

Harald Pühl
OrganisationsMediation

Forum Psychosozial

Harald Pühl

OrganisationsMediation

**Grundlagen und Anwendungen
gelungenen Konfliktmanagements**

Psychosozial-Verlag

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

Originalausgabe

© 2018 Psychosozial-Verlag, Gießen

info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Sophie Tacuber-Arp,
Vier Räume mit gebrochenem blauen Kreuz, 1932

Umschlaggestaltung & Innenlayout
nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-2743-6 (Print)

ISBN 978-3-8379-7412-6 (E-Book-PDF)

Inhalt

Warum OrganisationsMediation?	9
Konfliktkosten	14
Zur Geschichte der Mediation	16
Kapitel I	
Konflikte verstehen	21
Konflikte sind Kommunikationslöcher	21
Ergeben Konflikte »Sinn« und was bewirken sie?	25
Welchen Sinn können Konflikte haben?	26
Verschiebungskonflikte	34
Heiße und kalte Konflikte	37
Heiße Konflikte	37
Krise als Chance	38
Kalte Konflikte	40
Fazit	43

Kapitel II	
Auftragsklärung: Vom Erstkontakt zum Kontrakt	47
Phase 1: Auftragsklärung	47
Kontaktaufnahme	49
Einbezug des Auftraggebers	51
Einzelvorgespräche	63
Das Zwiebelschalenkonzept	67
Umgang mit den Stakeholdern	72
Nur ein Klient wünscht Mediation	73
Konfliktdiagnose	76
Kapitel III	
Das Herzstück jeder Mediation	81
Phase 2: Konfliktdarstellung: Darlegung der unterschiedlichen Positionen – Ein offenes Ohr finden	82
Phase 3: Konflikterhellung: Klärung der Interessen, Wünsche und Bedürfnisse – Kontakt »stopfen«	90
Bewährte Interventionsstrategien	97
Implizite Mediation	105
Grenzen der Mediation	109
Abschluss einer Vereinbarung (Maßnahmensicherung)	112
Kapitel IV	
Crossover – Das Patchworkmodell	115
Gründe für die Kompatibilität von OrganisationsMediation	118
Das Patchworkmodell der OrganisationsMediation	122
Teamberatung und Mediation	122

	Inhalt
Teamsupervision und Konfliktcoaching parallel	126
Mediation und Organisationsentwicklung	127
Abweichung vom Standardverfahren	128
OrganisationsMediation und Paarberatung	133
Fazit	136
Kapitel V	
Internes Konfliktmanagement	139
Systematisches Konfliktmanagement	139
Management by Mediation – Mit Mediationskompetenz führen	144
Ideen zur Konfliktprävention	148
Kapitel VI	
Zur OrganisationsMediatoren-Haltung oder: Der Umgang mit Ungewissheit	151
Hoffnungsträger der Veränderung und Präsenz	151
Beratungstriade	154
Tools oder doch lieber Intuition?	159
Literatur	161

Warum OrganisationsMediation?

Seit Ende der 1970er Jahre berate ich Arbeitsteams, die sich an mich wenden, weil sie offene oder verdeckte Konflikte im Team, in der Leitung oder hierarchieübergreifend belasten. Manchmal wird dies auch auf indirekte Weise geäußert: »Wir wollen unsere Kommunikation verbessern.« Mein erstes Buch hieß dann auch im Untertitel *Konflikte erkennen und lösen* (Conrad & Pühl 1983). Es hat viele Jahre gedauert, bis ich – mehr oder weniger zufällig – auf das Mediationsverfahren gestoßen bin und mich darin auch ausgebildet habe. Die Wirkung auf meine bisherige Teamberatung war beeindruckend. Plötzlich fühlte ich mich in der Lage, Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mittels dieser Methode rasch und nachhaltig zu bearbeiten. Es gab aber auch Nebenwirkungen, denn mir wurde sehr deutlich bewusst, wie stumpf die supervisorischen Mittel waren und durch welche mühselige Prozesse wir uns oft gequält haben, um zu Ergebnissen zu kommen. Es war manchmal ein ziemliches »Durchwurschteln«¹ mit hohem Energieaufwand für alle Beteiligten, für mich als Berater sowie für die Teammitglieder. Diese Erfahrung des »Durchwurschtelns« teile ich inzwischen mit vielen Kolleginnen und Kollegen aus der

