des MSc-Studiengangs in Sozialer Arbeit der Berner Fachhochschule eine Masterarbeit zum Thema "Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen". Die Erhebung soll Wissen darüber generieren, in welchem Mass die Rolle der Führungskraft die kooperative Klärung von Konflikten zwischen Mitarbeitenden beeinflusst. Dadurch sollen allgemeine Kriterien eruiert werden, die eine Konfliktbehandlung durch Führungskräfte ermöglichen, erschweren oder verunmöglichen.

Herr XY unterstützt mich bei der Erschliessung des Feldes und hat mir Ihre Kontaktdaten angegeben. Nun meine Frage an Sie: Wären Sie bereit, sich als Interviewpartner für ca. 1 h zur Verfügung zu stellen? Selbstverständlich garantiere ich vollständige Anonymisierung der Daten. Ein Rückschluss auf die Organisation oder Mitarbeitende wird dadurch ausgeschlossen. Ich freue mich auf Ihre Antwort und bin Ihnen für Ihre Unterstützung dankbar.

Freundliche Grüsse
Florian Meyer

Einverständniserklärung:

Ich wurde von Florian Meyer, Student im MSc-Studiengang Soziale Arbeit (BFH) über diese Masterthesis informiert.

Ich weiss, dass...

...sämtliche Informationen aus dem Interview vertraulich behandelt werden und nur der Fachbegleitung dieser Master-These und den Dozenten der Master-Module zugänglich gemacht werden. Die Audiodateien des Interviews werden am Ende der Master-These-Arbeit (Februar 2014) gelöscht.

...Florian Meyer aus den Ergebnissen dieses und anderer Interviews den empirischen Teil der Master-These-Arbeit erstellen und verfassen wird.

...Transkriptionen der Interviews soweit wie möglich anonymisiert werden (Änderung der Namen und der Institutionen bei der Protokollführung).

Ich bin bereit, unter den oben stehenden Bedingungen ein Interview zu geben.

Vorname und Name:.....

Unterschrift:.....

Ort und Datum:.....

Anhang K: Kategoriensystem Forschungsphase II

Abkürzungen: FK=Führungskraft / KP=Konfliktpartei / MA=Mitarbeitende				
Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
(1.) Beziehungen FK und KP	(1.1) Konfliktpräventive Führung / <i>Möglichkeiten; Grenzen</i>	Kriterien im Führungshandeln, die sich konfliktpräventiv auswirken können (u.a. Aussagen über die Beziehungsgestaltung zwischen FK und MA / Führungsstile / Einfluss der FK auf die Gestaltung der Konfliktkultur im Allgemeinen).	ein Grundvertrauensverhältnis z.B. ist etwas extrem förderliches (.) dass man Konflikte austrägt (.) dass //äh// beide Seiten eigentlich wissen (.) es führt nicht gleich zu einer Kündigung (.) oder zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses (.) man wäre nicht so erfreut (.) wenn man selbst wissen würde (.) hey (.) ich laufe da rein und (.) das zeigt sich in meiner Qualifikation (.) allenfalls (.) die Gefährdung des Arbeitsverhältnisses wieder (.) (<i>Möglichkeiten; FK4/24</i>)	Unter dieser Kategorie fallen nur Aussagen, die präventive Kriterien im Führungshandeln beschreiben (bevor Konflikte eskalieren).
	(1.2) Neutralität; Allparteilichkeit / <i>Möglichkeiten; Grenzen</i>	Aussagen über die Möglichkeiten und Grenzen der FK dem Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit im Konfliktfall gerecht zu werden (vgl. Definition in Kap. 1.3).	ist ein Problem (.) wenn ich es auch will (2) ich bin es manchmal nicht (2) also (3) ich glaube da gehen im Unterbewusstsein Sachen ab (.) die man aus der Dynamik nicht steuern kann (.) und das Allparteilich kann ich als Externer machen und das gehört zu meiner Professionalität (.) wenn ich ganz andere Zeitfenster habe und eine ganz andere Rolle (.) und als Führungskraft ist man nicht allparteilich (.) glaub ich nicht (2) (<i>Grenzen; FK5/30</i>)	Bei Aussagen über Einschränkungen, auch wenn zugleich eine Massnahme beschrieben wird, welche die Einschränkungen beheben soll, werden die Aussagen als „Grenzen“ kodiert.*
	(1.3) Rollenwechsel (Macht, Regel, Verhandlung) / <i>Möglichkeiten; Grenzen</i>	Aussagen darüber, ob und unter welchen Voraussetzungen dieser Rollenwechsel im Konfliktfall gelingen kann. Inwiefern das Prinzip der Selbstverantwortung erfüllt werden kann/muss steht im Fokus (vgl. Kap. 2.2.2).	@das muss von Beginn an transparent sein@ (.) die Mitarbeitenden müssen wissen (.) in welchen (.) Regeln können wir uns verhalten (2) also was ist gegeben (.) was kann ich (.) als Leitung auch nicht verändern (.) das müssen sie mal wissen (2) das andere ist (.) wo ich Handlungsspielraum habe (.) (<i>Möglichkeiten; FK1/89</i>)	*(gilt auch hier) Aussagen bezogen auf den Einfluss der Hierarchie werden unter 1.4 kodiert. Aussagen über Neutralität/Allparteilichkeit werden unter 1.2 kodiert (auch wenn sie im Zusammenhang mit dem Rollenwechsel beschrieben werden).
	(1.4) Abhängigkeitsverhältnis zwischen FK und KP / <i>Möglichkeiten; Grenzen</i>	Aussagen über Auswirkungen der Abhängigkeiten gegenüber der FK auf Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbearbeitung durch die FK. Inwiefern das Prinzip der Vertraulichkeit erfüllt werden kann/muss steht im Fokus.	andererseits kann aber auch umgekehrt (.) das Wissen (.) genau diese Person qualifiziert mich wieder (.) schreibt die Zeugnis- (.) schreibt das Zeugnis über mich (3) oder kann es auch erschweren (.) ich muss einfach genau hinschauen (.) wo hat es Betroffenheit drinnen (.) und welche Geschichten (.) ja es ist Betroffenheit (.) es ist (.) was traut man sich auch zu (.) wo hat man selbst genug (.) und gute reflexive Gefässe (<i>Grenzen; FK4/32</i>)	*(gilt auch hier)
	(1.5) Zwang zur Klärung / <i>Möglichkeiten; Grenzen</i>	Aussagen über die Auswirkungen der eingeschränkten Freiwilligkeit zur Konfliktbehandlung im organisationalen Kontext. Inwiefern das Prinzip der Freiwilligkeit im Konfliktfall erfüllt werden kann/muss steht im Fokus.	ich denke das ist möglich (2) bin ich überzeugt (3) es kann sogar eine Chance sein (2) du selbst bist ja so im Konflikt drinnen (.) verengt (2) und nimmst ja nicht mehr alle deine Möglichkeiten war (.) die du noch hättest (.) und daher ist es manchmal gut (.) wenn dir jemand von aussen sagt (.) du jetzt schaust du mal hin (.) jetzt machen wir hier eine Mediation (.) fertigschluss (.) also ich finde es ist immer eine Chance (.) es ist ja nie so (.) dass es freiwillig ist (2) freiwillig geht man vielleicht baden oder spazieren (.) freiwillig an ein Gespräch (.) das braucht ja soviel Energie (.) //ähm// und du weißt nicht was auf dich zukommt (.) und es sind Ängste damit verbunden (2) vielleicht kommen ja auch (.) Sachen hervor (.) die du falsch gemacht hast (.) oder (.) das ist nicht so einfach (.) ja (.) das macht man ja wirklich nicht voll freiwillig (2) (<i>Möglichkeiten; FK1/91</i>)	*(gilt auch hier)
	(1.6) Asymmetrische Informations-	Aussagen über den Umgang mit asymmetrischer Informationsverteilung und deren Auswirkungen auf die	Durch die Interviews mit den FK konnten keine Aussagen zu dieser Kategorie generiert werden (teilweise aufgrund der begrenzten Redezeit/teilweise aufgrund der Komplexität der Fragestellung).	*(gilt auch hier)

	verteilung / Möglichkeiten; Grenzen	Möglichkeiten und Grenzen der FK bei der Konfliktbehandlung. Inwiefern kann/muss das Prinzip der Informiertheit im organisationalen Kontext gewährleistet werden.		
(2.) Konfliktverlauf	(2.1) Indikation	Aussagen darüber, wann eine Konfliktklärung durch die FK angezeigt ist und nicht alleine den Konfliktparteien überlassen werden soll.	das ist eine Störung (.) welche die Arbeitsfähigkeit des ganzen Teams auf das Spiel setzt (.) also es ist (.) denke ich (.) etwas (.) wo Leute davon laufen können (.) und sagen (.) das mach ich nicht mehr mit (.) und einfach (.) eskalieren kann und relativ (.) dann zügig (.) (FK5/20)	
	(2.2) Grenzen	Kritische Ereignisse im Konfliktverlauf, welche die FK als Anlass sieht, eine externe Drittpartei beizuziehen oder eine andere Massnahme zu ergreifen. Aussagen über das methodische Vorgehen, wenn eine FK an die Grenze ihrer Möglichkeiten kommt (inkl. Grundhaltungen).	bei uns gibt es auch so ein Stufenprinzip (.) es heisst eigentlich zuerst frühzeitig selbst intervenieren (.) und eigentlich schauen (.) wie weit komme ich im Prozess (.) und wenn ich merke jetzt geht's nicht (.) ich kommen nicht weiter (.) dann Beizug von internen Fachleuten (.) dann Beizug von externen Fachleuten (.) wir haben so ein Stufenmodell bei uns (.) (FK4/4)	Kriterien, die sich auf den Konfliktverlauf beziehen, jedoch bereits in den nachfolgenden Kategorien 3 und 4 enthalten sind, werden nur einmal unter der zutreffenden Kategorie kodiert.
(3.) Konfliktgegenstand	(3.1) Objektebene / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktklärung durch FK auf der Objektebene.	Sachen kann man einfach klären (.) und (.) entweder ist es schwarz auf weiss (.) entweder ist es geschrieben oder nicht geschrieben (.) entweder ist es abgemacht oder nicht abgemacht (.) und daran halten wir uns (.) und dann kann man es wieder verändern (.) ist egal (.) aber im Moment gelten diese (.) und das überprüfen wir dann (.) (Möglichkeiten; FK2/12)	*(gilt auch hier)
	(3.2) Subjektebene / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktklärung durch FK auf der Subjektebene. Aussagen über mögliche Interventionstiefen durch die FK.	wenn es um einen Konflikt geht (.) wo die Persönlichkeiten betroffen sind (2) wo es um Verletzungen geht (.) die nicht ausgesprochen sind (.) dann würde ich ganz sicher einen externen Mediator beiziehen (Grenzen; FK1/33)	*(gilt auch hier) Spezifische Aussagen über Interventionstiefen/-ziele bezogen auf das konkrete Vorgehen im Fallbeispiel, werden unter der Kategorie 7 kodiert.
(4.) Konfliktparteien	Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über die Wirkung von informellen Beziehungen, informellen Strukturen, Anzahl KP und der Art der Konfliktaustragungsformen (kalt/heiss) auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die FK.	es hat eine Situation mal gegeben (.) wo ich jemanden Externes eingeschaltet habe (.) wo (.) zwei einen Privatkonflikt gehabt hatten (.) und dann ich wie gefunden habe (.) als Leiter (.) das ist eigentlich etwas Privates (.) was ich als Leiter gar nicht klären kann (.) weil (2) da ist eine Freundschaft gewesen und danach ist diese Freundschaft auseinander gegangen (.) und dann habe ich bewusst gesagt (.) hört (.) macht das extern (.) ihr bekommt einfach die Auflage (.) klärt das (.) ihr müsst es klären (.) sonst gibt es Störungen (2) aber ich selbst (.) komme da an Grenzen und es macht wie auch keinen Sinn (.) weil ich eine andere Rolle habe als Chef (2) also es ist dann auch schwierig so etwas Persönliches vertraulich zu klären wollen (.) das ist sehr sehr sinnvoll gewesen (.) das extern herauszugeben (.) mit der externen Moderation abzumachen (.) (Grenzen; FK4/52)	*(gilt auch hier)
(5.) Spezifika Sozialbereich	Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über spezifische Unterschiede zwischen dem Konfliktpotential in Sozialen Dienstleistungsorganisationen und Organisationen der Wirtschaft, sowie allfällige Besonder-	wir arbeiten ja (.) eines der wichtigen Felder sind Konflikte in Familien (.) also das Thema ist sehr sehr präsent (.) und Leute die hier arbeiten (.) haben eigentlich auch eine eigenen hohe Reflexion (.) wenn da kein Unterschied wäre (.) dann wäre da etwas sehr komisch (3) und wenn die Frage ist (.) so was sind dann die Unterschiede (.) höhere Wahrnehmung (.) (Möglichkeiten; FK4/80)	*(gilt auch hier)

		heiten bei der Konfliktbehandlung.		
(6.) Vorgehens- entscheid im Fallbeispiel	(6.1) Klärung durch FK	Die FK kommt zum Entschluss, dass im Fallbeispiel die FK den Fall selbst klären kann.	dass das Thema Führung (.) ein Metathema ist (.) von dieser Person selbst (.) also (.) von diesem Mitarbeiter (.) der die Frauen führt (.) denke ich (.) würde ich zuerst selbst machen (2) (FK5/2)	
	(6.2) Beizug interne oder externe Drittpartei	Die FK kommt zum Entschluss, die Klärung an eine interne oder externe Drittpartei zu delegieren bzw. eine andere Massnahme zu ergreifen.	ich denke einfach (.) im Team würde ich eine Externe holen (2) oder (.) wenn es um solche Konflikte geht (.) wo (.) plötzlich so wie im beschriebenen Beispiel (.) da ist ja schon länger (.) wahrscheinlich etwas herum gewesen latent (.) da finde ich es viel besser (.) eine Externe (.) wenn ich aber selber als Mediatorin irgendwo hingehen würde (.) dann würde ich logisch wissen wollen (.) um welche Verletzungen es geht (FK1/37)	
(7.) Interventi- onsziele im Fallbeispiel	(7.1) Selbstreflexion	Die FK erkennt Eigenanteile und setzt bei der Intervention bei sich selbst an (im Führungsverhalten).	ich finde die Teamleitung hat hier die Führung nicht wahrgenommen (.) das ist meine Interpretation (.) da finde ich da kann er auch dazu stehen (.) und kann das auch comitmen und sagen (.) ich bin auch ein Teil und jetzt helfe ich mit (.) dass wir das wieder hinbekommen (4) und nicht abschieben und sagen (.) hört (.) wie ich gesagt habe (.) wir haben zu wenig Stellenprozent (.) bringt mir einen Vorschlag (.) so (....) man muss auch gewisse schützen (.) sonst ist sie ganz draussen (.) und da denke ich ist es wichtig (.) dass ich die Führungsverantwortung wahrnehme (.) (FK5/54)	Durch die FK als allgemeingültig genannte Kriterien werden unter 1.1 (konfliktpräventive Führung) kodiert.
	(7.2) Effekte	Aussagen über Vorgehensweisen, die auf das Bewusstwerden von Wirkungen zielen.	allenfalls auch mit dem Worstcase-Modell arbeiten (.) im Sinne von (.) schauen was könnte passieren (.) wenn wir jetzt hier keinen Weg miteinander finden (.) und (.) wie wäre das (.) und schauen (.) ob daraus eine Bereitschaft entstehen würde (.) (FK4/8)	
	(7.3) Verhalten	Aussagen über Vorgehensweisen, die auf das direkt sichtbare Verhalten der KP zielen.	sicher muss er auch (.) da die Eskalation ja doch schon etwas fortgeschritten ist (.) muss er sicher auch Konfliktregeln (.) also (.) ja Gesprächsregeln aufstellen (.) sei es im Sinn von ich- und nicht du-Botschaften (.) man ist konstruktiv (.) keine persönliche Angriffe (.) //äh// die anderen zu Wort kommen lassen (.) und so weiter (.) also diese (.) diese Konfliktbearbeitungsregeln muss er sicher aufstellen (FK6/12)	
	(7.4) Beobachtbares (Vorfälle, Situatio- nen, Fakten) → Sachebene	Aussagen über Vorgehensweisen, die sich auf die Klärung der Sachebene beziehen.	ich würde die Konfliktpunkte aufschreiben und würde danach darüber schauen (.) worüber man jetzt schon sprechen will (.) gibt es etwas worüber ihr jetzt schon sprechen möchtet (.) oder halt so wie herausspüren (.) liegt es überhaupt drinnen in diesem Rahmen (FK1/7)	
	(7.5) Beziehungsvorwurf (Einstellungen, Gefühle) → Beziehungsebene	Aussagen über Vorgehensweisen, welche die Klärung der Beziehungsebene zum Ziel haben.	nur auf der Beziehungs- und Erwartungsebene etwas (.) dann muss man es „auseinanderbeineln“ (FK2/10)	
	(7.6) Aggressionsebene (negative Gefühle) → Beziehungsebene	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen für Interventionen der FK im Bereich der „negativen“ Gefühle (z.B. Wut, Hass).	Schwierige (Gefühle) wie auch (3) (.) so ein Stückweit auch proaktiv angehen (.) wirklich auch reingehen und zwar auch aus dem Wissen heraus (.) dass dort auch häufig die ganzen Schätze sind (.) dort ist auch häufig (.) äh (.) das Lösungspotential (.) wenn man im Moment das Gefühl hat (.) Hilfe was ist denn (.) wie ein wenig schauen (.) was ist	

			denn da drunter (FK4/8)	
	(7.7) Innere Not ➔ intrapersonale Ebene	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen der FK für Interventionen für Vorverletzungen aus anderen Lebensbereichen.		

