



Thoralf Buller
Die Mauer im Kopf einreißen
Das Verfahren INTRINCC für die individuelle Transformation
unternehmensinterner Konflikte
ISBN 978-3-96006-006-2
192 Seiten, 17 x 24 cm, 29,95 Euro
oekom verlag, München 2017
©oekom verlag 2017
www.oekom.de

1. Einführung in das Vorhaben

„Disagreement is produced by its own suspicion, hatred, mistrust. The greatest problem today is mistrust.“

SIMON PERES¹

Bei der Arbeit mit Betroffenen in Seminaren des Konfliktmanagements entstehen immer wieder Situationen, die dem Betreuenden – sei es Mediator, Coach, Prozessbegleiter oder Moderator – unbekannt sind oder eine Fragestellung beinhalten, auf die die einschlägige Literatur keine Antwort geben kann. Eine ganz besondere Alltagswirklichkeit repräsentieren dabei Berufstätige und deren Konflikte in Unternehmen mit anderen Mitarbeitern. Immer wieder fällt dabei das Zitat „Da nervt mich etwas!“, oft stark bezogen direkt auf Menschen, mit denen man Aufgaben umzusetzen hat, auf die man angewiesen ist, von denen man Leitung erwartet und vor allen Dingen, dass sie das Richtige tun. Und immer wieder fällt auf, dass die Darstellungen der Betroffenen stark emotional gefärbt sind, dass anderen Mitarbeitern und deren Ratschlägen misstraut wird, dass der Betroffene einen ganz bestimmten Blick auf seine eigene Situation hat, die andere wahrscheinlich anders wahrnehmen. Einige dieser Konflikte erledigen sich von selbst, andere eskalieren bis hin zur massiven Störung der Arbeitsatmosphäre und der Effizienz des Unternehmens, wieder andere werden rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen durch andere Mitarbeiter oder das Unternehmen selbst behandelt. Zumeist stehen dabei die Konzepte zur Lösung und Verhandlung im Fokus, zwei Konzepte, die eine effektive und effiziente Handhabung gewährleisten, doch das Problem in sich tragen, nicht immer den wahren Grund erforschen zu wollen. Dies ist durch die Konstruktion der beiden Ansätze begründet, die gerne verschüttet statt offenzulegen und einen Frieden arrangiert, der zwar dem Unternehmen kurzfristig nützt, doch im Sinne einer Nachhaltigkeit Zündstoff für das Wiederaufflammen des Konfliktes in sich trägt.

Gerade Mediationsansätze versprechen nachhaltige Heilung, unterliegen jedoch – was selten hinreichend beachtet wird – dem ökonomischen Prinzip als Zwang der Unternehmung und investieren folglich nicht ausreichend Zeit in eine vollständige Betrachtung der zum Konflikt gehörenden Schauplätze.

Was ließe sich also unternehmen, einen ökonomisch akzeptablen Ansatz zu gestalten, der verspricht, einerseits mit schmalen zeitlichen Kontingenten verantwortlich umzugehen und andererseits das Wesentliche des Konflikts und seinen angestrebten wahren Grund in den Individuen zu verstehen?

¹ PERES 2016, 48

1.1. Thema und Ziel

Den Ansatz zur Beantwortung dieser Frage liefert das Thema dieses Buches. Es besteht aus zwei wesentlichen Bestandteilen: dem Verfahren und seiner Begründung sowie der empirischen Evaluation und deren Schlüssen. Dabei stellt das Verfahren durch seine deduktiv-schlüssige Herleitung aus akzeptierten Perspektiven einen Ansatz dar, der durch die in dieser Arbeit erfolgte empirische Evaluation einerseits in seiner Wirkungsweise überprüft werden konnte, andererseits wurden anhand der generierten Resultate Erkenntnisse gewonnen, die wiederum auf die eingesetzten, akzeptierten Perspektiven wirkten.

In der empirischen Evaluation wurde qualitativ untersucht, wie sich die Rolle von Arbeitnehmern in Konflikten beobachten, beschreiben und erklären lässt. Insbesondere soll der Frage nachgegangen werden, ob sich Konflikte durch individuelle Selbstanalyse eines Beteiligten beilegen lassen bzw. inwiefern es von Arbeitnehmern in Deutschland gewollt, von Interesse ist oder gar als Ziel formuliert werden kann, die Wahrnehmung der Wirklichkeit und das Verhalten zu ändern. Die Arbeit beschäftigt sich folglich mit der Veränderung von Konfliktparametern bei einer Konfliktpartei, nicht zwischen den Konfliktparteien.