1 Carla van Kaldenkerken (2003, S. 94) berichtet Ähnliches: »Zu oft habe ich als Mediatorin in Beratungsprozessen die Nachfolge von SupervisorInnen angetreten, die redlich bemüht waren, mit supervisorischen Methoden der Reflexion einem hoch eskalierten Konflikt auf die Spur zu kommen und ihn dadurch mit eskaliert haben.«

Beraterszene, die zu mir in die Ausbildung kommen, um OrganisationsMediation (OM) zu erlernen und diese in ihre Beratungspraxis zu integrieren. Sie alle berichten von ungeahnten Möglichkeiten der Konfliktklärung in organisationellen Kontexten, weil ihnen durch die Mediationsbrille ganz andere Möglichkeiten der Intervention in kritischen und konfliktären Situationen zur Verfügung stehen. Diese Erfahrung teilen ebenso Führungskräfte.

Aufgrund meiner überraschend guten Erfahrungen habe ich den Begriff *OrganisationsMediation* (Pühl 2003; 2005) schon sehr früh kreiert und an vielen Beispielen erläutert. Er grenzt sich gegen den Begriff *Wirtschaftsmediation* ab, den ich für Konfliktvermittlungen zwischen Unternehmen reserviere.

Im Fokus der OrganisationsMediation steht immer die Arbeitsfähigkeit der Mitglieder der Organisation und der Organisation als Ganzer:

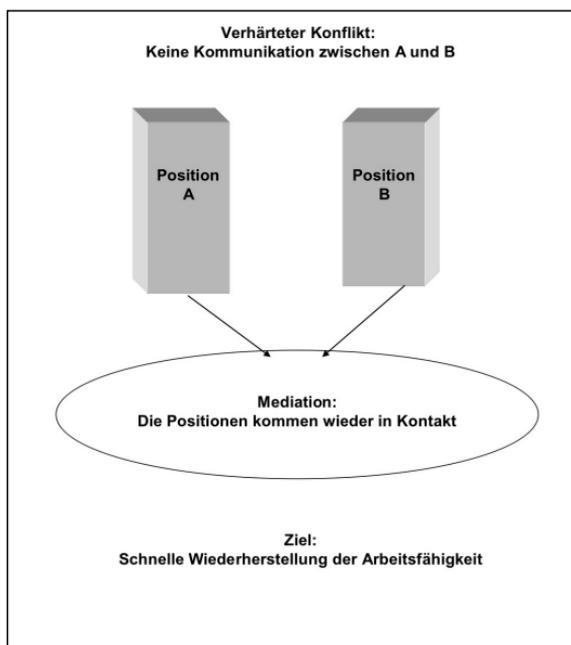


Abb. 1: Verhärteter Konflikt –
Gestörte Kommunikation zwischen A und B

4. Organisationsebene

Hier nennt die Studie zuerst Kosten, die aus *Über- und Unterregulierung der Organisation* entstehen. Bei einer Unterregulierung können wir uns vorstellen, dass viele Themen in der Organisation nicht geregelt sind, sodass ein hoher Diskussionsaufwand entsteht, der in sich selbst oft konflikthaft ist. Auch Überregulierung schafft durch die eingegrenzten Spielräume der Mitarbeiter Konfliktstoff durch Kompetenz- und Zuständigkeitsdebatten. In beiden Fällen ziehen sich solche Auseinandersetzungen über alle Hierarchiestufen der Organisation hinweg und absorbieren enorme Energien. Die Studie zählt auch Honorare für externe Beratung dazu, wenn sie aufgrund der über- oder unterregulierten Struktur erforderlich wird, ebenso Kosten für Mediationen, Arbeitsgerichtsprozess- und Anwaltskosten.