Anhang L: Ergänzende Beschreibung des methodischen Vorgehens der Inhaltsanalyse (Forschungsphase II und III)

Strukturierende Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, S. 92ff): In einem ersten Probedurchgang wurde das auf der Grundlage der theoretischen Bearbeitung der Hauptfragestellung (Forschungsphase I) erstellte Kategoriensystem auf jeweils drei Fälle (einzelne Interviews mit Führungskräften / der Expertin bzw. den Experten) angewandt (vgl. Anhang K und O). Die Fundstellen wurden mittels MAXQDA kodiert und festgehalten. Dieser erste Durchgang ergab jeweils eine Anpassung bzw. Erweiterung des in dieser Phase noch provisorischen Kategoriensystems. Im zweiten Durchgang wurden alle Transkripte (einzelne Fälle) auf diese Weise bearbeitet.

Die einzelnen nun mit Aussagen „gefüllten“ Kategorien und Unterkategorien wurden daraufhin in Excel-Dokumenten dargestellt (siehe Beispiel 1: „Konfliktverlauf; Grenzen“). Die Sichtung dieser Listen ergab nochmals eine Anpassung des Kategoriensystems (v.a. Definitionen und Kodierregeln) und einzelne Korrekturen der Kodierungen auf MAXQDA. Nach einem weiteren Durchgang des gesamten Materials wurden die Kategorien und Unterkategorien definitiv als Excel-Dokumente abgespeichert. Nach diesen ersten Arbeitsschritten wurde aufgrund des Untersuchungsziels die weitere Bearbeitung des Materials mit dem Zweck der „inhalts-

lichen Strukturierung“ nach Mayring (2010, S. 94) gewählt. Dabei mussten alle Textbestandteile, welche den einzelnen Kategorien und Unterkategorien zugeordnet wurden nach den Regeln der „zusammenfassenden Inhaltsanalyse“ weiter bearbeitet werden: Die einzelnen Aussagen innerhalb der Kategorien (vgl. Beispiel 1; A) wurden in einem ersten Schritt durch „Generalisierung“ auf ein einheitliches Abstraktionsniveau gebracht. Die „Paraphrasierung“ der einzelnen Aussagen wurde wie durch Mayring (2010, S. 69) vorgeschlagen, aufgrund der grossen Datenmenge nicht schriftlich festgehalten, sondern direkt in einem Analyseschritt als generalisierte Aussagen dargestellt. Dadurch wurde jeweils ersichtlich, dass einzelne Aussagen die gleiche Bedeutung hatten. Diese wurden bis auf eine Verbleibende gestrichen (vgl. Beispiel 1; B). Für die Beantwortung der Hauptfragestellung nicht relevante bzw. inhaltlich zu wenig aussagekräftige Aussagen wurden ebenfalls gestrichen. Die Restlichen wurden gebündelt und den neu definierten Unterkategorien zugeordnet (vgl. Beispiel 1; C).

Auf diese Art wurden in der Forschungsphase II alle Fälle (Interviews mit den Führungskräften 1-6), d.h. das gesamte Material innerhalb einer Kategorie in einem Schritt analysiert. Eine Ausnahme stellte die Kategorie „konfliktpräventive

Führung; Möglichkeiten“ dar. Aufgrund der umfangreichen Datenmenge wurden zuerst die Aussagen der einzelnen Befragten zusammengefasst und dann in einem zweiten Reduktionsschritt das Gesamtmaterial dieser Kategorie. Dabei wurde gleich vorgegangen wie bei der 1. Reduktion.

In der Forschungsphase III wurden die einzelnen Aussagen der Expertin und der Experten innerhalb einer Kategorie pro Fall zusammengefasst (vgl. Beispiel 2; A). Dies deshalb, weil die einzelnen Aussagen der Expertin/der Experten als solche später in der Darstellung der Ergebnisse erkennbar sein sollten.

Diese zusammengefassten Aussagen wurden daraufhin für die Ergebnisdarstellung der Forschungsphasen II und III in der Masterarbeit verwendet.

Für die graphische Darstellung der Analyseresultate zur Vereinbarkeit der unterschiedlichen Rollen „Führungskraft vs. Drittpartei“, wurden die einzelnen Aussagen innerhalb der Unterkategorien „Neutralität / Allparteilichkeit; Grenzen“, „Rollenwechsel; Grenzen“, „Abhängigkeitsverhältnis; Grenzen“, „asymmetrische Information; Grenzen“ und „Zwang; Grenzen“ folgendermassen bewertet und auf den Auswertungen festge-

halten (siehe auch separater Band mit teilw. vertraulichem Datenmaterial):

(+ -) = wenn eine Einschränkung und zugleich eine Massnahme, diese aufzuheben beschrieben wurde
 (-) = wenn eine Einschränkung beschrieben wurde, ohne Gegenmassnahme

Geäusserte Einschränkungen mit zugleich ausgleichenden Massnahmen (+ -) wurden in der Spinnennetzgraphik (Abb. 11 und 12) den „Möglichkeiten“ zugerechnet (vgl. Beispiel 2; B).

Die in Abbildung 10 dargestellten Interventionsziele (-tiefen) wurden prozentual vom Total aller Kodierungen der Kategorie „Interventionsziele im Fallbeispiel“ berechnet.

Quelle: Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (11. Aufl.)*. Weinheim und Basel: Beltz.

Beispiel 1: Führungskräfte - Zusammenfassende Inhaltsanalyse (Kategorie: Konfliktverlauf; Grenzen):

Dokument	Code	A	E	Segment	Generalisierung	Reduktion
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	23	23	das ist noch schwierig (2) vielleicht je nach Situation (.) so drei (.) vier (3)	3, 4 nach Glasl korrigiert die Aussage später	K1: Abgrenzung auf einem Eskalationsmodell: >>> 2-3 nach glaslscher Stufen, im Sinne eines Erstgesprächs - keine vollständige Mediation K2: andere Abgrenzungskriterien: >>> wenn das Gefühl besteht, dass die FK selbst Anteile am Konflikt hat, wenn sie befangen ist und nicht unvoreingenommen >>> wenn ein Konflikt völlig zerrüttet und nicht umkehrbar erscheint >>> wenn die FK selbst stark durch den Konflikt emotional betroffen ist, obwohl selbst nicht Konfliktpartei >>> wenn die Würde einer Konfliktpartei angegriffen wird
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	27	29	zwei drei (.) als Führungskraft zu intervenieren (.) aber mehr im Sinne eines Erstgesprächs (.) so (2) oder eine Abwägung (.) //äh// (3) nehmen wir jetzt jemanden Externen hinzu oder nicht I: L... und nicht eine ganze Konfliktbearbeitung B: L... Mediation (.) nein	2-3 nach glaslscher Stufen, im Sinne eines Erstgesprächs - keine vollständige Mediation. A	
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	39	39	ich denke einfach (.) vielleicht bin ich ja selbst betroffen davon (.) vielleicht habe ich einen Teil von dem //ähm// verschuldet (.) oder //ähm// durch meine Unachtsamkeit (.) und (.) ich bin dann selber im Konflikt und ich möchte eigentlich auch gut dastehen und nicht so schlecht oder (.) und deshalb denke ich (.) wäre ich überfordert (.) in dieser Situation (.) es kann dann ja auch um Sachen gehen (.) die die (.) gegen mich (.) die von meiner Seite her sind (2) keine Ahnung (.) das habe ich auch noch nie erlebt (.)	Aufgrund der Gefahr, dass der Konflikt aufgrund eigenem Verschulden eskaliert - die Konfliktklärung grundsätzlich rasch delegieren.	
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	41	41	Hinderungsgründe sind (.) wie fest bin ich selbst am Konflikt beteiligt (.) das ist es genau (.)	wie fest selbst beteiligt? B	
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	aber meistens (.) wenn es extern dann gegangen ist (.) dann (.) war es klar (.) ich hatte dann das Gefühl gehabt (.) jetzt hat es auch noch Sachen (.) die mit mir zum Teil auch noch zu tun hatten (2) wo ich befangen war (.) wo ich merkte (.) da bin ich nicht unvoreingenommen (.) in meiner Rolle als Führungsperson (.)	Wenn das Gefühl besteht, dass die FK selbst Anteile am Konflikt hat, wenn sie befangen ist und nicht unvoreingenommen.	
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	den Teil der Befangenheit (.) das ist der grösste Teil (.) gewesen (.) wo ich entschieden haben (.) jetzt gebe ich es nach aussen (.)	Meist aufgrund der Befangenheit eine externe Person beigezogen.	
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	2	2	das ist noch nicht (.) völlig zerrüttet oder (.) nicht umkehrbar (2)	Wenn ein Konflikt völlig zerrüttet und nicht umkehrbar erscheint.	

130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	12	12	vor allem wenn die Führungskraft auch einen Teil darin ist (.)	Wenn FK Teil des Konfliktes ist.	>>> unabhängig von der Eskalationsstufe: wenn eine Konfliktpartei der Loyalität der FK nicht mehr sicher ist
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	14	14	Wenn ich emotional betroffen bin (.) stark betroffen bin (4) und das habe ich schon ein- zweimal erlebt (.) wo ich gemerkt habe (3) leck (.) ich (.) jetzt (.) es betrifft der Konflikt primär nicht mich (.) sondern andere (.) aber ich bin emotional verknüpft mit ihnen (.) und das hat mich drausgebracht (.) und habe dann gemerkt (.) dann habe ich keine externe Hilfe (.) nicht im Sinne einer Mediation geholt (.) sondern (.) extern mit meinem Coach anschauen gegangen	Wenn die FK selbst stark durch den Konflikt emotional betroffen ist, obwohl selbst nicht Konfliktpartei.	>>> wenn z.B. Vorschläge oder Vorgehen von einer Konfliktpartei nicht mehr angenommen werden
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	14	14	dann bin ich überfordert (.) wenn ich merke (.) jetzt bin ich emotional beteiligt (.) stark beteiligt (.) auch wenn der Konflikt nicht unbedingt mit mir zu tun hat	Wenn emotional stark beteiligt, obwohl nicht Konfliktpartei.	>>> dann wenn die FK selbst angegriffen wird, obwohl sie mit dem Primärkonflikt nichts zu tun hat
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	14	14	einfach um zu illustrieren (.) es ist mal gewesen (.) dass zwei Mitarbeitende eine Beziehung eingegangen sind (.) wo (.) das ist eigentlich nicht ein Problem (.) aber wo (3) noch in meinem weiteren persönlichen Umfeld Resonanz hatte (.) und dann habe ich gemerkt (.) jetzt bin ich überfordert (.) jetzt hat es mit mir etwas zu tun (.) ich finde es nicht korrekt (.) nicht dass die jetzt zusammen eine Beziehung haben (.) sondern (.) einfach die Konstellation rundherum (.) das geht so nicht (.) das geht so nicht (.) und da war ich vollkommen aus dem Häuschen (.) das ist das (.) wenn ich emotional stark beteiligt bin (.) nicht mehr sach- (.) sondern beziehungs- (.) emotionalen Ebene (.)	_Bsp. für emotionale Betroffenheit	>>> wenn eine Konfliktpartei nicht mehr durch die FK erreichbar ist (sich zurückzieht und nicht mehr konstruktiv in einen Prozess einsteigt)
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	so nach Glasl (.) dort wo man auf die Stühle steht (.)	nach Glasl - wo man auf die Stühle steht, revidiert die Aussage später im Interview.	>>> wenn regressives Verhalten auftritt
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	wie wenn man einem anderen gegenüber auch Sachen abspricht (3) Legitimation (.) nicht fachlicher Art (.) oder so (3) wenn man anfängt ihn an seiner Würde angreifen (.) und ihm dort Boden nimmt (.) wo ich merke (2) hopla (.) jetzt ist (.) jetzt ist //äh// (3) dort bin ich dann eher der Meinung (.) jetzt komm (.) schauen wir das mal mit jemandem Externem an (.) was genau geht (2) weil das dann sehr zeitintensiv wird (.) darauf einzugehen (.) und wo ich dann merke (2) da fehlt mir dann auch so (.) die zeitliche Ressource (.) aber nicht nur wegen der Zeit (.) jetzt (.) sondern auch (.) wegen der Tiefe des Konfliktes (.)	Wenn eine Partei an der Würde angegriffen wird.	>>> wenn Drohungen ausgesprochen werden >>> wenn sich die FK zu wenig sicher fühlt selbst zu intervenieren
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	ja vielleicht ist es dort wo die Würde angegriffen wird (.) wo es wie in eine neue Ebene hinein geht (.) wo ich dann sehr schwierig finde (2) weil dann habe ich so den Eindruck (.) es ist für den einzelnen Mitarbeiter (.) die Loyalität von mir nicht mehr spürbar (.) dass ich mich beiden gleich verpflichtet fühle (.)	Dort wo die Würde angegriffen wird, dann ist die Loyalität der FK nicht mehr spürbar, dass man sich beiden gleich verpflichtet fühlt.	>> wenn die Angst der MA besteht, dass die FK danach Macht zu ihren Nachteilen anwendet >>> wenn die FK selbst in den Konfliktmechanismen gefangen ist
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	vielleicht ist es da (.) auch das der Punkt (.) wenn (.) unabhängig wo die Eskalationsstufe ist (.) wenn der Mitarbeiter sich nicht mehr meiner Loyalität (3) diese nicht mehr spürt (.) oder sich dieser nicht versichert ist (.) dann (.) weil (2) dann ist er nicht mehr sicher (.) mir gegenüber (.)	Unabhängig von der Eskalationsstufe: wenn eine Konfliktpartei der Loyalität der FK nicht mehr sicher ist.	>>> dayli Business oder nicht: Klare Kosten-Nutzen-Abwägung
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	das ist unabhängig von der Stufe (.) mehr so (2) //äh// (.) dass er sich mir nicht mehr versichert ist (.) von der Loyalität her (.) so würde ich das sagen	meiner Loyalität nicht mehr sicher ist.	>>> es gibt kein klares Abgrenzungskriterium. Jeder Fall muss individuell betrachtet werden
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	das kann sein (.) dass (.) Vorschläge oder Vorgehen von Handlungen (.) die man verhandeln könnte (.) wie weit es dann geht (.) gar nicht mehr angenommen werden (.)	Das ist spürbar, wenn z.B. Vorschläge oder Vorgehen von einer Konfliktpartei nicht mehr angenommen werden.	>>> Äussere Faktoren: wenn der Betrieb nicht mehr läuft (Qualität, Quantität)
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	mich dann sogar auch angreift (2) obwohl ich vielleicht mit dem Primärkonflikt nichts zu tun habe (3)	Dann wenn die FK selbst angegriffen wird, obwohl sie mit dem Primärkonflikt nichts zu tun hat.	>>> keine Zeit/Lust für eine