Das Ziel der Arbeit ist es aufzudecken, wie sich Mitarbeiter in Unternehmen in Konfliktsituationen verhalten bzw. wie sie ihr Verhalten schildern und bewerten, ob sich Muster im Verhalten erkennen lassen und ob soziale Prozesse identifizierbar sind, insbesondere für die Beteiligten selbst, und dies zu einer Transformation führen kann. Anhand der untersuchten Daten sollten Erklärungsansätze zum Verhalten entwickelt und die Wirkungsweise des Verfahrens überprüft sowie der transformatorische Effekt bestätigt werden.

Das Vorhaben sollte der Entwicklung eines realitätsnahen Ansatzes hinsichtlich des Verhaltens und der unternehmensinternen Prozesse von Arbeitnehmern dienen. Dabei lag der Fokus auf der Beobachtung des Umgangs mit Differenzen und Konflikten sowie der Auswirkungen auf die begleitenden Prozesse und die Beteiligten. Überprüft werden sollte dabei, ob und inwiefern ein individuelles konflikttransformatorisches Verfahren als Anwendung in der Praxis möglich ist, bestenfalls sollte das Verfahren als Selbsthilfemodell bestätigt werden und zu einem veränderten Handeln führen.

Das vorrangige Erkenntnisinteresse lag in der empirisch belegbaren und gleichzeitig gehaltvoll konsequenzenreichen Herausfilterung subjektiver Verwendungsansätze für das Verhalten im direkten Umgang von und mit Arbeitnehmern in Unternehmen. Hierbei galt es, die konkreten, relevanten unternehmensinternen Phänomene sichtbar zu machen. Aus den gesammelten Daten sollten subjektive Verwendungsansätze für die Konfliktforschung herausgefiltert werden, die zur Entwicklung eines erklärenden Ansatzes für Verhaltensmuster hinsichtlich bestehender Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie der unternehmensinternen Prozesse in Konflikten in Unternehmen als typisch beitragen.

Ferner sollte erkannt werden, ob die bereits bestehenden Perspektiven, mit der

sich diese Arbeit beschäftigt, ergänzt, bestätigt oder eingeschränkt werden können. Ein wichtiges Augenmerk lag zudem auf der Untersuchung der Interaktionsvarianten und der Rückwirkung auf das Sozialverhalten der Mitarbeiter in Unternehmen. Hier interessierte insbesondere die Möglichkeit der Anwendung der individuellen Konflikttransformation zur Verbesserung von Leistungen in Organisationen.

1.2. Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt strukturiert:

- **Kapitel 1: Einführung in das Vorhaben**
Dieser Abschnitt führt den geneigten Leser zunächst über den Impuls des Wanderns aufgrund einer bestimmten Beobachtung in die behandelte Thematik ein. Hiernach werden das eigentliche Thema und das Ziel des Dissertationsvorhabens umrissen, um fortfolgend die Leitfragen des Themas vorzustellen, im Anschluss werden die für die Evaluation und deren Design relevanten Rahmenbedingungen vorgestellt.
- **Kapitel 2: Perspektiven der Kommunikation**
Dieser Abschnitt setzt sich mit den grundsätzlichen Fragestellungen der Kommunikation auseinander, die im Rahmen dieser Arbeit relevant für die Deutung der Alltagskommunikation sind. So werden verschiedene Perspektiven erörtert, um die Auseinandersetzung mit dem Thema Konflikt vorzubereiten.
- **Kapitel 3: Diskurs zu Perspektiven des Konflikts**
Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit unterschiedlichen Annäherungen an das Thema Konflikt und befasst sich mit deren Interpretationen und Auswirkungen auf begriffliche Deutungen.
- **Kapitel 4: Der Konflikt-Begriff**
Dieser Abschnitt beschreibt und erklärt verschiedene Annäherungen und Auslegungen des Begriffs und liefert darauf aufbauend eine eigene Definition.
- **Kapitel 5: Profiling von Konflikten**
Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Versuch einer Einordnung anhand einer grundsätzlichen Klassifikation von Konflikten, der Einschätzung von Eigenschaften und Anlässen dieser, der Vorstellung möglicher Erscheinungsformen sowie der Beteiligtenstruktur und abschließend einer Beschreibungserklärung der Funktion von Konflikten.
- **Kapitel 6: Konflikt als Prozess**
Dieser Abschnitt zeigt den typischen Prozess beim Entstehen und der

Entwicklung eines Konflikts. Hier wird darauf hingewiesen, wie bestimmte Aspekte zur Eskalation eines Konflikts beitragen können.