Wie die Studie eindrücklich zeigt, lassen sich Konfliktkosten durch entsprechende Interventionen und vor allem durch eine fehlerfreundliche Kultur senken. Die Machbarkeitsillusion, durch Mediation Konflikte auf Dauer abstellen zu können, erweist sich allzu schnell als Irrtum, denn Veränderungen führen fast zwangsläufig zu Spannungen, die immer wieder neu ausbalanciert werden müssen. Ist die Kultur offen für stetige Veränderungsprozesse, gelingt es leichter, Unterschiede und Spannungen auszubalancieren, weil bei den Mitarbeitern nicht nach Schuldigen oder Widerständlern gesucht wird, sondern sie in die Prozesse kommunikativ einbezogen werden.

Zur Geschichte der Mediation

In Deutschland wurde zuerst Christoph Besemer (1993) bekannt, der durch seine Arbeit in der Friedensbewegung das Potenzial der Mediation erkannte. Er weist darauf hin, dass diese Methode eine lange Tradition hat, wenn auch nicht immer unter dem Namen Mediation. So ist der Gedanke der friedlichen Konfliktbeilegung

traditionell in Japan und China in Religion und Philosophie verwurzelt. Aus afrikanischen Volksstämmen ist das »Palaver« bekannt, bei dem eine angesehene Persönlichkeit als Vermittler dient. Hinweise sollen sich auch in der Bibel (Mt 18, 15–17) finden, »wenn Jesus empfiehlt, einen oder zwei Außenstehende hinzuzuziehen, wenn ein Regelverstoß nicht im direkten Gespräch bereinigt werden kann« (Besemer 1993, S. 47).

Duss-von Werdt (2015) findet Spuren von Konfliktvermittlung, die bis ins 6. Jahrhundert vor Christus auf den Griechen Solon zurückgehen, der von den Athenern als Vermittler bestellt wurde. Im selben Buch verweist er auf den Venezianer Alvise Contarini, der 1648 explizit als Mediator den Westfälischen Frieden zu Münster vermittelt hat. In unserem heutigen Verständnis taucht der Begriff Mediation zuerst 1947 in den USA auf, und zwar anlässlich des Einsatzes zur Konfliktvermittlung in Arbeitskämpfen. In diesem Zusammenhang wurde auch die erste Mediationsvereinigung »Ferderal Mediation and Conciliation Service« gegründet und damit der institutionelle Rahmen für dieses Verfahren geschaffen.

Meines Erachtens gingen entscheidende Impulse zur Professionalisierung der Mediation auf das amerikanische Harvardkonzept (Fisher et al. 2004) zurück. Dieser Klassiker der Verhandlungstechnik bildete den Impuls für die *Trennungs- und Scheidungsmediation*, die in Deutschland in den 1980er Jahren zum Wegbereiter des Mediationsgedankens wurde. In den Scheidungsfällen geht es darum, die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen. So kann es etwa im Interesse beider Eltern liegen, die Zerrissenheit der Kinder durch den Trennungsprozess möglichst gering zu halten. Der Kampf um Sieg oder Niederlage kann dann durch ein Streben nach Ausgewogenheit der Interessen und Bedürfnisse für die Kinder abgelöst werden.

Impulse für die *Wirtschaftsmediation* kamen aus den USA, wo Rechtsstreitigkeiten bekanntlich ruinös für die Beteiligten ausgehen können. »Über 700 respektable Wirtschaftsbetriebe verpflichteten sich vertraglich gegenseitig, bei Streitfällen zunächst Mediation

zu versuchen, bevor in gerichtliche Verfahren eingestiegen wird« (Heintel & Falk 2003, S. 58). Schon bald zeigten sich daneben ungeahnte Effekte wie beispielsweise höhere Arbeitszufriedenheit und besserer Informationsaustausch. Das Unternehmen Motorola gibt an, seine Konfliktkosten um 80% gesenkt zu haben.