130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	wo ich merke (.) jetzt erreiche ich jemanden nicht mehr (.) der ist für meine Argumente (.) für mein Vorgehen nicht mehr ansprechbar (.) und blockiert dort (2) und ich muss mich fragen warum ist jetzt das (.) ist es jetzt eine Unsicherheit mir gegenüber und woher kommt die (.) vielleicht so (.) das versuchen zu spüren (.) aber das sind (.) das sind so weiche Faktoren (.)	Wenn eine Konfliktpartei nicht mehr durch die FK erreichbar ist.	Konfliktklärung >>> das Gefühl, dass sich eine Klärung nicht lohnt
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	es hat schon mit Rückzug zu tun (.) dass man nicht mehr bereit ist (.) konstruktiv in einen Prozess einzusteigen (.) dann muss ich schauen (.) warum ist dieser Rückzug (.) hat es etwas mit mir zu tun (3) so lange jemand mitmacht (.) auch (.) auch sei es vielleicht in einer grossen Aggression drinnen (.) oder was auch immer (.) oder ist (.) aber ist doch noch aktiv (2) dann bin ich mir sicher (.)	Wenn sich eine Konfliktpartei zurückzieht und nicht mehr konstruktiv in einen Prozess einsteigt.	K3: Trial and error: >>> zuerst selbst intervenieren unabhängig von der Eskalation, wenn kein Erfolg, dann interne Fachleute, dann externe Fachleute
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	wenn er ein reaktives Verhalten oder ein regressives Verhalten (.) aufbaut (.) dann würde ich (.) das kann auch andere Gründe haben (.) dann muss man es (.) dann könnte es auch Verunsicherung mir gegenüber sein (.) ja (.)	Wenn regressives Verhalten auftritt	
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	18	18	es ist dann einfach die Frage (.) //äh// ja (.) wie heiss wird das gegessen (.) wie weit sind die Leute auch in der Lage miteinander zu sprechen (3) Drohungen (.) das ist natürlich klar (.) dass man dann schauen müsste (.) wie geht man damit um (.) wo man dann sagen müsste (.) jetzt braucht es noch jemanden (.) von extern (.) es gibt verschiedene Möglichkeiten (.) dass man sich unter Umständen beraten lässt (.) oder das andere (.) man setzt wirklich jemanden hinein (.)	Wenn Drohungen ausgesprochen werden.	K4: Methodische Grundsätze >>> die FK soll vorgängig transparent darlegen, dass sie versucht den Konflikt zu klären, wenn dies nicht klappt, werden weitere Massnahmen eingeleitet (z.B. externe Unterstützung). Dabei muss die FK konsequent sein, sonst werden die MA "verheizt"
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	36	36	wenn ich Partei wäre	Wenn Konfliktpartei.	>>> die FK soll die MA fragen, ob sie überhaupt wollen, dass sie mediiert
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	44	44	Wenn Sie dann als Führungskraft involviert sind (.) oder dann wenn sie sich vielleicht auch (.) zu wenig sicher fühlen (.) oder auch das Gefühl haben (.) wenn da noch ein gewisser Machteinfluss danach ist	Wenn selbst in den Konflikt durch eigene Anteile involviert; wenn sich die FK zu wenig sicher fühlt selbst zu intervenieren; wenn die Angst der MA besteht, dass die FK danach Macht zu ihren Nachteilen anwendet.	>>> da die FK meistens befangen ist, rasch Unterstützung holen (i.S. einer Reflexion durch eine Drittperson - z.B. Vorgesetzte oder Externe) und dann weiter entscheiden
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	44	44	wenn ich das Gefühl habe (.) es wird zu wenig aktiv etwas gemacht (.) klar zuerst mal probiert (.) die andere Person zu aktivieren versuchen (.) und wenn das nicht geht (.) tu ich dann halt danach (.) schauen (2) dass wir zusammen (.) da rein gehen (.)	ausserhalb der eingegrenzten Problemstellung	>>> externe Klärung angenehmer für die MA
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	74	74	in dem Moment (.) wenn ich das Gefühl habe ich bin nicht neutral (.) denke ich (.) dann kann nichts Gutes raus kommen (.)	Wenn selbst das Gefühl aufkommt, dass die FK nicht (mehr) neutral ist.	>>> wenn man es intern macht und die nötige Distanz hat, kann man mehr bewirken, weil das System bekannt ist
130417_FK4	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	wie eskaliert ist die ganze Geschichte schon (.) also (2) wie persönlich (.) befangen bin ich allenfalls in dieser Situation (.) sprich (2) wenn ich merke (.) zu gewissen Personen habe ich sehr nahe Bindungen (.) und zu anderen (.) Parteien merke ich bin ich alles andere als frei (.) das könnten für mich so Kriterien sein	Wenn persönlich befangen aufgrund unterschiedlich naher Bindungen zu MA.	>>> aufgrund der Gefahr, dass der Konflikt aufgrund eigenem Verschulden eskaliert - die Konfliktklärung grundsätzlich rasch delegieren
130417_FK4	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	gibt es auch so ein Stufenprinzip (.) es heisst eigentlich zuerst frühzeitig selbst intervenieren (.) und eigentlich schauen (.) wie weit komme ich im Prozess (.) und wenn ich merke jetzt geht's nicht (.) ich kommen nicht weiter (.) dann Beizug von internen Fachleuten (.) dann Beizug von externen Fachleuten (.) wir haben so ein Stufenmodell bei uns (.)	Zuerst selbst intervenieren unabhängig von der Eskalation, wenn kein Erfolg, dann interne Fachleute, dann externe Fachleute	
130417_FK4	Konfliktverlauf\Grenzen	12	12	ich merke so (2) da ist mehr persönliche Befangenheit (.) oder (.) der Sache nicht mehr gerecht werden (.) weil ich in den Rollenkonflikt rein komme (.) von dort her bin ich eher hellhöriger (.) um zu (.) zum schauen jetzt muss ich jemanden Externes beiziehen	Persönliche Befangenheit, der Sache nicht mehr gerecht werden, sich selbst im Rollenkonflikt fühlen.	>>> Beizug einer Drittpartei
130417_FK4	Konfliktverlauf\Grenzen	52	52	Ich würde dann jemanden Externes holen (.) wenn ich den Eindruck habe (.) ich komme wirklich nicht weiter (.) mit denen beiden (.)	Wenn man selbst nicht mehr weiter kommt.	

130417_FK4	Konfliktverlauf\Grenzen	82	82	gleichzeitig wenn die Leute dann selbst gefangen sind in einem Punkt (3) dann klappt das wie auf einmal nicht mehr und dann muss man sie gleich dort herausholen (.) und wenn der Leiter auch noch betroffen ist darin (.) dann ist es angezeigt (.) externe Unterstützung zu holen (.)	Wenn die FK selbst in den Konfliktmechanismen gefangen ist.	kann dazu führen, dass der Konflikt ein anderes Gewicht bekommt. Das kann positiv wie auch negativ sein
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	ich denke (.) wenn man nicht aus dieser Lösung (.) also (.) wenn die Lösung (.) wenn man sie überprüft (2) nicht fruchtet (.) dann denke ich (2) würde ich jemanden von aussen holen (.)	Wenn die eigenen Lösungsversuche nicht erfolgreich sind.	>>> die Systemzugehörigkeit kann aufgrund des Insiderwissens positiv wie auch negativ sein (eigene Anteile am Konflikt)
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	6	6	wenn ich befangen bin sehr stark (.) also (.) wenn ich jetzt zum Beispiel //äh// (5) merke (.) und das könnte in dieser Situation dafür sprechen (.) wenn ich merke hey hallo (.) es ist ja normal dass das Team so reagiert (.) denn ich habe meine Führungsverantwortung nicht wahrgenommen habe (.) also sprich (.) meine Anteile sind sehr hoch (.) und wie kann ich (2) den Leuten (.) das auch in einem guten (.) Weg sagen (.) hin stehen und sagen (.) hey (.) ich finde wichtig (.) dass wir jetzt jemanden externes holen (.) wenn ich meine Anteile darin sehe	Wenn die FK selbst stark befangen ist (z.B. die Führungsverantwortung nicht wahrgenommen hat).	>>> externe Unterstützung kann von MA als positiv, wie auch als negativ bewertet werden (z.B. als Führungsschwäche).
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	18	18	ist es einfach Dayli Business (.) oder ist nicht ein Dayli Business (.) also was ist der Nutzen (.) wenn ich es selbst mache und was ist der Nutzen (.) wenn ich es extern gebe (.)	Dayli Business oder nicht: Klare Kosten-Nutzen-Abwägung.	
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	20	20	wenn ich merke (.) dass es zu keiner Lösung kommt (.) dass ich (2) merke (.) ich komme nicht an das Ziel (2) und ich denke (.) das ist zum einen (.) darum sage ich auch (.) ist bei mir immer so die Überlegung (.) wenn dann (.) sprich in einer Planung (.) muss ich ja schon zuvor wissen (.) wenn das was ich probiere nicht an das Ziel führt (.) dann mache ich den nächsten Schritt (.) und dann konsequent sein (2) und dann nicht (.) ja (.) jetzt probiere ich nochmal und nochmal (.) dann verheitzt man die Leute (.) sondern zu sagen (.) hey (.) tak (.) probier es (.) auch transparent sein (.) dann hört (.) ich habe mir das überdacht (.) ich stelle mir das vor (.) dass ich das schaffe (.) in meiner Funktion das zu klären (.) dass wir es hinbekommen (.) wenn nicht (.) müssen wir den nächsten Schritt machen	Die FK soll vorgängig transparent darlegen, dass sie versucht den Konflikt zu klären, wenn dies nicht klappt, werden weitere Massnahmen eingeleitet (z.B. externe Unterstützung). Dabei muss die FK konsequent sein, sonst werden die MA "verheizt".	>>> Führungsstil, Haltung: "die meisten Konfliktklärungen mache ich selbst, da es zu meinem Jobprofil gehört und ich mir dies zutraue" >>> der Externe muss sich das Vertrauen erst erarbeiten, als FK hat man dies im besten Fall schon
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	40	40	wenn ich befangen bin (.) wenn ich merke (.) ich bin schon von Anfang an wirklich nicht allparteilich (.) wenn ich merke (.) ich bin zum Teil auch involviert in den Konflikt (.) ganz klar (.) extern (.)	Wenn befangen und von Beginn an nicht allparteilich. Wenn man zum Teil auch selbst im Konflikt involviert ist.	
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	46	46	da würde ich eher schnell reagieren (.) also sagen (2) Hilfe holen mittlerweile (2) schnell reagieren (.) ich bin meistens befangen (.) in einer Führungsfunktion also (.) wenn die Hierarchie flach ist (.) (.) dann (.) durch das (.) und wenn ich einem Team Teamleiter bin (.) dann (.) denke ich eben (.) dann würde ich es erstmal (.) mit jemandem von aussen reflektieren und sagen (.) gut machen wir jetzt den nächsten Schritt (.) im Sinne von (.) kann ich das machen (.) soll ich mir jemanden von aussen holen (.) ich würde mich gerne absprechen und es kann ja auch mal eine Führungskraft sein (.) mein Vorgesetzter (.) aber am liebsten auch mit jemandem mit dem ich auch über die Führungsthemen sprechen kann (2) mit dem ich in einem Prozess drinnen bin (3)	Da die FK meistens befangen ist, rasch Unterstützung holen (i.S. einer Reflexion durch eine Drittperson - z.B. Vorgesetzter) und dann weiter entscheiden.	
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	eben mal die Form (...) (.) wird man allen gerecht (.) es sind die Rahmenbedingungen (.) wo ich schauen muss (.) wo bin ich (.) als Führung und (.) ich als Führungsperson (.) nach den Grundmustern eines Mediators handeln (.) ist das machbar (.) wollen das die Leute (.) würde ich auch fragen (.) ich habe ja das Werkzeug als Mediator (.) weil ich habe die Ausbildung zum Beispiel gemacht (.) also ich könnte jetzt das (.) aber ob das sinnvoll ist (.) nach diesen Mustern etwas zu lösen (.) als Vorgesetzter (2) das muss man sich überlegen (.)	FK soll die MA fragen, ob sie überhaupt wollen, dass sie mediiert. Auch die FK muss sich überlegen, ob das sinnvoll ist.	
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	58	58	da glaube ich (.) gibt es kein Rezept (.) ich (.) ich (.) denke mir nicht (.) dass man sagen kann (.) hier ist die Linie (2) und ab hier geben wir extern (.) und so (.) ich denke (.) das muss individuell angeschaut werden (.)	Es gibt kein klares Abgrenzungskriterium, das muss individuell angeschaut werden.	
130426_FK6	Konfliktverlauf\Grenzen	12	12	und eben erst dann (.) wenn ich das Gefühl hätte (.) ich habe eigentlich alles gemacht (.) was ich zuvor verpasst habe (.) und es klappt noch immer nicht (.) der Krieg geht weiter (.) dann würde ich eine externe Fachperson beiziehen (.)	Erst wenn die FK ihre Möglichkeiten der Konfliktklärung ausgeschöpft hat, dann jemanden Externes beiziehen.	