- Kapitel 7: Konflikteskalation

In diesem Abschnitt wird vorrangig anhand eines etablierten Eskalationsmodells das Voranschreiten eines Konflikts an seiner dort typischen Manifestation gezeigt.

- Kapitel 8: Abgrenzung des unternehmensinternen Konflikts

Dieser Abschnitt nimmt eine weitere Eingrenzung des Konfliktbegriffs unter Berücksichtigung des Unternehmensbegriffs vor und liefert abschließend eine weitere Überarbeitung des bereits gelieferten, eigenen Konfliktbegriffs.

- Kapitel 9: Konflikttransformation

Dieser Abschnitt befasst sich mit einer Vorstellung und Abgrenzung des Begriffs der Konflikttransformation von verwandten Begriffen, stellt im Folgenden die Gruppen der Transformation vor und liefert wiederum auf Basis der in dieser Arbeit weiterentwickelten Definition des Konfliktbegriffs eine vorläufige Definition für die individuelle Konflikttransformation. Es wird ferner ein Bezug zur transformatorischen *Mediation* und deren Grenzen als bevorzugter Ansatz zur Anleitung und Begründung für die Entwicklung des Verfahrens aufgebaut. Der Abschnitt liefert abschließend eine erneute Anpassung der Begriffsdefinition.

- Kapitel 10: Das Verfahren *intrincc*

Dieser Abschnitt über das Verfahren begründet und stellt das Prinzip vor. Die Rollen der Beteiligten werden erläutert. Es werden die Phasen des Verfahrens sowie unterschiedliche Verfahrensansätze vorgestellt. Ferner wird auf Grenzen des Verfahrens hingewiesen.

- Kapitel 11: Evaluation

Dieser Abschnitt befasst sich mit der empirischen Evaluation der untersuchten Fälle. Nach Ausführungen zur Datenbasis, Forschungsethik und über die verwendete Methode der *Grounded Theory* sowie verwendeter Hilfsmittel wird das zitاتبasierte Entwickeln von Konzepten hin zu Kategorien beschrieben und erklärt. Die Verbindungen der Kategorien werden aufgezeigt, die Kernkategorien herausgearbeitet und eine entsprechende Perspektive paradigmatisch entwickelt.

- Kapitel 12: Schlussbetrachtung und Weiterentwicklung

Dieser Abschnitt zieht aus den gewonnenen Resultaten entsprechende Schlüsse, liefert aus der bereits gewonnenen materialen Perspektive eine formale und verknüpft mit Ansätzen, die zur Entwicklung des Verfahrens führten.

1.3. Rahmenbedingungen der Evaluation

Die Erhebung der Datenbasis wurde im Rahmen von Konfliktmanagementseminaren mit Berufstätigen in Berlin zwischen 2011 und 2016 durchgeführt. Der Verfasser dieser Arbeit nahm gleichzeitig die Rolle des Forschenden ein; die Erhebung der Daten erfolgte durch diesen. Zur Wahrung der erforderlichen skeptischen Haltung des Forschenden wurde einerseits mit der weiterentwickelten Methode des *Narrativen Interviews* als *Narrativer Selbstbericht* und andererseits mit einer strikten Anwendung von Anonymisierung sowie Pseudonymisierung der vorliegenden Texte gearbeitet.

Zur Anwendung kam der wissenschaftliche Ansatz der *Grounded Theory*, einer Methode, die durch eine offene Vorgehensweise ohne a priori festgelegte Analysekriterien untersucht. Segmentierungen zu Alter, Geschlecht etc. sowie zur Größe des Unternehmens und zur Position des jeweiligen Beteiligten wurden nicht vorgenommen, da die *Grounded Theory* von unbekannten Merkmalen der Grundgesamtheit ausgeht und diese im theoretischen Sampling identifiziert; es wurde einzig das Wesen des Konflikts und der Transformation an sich untersucht. Die Analyse wurde durch den Vergleich der unterschiedlichen, einzelnen *Narrativen Selbstberichte* zu fallübergreifenden Typisierungen fortlaufend betrieben und führte zu der Bildung von Kategorien sowie entsprechender Erkenntnisse und Ansätze. Die einzelnen *Narrativen Selbstberichte* wurden durch den Vorgang des theoretischen Samplings so ausgesucht, dass sie neue Erkenntnisse vermuten ließen; dies wurde im Analyseverfahren bis zur theoretischen Sättigung fortgesetzt.

Für das erforderliche Daten- und Kategorienmanagement im Rahmen einer Qualitative Data Analysis wurde die QDA-Software *ATLAS.ti* verwendet.