Konzeptionelle Anleihen für die Wirtschaftsmediation bot sicherlich auch das Verhandlungskonzept nach Harvard. Ausgangspunkt für das 1979 gegründete interdisziplinäre Projekt war die Frage, wie selbst schwierige Verhandlungen zu einem Ergebnis geführt werden können, ohne dass eine Partei ihr Gesicht verliert und unter welchen Prämissen trotz konträrer Standpunkte eine interessenbasierte Einigung möglich ist. Es handelt sich ganz sicherlich nicht um ein Mediationsverfahren, weil das Entscheidende fehlt: der vermittelnde allparteiliche Dritte. Doch schon an dieser Stelle zeigt sich bei den Harvard-Prinzipien die große Nähe zur Mediation:

Zwischen Position und Bedürfnis unterscheiden

Wenn man nur von den zu Beginn eines Konflikts eingenommenen Positionen ausgeht, ist eine einvernehmliche – eine Win-win-Lösung – nicht möglich. Wenn man dagegen die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse genauer betrachtet, dann besteht die Chance, für die andere Person Verständnis aufzubringen, und es wird dann leichter, eine Lösung zu finden. Damit wird der *Perspektivwechsel* zum Dreh- und Angelpunkt der Mediation.

Zwischen Mensch und Problem unterscheiden

Hier geht es um die Trennung von Person und Position (Problem). Aus vielen praktischen Erfahrungen wissen wir, dass dies eine große Herausforderung ist, ist es doch die Person, die die Position vehement vertritt. Dennoch hat es sich in Verhandlungen immer wieder als klärend erwiesen, den Versuch der Unterscheidung zu unternehmen. Auf der *Sachebene* bedeutet das die Frage: »Was möchte ich erreichen?« Die Sachebene spielt in Verhandlungen eine große Rolle. Die Mottos auf der *Beziehungsebene* könnten

lauten: »Bestimmt in der Sache« und »Sanft in der Beziehung«, denn auch hier wirkt das Bedürfnis nach Anerkennung, auch wenn es auf den ersten Blick als solches im Verhandlungspoker nicht so leicht zu entdecken ist.

Die verschiedenen Ebenen eines Konflikts beachten

Meistens geht es in Konflikten nicht um den vordergründigen Streitgegenstand (Issue), sondern eigentlich um etwas ganz anderes – um lange zurückliegende, unbearbeitete Konflikte, Missverständnisse, Machtkämpfe oder Struktur- und Ressourcenkonflikte. Wenn diese verschiedenen Ebenen getrennt behandelt werden können, ist es sehr viel leichter, einen Konflikt zu bearbeiten.

Die Kommunikation im Konflikt aufrechterhalten oder wiederherstellen

Je weiter ein Konflikt eskaliert ist, umso ungenauer und vorurteilsbeladener wird die Kommunikation zwischen den Beteiligten. Es ist ein wesentliches Element der Konfliktbearbeitung, die Kommunikation nicht abreißen zu lassen. Dazu folgende Tipps:

- Vermeiden Sie Vorwürfe – sie provozieren Gegenvorwürfe oder trotzigem Rückzug.
- Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu.
- Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten zu generieren.
- Fragen Sie (Wer fragt, führt) mit offenen W-Fragen (Wann, Wo, Wer, Wie).
- Geben Sie eine positiv formulierte Rückmeldung auf das Gesagte, um Missverständnisse zu vermeiden (hier wirkt das aktive Zuhören).
- Lassen Sie sich Zeit.
- Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche der Gegenseite.

Nach neuen Lösungen suchen

Für viele Konflikte gibt es nicht nur die Lösung der einen oder anderen Partei, sondern vielleicht eine ganz andere. Oft ist schon viel erreicht, wenn die Konfliktbeteiligten sich darauf einlassen, gemeinsam nach anderen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, statt all ihre Kraft darauf zu verwenden, ihre ursprünglich eingenommenen Positionen durchzusetzen.

Das Problem nicht dazwischen stellen

Soll die Verhandlung erfolgversprechend verlaufen, muss es gelingen, das Problem nicht zwischen den Partnern zu platzieren, sondern neben ihnen, sodass sich quasi ein Dreieck bildet aus den beiden Verhandlungspartnern und dem Problem vor ihnen. Das gelingt durch das Suchen nach dem oder den gemeinsamen Interessen. Auf diese richten dann beide den Blick.