130426_FK6	Konfliktverlauf\Grenzen	38	38	es hat auch die Leistung überhaupt nicht gestimmt (.) und //äh// dann bin ich plötzlich natürlich auch Teil vom Konflikt gewesen	Leistung nicht mehr stimmt und auch selbst Teil des Konfliktes geworden.
130426_FK6	Konfliktverlauf\Grenzen	50	50	was natürlich auch sicher (.) ausschlaggebend ist (.) wenn (.) der Betrieb überhaupt nicht mehr funktioniert (.) oder (.) wenn du wirklich das Gefühl hast (.) es klappt nicht mehr (4) die Qualität und die Quantität der Arbeit stimmt nicht überein (.) mit dem wir liefern müssen (.) und zwar nachhaltig (.) irgendwie (.) man bekommt es einfach nicht mehr auf die Reihe (2) dann denke ich ja (.) also (.) da kann man nicht mehr einfach zusammensitzen und (5) so (.) und das wieder lösen (.)	Äussere Faktoren: wenn der Betrieb nicht mehr läuft (Qualität, Quantität).
130426_FK6	Konfliktverlauf\Grenzen	23	23	wahrscheinlich würde ich (.) weil ich es so cool finde (.) sowieso lieber eine Kollegin von extern holen (.) wenn ich das Budget dafür vorgesehen habe (2) //äh// die nachher die Mediation macht (.) weil ich immer auch denke (.) ja (.) es ist für mich auch wichtig als Führungsperson (.) dass ich dann wie (.) //äh// (.) diese Reflexion bekomme (.) das habe ich ja nicht (2) etwas (.) aber nicht so wie wenn es von aussen (2) geführt ist (.)	Dass eine FK die Reflexion von aussen bekommt, ist eine rasche Delegation an eine externe Drittpartei wertvoll.
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	25	25	wenn ich es selbst mache (.) ich würde relativ schnell jemanden holen (2) im Sinne von (2) wir haben das auch gemacht (.) wir haben eine Supervisorin und Mediatorin geholt (.) einfach für die Teamentwicklung (.) und sie sagte es sei super gewesen hier zu arbeiten (.) weil normalerweise wird sie ja erst geholt (.) wenn schon einen riesen Konflikt besteht (.) und das ist schon eine Art (.) wo man sehr vieles machen kann (.) und es war gut (.) eben in diesem Rahmen (.) die Reflexion als Führungskraft zu bekommen (.) das war mir schon wichtig	Relativ rasch jemanden holen, bevor ein riesen Konflikt entstanden ist. Die Reflexion als Führungskraft zu bekommen ist wertvoll.
130319_FK1	Konfliktverlauf\Grenzen	46	47	auch in diesem Fall würdest du den Fall extern geben (.) wenn er so drei vier eskaliert ist (.) auch wenn du nicht beteiligt bist B: L... ja ich denke schon (.) es wäre wahrscheinlich auch für die Mitarbeiterinnen angenehmer (.) und es ist auch immer eine Chance (2) auch für die Führungskraft selbst daraus zu lernen (.) es gibt ja eine Weiterentwicklung (.) doch das würde ich schon (2) ich denke (.) es sind ja meistens nicht nur zwei (.) die anderen tragen ja irgendwie mit (.) dass es so einen Konflikt geben kann	Externe Bearbeitung als Chance für die FK selbst zu lernen. Wahrscheinlich auch angenehmer für die MA.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	da hat es Situationen gegeben (.) wo ich keine Zeit hatte (2) schlichtweg (.)	Keine Zeit für eine Konfliktklä- rung.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	2	2	wenn ich das Gefühl hatte (.) jetzt kann ich nicht einsteigen in diesen Prozess (.) ich will das auch gar nicht und habe es dann extern gegeben	Keine Lust für eine Konfliktklä- rung.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	die Lust gefehlt hat	Keine Lust für eine Konfliktklä- rung.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	wo ich das Gefühl hatte (.) das lohnt sich nicht (2)	Das Gefühl, dass es sich nicht lohnt.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	56	56	weil das dann sehr zeitintensiv wird (.)	keine Zeit für eine Konfliktklä- rung
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	40	42	dann ist die Frage wer (.) also (.) dort denke ich (2) läuft es ja (.) ist auch richtig (.) je nach Stufe ist es dann Sache (.) von der direkten Vorgesetzten Führungsperson (.) mit diesen Leuten probieren (2) zusammensitzen (.) und je nach dem wo es ist (.) dann vielleicht zusammen macht (.) dann wäre es ja dann in Form (.) einer Pseudo-Externen Person (.) wenn es in einen Team drinnen ist (.) wo dann ich dazu komme I: L... als hierarchisch höher gestellte M: L... das gibt dem dann natürlich auch wieder ein anderes Gewicht (.) das kann positiv sein (.) wie auch negativ sein (.)	Beizug einer Drittpartei kann dazu führen, dass der Konflikt ein anderes Gewicht bekommt. Das kann positiv wie auch negativ sein.

130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	68	68	natürlich der Background (.) welchen ich einen anderen habe als jemand der von Extern kommt (.) unter Umständen (.) wo ich kann kombinieren (.) mit was etwas einen Zusammenhang haben kann (.) //äh// unter Umständen kann dies auch negativ sein (.) es kann auch mein Teil sein (.) das könnte ein Vorteil sein (.)	Die Systemzugehörigkeit kann aufgrund des Insiderwissens positiv wie auch negativ sein (eigene Anteile am Konflikt).
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	wenn ich als Führungskraft etwas nicht lösen kann (.) dann bin ich (.) vor dem Team auf zwei Ebenen (.) das eine ist (.) er holt Hilfe (.) es ist nicht elegant (.) die Leute denken er ist zu schwach (.) oder man kann sagen es ist stark (.) er holt sich Hilfe (.) also er nimmt das ernst und sieht seine eigenen Grenzen und findet he wow (.	Externe Hilfe durch die MA als positiv, wie auch als negativ bewertet.
130426_FK6	Konfliktverlauf\Grenzen	52	52	ich glaube auch (.) so (.) ich meine das ganze Konfliktmanagement (.) das kann sehr zeitaufwändig werden (.) oder das kann (2) sehr viel Ressourcen fressen (.) und (3) ich meine (.) meine Ressourcen sind auch limitiert (.) ich denke (.) dann macht es vielleicht schon noch Sinn (.) ja (.)	Persönliche Klärung durch die FK kann sehr zeitaufwändig werden, deshalb an Drittpartei delegieren.
130405_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	4	4	das Meiste (2) was unter der Leitung unter sich (.) Leitungen mit mir (.) oder Mitarbeiter und Leitungen (.) mach ich selbst (4) das ist so (.) auch die Erwartung (.) die ich an mich habe (.) das gehört zu meinem Jobprofil (.) zu meinem Stellenprofil letztendlich (2) und ich mir dies meistens auch zutraute dies zu machen (.)	Führungsstil, Haltung: "die meisten Konfliktklärungen mache ich selbst, da es zu meinem Jobprofil gehört und ich mir dies zutraue".
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	66	66	das hat beides Vor- und Nachteile (.) wenn man es intern macht und die Leute kennt (.) und die nötige Distanz hat (.) dann denke ich kann man doch auch mehr bewirken (.) ich weiss auch vom System her (.) halt eher was ist denn möglich und was nicht (.) als wenn dann jemanden Externes das übernimmt (.) oder (.)	Wenn man es intern macht und die nötige Distanz hat, kann man mehr bewirken, weil das System bekannt ist.
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	68	68	natürlich der Background (.) welchen ich einen anderen habe als jemand der von Extern kommt (.) unter Umständen (.) wo ich kann kombinieren (.) mit was etwas einen Zusammenhang haben kann (.) //äh// unter Umständen kann dies auch negativ sein (.) es kann auch mein Teil sein (.) das könnte ein Vorteil sein (.)	Organisationale Zusammenhänge können besser erkannt werden.
130412_FK3	Konfliktverlauf\Grenzen	68	70	je nach dem das Vertrauen (.) das kann auch wieder beides sein (.) ich denke (.) dass die Leute in mich noch Vertrauen haben (.) und wenn man so hineingehen kann (.) mit einer gegenseitigen (.) Wertschätzung da ist (.) dann denke ich (.) ist schon mal eine Basis da (.) wo sich eigentlich der Externe zuerst sich erarbeiten muss (.) oder ja (.) und unter Umständen (.) das kann auch wieder beides sein (.) wenn ich natürlich jemand (.) von extern hole (.) dann kann das schon auch eine andere Dramatik bedeuten (.) es gibt dem Konflikt dadurch ein anderes Gewicht (.) vielleicht will man das (.) und vielleicht ist es nicht hilfreich (.) I: L... dadurch wird der soziale Raum grösser (.) M: L... (.) und wenn es dann andere dann noch hören (.) jetzt kommt da noch jemand Extern für das (.) was ist denn dort los oder ja (.)	Der Externe muss sich das Vertrauen erst erarbeiten. Als FK hat man dies im besten Fall schon. / Wenn eine FK nach extern delegiert, kann dies dem Konflikt zusätzliches Gewicht geben (positiv und negativ).
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	18	18	ich muss alle Kosten mal aufrechnen (2) also wenn ich ein Team habe von acht Leuten (.) die sind dann nicht produktiv (.) bei uns (.) ganz klar (.) wo auch ein Umsatz verlangt wird (.) ich bekomme das Geld nicht irgendwie vom Himmel (.) sondern unverrechenbare Stunden habe (.) also was heisst das (.) Investition (.) einen Prozess zu machen (.) acht Leute einbeziehen (.) acht mal fünf Stunden (.) sind nicht nur fünf Stunden (.) sondern mal acht (.) sind vierzig (.) vierzig Stunden a hochgerechnet 200 Franken (2) was sie könnten erarbeiten sonst (.) was das dann für Dimensionen sind (.) und das sind dann (.) da sprechen wir von 8000 Franken nur die Leute (2) und dann noch einen Coach für fünf mal 250.— (2) dann noch einen Bericht schreibe (.) dann nachher sind wir bei 10000 Franken so einen Konflikt zu lösen (.) mit einem Externen (2) und da denke ich ist auch (.) ist gefragt unternehmerisch (.) wenn es eine Führungsperson macht (.) was sind meine Kompetenzen oder was ist meine (.) ich sage mal (.) Ressource (.) warum bin ich eine Führungskraft darin (.) ist es einfach dayli business (.) oder ist nicht ein dayli business (.)	Die Kosten einer externen Klärung als Hinderungsgrund des Bezugs einer Drittperson, was dazu führen kann, dass die FK die Klärung selbst angeht.

130412_FK2	Konfliktverlauf\Grenzen	68	68	dann sind es natürlich die Kosten (.)	Die Kosten einer externen Klärung als Hinderungsgrund des Bezugs einer Drittperson, was dazu führen kann, dass die FK die Klärung selbst angeht.
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	6	6	ich denke (.) es kommt (.) immer darauf an (.) wo steht man in einem Betrieb (.) was hat man auch für Ressourcen möglich (.) auf jeden Fall (.) ist eine Institution oder eine Firma (.) oder ein Betrieb (.) der jeden Fünfer kehren muss (.) und abwägen muss zwischen Einzelsupervision (.) Teamsupervision (.) oder sagen wir jetzt Konflikt- //äh// bewältigung durch einen Externen (2) das kommt immer auch ein bisschen drauf an (.) was ist die Kultur im Betrieb (2) und wie macht man das sonst (4)	Die Kosten einer externen Klärung als Hinderungsgrund des Bezugs einer Drittperson, was dazu führen kann, dass die FK die Klärung selbst angeht.
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	18	18	das denke ich (.) ist immer abzuwägen (2) als Führungsperson (.) eben wieder mit den Ressourcen (2) was haben wir (.) was kostet das (.) wenn eine Externe kommt ist das schnell mal 10000 Franken (.) ist das (.) in Relation zum Ganzen (.) ist es mit der Payrole von den Mitarbeitern zu vertreten (.) was steuern sie dazu bei (.) also sagen sie zum Beispiel (.) gut (.) wir verzichten auf die Interventionen (.) die wir haben (.) geben da einen Teil ab in diesen Prozess rein (.)	Die Kosten einer externen Klärung als Hinderungsgrund des Bezugs einer Drittperson, was dazu führen kann, dass die FK die Klärung selbst angeht.
130424_FK5	Konfliktverlauf\Grenzen	18	18	solche Sachen (.) die sind dann schnell (2) da kann ich jetzt nicht ein halbes Jahr warten (.) sonst eskaliert es (.) also sprich (.) da muss ich relativ schnell jemanden finden können (.) der das dann auch macht (.) und dann muss ich auf die finanziellen Ressourcen schauen (.) auf die zeitlichen (.) wenn sie schon von Mehrarbeit und Überzeit sprechen (.) dieser Prozess braucht dann auch noch Zeit (.) also was braucht das für Zeit (.) was bindet er an Kräfte (.) also sprich (.) ja (.) das muss man aushandeln (.)	Die Kosten einer externen Klärung als Hinderungsgrund des Bezugs einer Drittperson, was dazu führen kann, dass die FK die Klärung selbst angeht.

Beispiel 2: Expertin-/Experten - Zusammenfassende Inhaltsanalyse (Kategorie: Neutralität/Allparteilichkeit; Grenzen):

Dokument	Code	A	E	Segment	Generalisierung	Reduktion
130704_ExperteMontada	Beziehug FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	16	16	<p>wie weit ist er in der Tat . wirklich nicht involviert in diesen Konflikt . er muss . nicht Teil des Konfliktes in den Augen der Mitarbeiter sein . aber es könnte natürlich sein . dass er durchaus involviert ist . und dass ihn etwa A. und diese Sonderregelung . ihm das arg zu schaffen macht . und dass er . eine emotionale Haltung hat . die eigentlich wie . ihn dazu bringt . wenn die draußen wäre . hätten wir wieder den Frieden . wir können jemanden Neuen einstellen . das ist teuer aufwendig . schwierig . und hat keine Chance mit einer solchen Haltung . kann er natürlich gar nicht reingehen . das ist jetzt . sag ich mal . die Selbstreflexion von Seiten der Vorgesetzten . sind sie letztlich Partei oder nicht ? Sie müssen in diesem Konflikt keine Partei sein . aber sie können trotzdem Partei nehmen . da sie . gegen eine konfliktbeteiligte Person . Große Vorbehalte haben . dass die hat ja vor der Geburt und vor dem Babyurlaub . war es eine ganz andere Mitarbeiterin . als sie jetzt ist . und das macht dem Betrieb Probleme .</p> <p style="text-align: right;">B + -</p>	<p>Eine FK kann auch nicht offensichtlich involviert sein und trotzdem Partei sein: Z.B. aufgrund einer emotionalen Haltung kann eine FK gehindert sein eine Mediation durchzuführen. Deshalb ist die Selbstreflexion der FK ob sie Partei ist oder nicht von größter Relevanz.</p>	<p>K1: Grenzen/Montada: >>> Eine FK kann auch nicht offensichtlich involviert sein und trotzdem Partei sein: Z.B. aufgrund einer emotionalen Haltung. Dies kann die Durchführung einer Mediation verhindern.</p> <p style="text-align: center;">A</p> <p>>>> Man hilft jemandem eher, wenn man ihn sympathisch findet. Jede betonte Ähnlichkeit weckt Sympathien (z.B. gemeinsame Interessen).</p> <p>>>> Allparteilichkeit ist in gewissem Sinne eine Illusion. In keiner sozialen Situation kommt man am Tatbestand vorbei, dass einem Leute unterschiedlich sympathisch sind.</p> <p>>>> In Einzelgesprächen wird das "Verstehen wollen" als Zustimmung fehlinterpretiert.</p>
130704_ExperteMontada	Beziehug FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	28	28	<p>In der Gruppe von Anfang an . also keine . also . weder die Illusion . als Führungskraft jetzt . weder die Illusion . befördern oder auch nur zulassen . dass man . hier Partei ergreifen würde . das ist fast nicht vermeidbar . wie will man als Führungskraft . die verstehen will . was ist denn da der Konflikt . dieses Verständnis äußert . die Fehlinterpretation dieses Verständnisses als Zustimmung vermeiden . das geht gar nicht . von daher würde ich sagen . zusammenkommen und . so wie man das in der Mediation zunächst mal macht . man will . den Konflikt genau verstehen . und man gibt wider . was man verstanden hat . möglichst ohne Bewertung . so dass keine Seite . sagen kann . er hat mich nicht verstanden . er hat mir nicht zugehört . und dass keine Seite sagen kann . er ist auf meiner Seite . das muss man tun . und auf der Basis dieses . Gespräches kann man dann entscheiden . wie man weiter verfährt .</p> <p style="text-align: right;">+ -</p>	<p>In Einzelgesprächen wird das "Verstehen wollen" als Zustimmung fehlinterpretiert. Deshalb muss die Klärung von Beginn an in der Gruppe stattfinden.</p>	<p>>>> Allparteilichkeit ist in gewissem Sinne eine Illusion. In keiner sozialen Situation kommt man am Tatbestand vorbei, dass einem Leute unterschiedlich sympathisch sind.</p> <p>>>> In Einzelgesprächen wird das "Verstehen wollen" als Zustimmung fehlinterpretiert.</p>
130704_ExperteMontada	Beziehug FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	16	16	<p>Mediatoren und Vorgesetzte sind natürlich . keine Fremden . ein fremder Mediator hat zu den Personen zunächst gar keine Beziehung . Vorgesetzter hat immer eine Beziehung dazu . und das selbstkritisch zu hinterfragen . bin ich hier einigermaßen neutral und fair und höre ich überhaupt zu . oder bin ich selber sozusagen . so verärgert über eine Person . dass ich das gar nicht kann . das wäre etwas . was man natürlich . zur Sprache bringen muss .</p> <p style="text-align: right;">+ -</p>	<p>Aufgrund der bestehenden Beziehungen ist eine kritische Reflexion besonders wichtig, um die Neutralität zu klären.</p>	<p>K2: Massnahmen/Montada: >>> Negative Auswirkungen unterschiedlicher Sympathien können mit Selbstkontrolle unterbunden werden. Das ist bei fremden Mediatoren genau so wie bei bekannten.</p>
130704_ExperteMontada	Beziehug FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	32	32	<p>Ja . klar . wenn es wirklich so ist . dass eine Führungskraft parteilich ist . nicht dass es grundsätzlich ausschließen würde . aber es macht die Sache natürlich sehr schwer . man geht . wenn man nicht allparteilich ist . unterschiedlich mit den Menschen um . und . das wird gespürt . man hilft jemandem eher . wenn man jemanden sympathisch findet . und . also wenn man sag ich mal . diesbezüglich . unterschiedliche Sympathien hat . nicht zu unrecht . gibt es ja viele Kurse . wie mache ich mir die Führungskräfte gewogen . es gibt ja . das sind ja Trainings . nicht . wie mache ich das . und Mediatoren müssten in der Tat . dieses Training mal mitgemacht haben . damit sie sehen . wie jetzt auch Medianten versuchen Mediatoren auf ihre Seite zu ziehen . wie sie Sympathie erwecken können . jede betonte Ähnlichkeit weckt Sympathien . nicht . auch wenn es mit dem Konflikt gar nichts zu tun hat . ich habe vorgestern ihre Frau gesehen . wie sie mit ihrem Enkel spazieren ging . so was Süßes . nicht wahr? . schon ist er auf der Sympathieskala einen Sprung nach oben . zu erwarten . und viele haben auch ein solches Training auch mitgemacht . andere machen das intuitiv richtig und ziehen jemanden auf die eigenen Seite . das ist schon richtig .</p> <p style="text-align: right;">+ -</p>	<p>Man hilft jemandem eher, wenn man ihn sympathisch findet. Jede betonte Ähnlichkeit weckt Sympathien. Mediatoren sollten deshalb ein spezielles Training besuchen.</p>	<p>>>> Damit Manipulationen und Auswirkungen unterschiedlicher Sympathien erkannt werden können, sollten Mediatoren ein spezielles Training besuchen.</p> <p>>>> „Allparteilichkeit“ ist möglich, wenn die Klärung von Beginn an in der Gruppe</p>