Trotz seiner scheinbaren Einfachheit hat das Verhandlungskonzept einen Punkt fest verankert: Über den Streit um Positionen gibt es keine Einigung, die beide Konfliktparteien befriedigt (das ist nur möglich über die Klärung der Interessen und Bedürfnisse). Ich vergleiche die Position gerne mit einem neurotischen Symptom. Wie wir aus den Fallanalysen Sigmund Freuds wissen, ist das Symptom ein Symbol für einen tiefer liegenden Konflikt. Bedeutsam für unseren Kontext ist, dass es vom Betreffenden große Mengen psychischer Energie absorbiert, vergleichbar einer juristischen Auseinandersetzung zwischen Streitenden. Da werden Vorwürfe erhoben, Gegenargumente werden gesucht usw. Ärger ist der stetige Begleiter. Es gibt aber auch die andere Seite, die schon von Freud beschrieben wurde, nämlich den »sekundären Krankheitsgewinn«. So kann das Beschäftigen der Gerichte auch zum Lebensinhalt werden. Bekannt sind sogenannte Querulanten, die Institutionen mit ihren fortwährenden Eingaben zum steten Reagieren nötigen.

Kapitel I

Konflikte verstehen

Konflikte sind Kommunikationslöcher

Konflikte entstehen immer dann, wenn die Beteiligten – das können zwei Personen oder auch Personengruppen sein – nicht mehr ausreichend in der Lage sind, über die für sie wichtigen Dinge zu verhandeln. Den Verhandlungsbegriff habe ich dem oben skizzierten Harvard-Konzept entlehnt, da er meines Erachtens sehr genau den Konfliktkern trifft. Überall dort, wo die wechselseitige Kommunikation gestört ist, wo Missverständnisse, Vorwürfe, Beleidigungen oder trotziger Rückzug die Beziehung belasten, können die Konfliktbeteiligten die für sie relevanten Dinge nicht mehr angemessen besprechen und somit verhandeln. Wo Bewegung und Kommunikation notwendig wäre, finden wir eine versteinerte Kontaktstarre vor. Dies kann sich auf der Beziehungsebene zeigen oder auf struktureller Ebene. Immer ist es das Gleiche: Die Parteien verfügen in dieser Situation nicht über die nötige Verhandlungskompetenz, sie sind in ihrer Kommunikationskompetenz hilflos eingeschränkt. Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, verhindert der Konflikt die angemessene arbeitsbezogene Kommunikation.

Beobachtungen zeigen, dass aus Missverständnissen schnell Kränkungen werden können, die die Konfliktschraube unversehens weiter nach oben drehen. Ist der Boden erst einmal in dieser Weise kontaminiert, finden sich immer wieder neue Anlässe, den Konflikt zu befeuern, sodass die Eskalationsdynamik zusehends an Fahrt gewinnt.

Das Opfer sieht sich in der vermeintlich schwachen Position. Es übernimmt die Rolle als passives Opfer, indem es sich selbst als machtlos erlebt. Der Gewinn dieser Rolle ist, dass man jammern darf und die andere Seite für sein Leid verantwortlich machen kann. Da es sich selbst nicht in der Lage sieht, die Situation zu ändern, gibt das Opfer die gesamte Verantwortung für sein Handeln und dessen Folgen an andere ab. Die Spaltungsdynamiken in Opfer/Täter, schuldig/unschuldig, stark/schwach haben immer zur Folge, dass der vermeintlich Unterlegene einen Gutteil seiner vitalen Energie an den vermeintlich Überlegenen abgibt und ihm selbst so die nötige Veränderungsenergie fehlt. In den von Friedrich Glasch beschrieben Eskalationsstufen (s. Abb. 6), in denen beide Parteien sich entfremden, fühlen sich beide Seiten zunehmend in dieser ohnmächtigen Position. Die Verantwortungsbereitschaft für das eigene Handeln verflüchtigt sich im Konfliktkampf.

Der Verführungsfaktor bei uns Mediatoren kann dazu führen, dass auch wir als Berater uns unreflektiert einer Partei besonders zuwenden, nämlich der Seite, die auch unsere eigenen verletzten Seiten anspricht. Wir werden dann, ohne es zu merken, zum Verbündeten des vermeintlich Schwachen und halten ihn so unbemerkt in der Opferhaltung fest, womit wir die Spaltung stabilisieren. Damit ist niemandem geholfen, denn wir haben es hier mit einem Fall »falscher Empathie« (Breithaupt 2017) zu tun.

Wenn es nicht gelingt, aus dieser Opferdynamik auszusteigen, befinden wir uns schnell mitten im »Drama-Dreieck«, wie es Eric Berne (2005) in seinem Konzept der Transaktionsanalyse beschrieben hat. Drei sich ergänzende – und auch wechselnde Rollen – sind charakteristisch: das Opfer, der Täter und der Retter.

Das *Opfer* sieht sich in der vermeintlich schwachen Position. Es übernimmt die Rolle als passives Opfer, indem es sich selbst als machtlos erlebt und die anderen beiden Rollen im Drama-Dreieck als mächtig. Der vermeintliche Gewinn dieser Rolle ist, dass man klagen kann und die anderen für sein Leid verantwortlich macht.

Der *Retter* im Drama-Dreieck ist der vermeintlich Gute. Der

Berater reagiert auf die Hilferufe des Opfers und greift helfend als Verbündeter ein – und beraubt sich somit ebenfalls eines guten Stücks seiner potenziellen Wirkungsmacht, da er seine Allparteilichkeit aufgibt.

Der *Verfolger* im Drama-Dreieck ist der vermeintlich Mächtige, in der Fantasie des Opfers die andere Konfliktpartei (wobei sich beide Seiten dieser Einstellung hingeben können). Es scheint, als wolle er das Opfer bestrafen oder zur Rechenschaft ziehen.

Wenn alle in ihren Rollen bleiben, dreht sich das Rad un-aufhörlich und wird für alle Beteiligten zunehmend zu einer unveränderbaren Realität. Die Furche, in der das Drama läuft, wird immer tiefer und der Ausstieg immer schwerer. Der erste Aussteiger muss der Mediator sein, der die Beteiligten nicht mit der Opferbrille betrachtet, sondern ihre Verantwortung zur Konfliktklärung stärkt.

Missverständnisse, Kränkungen, Animositäten oder kleine Fehler bilden einen idealen Nährboden für jede Konflikteskalation. Dabei kann man durchaus beobachten, dass bei einer fortgeschrittenen Konfliktdynamik die subjektiven Streitpunkte der Parteien weit auseinanderdriften. Oder wie Glasl (1997) feststellt:

»Je weiter der Konflikt eskaliert ist, desto mehr klaffen die Issues (die Standpunkte) der Parteien auseinander [...]. Mit der Zeit leben die Parteien hinsichtlich der Konfliktpunkte in völlig verschiedenen Welten. Als Folge können sie gar nicht anders als gegenseitig Erwartungen frustrieren, verschieden interpretierte Begriffe gebrauchen, die gegenseitigen Absichten falsch einschätzen usw.«

Das trifft eher für *Kränkungsdynamiken* zu, sie sind emotional dichter als Missverständnisse, wobei auch hier solche Tiefen nicht ausgeschlossen sind. Eine Erklärung, die ich in dem gegenseitigen Unverständnis sehe, sind subtile gegenseitige Projektionen. Zum einen erfüllen Projektionen die Aufgabe der Angstabwehr, eigene beunruhigende Anteile werden sozusagen beim anderen geparkt