130704_ExperteMontada	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	34	34	sie kann jedoch vieles nicht . ist jemand im Fanclub der Grass Hoppers in Zürich . nicht . das ist der Vorgesetzte nun auch . und die wissen das von einander . ist schon schwierig . nicht . wenn dann jemand von Basel kommt und einen anderen Club favorisiert . nicht . -	Gemeinsame Interessen können eine allparteiliche Haltung erschweren.	stattfinden.
130704_ExperteMontada	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	35	36	Es geht also eher um das Erkennen . wo Sympathien und Antipathien sind . um das Reflektieren . dass man nicht parteiisch wirkt . M: Ja . aber wenn so etwas existiert . dann denke ich . sollte man nicht versuchen zu mediieren . dann kann man normal im betrieblichen Alltag . kann man auf Lösungen zugehen und dann muss man mit befreundeten Personen . die in der Arbeitsgruppe steckt . muss man privat sprechen und sagen . hallo . Grass Hoppers hin oder her . das ist ein Problem . nicht wahr . ich kann hier nicht sozusagen die . Sympathien spielen lassen und . zumindest müsste man sich in dieser Weise festlegen . bevor es dann zu einer ersten mediatorischen Auseinandersetzung kommt . Sympathien sind nicht gleich Vertrag . sondern da ist die Allparteilichkeit in gewissem Sinne eine Illusion . man kommt in keiner sozialen Situation . an diesem Tatbestand vorbei . es gibt Leute die einem unsympathisch sind und es gibt Leute die einem sympathisch sind . und es gehört sehr viel Selbstkontrolle dazu . das zu unterbinden . aber . das ist bei Fremden . Mediatoren genau so . wie bei nicht fremden Mediatoren . also folgendes . in den Mediationen die Fremden müssen sich auch wappnen dagegen . und sie müssen wissen . man versucht mich jetzt auf eine Seite zu ziehen . und es ist gut . so zumindest mal die typischen Programmpunkte . von Trainern zu kennen . wie mache ich mir eine andere Person gewogen . wenn man das weiss . fällt man nicht so leicht drauf ein . + -	Allparteilichkeit ist in gewissem Sinne eine Illusion. In keiner sozialen Situation kommt man am Tatbestand vorbei, dass einem Leute unterschiedlich sympathisch sind. Mit Selbstkontrolle kann dies unterbunden werden. Das ist bei fremden Mediatoren genau so wie bei bekannten. Private Beziehungen zu einer Partei können eine Mediation verhindern.	
130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	26	26	S: Das kann die ja gar nicht . das geht ja gar nicht . ein Mediator muss neutral sein . eine Führungskraft kann niemals neutral sein . eine Führungskraft muss Partei sein . eine Führungskraft muss parteiisch sein . das heisst sie muss für die Organisation Partei ergreifen . dass die Organisation funktioniert . also eine Führungskraft die Mediator ist . ist völlig absurd . -	Eine FK kann niemals neutral sein. Eine FK muss Partei sein. Sie muss für die Organisation Partei ergreifen. Eine FK als Mediator ist völlig absurd.	K3: Grenzen/Schreyögg: >>> Eine FK kann niemals neutral sein. Eine FK muss Partei sein. Sie muss für die Organisation Partei ergreifen. Eine FK als Mediator ist völlig absurd.
130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	65	66	I: Und im Konfliktfall . kann dies zu asymmetrischer Informationsverteilung führen? S: Nein . es ist wichtig . sie muss es ankündigen . wichtig ist . dass sie dann in so einem Fall . ankündigt und sagt . ich möchte jetzt in den nächsten Tagen . viele Einzelgespräche führen . mit Kollegen und da und dass sie da es auch so macht . dass es nicht . möglichst wenig . möglichst wenig . Verdachtsgründe gibt . aber natürlich man kann das nicht ausschliessen . das ist klar . trotzdem ist es so . auch da würde ich sagen . Einzelgespräche . Einzelgespräche . Einzelgespräche . ohne dass sie sich in Koalitionen hineinbegeben . das ist die Kunst . + -	Bei Einzelgesprächen ist wichtig, dass FK dies im Konfliktfall den MA ankündigen. Es sollen möglichst wenig Verdachtsgründe entstehen (bezüglich Koalitionen).	>>> Eine FK kann qua Position nicht neutral sein. Wenn ein MA etwas schlecht gemacht hat, muss die FK der anderen Partei Recht geben. >>> Das meiste was in den Büchern über Mediation steht ist Blödsinn. Bei Ehescheidungen kann Allparteilichkeit gewährleistet werden. Interpretation aus dem Kontext: In Organisationen unmöglich.
130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	67	68	I: Wie kann man das verhindern? S: Also da empfehle ich z.B. so . dass man allein die Auswahl . wer kommt wann . ran zu einem Gespräch . es muss möglichst im Raum der Führungskraft sein . dass sie die Leute zu sich bittet . und dann muss sie das möglichst so machen . nicht irgendwie nach dem Gusto . wer ist wem am liebsten . nicht . sondern sie muss . z.B. ein Schulleiter . der muss dann . wirklich nach Senioritätsprinzip z.B. die Ältesten zuerst . und sie muss das erklären dann . ja . dass es möglichst unverdächtig . sie muss es so machen . dass es möglichst wenig Verdachtsgründe gibt . für für (Kungeleien) . so . das ist wichtig . + -	Verdacht auf Koalitionen kann verhindert werden, indem z.B. das Senioritätsprinzip geltend gemacht wird.	>>> Eine FK kann in einer hierarchisch strukturierten Organisation nicht Moderator

130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	28	28	S: Das halt ich für nichts . das ist ein Blödsinn . und ich sage mal . da wird viel dummes Zeug geredet . eine Führungskraft ist ja qua Position . kann die nicht neutral sein . also ich habe mich mit vielen Schulen . Schulleitern beschäftigt . wenn Eltern sich bei einem Schulleiter über einen Lehrer beklagen . dann muss der Schulleiter . wenn er etwas schlecht gemacht hat . muss der Schulleiter sagen . stimmt . der Lehrer hat Scheiss gemacht . da kann er nicht hinter den Lehrer stehen . wenn der Lehrer es gut gemacht hat . dann kann er hinter den Lehrer stehen . das heisst er kann . es ist nicht möglich . dass eine Führungskraft einfach unparteiisch ist . das geht ja gar nicht . die muss . die muss . sie hat die Aufgabe . für ihr System zu sorgen . ja . das ist nicht anders zu denken .	Eine FK kann qua Position nicht neutral sein . Wenn ein MA etwas schlecht gemacht hat, muss die FK der anderen Partei recht geben.	sein, wie ein Externer (aufgrund der fehlenden Neutralität).
130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	30	30	S: Ja gut . das sind so Sprüche . klar Allparteilichkeit . ist schön . ist schön . ich meine . das ist . die meisten Bücher über Mediation sind Blödsinn . ehrlich gesagt . es ist mittlerweile so . in Deutschland haben sich sowieso die Juristen die Mediation unter den Nagel gekratzt . also wir haben hier . es gibt viele Fälle wo ich das wirklich gut finde . was die Juristen machen . um Prozesse zu vermeiden . zur Vermeidung von Prozessen . ansonsten klar . ich meine es gibt . was Psychologen auch machen ist . Paaren zu helfen . so was hatte ich auch schon . dass sie ihre Möbel gut aufteilen können . bei einer Scheidung . oder Regeln finden für die Kinder . das ist ja so . das ist dann so Allparteilichkeit ja .	Das meiste was in den Büchern über Mediation steht ist Blödsinn . Bei Scheidungen kann Allparteilichkeit gewährleistet werden . Interpretation aus dem Kontext: In Organisationen unmöglich.	K4: Massnahmen/Schreyögg: >>> Bei Einzelgesprächen ist wichtig, dass FK dies im Konfliktfall den MA ankündigen. Es sollen möglichst wenig Verdachtsgründe entstehen (bezüglich Koalitionen). Verdacht auf Koalitionen kann verhindert werden, indem z.B. das Senioritätsprinzip geltend gemacht wird.
130701_ExpertinSchreyögg	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	31	32	Der Konfliktmoderator ist doch per se auch neutral . oder nicht? S: Ja . ja . klar . die Führungskraft kann natürlich nicht Moderator sein . wie ein Externer . aber es ist häufig so . sagen wir mal . es gibt viele Organisationen . ich sage ihnen mal ein Beispiel . 3M z.B. oder . das sind Organisationen . amerikanische Organisationen . die wirklich reine Projektorganisationen sind . wo Hierarchien eine geringe Rolle spielen .	Eine FK kann in einer herkömmlich hierarchisch strukturierten Organisation nicht Moderator sein, wie ein Externer (aufgrund der fehlenden Neutralität).	
130513_ExperteRedlich	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	2	2	Gut . also . erst mal ist es ja so . dass sozusagen ganz unabhängig von allen . Postulaten . die . die Mediation betrifft . also wo eine Dritte Kraft irgendwie . andern hilft . ihren Konflikt selbständig zu lösen . haben wir es hier ja mit einem grundsätzlich anderen Fall zu tun . wir haben hier ja damit zu tun . die Führungskraft . eigentlich in ihrem Aufgabenbereich . auch . die Sicherstellung der . Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit . die Organisationsziele sind ja über gut koordinierter Zusammenarbeit . und die . Erfüllung von Teilaufgaben . im Teamverbund sozusagen . dass das koordiniert wird und organisiert wird und funktioniert ist die Aufgabe der Führungskraft . aus meiner Sicht ist das ein Teil . der eben auch dazu gehört .	Aufgrund der Rolle einer FK (Sicherstellen der Erreichung der Unternehmensziele) ist dies ein anderer Fall als bei einer dritten Kraft.	K5: Grenzen/Redlich: >>> Aufgrund der Rolle einer FK (Sicherstellen der Erreichung der Unternehmensziele) handelt es sich um einen anderen „Fall“ als bei einer dritten Kraft. >>> Aufgrund der Pflicht den Konflikt zu klären, hat eine FK andere Voraussetzungen als Allparteilichkeit bei einem Mediator. Das ist nicht Mediation.
130513_ExperteRedlich	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	2	2	ist erst mal die Frage . für mich . dass eine wichtige Voraussetzung überhaupt es zu machen . das wäre aus meiner Sicht ein Problem wenn hier die Führungskraft sozusagen . sich zurückzieht aus dieser Führungsaufgabe in eine Berateraufgabe . und Voraussetzungen für Beratungen hier abgecheckt werden mit ihrer ersten Frage hier . also eine Voraussetzung dafür . dass die Führungskraft die Konfliktbehandlung mit dem Ziel der Kooperation persönlich durchführt . ist dass sie diese Aufgabe hat . das ist eine andere Voraussetzung als beispielsweise Allparteilichkeit bei einem Mediator . damit sind wir aus meiner Sicht bei einer anderen Sphäre . ja . das ist nicht Mediation .	Aufgrund der Pflicht den Konflikt zu klären, hat eine FK andere Voraussetzungen als Allparteilichkeit bei einem Mediator. Das ist nicht Mediation.	>>> Die Gefahr besteht, dass die FK zur Konfliktklärung einseitig durch Interventionen bei einer Partei ansetzt (z.B. Suchtkranker). In solch eine Situation kommt ein externer Berater (Mediator) nicht.
130513_ExperteRedlich	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	2	2	das kann ja sein . dass man . in so einem Konfliktfall . als Führungskraft . sozusagen wie ein Richter oder ein Schiedsrichter bestimmte Schritte einleitet . die . die für eine Partei sehr nachteilig sind . nehmen wir mal an . wir haben es mit einem Schulkollegium zu tun . Standardfall . an jeder Schule gibt es einen Alkoholiker . das sollten Sie nicht schreiben . also gibt es Personen . die mit anderen Lehrkräften zusammenarbeiten . und selber Alkoholprobleme haben . und wenn das zum Konflikt wird . ist die Schulleitung möglicherweise in der Situation . dass sie einen Prozess in Gang setzt . der die Kollegen . die mit dem Alkoholisch- . die Person mit dem Alkoholproblem zusammen arbeiten . völlig unangetastet lässt . und sich nur sozusagen auf die Veränderung des Alkoholproblems konzentriert mit der Person . und dadurch den Konflikt bearbeitet . in so eine Situation kommt ein Mediator nicht . ein externer Berater .	Die Gefahr besteht, dass die FK zur Konfliktklärung einseitig durch Interventionen bei einer Partei ansetzt (z.B. Suchtkranker). In solch eine Situation kommt ein externer Berater (Mediator) nicht.	>>> Die FK ist parteilich für das Team (Leistung und Binnenklima) - für die übergeordneten Interessen einer Organisation. Deshalb handelt

130513_ExperteRedlich	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	10	10	R: Ja . genau . das ist ja daher . genau Allparteilichkeit ist ja daher . so . das wäre jetzt erst mal sowieso für die Nichtführungskraft . für die Führungskraft selber kommt noch etwas dazu . sie ist ja . erst mal von ihrer ganzen . Rolle . Interessenlage usw. her parteilich für das Team . und eigentlich . für zwei Elemente . nämlich die Teamleistung . und die Team . das Teamklima . das sind die beiden . klassischen Sachen . ja . und . meistens kulturell ist es meistens aufgeteilt . in dass sozusagen die Führungskraft mehr für die Leistungsaspekt zuständig ist . und die stellvertretende Führungskraft so mehr für das Binnenklima . und dann sagt . du musst jetzt mal . im Augenblick die Leute ein bisschen verschmücken lassen . sonst gehen sie . sonst sind sie überfordert . wenn ein Führungskraft jedenfalls bei größeren Teams nur die Organisationsziele vor Augen hat . treibt . vorantreibt . es gibt dieses schöne Bild Track nach Oregon . Führungskraft . Trackleader . will sozusagen durchbrettern . und die Leute haben . frieren und sind ermüdet usw. . dann braucht es dann den zweiten . oder die zweite Seele . die sagt . nun mal langsam . ich muss auch auf das Binnenklima achten . die Leute müssen auch zufrieden sein . so und diese . diese Rolle . würde diese Führungskraft in diesem Fall ja auch haben . sie soll ja nicht sozusagen den Konflikt ersticken . sie muss den Konflikt so lösen . dass die Arbeit weiter gehen kann . statt behindert wird . und damit ist sie parteilich . für das übergeordnete Interessen der Organisation . oder die Gruppe die die Organisation vertritt und bedient . ihre Leistung . insofern ist das ein anderer Allparteilichkeitsbegriff . -	Die FK ist parteilich für das Team (Leistung und Binnenklima) - für die übergeordneten Interessen einer Organisation. Deshalb handelt es sich um einen anderen Allparteilichkeitsbegriff.	es sich um einen anderen Allparteilichkeitsbegriff.
130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	2	2	wichtig ist . dass wie hier die Führungsperson . Teamleiter . da nicht so oder so schon involviert ist . auch nicht durch Fehlentscheidungen . das könnte ja sein . dass der nicht Partei war . aber durch bestimmte Entscheidungen dann irgendwie Parteipositionen gerät -	Eine FK kann durch Fehlentscheidungen/Entscheidungen im Allgemeinen unbewusst Konfliktpartei sein.	K6: Grenzen/Glasl: >>> Eine FK kann durch Fehlentscheidungen bzw. Entscheidungen im Allgemeinen unbewusst Konfliktpartei werden.
130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	4	4	davon ausgehend . dass W . nicht durch eine Fehlentscheidung . oder so was Anteil an der Eskalation hat . man kann aber auch Anteil haben durch nichts tun . also wenn . wenn die . die Wahrnehmung hätten . der sieht alles . aber irgendwie lässt er uns da drinnen . wurseln . oder . wenn sie ihm unterstellen . der lässt ganz absichtlich so laufen . wie es läuft . dann bin ich vielleicht dann einen los . ich muss sowieso . Stellen einsparen oder irgendwas . also wenn er dem Verdacht ausgesetzt wäre . wäre . es ein bisschen schwieriger . da geht es nicht darum . ob er unschuldig ist oder nicht . sondern . wie er wahrgenommen wird . vom Team -	Durch Fehlentscheidungen oder durch nichts tun kann eine FK zur Partei werden. Es kommt immer darauf an, wie sie von den MA wahrgenommen wird.	>>> Eine FK kann auch durch Unterlassung zur Partei werden. >>> Es kommt immer darauf an, wie die FK von den MA wahrgenommen wird.
130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	4	4	es könnte sein, dass er . dass er repressive Maßnahmen . Interventionen . beschließt und durchführt . oder dass er Partei ergreift . für die arme Unterdrückte . oder für die andern . die im Stich gelassen werden . wenn es um Überzeit geht und so . also wenn er in diesen Dingen . da oder da . schon mehr . mehr zur einen Seite und weniger zur anderen Seite hätte . also die gewisse Distanz nicht hätte wahren können . dann würde man ihm wahrscheinlich nicht ohne weiteres abnehmen . dass er . wirklich hier wie eine Drittpartei intervenieren wird -	Die Gefahr besteht, dass die FK repressive Massnahmen beschliesst, Partei ergreift oder näher zur einen Partei steht. Dann würde ihr nicht abgenommen werden, dass sie wie eine Drittpartei interveniert.	>>> Die Gefahr besteht, dass die FK repressive Massnahmen beschliesst, Partei ergreift oder näher zur einen Partei steht. Dann würde ihr nicht abgenommen werden, dass sie wie eine Drittpartei interveniert.
130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	8	8	G: Das eine ist die eigene Haltung . ob die nicht Rollenkonfusionen herbeiführt . weil es last resort . weil das ultima ratio einer Führungsperson immer noch Macht ist . auch wenn sie jetzt nicht davon gebrauch macht . und . und auch kann man sagen . wenn das durch bestimmte Interventionen weiter eskalieren würde . würde wahrscheinlich niemand vom Team mehr bei ihm annehmen . dass er nicht seine Interessen als Führungsperson und die der Abteilung . des Teams . der Unternehmung in erster Linie berücksichtigt . und das sind immer wieder deren Wahrnehmungen . und Annahmen . wie gesagt . wenn die vorher schon Erfahrungen hätten . ok . es ist zwar eine vertrackte Situation . aber wie wir ihn kennen . ist er bemüht . fair . sowohl neutral . das sind ja nicht dieselben Dinge . ja . sowohl neutral . wie allparteilich . wie metaparteilich . zu agieren . und nicht nur zu sagen . was dient nur meinen eigenen Interessen . das wäre so eine Überlegung . + -	Wenn ein Team die Erfahrung gemacht hat, dass eine FK im Alltag neutral, allparteilich und metaparteilich agierte, würde man von ihr das im Konfliktfall auch länger annehmen. Es ist immer die Wahrnehmung der Konfliktparteien massgeblich. Wenn der Konflikt weiter eskaliert, würde ihm dies irgendwann niemand mehr zusprechen.	>>> Wenn vor dem Konflikt ein direkter Führungsstil angewandt wurde, hätte die FK wahrscheinlich Glaubwürdigkeitsprobleme. >>> Wenn der Konflikt weiter eskaliert, würde ihr irgendwann niemand mehr Neutralität/Allparteilichkeit zusprechen.

130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	10	10	Na . ja . wenn so die Führungskultur und das was gelebt wird . an Führungsstil und – verhalten . wenn das von vornherein als recht direktiv . charakterisiert werden könnte . von den Menschen . dann hätte die Person wahrscheinlich etwas Glaubwürdigkeitsprobleme . wenn sie sagt . jetzt bin ich nicht direktiv . wenn die Person vielleicht vorher schon so ist . wo dann unter Umständen der Verdacht aufkommen könnte . der tut nur so als ob . wer weiss . ob er wirklich so ist . wenn generell eine Kommunikations- und Konfliktkultur . besteht . die . gegenseitiges Verstehen . offene Kommunikation . sehr betont und sehr fördert . dann hätte diese Führungsperson mehr Chancen . also je mehr in Richtung . kooperativer Führung . oder je mehr Semiautonome oder autonome Teams . und das geht hier in die Richtung . wenn das zum Konzept gehört und nicht nur geduldet wird . desto mehr würde man diese Führungsperson . zutrauen . dass sie sich jetzt wirklich hier raushält . und wirklich alles tun wird . dass das Team wieder aus eigenen Ressourcen heraus . arbeitsfähig ist . denn sonst . wenn das sehr direktiv geschieht . eher der Verdacht besteht . das Team selber hätte nicht die Ressourcen . um konstruktiv mitzureden . mit Situationen umzugehen .	+	-	Wenn vor dem Konflikt ein direkter Führungsstil angewandt wurde, hätte die FK wahrscheinlich Glaubwürdigkeitsprobleme. Wenn ein Führungsstil besteht mit offener Kommunikation (kooperativer Stil), desto mehr würde man ihr Neutralität und Allparteilichkeit zutrauen.	K7: Massnahmen/Glasl: >>> Wenn ein Team die Erfahrung gemacht hat, dass eine FK im Alltag neutral, allparteilich und metaparteilich agierte, würde man von ihr das im Konfliktfall auch länger annehmen. >>> Wenn im Team eine offene Kommunikation besteht und eher kooperativ geführt wird, dann würden die MA der FK Neutralität und Allparteilichkeit länger zutrauen.
130503_ExperteGlasl	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	31	31	die Frage ist auch . inwiefern hat sie bisher auch durch Unterlassungen . auch beigetragen . dass es so weit gekommen ist . weil . bei Mobbing . und so . ist eine gewisse Konfliktscheue Haltung der Führungskräfte . wird schon gut gehen und so . ein bisschen . was muss man ja aushalten können . und dann . geht es weiter und weiter . und dann . wenn interveniert wird . ist es vielleicht schon . ziemlich weit fortgeschritten . und damit zweifeln auch die andern an ihrer Kompetenz . und wenn sie dann . im Sinne einer Moderation oder so . ja . intervenieren möchte . dann könnte es sein . dass sie denken . der hat es ja gar nicht im Griff . oder . wer weiss . zettelt er irgendetwas an . oder . ist dann gar nicht gut .	-	-	Eine FK kann auch durch Unterlassung zur Partei werden.	
130501_ExperteThomann	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	4	4	nicht anklagend und sagen . das ist denn schlimm . der muss man mal zeigen wo Gott hockt . nicht schon Partei ergreifen . wenn er erst eine Partei gehört hat . und danach soll er . erst vor allem noch nicht entscheiden . und sich nicht hineinziehen innerlich . sondern erst mal . es ist ja wahrscheinlich unvermeidlich . dass er sich hineinziehen lässt . er hat natürlich Beziehungen . er will natürlich . dass die Arbeit gemacht wird . er will dass das Klima funktioniert . wir-Geist .	-	-	Es ist wahrscheinlich unvermeidlich, dass sich die FK hineinziehen lässt, da ja bereits Beziehungen bestehen. Sie will dass die Arbeit gemacht wird. Sie will dass das Klima funktioniert.	K8: Grenzen/Thomann: >>> Es ist wahrscheinlich unvermeidlich, dass sich die FK in den Konflikt hineinziehen lässt, da ja bereits Beziehungen bestehen. Sie will dass die Arbeit gemacht wird und will ein förderliches Binnenklima.
130501_ExperteThomann	Beziehung FK und KP\Neutralität/Allparteilichkeit der FK\Neutralität/Allparteilichkeit G	72	72	nicht aus der Hüfte schießen . sich vorbereiten . zum Beispiel fragen . wie stehe ich eigentlich zu dem Mitarbeiter A . oder zu dieser Gruppe Mitarbeiter . wie stehe ich zur anderen Partei . wie bin ich zufrieden . führungs-mässig . ausstrahlungsmässig . habe ich selbst unausgesprochene Sachen . Vorurteile oder Urteile . die ich noch nicht mitgeteilt habe . die so ein wenig am Schwelen sind . weil die Gefahr schon ist . dass eine Führungskraft . aus unerkannter Feigheit . sag ich jetzt mal ganz deutlich . einer Partei . mehr Gewicht gibt . oder sogar recht gibt . ja . das sollte man der einen Partei schon lange sagen . ich habe es aber nicht gemacht . bin aber sehr froh . dass mir das jetzt jemand abgenommen hat . und dann wird der geholfen und gemacht . bis die eine Partei dann zusammenbricht zum Beispiel . das habe ich auch schon erlebt .	+	-	Die Neutralität ist gefährdet, wenn eine FK einer Partei Recht gibt und selbst eigentlich froh ist, dass jemand anders dies der einen Partei endlich mal gesagt hat. Deshalb muss eine FK vor der Intervention fragen, wie sie zu den einzelnen Parteien steht (führungs-mässig, ausstrahlungsmässig, hin-sichtlich Vorurteile).	K9: Massnahmen/Thomann: >>> Deshalb muss eine FK vor der Intervention fragen, wie sie zu den einzelnen Parteien steht (führungs-mässig, ausstrahlungsmässig, hin-sichtlich Vorurteile).

Anhang M: Erhebungsinstrument Forschungsphase III

Die Fragen A – C wurden der Expertin/den Experten vor dem Interviewtermin per E-Mail zugestellt (zusammen mit dem Musterfall):

A: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass die Führungskraft (W) die Konfliktbehandlung mit dem Ziel der Kooperation persönlich durchführen kann?

B: Wie tief könnte aus Ihrer Sicht die Intervention durch die Führungskraft (W) gehen?

C: Wann ist interne oder externe Hilfe durch eine Drittpartei notwendig?

Am Interviewtermin dienen die Fragen A, B und C als Einstieg.

Interviewleitfaden (Erhebung Expertinnen und Experten):

D: Vertiefende Fragestellungen

D1: Konfliktverlauf:

- ✓ Welche Kriterien gelten für Sie als Indikatoren, dass Führungskräfte in einen Konflikt intervenieren müssen?
- ✓ Aufgrund welcher Kriterien im Konfliktverlauf muss eine Führungskraft Unterstützung durch eine interne oder externe Drittpartei einholen, bzw. eine andere Massnahme ergreifen (z.B. Macht)?

D2: Konfliktkultur:

- ✓ In welchem Mass beeinflusst die Konfliktkultur in einem Team die Möglichkeiten und Grenzen der kooperativen Konfliktbehandlung durch Führungskräfte?
- ✓ Muss eine bestimmte Konfliktkultur gegeben sein, damit Führungskräfte erfolgsversprechend eine kooperative Konfliktbehandlung durchführen können?
- ✓ Inwiefern unterscheidet sich der Umgang mit Konflikten in Sozialen Dienstleistungsorganisationen zu Profitorientierten Organisationen? Wenn es einen Unterschied gibt, was bedeutet dies für die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Konfliktbehandlung?

D3: Beziehung zwischen Führungskraft und Konfliktparteien:

- ✓ In welchem Mass können Führungskräfte die Rolle als Führungskraft und die Rolle als intervenierende Drittpartei vereinbaren? Was sind die Voraussetzungen, dass dies gelingt?
- ✓ In welchem Mass beeinflussen die bereits bestehenden Beziehungen zu den Konfliktparteien eine kooperative Konfliktbehandlung durch die Führungskraft?
- ✓ In welchem Mass kann eine Führungskraft eine allparteiliche oder neutrale Rolle einnehmen? Muss sie das können, damit sie eine kooperative Konfliktbehandlung durchführen kann?
- ✓ In welchem Mass beeinflussen informelle Machtasymmetrien zwischen den Konfliktparteien eine kooperative Konfliktbehandlung? Kann die Führungskraft diese ausgleichen?
- ✓ In welchem Mass haben Abhängigkeiten zwischen den Konfliktparteien und der Führungskraft Einfluss auf eine kooperative Konfliktbearbeitung?
- ✓ Inwiefern beeinflusst asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Konfliktparteien oder der Führungskraft eine kooperative Konfliktbehandlung?
- ✓ Inwiefern beeinflusst eine verordnete Konfliktklärung (unter Zwang) die Möglichkeiten und Grenzen der Führungskräfte bei der kooperativen Konfliktbehandlung?

D4: Beziehungen zwischen den Parteien:

- ✓ Gibt es Beziehungskonstellationen zwischen den Konfliktparteien, bei denen eine Führungskraft keine Möglichkeit zur Konfliktbehandlung hat?
- ✓ Inwiefern schränken kalte Konflikte die Behandlungsmöglichkeiten durch Führungskräfte ein? Wo liegen die Grenzen?
- ✓ Inwiefern beeinflusst das Mass an Komplexität der Konfliktkonstellation die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften bei der Konfliktbehandlung (z.B. Anzahl Konfliktparteien)?

D5: Konfliktgegenstände:

- ✓ Gibt es Konfliktgegenstände, die eine Konfliktbehandlung durch die Führungskraft grundsätzlich ausschliessen?

D6: Spezifisches Methodisches Vorgehen (nach der ersten Phase der Erhebung mit den Experten ergänzt)

- ✓ Welches Setting wählen Sie für eine Konfliktklärung im Musterfall? Was sind die Vor- und Nachteile?