und umgekehrt. So stehen beide Konfliktparteien quasi mit gezogener Pistole schussbereit voreinander, um die eigenen Ängste im Zaum zu halten. Die Vermutung liegt nahe, dass es sich bei dieser Angstmobilisierung um frühe biografische Anteile handelt. Bei Kränkungen kann es sich um ein Nichtgeliebtwerden um seiner selbst willen, mangelnde Geborgenheit und unzureichenden Schutz vor Übergriffen und Grenzverletzungen von wichtigen Bezugspersonen handeln. Selbstredend sind es unbewusste Prozesse, die deshalb unkontrollierte Verläufe nehmen. Und je eskalierter der Konflikt, je stärker die gegenseitigen Vorwürfe, Ablehnungen, Angriffe und dergleichen, desto stärker die Mauer der Angstabwehr als Schutz vor Verletzungen. Die Konfliktpunkte bekommen dann, wie Glas richtig feststellt, ein Eigenleben und entfremden sich zunehmend von den Konfliktparteien.

Nun wird im Alltag – und auch in der Mediationsliteratur – gerne von *Kränkungen* als Konflikthintergrund gesprochen, doch trifft dies in dieser vereinfachten Form nicht den Kern. Hilfreich um eine andere Folie aufzulegen, scheint mir die Differenzierung in Primär- und Sekundärgefühle. *Primärgefühle* sind die tieferen Gefühle wie Angst, Trauer, Hilflosigkeit oder Schmerz. Umgangssprachlich werden *Sekundärgefühle* oft als die eigentlichen Gefühle gesehen und subjektiv auch so empfunden. Sekundärgefühle erkennt man, wenn der Satz mit »Ich fühle mich von dir ...« beginnt. In unserem Falle könnte er lauten: »Ich fühle mich von dir gekränkt!« Dafür findet jede Konfliktpartei dann auch reichlich Stoff. Dennoch verbirgt sich hinter dem »Ich fühle mich von dir gekränkt« nichts anderes als eine versteckte Täter-Opfer-Haltung. Anders ausgedrückt könnte es auch heißen: »Du (böser Kollege) hast mir etwas angetan, du bist der Täter und ich das Opfer!« Solche Täter-Opfer-Dynamiken sind, wie beschrieben, typisch für Konfliktdynamiken.

In hohem Maße störanfällig ist in Organisationen das Zusammenspiel innerhalb eines Bereichs und an den Nahtstellen bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Die Folgen sind häufig Demotivation

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Reibungsverluste in der Organisation. Einer guten Teamkultur kommt deshalb große Bedeutung zu, auch als Beitrag zur Gesunderhaltung der Mitglieder und zur Burnout-Prophylaxe.

Am Beispiel der Teamberatung einer geschlossenen Psychiatriestation wurde mir dies plastisch sehr deutlich:

Bei der Eingangsfrage, wie es den Mitarbeitenden gehe, kam jedes Mal die Antwort »gut«. Anfangs war mir das in Anbetracht der Schwere der Arbeit mit Patienten, die sich durch ein hohes Maß an Selbstschädigung und Gewalt auszeichnen, kaum nachvollziehbar. Erklärt haben die Mitarbeitenden ihr Gutgehen mit der Freude, nach einigen freien Tagen wieder ihre Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Der gute Rückhalt im Team stärke sie für die manchmal unerträglichen Herausforderungen.

Dazu passt die Theorie von Axel Honneth (1992), der im »Kampf um Anerkennung« ein Grundbedürfnis im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten sieht (dazu mehr in Kapitel II).

Ergeben Konflikte »Sinn« und was bewirken sie?

Die Frage mag auf den ersten Blick sehr provokativ klingen, betonen doch die meisten Menschen ihren Wunsch nach Harmonie. Konflikte werden eher als lästig und belastend erlebt. Dem kann ich kaum widersprechen. Allerdings fordert das (Arbeits-)Leben uns durch stete Veränderungen immer wieder dazu heraus, bestimmte daraus resultierende Konflikte zu meistern oder, wie Peter Heintel sagen würde, zu balancieren. Die sicherlich beste Variante ist, diese Konflikte als Chance zu sehen und aktiv verändernd und klärend anzugehen. Die schlechtere Variante ist wohl, die Augen vor den Herausforderungen zu verschließen und damit die Chance für Entwicklung aus der Hand zu geben.