Anhang N: Interviewanfrage / Einverständniserklärung (Forschungsphase III)

Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften in der kooperativen Konfliktklärung

Sehr geehrte Frau Dr. XY / Sehr geehrter Professor XY

Während den nächsten Monaten schreibe ich im Rahmen des MSc-Studiengangs in Sozialer Arbeit der Berner Fachhochschule eine Masterarbeit zum Thema "Konfliktmanagement durch Führungskräfte in Sozialen Dienstleistungsorganisationen". Die Erhebung soll Wissen darüber generieren, in welchem Mass die Rolle der Führungskraft die kooperative Klärung von Konflikten zwischen Mitarbeitenden beeinflusst. Dadurch sollen allgemeine Kriterien eruiert werden, die eine Konfliktbehandlung durch Führungskräfte ermöglichen, erschweren oder verunmöglichen. Sind Sie bereit, sich für ein Experteninterview zur Verfügung zu stellen und durch Ihre Expertise zur Lösung der Problemstellung beizutragen?

Ich freue mich auf Ihre Antwort und bin Ihnen für Ihre Unterstützung sehr dankbar.

Freundliche Grüsse

Florian Meyer

Einverständniserklärung:

Ich wurde von Florian Meyer, Student im MSc-Studiengang Soziale Arbeit (BFH) über diese Masterthesis informiert.

Ich weiss, dass...

....Florian Meyer aus den Ergebnissen dieses und anderer Interviews den empirischen Teil der Master-These-Arbeit erstellen und verfassen wird

...und bin damit einverstanden, dass ich namentlich in der Masterarbeit zitiert werde.

Ich bin bereit, unter den oben stehenden Bedingungen ein Interview zu geben.

Vorname und Name:.....

Unterschrift:.....

Ort und Datum:.....

Anhang O: Kategoriensystem Forschungsphase III: Expertinnen-/Experteninterviews

Abkürzungen: FK=Führungskraft / KP=Konfliktpartei / MA=Mitarbeitende				
Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
(1.) Beziehungen FK und KP	(1.1) Konfliktpräventive Führung / Möglichkeiten; Grenzen	Kriterien im Führungshandeln, die sich konfliktpräventiv auswirken können (Aussagen über die Beziehungsgestaltung zwischen FK und MA / Führungsstile / Einfluss der FK auf die Gestaltung der Konfliktkultur im Allgemeinen).	dass Führungskräfte . eigentlich schon konfliktprophylaktisch managen sollen . sie sollen ihre Mitarbeiter möglichst beteiligen an Entscheidungen . über strategische Fragen . über die Organisationsstrukturen usw. . das heisst eine Führungskraft sollte nicht diktatorisch . das meine ich natürlich nicht . sondern die sollte schon wirklich die Leute miteinbeziehen . bei der Etablierung von neuen Entwicklungen . bei Reorganisationsen und so . (Möglichkeiten; Schreyögg/14)	Unter dieser Kategorie fallen nur Aussagen, die präventive Kriterien im Führungshandeln beschreiben (bevor Konflikte eskalieren).
	(1.2) Neutralität; Allparteilichkeit / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über die Möglichkeiten und Grenzen der FK dem Prinzip der Neutralität und Allparteilichkeit im Konfliktfall gerecht zu werden (vgl. Definition in Kap. 1.3).	Mediatoren und Vorgesetzte sind natürlich keine Fremden . ein fremder Mediator hat zu den Personen zunächst gar keine Beziehung . ein Vorgesetzter hat immer eine Beziehung dazu . und das selbstkritisch zu hinterfragen . bin ich hier einigermaßen neutral und fair und höre ich überhaupt zu . oder bin ich selber sozusagen . so verärgert über eine Person . dass ich das gar nicht kann . das wäre etwas . was man natürlich zur Sprache bringen muss . (Grenzen; Montada/16)	Bei Aussagen über Einschränkungen, und wenn zugleich eine Massnahme beschrieben wird, welche die Einschränkungen beheben soll, werden die Aussagen als „Grenzen“ kodiert.*
	(1.3) Rollenwechsel (Macht, Regel, Verhandlung) / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen darüber, ob und unter welchen Voraussetzungen dieser Rollenwechsel im Konfliktfall gelingen kann. Inwiefern das Prinzip der Selbstverantwortung erfüllt werden kann/muss steht im Fokus (vgl. Kap. 2.2.2).	eine Führungskraft sollte möglichst vorher ankündigen . wie sie Entscheidungen fällen wird . also z.B. wenn sie strittige Entscheidungen in das Team gibt . und lässt diskutieren und diskutieren und so . dann sollte sie vorher ankündigen . ob sie eine letzte Entscheidung trifft . oder ob sie . jetzt wählen lässt . was die Gruppe will . und wie . das sollte sie sagen . sonst fühlen sich die Leute für blöd verkauft . so etwas muss klar sein . (Möglichkeiten; Schreyögg/38)	*(gilt auch hier) Aussagen bezogen auf den Einfluss der Hierarchie werden unter 1.4 kodiert. Aussagen über Neutralität/Allparteilichkeit werden unter 1.2 kodiert (auch wenn sie im Zusammenhang mit dem Rollenwechsel beschrieben werden).
	(1.4) Abhängigkeitsverhältnis zwischen FK und KP / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über Auswirkungen der Abhängigkeiten gegenüber der FK auf Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbearbeitung durch die FK. Inwiefern das Prinzip der Vertraulichkeit erfüllt werden kann/muss steht im Fokus.	und jetzt bringt er Mediationsmaterial sozusagen in seine Entscheidung rein . das muss vorher transparent sein . die Leute müssen wissen . dass das so ist . er kann nicht . sozusagen sich selbst gegenüber . die Vertraulichkeit zusichern . das geht nicht . (Grenzen; Redlich/26)	*(gilt auch hier)
	(1.5) Zwang zur Klärung / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über die Auswirkungen der eingeschränkten Freiwilligkeit zur Konfliktbehandlung im organisationalen Kontext. Inwiefern das Prinzip der Freiwilligkeit im Konfliktfall erfüllt werden kann/muss steht im Fokus.	Jetzt ist die Frage . besteht der Zwang nur darin . dass er sagt . so jetzt tut endlich was . da gäbe es entweder Coaching oder Mediation . nur damit eine Klärung herbeigeführt wird . dieser Zwang hört dann auf . wenn die einander gegenüber setzen . und dann wäre es die Frage . ob . die Konfliktklärung wirklich im Sinne von Gleichwürdigkeit . nicht Gleichwertigkeit . Gleichwürdigkeit . die Würde des Chefs wird genau so respektiert wie die Würde von Mitarbeiterin A . und nicht eine ist nicht würdevoll . oder . dessen Würde wird meinotwegen verletzt . davon hängt es in erster Linie ab . (Möglichkeiten; Glas/16)	*(gilt auch hier)
	(1.6) Asymmetrische Informationsverteilung / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über den Umgang mit asymmetrischer Informationsverteilung und deren Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Grenzen der FK bei der Konfliktbehandlung. Inwie-	das ist in jeder Situation so . wenn Informationen vorenthalten werden . bewusst zurückgehalten werden . oder unterschiedlich informiert wird . dann ist es nicht gerade . für Kooperation oder vertrauensvolles . Miteinander . förderlich und schon gar nicht wenn es dann um den Versuch geht . den Konflikt wieder konstruktiv zu bearbeiten . also das gilt generell . Informations-Manipulation . oder so (Grenzen; Glas/18)	*(gilt auch hier)

		fern kann/muss das Prinzip der Informiertheit im organisationalen Kontext gewährleistet werden.		
(2.) Konfliktverlauf	(2.1) Indikation	Aussagen darüber, wann eine Konfliktintervention durch die FK angezeigt ist und nicht alleine den Konfliktparteien überlassen werden soll.	man muss sich nicht immer um alles kümmern und solange . das betriebsverträglich ist . warum soll man sich denn um alles kümmern . wenn es keine Konflikte mit Toten gibt . sobald ihr etwas vereinbart habt . was für Dritte Problematisch ist . dann muss sich jemand kümmern . dann haben wir einen Konflikt . wenn es keine gibt . ok . wenn ihr das so weiter machen wollt . gerne . jetzt haben wir einen Konflikt . wie verfahren wir jetzt . also ihnen klar machen . dass sie Teile eines Systems sind und . dass sie als Teile eines Systems nicht autonom sind . etwas zu tun . sondern immer mit dem Blick auf systemische Auswirkungen (Montada/5)	
	(2.2) Grenzen	Kritische Ereignisse im Konfliktverlauf, welche die FK als Anlass sieht, eine externe Drittpartei beizuziehen oder eine andere Massnahme zu ergreifen. Aussagen über das methodische Vorgehen, wenn eine FK an die Grenze ihrer Möglichkeiten kommt (inkl. Grundhaltungen).	ja . wenn er es probiert hat . und es kommt nicht besser . dann muss er eigentlich zuerst den ChefChef holen . oder die Chefin . mit dieser sich beraten . was soll ich machen . und wenn die ChefChefin oder ChefChef ausgebildet ist Richtung fundierte Kenntnisse im Konfliktmanagement . dann sagt die . kein Problem . das machen wir . ich mache es . rufe alle zusammen und mache es dann . (Thomann/8)	Kriterien, die sich auf den Konfliktverlauf beziehen, jedoch bereits in den nachfolgenden Kategorien 3 und 4 enthalten sind, werden nur einmal unter der zutreffenden Kategorie kodiert.
(3.) Konfliktgegenstand	(3.1) Objektebene / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktklärung durch FK auf der Objektebene.	also wie weit runter soll sie gehen . immer nur so weit wie nötig . und als Chef darf ich weniger weit runter gehen . als ein Externer . also . ich habe ja die verschiedenen Ebenen . mal . Sache . Organisation . Situation . ZDF . Zahlen . Daten . Fakten . das ist . das muss ich sowieso . (Möglichkeiten; Thomann/14)	*(gilt auch hier)
	(3.2) Subjektebene / Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktklärung durch FK auf der Subjektebene. Aussagen über mögliche Interventionstiefen durch die FK (inkl. Methoden).	. also ich würde zum Beispiel . ich würde keiner Führungskraft beibringen zu doppelten . das finde ich übergriffig . (Grenzen; Redlich/34)	*(gilt auch hier)
(4.) Konfliktparteien	Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über die Wirkung von informellen Beziehungen, informellen Strukturen, Anzahl KP und der Art der Konfliktaustragungsformen (kalt/heiss) auf die Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung durch die FK.	schwieriger sind Liebesbeziehungen . z.B. bei Liebesbeziehungen . zuerst geht es wunderbar . dann erkalten sie . dann ist immer einer gekränkt . und . das ist schwierig . das habe ich auch schon erlebt . da habe ich dann gebeten dass einer raus geht . weil das ist zu blöd . da hast du dann so in einem Team . so beleidigte Leberwürste sitzen . das ist schlecht . dann leidet die Teamarbeit sehr stark . nein das ist nicht gut . das habe ich offen angesprochen . zu den Einzelnen . aber einzeln (Grenzen; Schreyögg/74)	*(gilt auch hier)
(5.) Spezifika Sozialbereich	Möglichkeiten; Grenzen	Aussagen über spezifische Unterschiede zwischen dem Konfliktpotential in Sozialen Dienstleistungsorganisationen und Organisationen der Wirtschaft, sowie allfällige Besonderheiten bei der Konfliktbehandlung.	auch im Sozialen Dienstleistungsbereich . gibt es viel zu häufig Führungsvakua . mit wüsten Endloskonflikten und so . das ist ganz schrecklich . (Grenzen; Schreyögg/ 40)	*(gilt auch hier)

Anhang P: Aufsatz Prof. em. Dr. L. Montada

Mediation – Anregung zur Praxis aus psychologischer Sicht

Leo Montada: Auszug aus seinem Vortrag auf dem Deutschen Mediationstag am 22.03.2013 in Jena

Der Einfluss Dritter, die nicht an der Mediation teilnehmen, sollte nicht übersehen werden:

Menschen leben in sozialen Systemen. Der Einfluss Dritter, die nicht an der Mediation teilnehmen, ist zu beachten. Dritte können funktional oder dysfunktional wirken in der Genese, der Austragung und der Beilegung eines Konflikts.

- Dritte können durch Unterstützung oder Beratung zur Austragung eines notwendigen Konflikts ermutigen, etwa Mobbingopfer in Betrieben, oder zur Äusserung von Vorwürfen, zur Abwehr von Zumutungen, zum Einklagen eines berechtigten Anspruchs.
- Dritte können zu einem Streit angestachelt haben oder durch Vorwürfe und Verleumdungen der Gegenseite befördert haben.
- Medianden mögen Vorwürfe Dritter an einer schon ausgehandelten Vereinbarung fürchten und deshalb doch noch ein Richterurteil vorziehen, um die Verantwortung nicht tragen zu müssen, z.B. die Repräsentanten einer Bürgerinitiative oder Vertreter einer Verwaltung, die Kritik seitens der Basis bzw. der Vorgesetzten erwarten.
- Medianden können in einer hidden agenda die Anliegen Dritter vertreten, etwa in einer Verkehrsrechtsregelung nach einer Scheidung die Anliegen ihrer Eltern, der Grosseltern der Kinder.
- Die Erweiterung des Blickwinkels auf betroffene Dritte oder auf die Bewertungen wichtiger Dritter kann helfen, egozentrische Positionen zu korrigieren.
- Grundsätzlich sollte jede anstehende Vereinbarung hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Dritte bedacht werden, was dem Rechtsgrundsatz „kein Vertrag zu Lasten Dritter“ entspricht.

Es ist für MediatorInnen opportun, mit solchen illustrierenden Beispielen schon zu Beginn der Mediation auf die Tatsache hinzuweisen, dass wir alle in sozialen Systemen leben, deren Einflüsse im gegebenen Konflikt nicht zu vernachlässigen sind und die bei der Bewertung von Konfliktlösungsoptionen nicht ausser Acht gelassen werden sollten.

Bei Bedarf sollten den Medianden Argumentationshilfen angeboten werden, wenn sie Probleme haben, eine Vereinbarung gegenüber wichtigen Dritten zu vertreten.

Plädoyer für eine aktive Mediation:

Unumstritten ist die Führungsrolle der MediatorInnen. Sie haben die Gesprächsführung in allen Verfahrensschritten, auch bei der Prüfung von Lösungsoptionen, sie intervenieren bei drohenden Eskalierungen usw.

Es gibt sicher Gründe, MediatorInnen Zurückhaltung anzuraten, eigene Lösungsoptionen einzubringen. Es gibt allerdings auch gute Gründe dafür, Lösungsoptionen zur Erwägung einzubringen, allerdings ohne dadurch die Eigenverantwortlichkeit der Medianden für eine Entscheidung in Frage zu stellen oder die Allparteilichkeit der MediatorInnen aufzugeben.

MediatorInnen können und sollten das Spektrum der zu erwägenden Lösungsvorschläge erweitern, um zu vermeiden, dass die Parteien eine getroffene Vereinbarung später als suboptimal ansehen, wenn ihnen im Nachhinein gute oder bessere Lösungsalternativen einfallen oder wenn sie von dritter Seite auf solche hingewiesen werden. Das könnte ihr Vertrauen in die MediatorInnen und die Mediation insgesamt beschädigen.

Es kommt ausschliesslich auf das „Wie?“ der aktiven Führung an. *Problematisch wären direktive, suggestive oder drängende Empfehlungen und Verweise auf die eigene Berufserfahrung. Falls MediatorInnen inhaltlich Vorschläge zu Lösungsoptionen haben, bringen sie solche nur in die gemeinsame kreative Sammlung von Optionen zur Erwägung ein, um sie genauso wie alle anderen Optionen auf Für und Wider zu prüfen.*

Sie geben möglichst mehrere Vorschläge zu erwägen, vielleicht auch solche, die gewiss nicht in Frage kommen. Sie bringen damit zum Ausdruck, dass sie keine Lösung suggerieren wollen. Sie regen damit die Kreativität der Medianden an, eigene Vorschläge zu entwickeln, nach Möglichkeiten mehrere, die dann alle gemeinsam hinsichtlich Machbarkeit, Vor- und Nachteilen, Kosten und Gewinnen zu bewerten sind.

Anhang Q: Konfliktdiagnoseinstrument: kooperative Klärung durch die direkt vorgesetzte Führungskraft

D1: Indikationskriterien für die Konfliktbehandlung (Resultat dieser Arbeit)	ja	nein	?
Hat eine Partei eine lange respektierte Grenze überschritten und die andere Partei zum Gegenschlag ausgeholt?			
Besteht aufgrund eines sozialen Konfliktes ein schlechtes Team-Klima (Diagnose siehe Anhang E)?			
Finden emotionalisierte und feindliche Aktionen zwischen den Konfliktparteien statt?			
Beschäftigen sich die Mitarbeitenden aufgrund eines sozialen Konfliktes zu fest mit sich?			
Sind äussere Faktoren als Folgen des sozialen Konfliktes ersichtlich (z.B. Fluktuation, betriebswirtschaftliche Probleme)?			
Gefährdet der soziale Konflikt das System?			
Ist der Konflikt für Dritte problematisch?			
Haben Mitarbeitende den Konflikt der Führungskraft gemeldet?			
Wenn Sie mindestens eine Frage mit "ja" beantwortet haben, müssen Sie spätestens jetzt den Konflikt klären oder regeln. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.			

Die folgenden Diagnosefragen sollen vor und während einer Konfliktklärung gestellt werden:

D2: Konfliktgegenstände (Glasl, 2011, S. 106ff)

D2.1: allgemeine Diagnose

Welche Konfliktgegenstände bringen die Parteien ein?

Welche Konfliktgegenstände sind mit welchen Parteien verknüpft? Inwieweit decken sich die Konfliktgegenstände der Parteien?

Wie weit kennen die Parteien die Konfliktgegenstände der Gegenseite?

Wie sind die Konfliktgegenstände – im Erleben der Parteien – miteinander verknüpft?

Wie stark sind die Parteien emotional auf die Konfliktgegenstände fixiert?

Beziehen sich die Konfliktgegenstände auf die Objektsphäre oder auf die Subjektsphäre?

D2.2: Ausschlusskriterien für direkt vorgesetzte Führungskräfte (Resultat dieser Arbeit)

Besteht aufgrund der Rahmenbedingungen keine Möglichkeit einer kooperativen Klärung der Konfliktgegenstände (z.B. bei strukturellen Kränkungen)?

Liegen die Konfliktgegenstände im privaten Bereich einer/eines Mitarbeitenden?

Ist die Persönlichkeit einer Konfliktpartei stark betroffen (z.B. bei stark narzisstischen Persönlichkeiten)?

Zeigen sich Konfliktparteien auf der Ebene der inneren Not und lässt sich der Konflikt nicht auf der Aggressions-, Beziehungsvorwurfs- oder Sachebene austragen?

Hat sich eine Konfliktpartei bereits für eine „bessere“ Lösung ausserhalb des Verhandlungsspektrums entschieden?

Wenn Sie eine Frage mit "ja" beantwortet haben, können Sie als direkt vorgesetzte Führungskraft keine kooperative Klärung i.S. einer Drittpartei herbeiführen. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.

ja	nein	?

D3: Konfliktverlauf (Glasl, 2011, S. 113ff)			
D3.1: allgemeine Diagnose			
Was erleben die Konfliktparteien als Wendepunkte, als "entscheidende und kritische Momente" im Konfliktverlauf?			
Was sind "crucial events": d.h. typisch exemplarische Episoden im Konfliktverlauf?			
Ist der Konflikt ausgedehnt worden?			
Ist der Konflikt intensiviert worden?			
Ist der Konflikt stabil oder labil?			
D3.2: Ausschlusskriterien für direkt vorgesetzte Führungskräfte (Resultat dieser Arbeit)			
Ist der Konflikt weiter als Stufe 4 nach Glasl (vgl. Abb. 6) eskaliert?	ja	nein	?
Treten regressive oder pathologische Verhaltensweisen der Konfliktparteien auf?			
Versuchen sich die Konfliktparteien zu demaskieren?			
Fühlt sich eine Konfliktpartei der Loyalität der Führungskraft nicht mehr sicher?			
Wird die Würde einer Konfliktpartei angegriffen?			
Ist ein erster Klärungsversuch durch die Führungskraft gescheitert?			
Wenn Sie eine Frage mit "ja" beantwortet haben, können Sie als direkt vorgesetzte Führungskraft keine kooperative Klärung i.S. einer Drittpartei herbeiführen. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.			

D4: Stakeholder (Glasl, 2011, S. 116ff)			
D4.1: allgemeine Diagnose			
Wer sind die Parteien?			
Sind die Parteien organisiert oder formlos?			
Welche sind die Kernpersonen der Konfliktparteien?			
Welche Beziehung haben die Repräsentanten zu ihrer eigenen Hintermannschaft?			
Sind die Parteien scharf von einander abgegrenzt?			
Welche innere Kohäsion weisen die Parteien auf?			
Wie gross ist tatsächlich die Arena des Konfliktes?			
D4.2: Ausschlusskriterien für direkt vorgesetzte Führungskräfte (Resultat dieser Arbeit)			
Handelt es sich um einen teamübergreifenden Konflikt?	ja	nein	?
Sind mehr als 6 Mitarbeitende am Konflikt beteiligt?			

Wenn Sie eine Frage mit "ja" beantwortet haben, können Sie als direkt vorgesetzte Führungskraft keine kooperative Klärung i.S. einer Drittpartei herbeiführen. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.

D5: Positionen und Beziehungen der Parteien (Glasl, 2011, S. 120ff)

D5.1: allgemeine Diagnose (informelle Beziehungen)

Welche Rollenverträge sind zu erkennen? Welchen Zwang lösen diese aus?

Welche Sanktionen setzen die Parteien ein, um das Verhalten zu erwirken, das ihren Erwartungen entspricht?

Wie lautet die eigentliche implizite Vertragsformel zwischen den Parteien?

Was hat jede Partei bisher unternommen, um diese Rollenverträge zu verändern, zu durchbrechen oder abzuschütteln?

D5.2: Ausschlusskriterien für direkt vorgesetzte Führungskräfte (Resultat dieser Arbeit)

Handelt es sich um einen Konflikt im Rahmen einer Liebesbeziehung zwischen Mitarbeitenden?

ja	nein	?

Wenn Sie die Frage mit "ja" beantwortet haben, können Sie als direkt vorgesetzte Führungskraft keine kooperative Klärung i.S. einer Drittpartei herbeiführen. Versuchen Sie die Antwort mit "?" zu klären.

D6: Grundeinstellung zum Konflikt (Glasl, 2011, S. 152ff)

Wie perzipieren die Parteien ihre Gesamtsituation?

Wie bewerten die Parteien Konflikte grundsätzlich?

Wie beurteilen die Konfliktparteien erhoffte Ergebnisse und den dazu erforderlichen Einsatz?

Welche Einstellungen haben die Parteien zu den bisherigen Versuchen der Konfliktlösung bzw. zu den vorhandenen Konfliktregulatoren?

D7: Beziehung Führungskraft vs. Konfliktparteien (Resultat dieser Arbeit)

D7.1: Neutralität / Allparteilichkeit (+ positive bzw. keine Beeinflussung; - negative Beeinflussung; ? unbekannter Einfluss)

Sehen Sie sich als Führungskraft als relativ unbeteiligt am Konflikt? Wie bewerten Sie Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Sehen die Konfliktparteien Sie als relativ unbeteiligt am Konflikt? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Haben Sie durch ihr Führungshandeln eigene Anteile am Konflikt (z.B. durch getroffene Entscheidungen, durch Unterlassen)? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Sind Ihnen eigene Antipathien und Sympathien gegenüber den Parteien bekannt? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Bestehen aufgrund Ihrer Erfahrungen Vorurteile (u.a. gegenüber langjährigen Mitarbeitenden)? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Sind Sie als Führungskraft gegenüber den einzelnen Parteien als Mensch, mit deren Leistung, Kommunikation und dem Teambeitrag zufrieden? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

Sind Sie als Führungskraft einzelnen Konfliktparteien näher bzw. distanzierter? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?

+	-	?

Sind Sie als Führungskraft bewusst oder allenfalls unbewusst Koalitionen eingegangen (z.B. indem Ihnen etwas anvertraut wird, was Sie nicht weiterverwenden dürfen)? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Haben Sie Grund zur Annahme, dass bei den Konfliktparteien Fantasien von informellen Seilschaften und Kooperationen bestehen? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Haben die Mitarbeitenden die Erfahrung gemacht, dass Sie bisher im Alltag möglichst neutral und allparteilich geführt haben? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Trauen die Mitarbeitenden Ihnen zu, dass sie eine neutrale und allparteiliche Rolle einnehmen? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Gibt es aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz mögliche Beeinflussungsversuche durch die Konfliktparteien (z.B. jemanden bei Ihnen anschwärzen)? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Haben Sie eine eigene emotionalen Haltung, die sie parteilich macht (z.B. „endlich sagt es mal jemand“)? Wie bewerten Sie den Einfluss auf Ihre Neutralität und Allparteilichkeit?			
Wenn eine der Fragen mit "-" beantwortet wurde, ist Ihre Neutralität und Allparteilichkeit gefährdet. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.			

D7.2: "Relative" Selbstverantwortung	ja	nein	?
Bezeichnen Sie ihren bisherigen Führungsstil als "eher" kooperative?			
Ist den Konfliktparteien vor der Konfliktbehandlung klar, ob sie als Führungskraft Macht einsetzen, auf Regeln verweisen oder verhandeln lassen? Wissen die Mitarbeitenden, welche Rolle Sie als Führungskraft in den einzelnen Phasen der Konfliktklärung innehaben?			
Ist der Verhandlungsspielraum den Konfliktparteien transparent?			
Sind die Mitarbeitenden darüber informiert, dass wenn die Rahmenbedingungen verletzt werden, die mediierende Führungskraft dies klarstellen wird?			
Ist den Mitarbeitenden bewusst, dass keine Erwartung der totalen Selbstbestimmung bestehen darf (die Führungskraft muss unter Umständen auch Macht einsetzen, wenn die Klärung nicht zum Erfolg führt)?			
Wissen die Mitarbeitenden, dass die Führungskraft immer auch eigene Lösungsvorschläge einbringen kann?			
Stellen Sie sicher, dass Ihre eingebrachten Lösungsvorschläge nicht direktiv, autoritativ oder suggestiv sind?			
Wissen die Mitarbeitenden, wie weiter verfahren wird, wenn die Konfliktklärung nicht zum Erfolg führt?			
Fühlen Sie sich in den Beziehungen zu den einzelnen Mitarbeitenden sicher, damit sie Autorität nicht einseitig mit Macht durchsetzen müssen?			
Haben Sie im Speziellen auch gegenüber neuen Mitarbeitenden Ihre Rolle klargestellt?			
Sind Sie bereit auf längere Verhandlungen zu setzen, ohne rasch auf Macht zurückzugreifen?			
Haben Sie Grund zur Annahme, dass keine persönliche Ziele oder taktische Spiele der Konfliktparteien eine kooperative Klärung gefährden?			
Sind Lösungsvorschläge, die Ungerechtigkeiten gegenüber Dritten darstellen, klargestellt worden? Sind Wirkungen innerhalb der Organisation und in anderen sozialen Systemen genügend berücksichtigt worden?			
Werden mögliche Lösungsvorschläge durch die übergeordneten Vorgesetzten mitgetragen?			
Wenn eine der Fragen mit "nein" beantwortet wurde, ist eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei gefährdet. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.			

D7.3: Vertraulichkeit	ja	nein	?
Besteht im beruflichen Alltag im Team ein Vertrauensverhältnis, welches Emotionen zulässt?			
Äussern Mitarbeitende Ihnen gegenüber im Alltag (konstruktive) Kritik?			
Bewerteten die Konfliktparteien nach Ihrer Einschätzung Abhängigkeiten bisher als wechselseitig (Mitarbeitende erkennen auch die Abhängigkeit der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden)? Besteht eine realistische Einschätzung der Mitarbeitenden hinsichtlich bestehender Abhängigkeiten?			
Bewerteten Sie bisher die Abhängigkeiten als wechselseitig (in der Beziehung zwischen Ihnen und den Mitarbeitenden)?			
Bewerten Sie als Führungskraft in der aktuellen Konflikteskalation die Abhängigkeiten als wechselseitig?			
Begünstigen nach Ihrer Einschätzung die Persönlichkeitsmerkmale der Konfliktparteien die Bewertung als wechselseitige Abhängigkeiten (z.B. Selbstvertrauen)?			
Sind die bestehenden Abhängigkeiten im Team transparent (z.B. ist die Macht der Führungskraft nicht verschleiert)?			
Besteht im Team eine unterstützende, verstehende Grundhaltung und eine gelebte konstruktive Konfliktkultur?			
Haben Sie als Führungskraft eine angemessene Nähe zum Team (kein anbiedern - nicht zu sachbezogen)?			
Ist den Konfliktparteien Ihre Rolle als Führungskraft in der Konfliktklärung klar – wissen Sie, wo die Grenzen der Vertraulichkeit liegen?			
Sind Sie als Führungskraft bisher nach Ihrer Einschätzung sorgfältig mit vertraulichen Informationen von Mitarbeitenden umgegangen (keine missbräuchliche Verwendung in anderen Führungssituationen)?			
Wenn eine der Fragen mit "nein" beantwortet wurde, ist eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei gefährdet. Versuchen Sie die Antworten, mit "?" zu klären.			
D7.4: Freiwilligkeit	ja	nein	?
Stehen den Mitarbeitenden auch andere Konfliktklärungsmöglichkeiten offen (z.B. externe Mediation, Machtentscheid, Vermeidung), ohne dass diese Inanspruchnahme für sie negative Auswirkungen hätte?			
wenn die obige Frage mit "nein" beantwortet wurde:			
... findet die Konfliktklärung „nur“ unter äusserem Zwang statt?			
... findet die Konfliktklärung unter Gleichwürdigkeit statt? Wird die Würde der einen Partei gleich respektiert, wie die Würde der anderen (keine Drohungen und ultimative Forderungen in der Klärung)?			
Wenn Sie eine der letzten zwei Fragen mit "nein" beantwortet haben, ist eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei nicht möglich. Versuchen Sie die Antworten, mit "?" zu klären.			
D7.5: Informiertheit	ja	nein	?
Können Sie als Führungskraft die für die Konfliktbearbeitung relevanten Informationen offenlegen?			
Ist den Konfliktparteien die Relevanz des Prinzips der "Informiertheit" für eine kooperative Klärung bewusst?			
Wenn eine der Fragen mit "nein" beantwortet wurde, ist eine kooperative Klärung im Sinne einer Drittpartei gefährdet. Versuchen Sie die Antworten mit "?" zu klären.			

Quelle: Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (10. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Anhang R: Persönliche Erklärung Einzelarbeit

Erklärung des/der Studierenden zur Master-Thesis-Arbeit

Studierende/r:

(Name, Vorname)

Meyer, Florian

Master-Thesis-Arbeit:

(Titel)

Konfliktmanagement durch Führungskräfte in

Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Abgabe:

(Tag, Monat, Jahr)

10. Januar 2014

Fachbegleitung:

(Dozent/in)

Prof. Dr. Dieter Haller

Ich, obgenannte Studierende / obgenannter Studierender, habe die obgenannte Master-Thesis-Arbeit selbstständig verfasst.

Wo ich in der Master-Thesis-Arbeit aus Literatur oder Dokumenten *zitiere*, habe ich dies als Zitat kenntlich gemacht. Wo ich von anderen Autoren oder Autorinnen verfassten Text *referiere*, habe ich dies reglementskonform angegeben.

Ort, Datum:

Zürich, 31. Dezember 2013

Unterschrift: