

5.83 Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen

Der kürzeste Weg zur nachhaltigen Lösung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was „lösungsfokussiertes“ Konfliktmanagement ist und auf welchen Grundannahmen es beruht,
- welche Elemente eines problembezogenen Konfliktmanagements in den lösungsfokussierten Ansatz integriert werden müssen,
- wie Sie vorgehen müssen, wenn Sie lösungsfokussiertes und problembezogenes Konfliktmanagement optimal kombinieren wollen,
- anhand von zwei Beispielen aus Organisationen, wie eine Lösungsfindung bei Konflikten mit diesem Vorgehen ablaufen kann,
- Argumente, die dafür sprechen, dass dieser Ansatz besonders für die Bewältigung von Konflikten in Organisationen geeignet ist.

Die Autorin

Dr. Martina Scheinecker, Unternehmensberaterin, Mediatorin, Coach; Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung Wien, Universitätslektorin. Seit über 20 Jahren Erfahrung als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung sowie Konfliktmanagement und Mediation.

Kontakt: Trigon Entwicklungsberatung, Kaiserstraße 8, A-1070 Wien, Tel.: 0043-1-505 88 61, E-Mail: martina.scheinecker@trigon.at, www.martina.scheinecker.trigon.at

Inhalt

1	Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement: Begriff und Grundannahmen	3
1.1	„Lösungsfokussiert“ ist etwas anderes als „lösungsorientiert“	3
1.2	Grundannahmen des lösungsfokussierten Beratungsansatzes und ihre Bedeutung für das Konfliktmanagement	4
1.2.1	Lösungen konstruieren, statt Probleme analysieren. . .	4
1.2.2	Lösungen beginnen mit kleinen Verbesserungen. . . .	5
1.2.3	Der/die KlientIn initiiert die Veränderung selbst	6
1.2.4	Systemische Theorie und Konstruktivismus.	7
1.3	Das Konstruieren von Lösungen.	8
2	Das Vorgehen	9
2.1	Phase 1: Orientierung	11
2.2	Phase 2: „Lösungsdialoge“	18
2.3	Phase 3: Erprobung	23
2.4	Phase 4: Evaluierung	24
3	Die Integration von lösungsfokussiertem und problembezogenem Konfliktmanagement in der Praxis: Zwei Beispiele	24
3.1	Fallbeispiel 1: Konflikt zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter.	25
3.2	Fallbeispiel 2: Konflikt zwischen zwei Führungskräften . . .	28
4	Schlussfolgerungen	32
5	Literatur	35

1 Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement: Begriff und Grundannahmen

1.1 „Lösungsfokussiert“ ist etwas anderes als „lösungsorientiert“

Jeder, der in einen Konflikt verwickelt ist, wünscht sich eine Lösung – demnach zielt das Handeln aller – seien es die Beteiligten selbst, deren Vorgesetzte oder von außen hinzugezogene BeraterInnen oder MediatorInnen – auf die Lösung ab, d.h. alle Bemühungen zur Konfliktbewältigung sind natürlich „lösungsorientiert“.

Allerdings gehen in der Regel die Meinungen der Beteiligten darüber auseinander,

1. was unter einer „Lösung“ zu verstehen ist und worin sie bestehen kann,
2. wie, auf welchem Weg, mit welchen Methoden sie am besten zu erreichen ist.

Es ist einerseits geradezu ein Merkmal eines tiefer eskalierten Konfliktes, i.d.R. ab Eskalationsstufe 4, dass zwischen den Beteiligten ein „Konflikt über den Konflikt“ entsteht – d.h. darüber, worin die wesentlichsten Konfliktursachen liegen – und in der Folge auch ein „Konflikt über die Konfliktlösung“, d.h. darüber, worin eine Konfliktlösung bestehen könnte (Glasl 2004, S. 218).

Andererseits werden auch von außen hinzugezogene MediatorInnen oder BeraterInnen auf beide Fragen unterschiedliche Antworten geben – je nachdem, welche „Schule“ sie vertreten und über welches Methodenrepertoire sie verfügen.

„Lösungsfokussiertes“ Konfliktmanagement ist einer dieser möglichen Zugänge. Es ist eine besondere Form des Konfliktmanagements, bei der Haltungen und Methoden, die aus der lösungsfokussierten Therapie und Beratung bekannt sind (De Shazer 1989; De Jong/Berg 1998; Bamberger 2001), auf die Behandlung von Konfliktsituationen angewendet werden (vgl. auch Bannink 2009; Kessen/Troja 2002; Mecke, A. 2004; Proksch, R. 2000).

Bannink hat den Unterschied zwischen „lösungsfokussiertem“ und „problembezogenem“ Konfliktmanagement anhand von 18 Kriterien beschrieben (Bannink 2009, S. 65ff.). Demnach unterscheiden sich beide

Ansätze u.a. dadurch, worin der Erfolg eines Konfliktmanagements gesehen wird. Beim problembezogenen Konfliktmanagement zeigt sich der Erfolg in der Lösung des ursprünglichen und veranlassenden Konflikts, beim lösungsfokussierten im Erreichen des von den Klienten erwünschten Ergebnisses. Das Ergebnis kann anders (oder besser) sein als die Lösung des Konflikts. Damit ist einer der Hauptunterschiede zwischen den beiden Ansätzen verbunden: Während der Fokus des problembezogenen Konfliktmanagements auf den Ursachen des Konfliktes liegt, auf seinen Auswirkungen und den damit verbundenen Emotionen, richtet ihn das lösungsfokussierte Konfliktmanagement auf die erwünschte Zukunft: Was wollen die Parteien in Zukunft anstelle des Konfliktes?

Eine besondere Attraktivität dieses Ansatzes ergibt sich daraus, dass er erwarten lässt, dass mit ihm besonders effizient Lösungen gefunden werden können: F. Bannink beschreibt Ergebnisse aus der Psychotherapie-Wirksamkeitsforschung, die zeigen: Lösungsfokussierte Therapie ist im Vergleich zur problembezogenen Therapie nicht wirksamer, aber weniger zeitaufwendig und kommt dem Bedürfnis der Klienten nach Autonomie besser entgegen (Bannink 2009, S. 57).

1.2 Grundannahmen des lösungsfokussierten Beratungsansatzes und ihre Bedeutung für das Konfliktmanagement

1.2.1 Lösungen konstruieren, statt Probleme analysieren

Eine der wohl provokantesten Grundannahmen der lösungsfokussierten Therapie und Beratung ist: Bei menschlichen und sozialen Systemen kommt es für die Entwicklung einer Lösung nicht darauf an, das Problem zu verstehen (im Sinne von verstehen, wie es entstanden ist und wodurch es aufrechterhalten wird). Es kommt hingegen vielmehr darauf an, mögliche Lösungen zu finden *und zu verstehen, wie sie entstehen können* (Bamberger 2001, S. 20).

Das traditionelle – und bei technischen Systemen erfolgreiche – Modell der Problemlösung basiert darauf, die Entstehung eines Problems zu analysieren, die Abweichungen vom Soll (= ideales Funktionieren) herauszufinden und daraus die notwendigen Reparaturmaßnahmen abzuleiten. Auch viele Ansätze der Psychotherapie basieren auf diesem Modell, wonach zunächst das „eigentliche Problem“ ins Bewusstsein ge-

bracht und als Hindernis aus dem Weg geräumt werden muss, bevor eine Verbesserung der Situation entstehen kann (Bamberger 2001, S. 16).

Der lösungsfokussierte Ansatz geht davon aus, dass es effizienter ist, auf die detaillierte Erforschung von Problemursachen zu verzichten und sich gleich damit zu beschäftigen, wie mögliche Lösungen entstehen könnten.

Die Begründung dessen liegt darin, dass menschliche Systeme eben nichttriviale Systeme sind und damit in ihrer Komplexität prinzipiell undurchschaubar. Eindeutige Ursachen für Probleme zu finden, ist unmöglich. Deshalb ist der Versuch, das bei trivialen Maschinen sinnvolle Problemlösungsparadigma auf nichttriviale Systeme übertragen zu wollen, nur begrenzt zielführend.

Im Zusammenhang mit Konflikten bedeutet die Annahme, dass es für die Entwicklung einer Lösung nicht darauf ankommt, das Problem zu verstehen (im Sinne von: zu verstehen, wie es entstanden ist und wodurch es aufrechterhalten wird) keineswegs, dass auf die Beschäftigung mit Problemursachen völlig verzichtet werden kann.

Es ist vielmehr im Umgang mit Konflikten unabdingbar, dass sich die Beteiligten und die/der BeraterIn ein ausreichend umfassendes Bild von der Konfliktsituation machen (vgl. auch Glasl 2011, S. 22ff.). Allerdings entbindet diese lösungsfokussierte Grundannahme von dem Anspruch, bei der Analyse „den eigentlichen Kern“ des Konfliktes zu finden oder den Konflikt vollkommen zu verstehen. Diese Grundannahme bedingt, dass die Parteien selbst das Maß definieren, wie viel Problemanalyse sie als nötig erachten und wie rasch sie beginnen können, an der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen zu arbeiten.

1.2.2 Lösungen beginnen mit kleinen Verbesserungen

Im Verständnis der lösungsfokussierten Beratung kann von einer „Lösung“ gesprochen werden, sobald derjenige, der ein „Problem“ hat, subjektiv einen Zustand erreicht, den er als ausreichende Verbesserung gegenüber der bestehenden Situation erlebt. Dazu genügt es auch schon, wenn nur kleine Schritte in Richtung einer Erleichterung oder Verbesserung des gegenwärtigen Zustandes gemacht werden. Als „Lösung“ wird also nicht nur ein nach externen Kriterien als gut bezeichneter Zustand gesehen, sondern eben das, was die Betroffenen subjektiv als ausreichende Verbesserung betrachten.

Für das Konfliktmanagement bedeutet dies, dass nur die Parteien selbst beurteilen können, ob sie das Ergebnis als ausreichende und nachhaltige Verbesserung erachten, d.h. ob sie die durch den anderen erlebte Beeinträchtigung noch als Konflikt empfinden. Schon kleine Verbesserungen können Entwicklungsprozesse in Gang setzen, die schließlich zu nachhaltigen und langfristig tragenden Verbesserungen oder Vereinbarungen führen.

In methodischer Hinsicht folgt daraus, dass während eines Prozesses der Konfliktbearbeitung die Verbesserungen genau reflektiert und beschrieben werden und am Ende evaluiert werden müssen. Beim lösungsfokussierten Konfliktmanagement verwendet man dazu spezielle Methoden, insbesondere die Arbeit mit Skalen.

1.2.3 Der/die KlientIn initiiert die Veränderung selbst

Ursprünglich sah Steve de Shazer (1989) die Aufgabe des Therapeuten darin, Veränderung in Gang zu bringen. Dies veränderte sich durch die Beobachtung des pre-session-change: De Shazer und sein Team entdeckten, dass sich in zwei Drittel der Fälle bereits zwischen dem Telefonat, bei dem die erste Therapiesitzung vereinbart wurde und der ersten Sitzung Veränderungen im Sinne der vom Klienten angestrebten Verbesserung ereigneten.

Die Schlussfolgerung: Wenn die Veränderung schon startet, bevor der Therapeut agiert, kann es nicht Rolle des Therapeuten sein, Veränderung zu initiieren! Demzufolge veränderte er sein Therapieziel: Zu sehen, wie und wo beim Klienten Veränderung geschieht und zu unterstützen, dass der Klient diese aufrechterhalten kann.

Diese Grundannahme hat eine wichtige Bedeutung für das Konfliktmanagement: Wenn das Konfliktmanagement mit Hilfe eines/r externen Beraters/in erfolgt, ist es lohnend, schon zu Beginn des Erstgesprächs zu fragen, ob seit dem Entschluss dazu schon eine Verbesserung eingetreten ist.

Wenn ja, so zeigt dies deutlich, über welche Selbstheilungskräfte die Betroffenen verfügen – und diese Erkenntnis kann dann gleich im Sinne einer Verstärkung den Betroffenen wertschätzend rückgemeldet werden. Wenn nein, so kann dies ein erster Hinweis darauf sein, dass der Konflikt bereits sehr tief eskaliert ist.

Selbstheilungskräfte sind auch im klassischen, problembezogenen Konfliktmanagement wesentliche Faktoren. Sie zeigen sich darin, dass die Parteien erkennen können, wie ihre eigenen Wahrnehmungen, ihr Denken, Fühlen und Wollen durch die Konfliktinteraktion beeinflusst werden und dass sie in der Lage sind, eigene Bewusstseinsvorgänge zu reflektieren, ihr eigenes Handeln distanziert zu betrachten und bewusst deeskalierende Verhaltensweisen zu praktizieren.

Erfahrungsgemäß sind Selbstheilungskräfte auf den Eskalationsstufen 1–4 wirksam und nehmen danach kontinuierlich ab (vgl. auch Glasl 2004, S. 413). Dies bedeutet aber auch, dass die Annahme, der Klient initiiere die Veränderung selbst, bei tiefer eskalierten Konflikten nicht mehr gelten kann.

1.2.4 Systemische Theorie und Konstruktivismus

Das lösungsfokussierte Beratungskonzept basiert auf der Systemtheorie und dem Konstruktivismus (Glaserfeld 2003; Schmidt 1990). Daraus ergeben sich zwei wesentliche Konsequenzen:

1. Die Verhaltensweisen des Einzelnen sind immer durch die Verhaltensweisen der anderen (mit-)bedingt und bedingen diese gleichzeitig selbst. Jedes Verhalten ist Ursache und Wirkung zugleich. Demnach kann jeder Beteiligte einen „ersten Schritt zur Lösung“ und damit zur Verbesserung der Beziehung beitragen.
2. Die konstruktivistische Grundhaltung impliziert, dass dem Menschen grundsätzlich nur subjektive Realitäten zugänglich sind. Das bedeutet auch, dass die/der BeraterIn kein(e) ExpertIn sein kann, die/der weiß, welche Konstruktion von Wirklichkeit wirklich oder richtig wäre. „Das Expertentum des Beraters besteht lediglich darin, dass er weiß, dass etwas Konstruiertes immer auch umkonstruiert werden kann ... Und das Expertentum des Klienten ergibt sich daraus, dass er am besten beurteilen kann, welche Konstruktionen für sein Leben nützlich und welche nicht nützlich sind“ (Bamberger 2001, S. 9).

In Konflikten ist es meist nicht möglich, eine „objektive Wahrheit“ zu finden. Verbesserungen und Auswege aus einer Konfliktsituation ergeben sich i.d.R. dann, wenn es gelingt, die Konfliktparteien dazu zu bringen, dass sie wechselseitig ihre subjektiven Sichtweisen als subjektive „Wirklichkeiten“ anerkennen – und wenn sie beginnen, gemeinsam erwünschte Wirklichkeiten zu konstruieren bzw. zu vereinbaren.

1.3 Das Konstruieren von Lösungen

Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement beginnt in der Regel mit Gesprächen über die aktuellen Probleme, die die Konfliktparteien miteinander haben. Wichtig ist, diese Probleme anzuerkennen, zu akzeptieren, aber so rasch wie möglich einen Schritt weiter zu gehen – zum einen durch die Beschäftigung mit Phasen oder Zeiten, in denen die Situation etwas besser empfunden wird und zum anderen durch Visionen und Bilder von einem Zustand, in welchem die Probleme „gelöst“ sind.

Dabei ist vor allem die differenzierte und präzise Wahrnehmung ein ganz zentraler Punkt: Es ist wichtig, jene Ereignisse, Situationen, Wechselwirkungen möglichst detailliert zu fokussieren, in denen das Problem weniger oder nicht auftritt. Die Techniken dazu konzentrieren sich auf die genaue Analyse von Ausnahmen oder kleinen Erfolgen oder auf Fragen wie: Was wird von wem und wann anders gemacht, wenn die Situation besser bzw. das Problem weniger stark ist. Ziel ist es, zu analysieren, was funktioniert!

Die wesentlichsten Grundprinzipien beim Konstruieren von Lösungen sind: Fokus auf Zukunft, Wahrnehmung von Unterschieden, Suche nach Ressourcen, Wertschätzung und Respekt sowie der Glaube an die Kooperation und Autonomie der Gesprächspartner (vgl. de Jong/Kim Berg 1998; Lueger 2006).

- **Fokus auf Zukunft**

Die Arbeit mit positiven Zukunftsbildern ist ein Herzstück lösungsfokussierter Konfliktberatung. Dafür eignen sich Fragen wie die Wunderfrage oder Fragen nach hypothetischen Zuständen, das heißt nach Situationen, in denen das Problem als bereits gelöst unterstellt wird: Angenommen Sie haben X (positiver Zielzustand) erreicht: Was ist dann konkret anders? Was werden Sie dann anderes tun als heute? Damit wird eine Vision der Lösung geschaffen, die positive Veränderungsenergien wecken kann.

- **Fokus auf Unterschiede**

Wenn Streitparteien einen Konflikt schildern, sehen sie oft alle Handlungen der Gegenpartei negativ und neigen zu Verallgemeinerungen, z.B. „die anderen arbeiten immer unzuverlässig!“ Doch das genaue Nachfragen, wann es – wenn auch nur ein klein wenig – besser ist, wann das Problem etwas weniger stark auftritt, bringt wertvolle Hinweise wie etwa auf positive Handlungen, Fähigkeiten und Rahmenbe-

dingungen, die manchmal schon gegeben sind und auf eine zukünftige Lösung hindeuten.

- **Fokus auf Ressourcen**

Indem die Aufmerksamkeit auf all das gelenkt wird, was die Konfliktbeteiligten schon jetzt selbstständig tun, um dem gewünschten Zielzustand näher zu kommen, wird den Menschen besser bewusst, welche Ressourcen sie besitzen. Dies geschieht unter anderem durch Fragen wie: Wenn das Problem weniger stark ist, was tun Sie da konkret? Wie schaffen Sie es, mit der schwierigen Situation umzugehen? In den meisten Fällen führt dies zu einer Steigerung des Selbstvertrauens, das Problem lösen zu können. Indem die/der BeraterIn Anerkennung für diese Lösungsbemühungen ausspricht, wird dies noch verstärkt.

- **Arbeit mit Skalen, Wertschätzung für kleine Schritte**

Durch die Arbeit mit Skalen kann man Klarheit schaffen über den aktuellen Standort, über den nächsten Schritt – und in Fällen, in denen sich der Kunde nicht bei Null einschätzt, kann man all das wertschätzen, was er schon erfolgreich tut, um seinem Ziel näher zu kommen. Außerdem sind diese Skalen gute Instrumente zur Evaluation.

2 Das Vorgehen

Die Forschung zu Konfliktmanagement und Mediation kennt eine Reihe von Phasenmodellen, die eine grundsätzliche, allgemeine Herangehensweise der Konfliktbehandlung beschreiben. Glasl unterscheidet drei Hauptströmungen (vgl. Glasl 2011, S. 20f.): *Problembezogen*, *visiongeleitet* und *prozessfolgend*. Er versteht die lösungsfokussierte Mediation als eine Variante der visiongeleiteten Konfliktbehandlung.

Diese verschiedenen Phasenmodelle sind als Idealtypen zu verstehen und reflektieren unterschiedliche Verständnisse, welche kognitiven und emotionalen Prozesse die Konfliktbeteiligten durchlaufen müssen, um zu einer Konfliktlösung zu finden. Aber keines von ihnen kann beanspruchen, in der Praxis „the one best way“ zur Konfliktlösung zu sein: So wie die Führungsforschung gezeigt hat, dass es nicht den einen Führungsstil gibt, der in allen Situationen zum Erfolg führt, sondern dass situativ unterschiedliche Stile angewendet werden müssen, so müssen auch MediatorInnen und KonfliktberaterInnen die Wahl ihrer Vorgangsweise den Erfordernissen der Konfliktsituation anpassen. In der Praxis zeigt sich,

Ansatzpunkte verschiedener Phasenmodelle		
(1) Problembezogen	(2) Visiongeleitet	(3) Prozessfolgend
Setzt bei Gegenwart und Vergangenheit an	Setzt bei Gegenwart und Zukunft an	Setzt bei der Gegenwart an
0. Vorphase { Orientierung 1. Einleitung { 2. Sichtweisen der einzelnen Konfliktparteien 3. Konfliktherhellung, Konfliktvertiefung 4. Problemlösung, Entwurf von Lösungen 5. Vereinbarungen 6. Umsetzungsphase 7. Nachtreffen, eventuell Nachverhandlung	1. Orientierung: Was ging auch gut? 2. Blick auf Zukunft „Lösungs-Trance“ 3. Fokus auf Unterschiede 4. Fokus auf Ressourcen, Vereinbarungen, Messkriterien 5. Wertschätzung für kleine Schritte	1. Intake: Vorphase, Einleitung 2. „Follow the parties!“, was immer gerade bei den Parteien aktuell ist; „Checking in“: Reflexion des gegenwärtigen Tuns; Unterstützung durch „Empowerment and Recognition“; Resumés, spiegeln und paraphrasieren 3. Abschluss

Abb. 1: Zeitdimensionen als vorrangige Ansatzpunkte verschiedener Phasenmodelle (Glasl 2008, S. 16)

dass die verschiedenen Ansätze voneinander lernen. Je mehr Erfahrung KonfliktberaterInnen gewonnen haben, je breiter das Methodenspektrum ist, über das sie verfügen, desto freier und bewusster werden sie sich der verschiedenen Konzepte bedienen (vgl. Ballreich/Glasl 2007, S. 81ff.).

Im Rahmen meiner Praxis der – stark am lösungsfokussierten Ansatz orientierten – Konfliktbehandlung in Unternehmen folge ich den bei Glasl (2004) beschriebenen drei Hauptphasen der Konfliktbehandlung: 1. Orientierungsphase, 2. spezielle Konfliktbehandlungsstrategien und 3. Konsolidierungsphase, modifiziere sie aber leicht.

Um den „lösungsfokussierten“ Zugang deutlicher hervorzuheben, nenne ich die Phase 2 „Lösungsdialoge“. Sie sind gekennzeichnet durch eine typische Abfolge von Arbeitsschritten, einen bewussten Wechsel zwischen zukunftsorientierten, gegenwarts- und vergangenheitsbezogenen Interventionen.

Um die Bedeutung der Selbstheilungskräfte und die Wichtigkeit der Beobachtung der Entwicklungsfortschritte im Rahmen von Evaluierungen zu unterstreichen, unterteile ich die Konsolidierungsphase in zwei Phasen: Erprobung und Evaluierung. Ich unterscheide deshalb vier Phasen:

1. Orientierungsphase,
2. Lösungsdialoge,
3. Erprobung,
4. Evaluierung.

2.1 Phase 1: Orientierung

Professionelles, von einer externen Beraterin begleitetes Konfliktmanagement in einem Unternehmen muss mit einem klaren formellen Auftrag beginnen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich lösungsfokussiertes Konfliktmanagement nicht von anderen Ansätzen.

Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen formalem Auftrag und emotionalem Kontrakt bzw. „de-jure“ und „de-facto“ Auftraggeber (Glasl 2004, S. 414): In manchen Fällen ist der formale – und bezahlende – Auftraggeber eine Führungskraft, die gleichzeitig Konfliktpartei ist. Dann muss durch einen sorgfältigen Prozess des Vertrauensaufbaues sichergestellt werden, dass die Beraterin mit den übrigen Konfliktparteien einen „emotionalen Kontrakt“ herstellen kann: Dass diese Vertrauen gewinnen in die „Meta-Parteilichkeit“ der Beraterin, obwohl sie von einer der Parteien bezahlt wird.

In anderen Fällen ist der formale – und bezahlende – Auftraggeber eine Führungskraft, die ein/e Vorgesetzte/r der Konfliktparteien ist. Auch dann kann mit dem Konfliktmanagement erst begonnen werden, wenn auch die Konfliktparteien selbst mit der Beraterin einen emotionalen Kontrakt schließen, d.h. sie akzeptieren, sie nicht als verlängerten Arm der/des Vorgesetzten sehen, sondern Vertrauen haben in ihre Autonomie, ihre Fähigkeiten zur Unterstützung bei der Konfliktlösung und in ihre „Meta-Parteilichkeit“ gegenüber den Konfliktparteien.

Zur Schaffung eines emotionalen Kontraktes ist unverzichtbar, dass

- die Parteien die Beraterin persönlich kennenlernen,
- die Grundsätze der Konfliktberatung und die geplante Vorgangsweise mit ihnen besprochen und damit transparent werden,
- die Parteien auch die reale Möglichkeit haben, die Beraterin abzulehnen,
- sie schließlich explizit ihre Zustimmung zu dieser Form der Konfliktbearbeitung geben können.

Die gemeinsame Arbeit in der Orientierungsphase ermöglicht die ausreichende Begegnung und den offenen Dialog, um diesen emotionalen Kontrakt schließen zu können.

Deshalb ist es in der Praxis sowohl für die Konfliktparteien als auch für die Beraterin erst nach Abschluss der Orientierungsphase ernsthaft möglich, zu entscheiden, ob sie wirklich miteinander an einer Verbesserung der Kooperation arbeiten wollen:

- Die Konfliktparteien können erst durch das Erlebnis der Vorgespräche Vertrauen zur Beraterin aufbauen.
- Die Beraterin kann durch diese Gespräche erkennen, ob die Parteien ernsthaft bereit sind, sich als „KundInnen“ aktiv für eine kooperative Konfliktbewältigung einzusetzen, die eigenen Anteile am Konflikt zu sehen und daran arbeiten zu wollen, sich aktiv um ein Verstehen des anderen und eine eigene Verhaltensänderung zu bemühen (vgl. zur Unterscheidung zwischen „KundInnen, Klagenden und BesucherInnen“ im Rahmen der lösungsfokussierten Beratung De Jong/Kim Berg 1989, S. 97ff.).

Ist eine dieser Voraussetzungen nicht gegeben, sollte für beide Teile ein Beenden der Konfliktlösungsbemühungen am Ende der Orientierungsphase möglich sein!

Die Orientierungsphase hat neben der Herstellung des emotionalen Kontraktes viele weitere Ziele (vgl. Glasl 2004, S. 414), durch die ein hilfreicher Rahmen für eine professionelle Konfliktbehandlung geschaffen wird. Besonders hervorheben möchte ich:

- Die Beraterin erhält erste Informationen über Konfliktthemen, Anliegen der Parteien und Eskalationsgrad des Konfliktes. Sie verschafft sich einen Überblick über den Kreis jener Beteiligten, die in die Konfliktbearbeitung einbezogen werden müssen und kann damit die optimalen Bearbeitungsformen für die Konfliktbehandlung vorschlagen.

Weiters kann sie die wahrscheinliche Dauer des gesamten Prozesses der Lösungsfindung abschätzen.

- Die Konfliktparteien werden durch die Fragen der Beraterin unterstützt, neue Perspektiven einzunehmen, ihre Wahrnehmung zu verändern und eigene Ressourcen – Fähigkeiten, Haltungen, Handlungsmöglichkeiten – zu entdecken, um Lösungen zu finden.

Je nach Größe des Konfliktsystems und Anzahl der Beteiligten müssen dazu unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden: Reichen bei einem Konflikt zwischen zwei Personen je ein Einzelgespräch mit jeder Konfliktpartei und der/m jeweiligen Vorgesetzten, so müssen bei einem vielschichtigen Konflikt in einer gesamten Organisationseinheit mehrere Einzel- oder Gruppengespräche in einer wohl durchdachten Zusammensetzung geführt werden (vgl. Scheinecker 2007, S. 351ff.).

Es ist jedenfalls empfehlenswert, in dieser Phase die Konfliktparteien noch nicht zusammenzuführen, sondern jeweils getrennt mit ihnen Gespräche zu führen, die auch vertraulich sind: D.h. die Konfliktparteien entscheiden darüber, was von diesen Gesprächen veröffentlicht werden darf. Der Vorteil des geschützten, vertraulichen Settings liegt in Folgendem:

- Jede Konfliktpartei kann über ihre Sichtweisen, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Ziele sprechen, ohne Angst vor Gesichtverlust oder sonstigen Konsequenzen. Dies hat i.d.R. eine erleichternde und befreiende Wirkung.
- Die Beraterin hat die Möglichkeit, einen ersten Perspektivenwechsel, die Einfühlung in die Gegenpartei, die Wahrnehmung der eigenen Anteile am Konflikt anzuregen – die Konfliktpartei kann sich als Gedankenexperiment darauf einlassen, ohne gleich real Zugeständnisse machen zu müssen.

Glasl (2004) hat ausführlich beschrieben, welche Aspekte von Konflikten erkennbar sein müssen, um eine sorgfältige Diagnose erstellen zu können. Zur umfassenden inhaltlichen Diagnose von Konflikten unterscheidet er fünf Dimensionen, (ebd. S.105ff.), die jeweils noch durch detaillierte zweckmäßige Fragestellungen beschrieben sind:

1. Streitpunkte, Streitthemen,
2. Geschichte und Eskalationsstufen des Konflikts,
3. Konfliktparteien,
4. Beziehungen zwischen den Parteien,

5. Grundeinstellungen zum Konflikt, strategisches Kalkül der Parteien.

Im Rahmen meiner Praxis des Konfliktmanagements verwende ich diese fünf Dimensionen. Entsprechend der lösungsfokussierten Haltung erachte ich es bei der Analyse der Dimension „Beziehungen“ als unverzichtbar, zu erfragen: Was schätzen die Parteien aneinander? Wofür können sie – trotz aller Streitpunkte – noch Wertschätzung und Respekt empfinden?

Weiters füge ich noch zwei Dimensionen hinzu:

- Ziele, Hoffnungen, Lösungsbilder,
- Ressourcen.

Damit ergeben sich folgende **sieben Dimensionen einer lösungsfokussierten Konfliktanalyse** (die Fragestellungen sind nur beispielhaft genannt. Zu den fünf Dimensionen nach Glasl siehe im Detail Glasl (2004 S. 105ff.).

Dimension 1: Ziele, Hoffnungen, Lösungsbilder

- Was wäre für die Parteien ein befriedigendes Ziel der gemeinsamen Bemühungen um Konfliktlösung?
- Was erhoffen die Parteien, mit Hilfe der Konfliktberatung erreichen zu können?
- „Angenommen, wir bemühen uns gemeinsam um eine Verbesserung der Situation und sind dabei erfolgreich. Woran erkennen Sie nach einem definierten Zeitraum, dass die Situation zufriedenstellend besser ist?“
- „Wunder-Frage“: „Stellen Sie sich vor, dass heute Nacht, während Sie schlafen, ein Wunder geschieht. Das Wunder ist, dass das Problem, das Sie heute hierher geführt hat, gelöst ist. Sie wissen aber nicht, dass es gelöst ist, weil Sie ja schlafen. Was werden Sie morgen früh bemerken, was *anders* ist und was Ihnen sagt, dass ein Wunder geschehen ist? Was werden Sie noch bemerken? Was würden Sie konkret anderes tun?“ (vgl. dazu und zu den möglichen Erweiterungen auch De Jong/Berg 1998, S. 428f.).

Dimension 2: Themen/„Streitpunkte“

- Was bringen die Parteien vor? Was sind die Themen/subjektiv erlebten Beeinträchtigungen / strittigen Punkte?

- Was sind vordergründige Themen, was sind die Anliegen und Bedürfnisse dahinter?
- Wie gut kennen die Parteien die Streitpunkte der Gegenseite? Wie gut können sie sich die Anliegen und Bedürfnisse der Gegenseite vorstellen, sich einfühlen?
- Auf welche Streitfragen sind die Parteien besonders fixiert? Worauf konzentrieren sich die stärksten Emotionen?

Dimension 3: Ressourcen

- Skalierungsfragen zur derzeitigen Situation in Bezug auf die als zufriedenstellend besser definierte Situation: „Angenommen, die Situation, die Sie als zufriedenstellend besser beschrieben haben, hätte auf einer 10-teiligen Skala den Wert 10. Wo befinden Sie sich derzeit? Wenn diese Situation nicht als „Null“ beschrieben wird: Was tun Sie/ was tut der andere jetzt schon, das in die richtige Richtung zeigt? Was wäre der nächste Schritt?“
- „Wie gelingt es Ihnen/wie schaffen Sie es, trotz der Schwierigkeiten den Betrieb aufrechtzuerhalten / Ihre Arbeit zu machen?“
- „Wenn Sie die letzten Wochen betrachten: Wann hat es Phasen gegeben, in denen die Situation ein wenig besser war? Was haben Sie da getan, was hat der andere getan?“

Dimension 4: Geschichte und Eskalationsstufen des Konflikts

- Wie lange währt der Konflikt? Was nährt/stabilisiert den Konflikt jetzt?
- Wie gut können die Parteien ihr Verhalten als wechselseitig bedingt sehen? Welche eigenen Anteile an der Aufrechterhaltung des Konfliktes kann jede Partei sehen?
- Wann hat der Konflikt an Intensität gewonnen? Wo und wann sind Wendepunkte aufgetreten?
- Auf welchem Eskalationsgrad befindet sich der Konflikt zum gegenwärtigen Zeitpunkt? (Wer ist mit wem auf welcher Eskalationsstufe?)

Dimension 5: Konfliktparteien

- Wer sind die am Konflikt Beteiligten? Sind es einzelne Personen oder Gruppen?

- Wenn es Individuen sind: Inwiefern bietet die Persönlichkeitsstruktur Projektionsflächen für Konflikte?
- Wenn es Gruppen sind: Wie deutlich sind sie gegeneinander abgegrenzt?
- Sind die offenkundigen Konfliktpartner wirklich die Konflikträger? Oder tragen sie den Konflikt für andere aus?

Dimension 6: Die Beziehungen zwischen den Parteien

- Wie sehen die formal definierten Beziehungen / Abhängigkeiten aus? (durch Organigramm, Funktionsbeschreibungen etc. definiert)
- Wie stehen die Parteien zu den formalen Gegebenheiten?
- Wie stehen die Parteien informell zueinander? Welches Bild haben sie von dem anderen / von sich selbst? Gibt es „ungeschriebene Rollenverträge“? Welche Verhaltensmuster fallen auf?
- Was schätzen die Parteien aneinander? Wofür können sie – trotz aller Streitpunkte – noch Wertschätzung und Respekt empfinden?

Noch zu Dimension 6: Organisation als Konfliktpotenzial

Bei Konflikten in Organisationen/Unternehmen ist es unerlässlich, spezielle Aufmerksamkeit auf Aspekte des Systems „Organisation“ zu richten, z.B.:

- Welche Organisationsebenen berührt der Konflikt? Diese Ebenen können sein: die Identität, die Strategie, die Struktur, Funktionen und Aufgabenverteilung, Aspekte von Führung sowie Wissen und Einstellungen der MitarbeiterInnen, die Abläufe und Ressourcen der Organisation.
- Welche ungelösten organisatorischen Fragen kommen in dem Konflikt zum Ausdruck?
- Betrifft der Konflikt grundlegende Aspekte der Organisation (z.B. Strategie) oder relativ abgegrenzte Teilbereiche (Abläufe zwischen den Abteilungen x und y)?

Dimension 7: Grundeinstellungen zum Konflikt, strategisches Kalkül der Parteien

- Was erwarten sich die Parteien subjektiv an Kosten/Nachteilen oder an Nutzen/Vorteilen, wenn der Konflikt weiter besteht oder sogar weiter eskaliert?

- Was erwarten sich die Parteien subjektiv an Kosten/Nachteilen oder an Nutzen/Vorteilen von einer Konfliktlösung?
- Geht es den Parteien um einzelne Sachthemen, Positionskämpfe oder Systemveränderungskonflikte?

Obwohl die Fragen hier von 1 bis 7 nummeriert sind, müssen sie nicht zwingend in dieser Reihenfolge gestellt werden. Das Gespräch wird bei einzelnen Fragen länger verweilen, bei anderen kürzer – je nach situativer Gegebenheit. Hier die angemessene Reihenfolge und Sorgfalt zu finden, ist Teil der „Kunst“ des Konfliktmanagements.

Unverzichtbar ist jedenfalls eine genaue Einschätzung des Eskalationsgrades: Da der Ansatz der Lösungsfokussierung ganz wesentlich auf dem Glauben an die *Selbstheilungsfähigkeit* der Parteien beruht und dann auch mit diesen Kräften arbeitet, ist es wesentlich, klar einzuschätzen, ob diese noch vorhanden sind. Nach meinen eigenen Erfahrungen ist dies auf den Eskalationsstufen 1 bis 4 gegeben. Dies deckt sich auch mit der Einschätzung von Glasl, der angibt, dass ab Eskalationsstufe 5 das „soziale Immunsystem nicht mehr funktioniert und deshalb nicht sofort auf die Selbstheilungskräfte gebaut werden“ kann (Glasl 2004, S. 413).

Zur Dokumentation der Ergebnisse der lösungsfokussierten Konfliktanalyse ist es hilfreich, wenn die Beraterin für jede Partei ein Protokoll über die wesentlichsten Inhalte des Gespräches verfasst und jeder Konfliktpartei ihr eigenes Protokoll persönlich in der nächsten Phase der Konfliktbehandlung, dem Lösungsdialog, zur Verfügung stellt.

Bei Konflikten in größeren Systemen, in die viele Personen verwickelt sind und die zur Lösung eine längerfristige Prozessberatung sowie ein dafür passendes Projektmanagement erfordern (vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008; Scheinecker 2007), ist es meist nötig, eine Zusammenfassung der Interviewergebnisse veröffentlichen zu dürfen – als Begründung für die Wahl einer bestimmten Vorgangsweise. Dies ist dann möglich, wenn die Konfliktparteien Gelegenheit erhalten, eine Zusammenfassung ihres Gespräches zu sehen, zu bestätigen, eventuell Teile daraus zu „zensurieren“. So können sie wesentliche Gesprächsinhalte für eine anonymisierte Veröffentlichung freigeben.

2.2 Phase 2: „Lösungsdialoge“

Auf die Orientierungsphase folgt eine Phase, in der ein oder mehrere strukturierte und extern begleitete Gespräche oder Workshops durchgeführt werden, in denen die Konfliktparteien aufeinander treffen und sich bemühen, Lösungen für ihre Probleme zu finden. Der Begriff „Lösungsdialoge“ soll zum Ausdruck bringen, dass in diesen Gesprächen und Workshops mit den Methoden der lösungsfokussierten Gesprächsführung und der problembezogenen Mediation ein „Dialog“ zwischen den Konfliktparteien ermöglicht werden soll – eine Begegnung, in der Neues entstehen kann, neue Lösungen gefunden werden können.

Die sinnvolle Zusammensetzung der TeilnehmerInnen, optimale Dauer und Abfolge der einzelnen Gespräche ergibt sich aus den Ergebnissen der Konfliktanalyse.

Wenn auch der konkrete Ablauf dieser Gespräche nicht verallgemeinert werden kann, da immer auf die jeweiligen Besonderheiten Rücksicht genommen werden muss, lässt sich doch für den ersten Workshop eine Abfolge von sieben Schritten empfehlen. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Schritte und die Verbindung der Arbeit mit dem Fokus auf Zukunft, Gegenwart und Vergangenheit im Überblick.

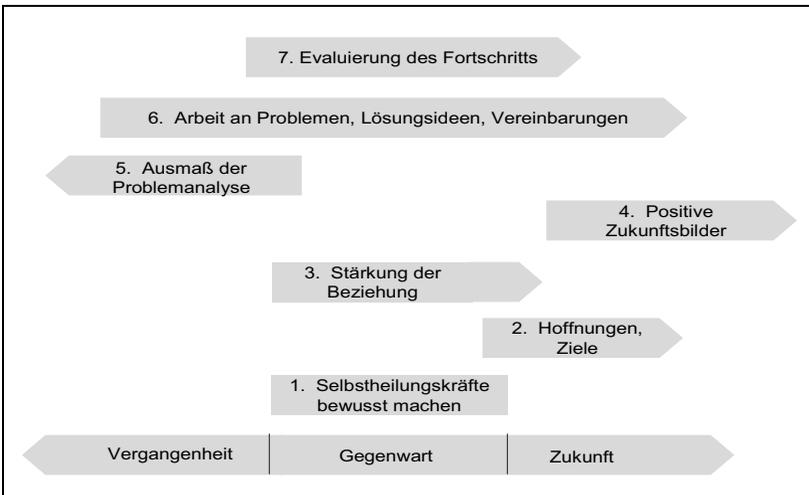


Abb. 2: Schritte im Lösungsdialog

1. Selbstheilungskräfte bewusst machen

Entsprechend der lösungsfokussierten Grundannahme „der Klient initiiert die Veränderung selbst“ (De Shazer 1989) sollten folgende Fragen gestellt werden: Welche – wenn auch kleinen – Veränderungen haben Sie wahrgenommen? Wie hat sich Ihre Zusammenarbeit entwickelt, seit wir das Vorgespräch hatten? Die Antworten, die die Parteien geben, sind ein untrüglicher Indikator für das Ausmaß der intakten Selbstheilungskräfte. Bei Konflikten auf den Eskalationsstufen 1 bis 4 ist mit großer Sicherheit davon auszugehen, dass die Parteien durch die bisherigen Schritte der Konfliktbehandlung – Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einer Beraterin, Perspektivenwechsel im Erstgespräch – bereits stark angeregt wurden, *von sich aus Schritte in Richtung einer Lösung* zu machen. Wenn dies geschehen ist, ist es wichtig, sie sichtbar zu machen, wertzuschätzen und damit zu verstärken.

2. Aussprechen von Hoffnungen und Zielen

Die Konfliktparteien wurden in der Phase der lösungsfokussierten Konfliktanalyse nach ihren Hoffnungen und Zielen befragt, die sie mit der Konfliktbehandlung verbinden bzw. durch diese erreichen wollen. Nun werden sie aufgefordert, dies einander direkt mitzuteilen. Die Aufgabe der Konfliktberaterin besteht darin, das wechselseitige Verstehen und Akzeptieren dieser Hoffnungen und Ziele zu fördern.

Zu empfehlen ist dabei, als ersten Schritt die Aufmerksamkeit unmittelbar auf den gemeinsamen Prozess der Konfliktbehandlung zu lenken: Was erhoffen sie sich für diesen Prozess selbst, was soll ihnen persönlich dabei gelingen, was soll mithilfe der Beraterin möglich werden? Was wäre ein befriedigendes Ziel bis zum Ende des Prozesses der Konfliktbehandlung? Was soll in diesem ersten gemeinsamen Dialog gelingen?

3. Stärkung der Beziehung

Je mehr Sicherheit und Vertrauen die Parteien zueinander haben können, desto eher wird es möglich sein, über die Differenzen, Beeinträchtigungen, Verletzungen zu sprechen und Verbesserungen für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden.

Deshalb ist es wesentlich, zuerst das zu fokussieren, was die Parteien aneinander noch schätzen, was sie miteinander verbindet. Mögliche Einstiegsfragen dazu sind:

„Wir werden hier untersuchen, ob es eine gemeinsame Lösung geben kann ... Wir werden dabei über das Trennende zwischen Ihnen spre-

chen und über das, was noch verbindend zwischen Ihnen da ist. Lassen Sie uns mit dem Verbindenden beginnen. Was schätzen Sie, A, an B?“ (und umgekehrt). Oder, falls sich in der Orientierungsphase gezeigt hat, dass die Parteien keine Wertschätzung mehr füreinander empfinden können: „Welche zukünftigen Chancen wollen Sie dem anderen ermöglichen/nicht verhindern?“

4. Positive Zukunftsbilder imaginieren lassen

Nach dem Prozess der Stärkung der Beziehung und bevor sich die Konfliktparteien den Problemen zuwenden, die ihre Zusammenarbeit stören, ermutigt die Beraterin sie, einen ersten Blick in eine positive mittel- und langfristige Zukunft zu wagen – entweder mit einer Frage nach der hypothetischen Zukunft: „Angenommen, die Bemühungen zur Konfliktlösung sind erfolgreich: Wie würde ein konfliktfreies, konstruktives Miteinander in Zukunft (in drei oder sechs Monaten bzw. in einem Jahr) aussehen?“ Oder die Beraterin stellt die „Wunderfrage“ (s.o.).

Das Aussprechen dieser positiven Zukunftsbilder birgt die Chance, dass die Parteien entdecken, dass sich ihre Vorstellungen von einer befriedigenden Zusammenarbeit oder Koexistenz in Zukunft ähneln bzw. dass die Bilder, die eine Partei entwirft, durchaus akzeptabel oder sogar attraktiv auch für die andere Partei sein können. Dies schafft Vertrauen, dass die Konfliktlösung erfolgreich sein kann und motiviert, die Mühen auf sich zu nehmen, Verbesserungen für die aktuellen Probleme zu finden

5. Ausmaß der notwendigen Problemanalyse klären

Nach dieser ersten Gesprächsphase wird der Fokus auf den Konflikt, die aktuellen Probleme bzw. die Verletzungen und Beeinträchtigungen, die in der Vergangenheit geschehen sind, gelegt. Mögliche Einstiegsfragen dazu sind:

„Wenn Sie nun an all das denken, was Sie aneinander schätzen, was Sie einander in der Zukunft ermöglichen wollen und wie eine konfliktfreie Zukunft aussehen könnte: Welche Probleme der Vergangenheit müssen Sie unbedingt noch bearbeiten, bevor Sie in die positive Zukunft gehen können – und welche können Sie ruhen lassen?“

Nach der klassischen Methode „Sammeln und Sichten der Streitpunkte“ (Glasl 2007) werden nun sorgfältig all jene Themen inventarisiert, die die Parteien unbedingt bearbeiten wollen.

In dieser Phase sind nun drei Aspekte wichtig: *Selbstverantwortung*, *Sorgfalt* und *Selbsteilungskräfte*.

- **Selbstverantwortung**

Die Beraterin kann und muss auf die Selbstverantwortung der Parteien vertrauen – auf ihre Fähigkeit, zu spüren und auszusprechen, welche Themen sie unbedingt bearbeiten müssen.

- **Sorgfalt**

Um sicherzustellen, dass nicht – verführt durch die davor erzeugte Beziehungsstärkung und „Lösungstrance“ – wichtige Problempunkte „vergessen“ werden, ist es in dieser Situation hilfreich, jeder der Parteien nun ihr persönliches Protokoll aus dem Vorgespräch zu übergeben, mit den Worten: „Das waren die Anliegen, die Sie in unserem ersten Gespräch genannt haben. Es kann sich ja in der Zwischenzeit einiges verändert haben oder Sie können ja einiges davon schon selbstständig gelöst haben. Überprüfen Sie nochmals, welche dieser Themen so wichtig sind, dass Sie sie hier mit meiner Hilfe bearbeiten wollen.“

- **Selbsteilungskräfte**

Der Satz: „Es kann sich ja in der Zwischenzeit einiges verändert haben oder Sie können ja einiges davon schon selbstständig gelöst haben“, hilft den Parteien, sich frei zu fühlen, einige der im Erstgespräch genannten Probleme oder Anliegen nun ruhen zu lassen und unterstreicht nochmals, dass die Beraterin das Vertrauen hat, dass die Parteien in der Lage sind, Lösungen für ihre Probleme zu finden.

6. Arbeit an den Problemen

Nun folgt eine Phase des klassischen „problembezogenen“ oder „metanoischen“ Konfliktmanagements. Dessen Schritte wurden beispielhaft von Ballreich/Glasl (2007, S. 62) in ihrem Modell beschrieben (vgl. Abb. 3).

Für jedes von den Parteien genannte Problem werden auf diese Weise Lösungen gesucht. So weit dies möglich ist, sollen die getroffenen Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Dies ermöglicht eine sorgfältige Evaluierung nach der Erprobungsphase.

7. Evaluierung am Ende jedes Workshops

Vor dem Hintergrund dessen, was die Parteien eingangs als Ziel der Konfliktbehandlung genannt haben, wird nun der Fortschritt evaluiert. Dazu sind verschiedene Fragen und Methoden denkbar. Empfehlenswert ist hier die Arbeit mit einer Skala: „Wenn Sie annehmen, dass auf einer Skala von 1 bis 10 das Ziel, das Sie sich für die Konfliktbehandlung gesteckt haben, bei 10 ist, auf welchem Wert der Skala befinden

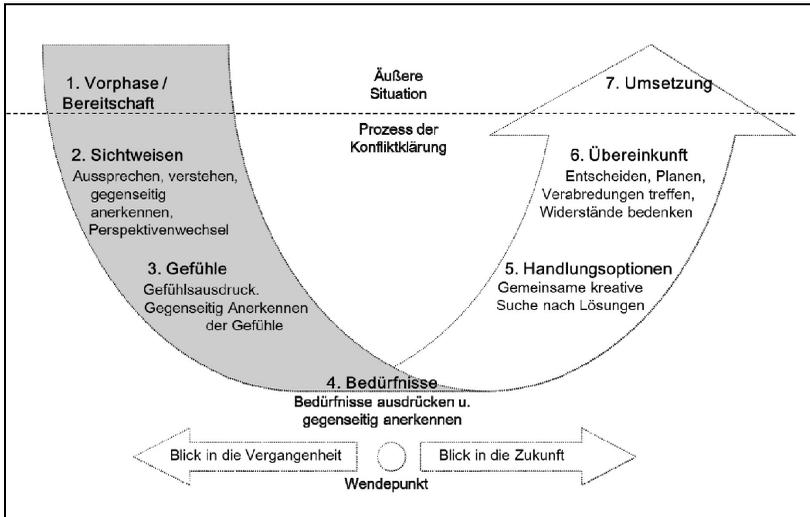


Abb. 3: Mediation als U-Prozess (Ballreich/Glasl 2007)

Sie sich jetzt? Was wurde Ihres Erachtens erreicht? Was fehlt noch, was wollen Sie noch schaffen? Was müssten Sie tun, was der andere, damit Sie die Zielerreichung auf der Skala einen Wert höher einschätzen könnten?“

Die Antworten zu dieser Frage sind die Basis, auf der die Konfliktparteien entscheiden können, ob sie noch eine oder mehrere weitere Sitzungen mit der Beraterin haben wollen oder ob sie sich bereits zutrauen, die weiteren Lösungsschritte zu ihrem Ziel selbstständig zu machen.

Werden noch weitere Lösungsdialoge mit der Beraterin vereinbart, so werden bei diesen die beschriebenen sieben Schritte in einer modifizierten Form durchgeführt:

Auch die weiteren Gespräche starten mit einem Bewusst-Machen der Selbstheilungskräfte: „Welche – wenn auch kleinen – Veränderungen haben Sie wahrgenommen? Wie hat sich Ihre Zusammenarbeit entwickelt, seit wir das erste gemeinsame Gespräch hatten?“

Der Prozess der Formulierung positiver Zukunftsbilder braucht nicht wiederholt zu werden, allerdings ist es wichtig, in der gesamten weiteren Arbeit darauf Bezug zu nehmen. Ebenso ist es hilfreich, dass die Parteien wieder die Ziele formulieren, die sie bei dem konkreten, aktuellen Lösungsdialog erreichen wollen.

An der bewussten *Stärkung der Beziehung* muss während des gesamten Prozesses immer wieder gearbeitet werden. So ist es beispielsweise sehr unterstützend, die Parteien erinnern und aussprechen zu lassen, welche Verhaltensweisen sie seit dem ersten gemeinsamen Lösungsdialog am anderen beobachtet haben bzw. welche Erfahrungen sie in der gemeinsamen Zusammenarbeit gemacht haben, für die sie Anerkennung und Wertschätzung empfinden.

Das Ausmaß der notwendigen Problemanalyse muss bei nachfolgenden Lösungsdialogen nicht neu geklärt werden, sondern es wird einfach anhand der beim ersten Lösungsdialog erarbeiteten Auflistung weitergearbeitet. Allerdings ist es wichtig, auch hier wieder die Selbstheilungskräfte zu berücksichtigen und genau nachzufragen, ob noch an allen genannten Problemen gemeinsam mit der Beraterin gearbeitet werden soll – oder ob die Parteien schon für einzelne Teile selbst Verbesserungen gefunden haben.

Unverzichtbar ist, auch am Ende eines zweiten Lösungsdialoges den Fortschritt zu evaluieren.

Sobald die Konfliktparteien die innere Gewissheit spüren, dass sie für alle Probleme, die ihre Zusammenarbeit behindert haben, ausreichende Verbesserungen gefunden haben und sie nun für die weiteren Schritte in ihrer Kooperation keine externe Beratung mehr benötigen, geht die lösungsfokussierte Konfliktbehandlung in die nächste Phase über, die der Erprobung.

Gleichzeitig wird vereinbart, dass nach einem sinnvollen Zeitraum ein weiteres Treffen mit der Beraterin durchgeführt wird, in dem evaluiert wird, ob die gefundenen Vereinbarungen und sonstigen Lösungen wirklich nachhaltig wirksam waren.

2.3 Phase 3: Erprobung

Der Zeitraum für diese Phase wird mit den Parteien gemeinsam festgelegt. Die Parteien sollen selbst entscheiden, wie lange sie benötigen, um in der Praxis zu überprüfen, ob sie in der Lage sind, die getroffenen Vereinbarungen und Verhaltensänderungen wirklich nachhaltig umzusetzen.

Hilfreich ist, zusätzlich zu vereinbaren, dass kurzfristig ein Klärungstermin mit der Beraterin angesetzt werden kann, falls es – wider Erwarten – während des Erprobungszeitraumes zu einer Eskalation kommt, für die die Parteien selbstständig keine Lösung finden können.

2.4 Phase 4: Evaluierung

Im Evaluierungsgespräch werden die Erfahrungen aus der Phase der Erprobung reflektiert: Was konnte umgesetzt werden? Wie war die Qualität der Zusammenarbeit? Welche neuen Entwicklungen haben sich ergeben?

Zur Unterstützung der Reflexion und zur Sicherstellung, dass auch wirklich alle wichtigen Anliegen betrachtet werden, wird das Protokoll herangezogen, das am Ende der Lösungsdialoge verfasst wurde. Falls noch einzelne Mängel bestehen, können weitere Verbesserungen erarbeitet werden.

Im Idealfall gelingt es auch, auf einer tieferen Ebene zu reflektieren: Was hat uns geholfen, nicht wieder in alte Muster zu verfallen? Wie haben wir es geschafft, destruktive Konfrontationen zu vermeiden und dennoch unsere Anliegen klar zu formulieren?

Wenn es den Konfliktparteien gelingt, sich diese Lernschritte bewusst zu machen, steigt die Wahrscheinlichkeit weiter, dass es ihnen nachhaltig gelingt, eine neue Qualität der Kooperation zu realisieren.

Diese vierte Phase bzw. dieser letzte Schritt muss nicht immer mit der Beraterin durchgeführt werden. Da die Arbeit mit der Beraterin mit Kosten verbunden ist, entscheiden manche Konfliktparteien, diese Evaluierung selbstständig durchzuführen, wenn sie überzeugt sind, dass sie ihre Probleme nun ausreichend gut ohne externe Unterstützung bewältigen können.

3 Die Integration von lösungsfokussiertem und problembezogenem Konfliktmanagement in der Praxis: Zwei Beispiele

Im Folgenden beschreibe ich zwei Konflikte aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, zu deren Lösung ich in den letzten Jahren auf Basis des oben beschriebenen Vorgehenskonzeptes beitragen durfte.

Wie aus meinen Ausführungen deutlich wurde, folge ich dabei nicht einem „rein“ lösungsfokussierten Ansatz, da ich Elemente des problembezogenen Konfliktmanagements integriere.

Um die Fallbeispiele möglichst anonym darzustellen, wähle ich jeweils die Bezeichnung „Organisation“.

3.1 Fallbeispiel 1: Konflikt zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter

Der Personalleiter einer Organisation, mit der ich schon seit vielen Jahren zu Themen der Organisations- und Personalentwicklung gearbeitet hatte, kontaktierte mich wegen eines schwierigen Problems: Zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter gab es seit mehreren Monaten immer wieder Konflikte.

Nun gab es einen Anlass, der zu einer weiteren Eskalation führte: Die Führungskraft hatte den Mitarbeiter beauftragt, die Performance eines bestimmten Dienstleistungsunternehmens zu prüfen. Es sollte entschieden werden, ob die Organisation in Zukunft eine Kooperation mit diesem Dienstleister eingehen sollte. Dabei kam es zu unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter teilte dem potenziellen Dienstleister mit, dass er hier zu einer anderen Einschätzung gelangte als die Vorgesetzte. Diese Kommunikation des Bestehens von unterschiedlichen Sichtweisen an einen externen Partner erlebte die Führungskraft als Vertrauensbruch. Beide – Führungskraft und Mitarbeiter – wandten sich an den Personalleiter mit dem Ersuchen um Unterstützung bei der Konfliktbewältigung.

Phase 1: Orientierung

Der Personalleiter schlug den beiden ein extern begleitetes Konfliktmanagement und mich als Beraterin vor. Da die Führungskraft mich aus anderen Beratungskontexten kannte, hatte sie ausreichend Vertrauen und wollte eine Lösung der Probleme auf diesem Weg versuchen. Der Mitarbeiter vertraute auf die Empfehlung des Personalleiters und war deshalb auch zu einer Zusammenarbeit mit mir bereit.

In dem Gespräch zur Auftragsklärung formulierten beide Konfliktparteien ganz deutlich, dass die Ziele der Beratung sein sollen, zu klären,

- ob beide eine langfristige weitere Zusammenarbeit wünschen,
- wenn ja: wie diese Zusammenarbeit in wesentlichen Punkten aussehen müsse, um zukünftig besser zu funktionieren.

Im Anschluss an die Klärung des Auftrages sowie der Rollen, Prinzipien und Regeln bei der Konfliktbehandlung führte ich individuelle Vorgespräche zur lösungsfokussierten Konfliktanalyse. Es zeigte sich, dass es zwar viele ärgerliche „Pannen“ und einige als schwierig bezeichnete Probleme der Kooperation gab, sich die Emotionen aber vor allem auf die Themen Loyalität, Anerkennung und Wertschätzung konzentrierten. Die „Wunderfrage“ war besonders hilfreich, um diese Anliegen herauszuarbeiten.

Als Situation „nachdem das Wunder geschehen ist“ beschrieb die Führungskraft, dass sie selbst dem Mitarbeiter freier und entspannter begegnen könne und vom Mitarbeiter klarere Zeichen der Loyalität erhalte. Weiters sei sie dann für den Mitarbeiter erste Ansprechperson bei Problemen und der Mitarbeiter behandle die internen Kunden in der Organisation wertschätzender als bisher (was sie noch mit einigen Beispielen konkretisieren konnte).

Der Mitarbeiter – der seinen Verantwortungsbereich aufgrund der zehnjährigen Erfahrung seines Erachtens sehr professionell beherrschte – beschrieb, dass er „nachdem das Wunder geschehen sei“ mit mehr Freude zur Arbeit käme und nannte einige Beispiele, mit denen er deutlich machte, dass die Vorgesetzte mehr Respekt ihm gegenüber zeige. Sie kommuniziere in einem wertschätzenden Gesprächsstil und Tonfall mit ihm und anerkenne seine Leistungen und Selbstständigkeit.

Im Vorgespräch fragte ich beide Parteien, was sie aneinander schätzen, wofür sie – trotz aller Streitpunkte – noch Wertschätzung und Respekt empfinden können. Beide nannten hier einige Beispiele für die Fachkompetenz des jeweils anderen. Ich bereitete sie darauf vor, dass ich ihnen diese Frage auch im gemeinsamen Gespräch stellen werde.

Phase 2: Lösungsdialoge

Etwa eine Woche nach den Vorgesprächen fand eine dreistündige Besprechung mit beiden Konfliktparteien statt. Das Ziel war, zu klären, ob beide in Zukunft miteinander arbeiten wollen.

Ich leitete das Gespräch mit der Fragen zur Stärkung der Beziehung ein (s.o. Teil 2, Phase 2, Punkt 3): „Wir werden hier untersuchen, ob es eine gemeinsame Zusammenarbeit in der Zukunft geben kann. Wir werden dabei über das Trennende zwischen Ihnen sprechen und über das, was noch verbindend zwischen Ihnen da ist. Lassen Sie uns mit dem Verbindenden beginnen: Was schätzen Sie, A, an B? Und was schätzen Sie, B, an A?“ Beide waren in der Lage, dem anderen Anerkennung für be-

stimmte Verhaltensweisen und Fähigkeiten auszusprechen. Es war spürbar, wie sich das Gesprächsklima dadurch zum Positiven veränderte.

Als zweiten Schritt erinnerte ich daran, dass ich ja jeden im Vorgespräch gefragt hatte, wie sie sich eine bessere Zusammenarbeit vorstellen könnten „nachdem ein Wunder geschehen sei“. Ich stellte diese Frage nun – in Anwesenheit beider Parteien – nochmals. Es war für beide verblüffend und erleichternd zugleich, wie sehr sich ihre positiven Zukunftsbilder ähnlich waren! Beider Bedürfnisse nach direktem Kontakt, Wertschätzung, Anerkennung kamen in diesen zum Ausdruck – vermittelt durch Handlungen, die ihnen nicht als schwierig erschienen.

Die somit entstandene Aussicht auf eine mögliche bessere Zukunft weckte Motivation, an den bestehenden Problemen zu arbeiten. Wir begannen mit einem systematischen Sammeln und Sichten der Konfliktthemen, die die Parteien jedenfalls besprechen wollten, um entscheiden zu können, ob sie in Zukunft gemeinsam arbeiten wollten. An erster Stelle nannten beide jenen Prozess der Bewertung der Performance des potenziellen zukünftigen Partners, der dafür ausschlaggebend gewesen war, dass das extern begleitete Konfliktmanagement begonnen wurde.

Deshalb begann die Arbeit damit, dieses Ereignis gemeinsam genau zu betrachten. Ich forderte beide auf, die Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Anliegen, die beide mit dem Ereignis verbanden und noch erinnerten, auszusprechen. Damit konnten die unterschiedlichen Sichtweisen und Gefühle, als verletzend erlebte Verhaltensweisen, kognitive und emotionale Beweggründe beider Parteien transparent gemacht werden, gegenseitiges Verständnis und Einfühlung erreicht werden. Auf dieser Grundlage konnten beide beginnen, über Optionen nachzudenken, wie sie mit dem potenziellen zukünftigen Partner umgehen wollen oder ob sie eventuell einen anderen auswählen.

Am Ende dieser ersten dreistündigen Besprechung waren beide Konfliktparteien sehr zufrieden mit den Schritten, die sie aufeinander zu gemacht hatten und zuversichtlich hinsichtlich der Möglichkeit einer konstruktiven Kooperation in Zukunft. Aber sie formulierten klar, dass sie dazu noch an einigen wichtigen Konfliktthemen arbeiten müssten. Deshalb wurde eine weitere halbtägige Besprechung eine Woche nach der ersten vereinbart.

In dieser zweiten Besprechung arbeiteten wir systematisch an der Liste der Probleme, die das „Sammeln und Sichten der Streitthemen“ ergeben hatte. Der Reihe nach wurde abwechselnd ein von der Vorgesetzten, dann vom Mitarbeiter ausgewähltes Problem bearbeitet. Die Problembe-

arbeitung moderierte ich durch lösungsfokussierte Gesprächsführungstechniken und – wenn es den Parteien nicht möglich war, sich gleich zukünftige bessere Lösungen vorzustellen – problembezogene Klärungsmethoden.

Am Ende dieses Halbtages waren die wesentlichen Probleme der Vergangenheit nach Meinung der Parteien ausreichend geklärt. Im Zuge dieser Problemklärungen hatten die Parteien einander auch besser kennen gelernt: Sie hatten verstanden, wie Handlungen beim jeweils anderen ankommen, was sie bewirken – und was jeder in Zukunft deshalb vermeiden sollte, um nicht wieder Verletzungen und eine Konflikteskalation zu produzieren.

Für die Zukunft waren auf dieser Basis ausreichend Vereinbarungen getroffen worden, sodass beide sicher waren, weiter miteinander arbeiten zu wollen und die nächsten Schritte zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit ohne weitere externe Unterstützung machen zu können.

Phasen 3 und 4: Erprobung und Evaluierung

Wir vereinbarten einen Erprobungszeitraum von zwei Monaten und danach ein zweistündiges Treffen zur Evaluierung dieser Phase.

Bei diesem Treffen nach zwei Monaten war die Verbesserung deutlich spürbar – sowohl an der Körpersprache und Stimmung als auch durch konkrete positive Erfahrungen aus der Kooperation, von denen beide berichteten. Ich beendete damit die Konfliktberatung mit dem Eindruck, dass die erreichten Verbesserungen nachhaltig sein würden.

Anlässlich des Verfassens dieses Artikels – sieben Jahre nach der Konfliktberatung – habe ich mit beiden wieder Kontakt aufgenommen. Sie arbeiten nach wie vor gut zusammen.

3.2 Fallbeispiel 2: Konflikt zwischen zwei Führungskräften

Eine Geschäftsführerin wandte sich an mich, da zwei der ihr unmittelbar unterstellten Führungskräfte seit einigen Monaten einen Konflikt sehr heftig und mit starken Emotionen austrugen. Eines dieser Konfliktsymptome waren offene, direkte und abwertende Angriffe zwischen den beiden in Meetings der gesamten obersten Führungsebene. Der Konflikt war demnach schon bis zur Eskalationsstufe 4 eskaliert.

Die Geschäftsführerin hatte selbst sowohl sehr gute Fähigkeiten in der mediativen Gesprächsführung als auch einen hohen Anspruch hinsichtlich einer offenen, konstruktiven Kultur der Konfliktaustragung in ihrer Organisation und lebte eine solche auch vor. Sie versuchte zunächst selbst, durch Gespräche mit den beiden eine Lösung herbeizuführen, die auch eine gewisse Verbesserung der Situation bewirkten. Als aber einige Zeit danach der Konflikt wieder aufflammte, entschloss sie sich, eine externe Konfliktberatung in Anspruch zu nehmen.

Phase 1: Orientierung

Nach einem Erstgespräch mit der Geschäftsführerin erstellte ich ein formelles Angebot über geplanten Ablauf, Grundsätze und vermutliche Dauer und Kosten des Konfliktberatungsprozesses sowie über die Rolle der Geschäftsführerin dabei.

Nachdem die Geschäftsführerin dieses Angebot akzeptiert hatte, präsentierte sie es den beiden Konfliktparteien, sprach mit ihnen über den geplanten Prozess und vereinbarte die Termine für individuelle Vorgespräche mit der Beraterin.

Am Beginn der Vorgespräche erläuterte ich die Grundsätze der Konfliktberatung, skizzierte die voraussichtlichen Schritte und Phasen und erklärte die Ziele der Vorgespräche.

Durch die Vorgespräche wurden die Verletzungen auf der Beziehungsebene deutlich, die in der Vergangenheit geschehen waren. Ich unterstützte jeden dabei, diesen Ärger und diese Verletzungen einerseits wahrzunehmen und ernst zu nehmen, andererseits zu spüren und zu formulieren, welche Wünsche und Anliegen er an den jeweils anderen hat. Dies förderte zu Tage, dass die wesentlichsten emotionalen Anliegen waren:

- auf einer gleichwertigen Ebene ernst genommen zu werden und nicht vom anderen „von oben herab“ behandelt zu werden,
- als Erfahrener und länger in der Organisation Befindlicher anerkannt und mit dieser Erfahrung wertgeschätzt zu werden,
- als Neuer nicht nur als „unerfahren“ gesehen zu werden, sondern auch als Impulsbringer für neue Ideen und neue Geschäftspraktiken,
- mit Respekt behandelt zu werden und z.B. nicht in Besprechungen vor anderen angegriffen zu werden.

Weiter schilderte jeder eine Reihe von ganz praktischen Aufgaben, die in der jüngsten Vergangenheit sehr problematisch bewältigt wurden und viel Ärger verursacht hatten, z.B. der Ablauf des jährlichen Planungsprozesses, die Erstellung von Angeboten, der Umgang mit Reklamationen etc. Die Details der Problemschilderungen zeigten, dass Probleme auf der Ebene der Organisation in die persönliche Kooperationsbeziehung zwischen den beiden Führungskräften hineinwirkten. Für eine nachhaltige Lösung würde es also auch notwendig sein, einige Themen gemeinsam mit der Geschäftsführerin zu bearbeiten.

In den Vorgesprächen waren beide Konfliktparteien auch bereit und in der Lage, ihre jeweils eigenen Anteile zu benennen, die zur Eskalation beigetragen hatten.

Nachdem das alles ausgesprochen war, ersuchte ich jeden, mir zu sagen: „Nach all dem, was zwischen Ihnen vorgefallen ist, was können Sie dennoch am anderen wertschätzen, wofür können Sie noch Respekt empfinden?“ Diese Frage löste zwar Verwunderung aus, es fand aber jeder Aspekte am anderen, wie z.B.: Kann gut mit unseren wichtigsten externen Partnern umgehen, führt sein Team gut, kann sich nach Rückschlägen wieder gut motivieren, hat Erfahrung etc.

Danach bat ich noch, sich vorzustellen, der Konflikt sei „durch ein Wunder“ gelöst. Ich forderte sie auf, mir zu beschreiben, was dann genau anders wäre in der Beziehung zum Konfliktpartner, woran jeder die Situation „nachdem ein Wunder geschehen sei“ erkennen würde. So gefragt, beschrieben beide die Art und Weise sehr genau, wie sie einander direkt, im Gespräch begegnen – respektvoll, unkompliziert, nicht per E-Mail, sondern telefonisch oder persönlich usw.

Ergänzend dazu erkundete ich auch noch die mittelfristige Perspektive: „Angenommen, unsere gemeinsame Arbeit an den Problemen ist erfolgreich: Woran würden Sie in etwa einem halben Jahr erkennen, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen beiden deutlich verbessert hat?“

Auf diese Frage konnte jeder ganz konkrete Handlungen, Haltungen, Abläufe schildern – sowohl was er selbst dann anders als heute tun würde als auch was der andere tun würde.

Abschließend fragte ich noch jeden, wie zuversichtlich er sei, dass durch die Konfliktberatung eine Lösung zu finden sei. Jeder schätzte die Wahrscheinlichkeit eines Gelingens höher ein, als die Gefahr die Situation durch die gemeinsame Arbeit noch zu verschlechtern.

Phase 2: Lösungsdialoge

Bedingt durch vor Beginn der Konfliktberatung schon vereinbarte Termine konnte erst nach etwa einem Monat das erste gemeinsame Gespräch mit beiden Führungskräften geführt werden.

Zu Beginn bat ich beide, zu sagen, was sich innerlich in ihnen seit dem Vorgespräch verändert habe. Die lange Pause zwischen den Vorgesprächen und der ersten Begegnung hatte sich in diesem Fall positiv ausgewirkt. Beide Parteien gaben an, Distanz gewonnen zu haben, die Probleme jetzt mit weniger Emotion betrachten zu können und sehr motiviert zu sein, jetzt „endlich“ zu einer Lösung zu kommen.

Ich forderte beide auf, auszusprechen, welche Hoffnungen und Ziele sie mit der Konfliktberatung verbinden. Dann erinnerte ich an die Wunderfrage, die ich im Vorgespräch schon gestellt hatte, und formulierte diese Frage jetzt, in Anwesenheit beider, neu. Die Antworten gaben beiden die Sicherheit, dass jeder an einer professionellen, sachlichen Kooperation interessiert war – und dass wesentliche Wünsche, die der jeweils andere an ihn hatte, nicht unrealistisch seien.

Ein entscheidender Durchbruch wurde geschafft, als ich beide bat, auszusprechen, was sie aneinander wertschätzen können. Es war deutlich sichtbar, wie sich dadurch die Körpersprache und die Art des Blickkontaktes veränderte – und spürbar, dass beide einen Schritt aufeinander zu machten.

Nach diesen Schritten der Fokussierung auf die Zukunft und Stärkung der Beziehung begannen wir mit der Arbeit an den wesentlichsten Problemen der Vergangenheit mit dem oben beschriebenen U-Prozess und dafür geeigneten Methoden des problembezogenen Konfliktmanagements. In drei Stunden gemeinsamer Arbeit konnten die wesentlichen emotionalen Anliegen ausgesprochen werden, Einfühlung in den jeweils anderen erreicht und Verständnis für dessen Bedürfnisse geschaffen werden. Ebenso wurden die konkreten praktischen Probleme der Zusammenarbeit benannt und Vereinbarungen für die Zukunft gefunden.

Für einige Themen musste die Geschäftsführerin beigezogen werden. Bei diesen Themen ging es um ungenügend oder suboptimal geregelte organisatorische Fragen, die den Bedarf einer weiteren Entwicklung der gesamten Organisation aufzeigten – deren Auswirkungen aber zu Schwierigkeiten zwischen den beiden Führungskräften führten. Diese Themen konnten im Rahmen der Konfliktberatung nicht gelöst werden.

Es war aber für beide Führungskräfte hilfreich, sie gegenüber der Geschäftsführerin klar zu benennen und von ihr zu hören, welche Form der Problembearbeitung sie in Aussicht stellen konnte.

Nach diesem Gespräch mit der Geschäftsführerin war die Konfliktbehandlung abgeschlossen.

Phasen 3 und 4: Erprobung und Evaluierung

Da die Geschäftsführerin eine sehr hohe Konfliktbewältigungskompetenz hatte, übernahm sie es, für die Evaluierung der Umsetzung der Vereinbarungen nach einem geeigneten Zeitpunkt zu sorgen.

Durch ein anderes Beratungsprojekt, das ich ein halbes Jahr später für dieses Unternehmen durchführte, erfuhr ich, dass die gefundenen Verbesserungen nachhaltig wirkten. Beide hatten zwar nach wie vor viele Probleme an der Nahtstelle ihrer beiden Verantwortungsbereiche miteinander zu bewältigen, schafften dies aber professionell und kooperativ.

4 Schlussfolgerungen

Auf Basis meiner Erfahrungen aus über 20 Jahren Beratung in Konfliktsituationen bin ich vom Nutzen einer „lösungsfokussierten“ Herangehensweise überzeugt, wenn man den Ansatz nicht in einer „idealtypisch“ reinen Form vertritt, sondern – je nach situativem Erfordernis des jeweiligen Konfliktes – Elemente des problembezogenen Ansatzes integriert.

Wenn die Beraterin

- in ihrer Haltung den Grundannahmen des lösungsfokussierten Zuganges folgt und sie in ihrem Tun verwirklicht und
- sich konsequent an der Zukunft orientiert und mit lösungsfokussierten Methoden arbeitet,

kann sie wesentlich dazu beitragen, dass die Parteien so effizient und mit so viel Leichtigkeit wie möglich konstruktive Wege aus dem Konflikt und hin zu ihren Zielen finden.

Die unverzichtbaren Elemente des problembezogenen Ansatzes, die immer verwendet werden müssen, sind:

- eine umfassende, systemische Konfliktanalyse durchzuführen – in die aber „lösungsfokussierte“ Elemente integriert werden können und sollen,

- den Eskalationsgrad des Konfliktes zutreffend einzuschätzen,
- die Parteien in ihrer Selbstverantwortung zu fordern,
- das notwendige Ausmaß der Beschäftigung mit Problemen der Vergangenheit selbst zu definieren,
- an diesen Problemen kompetent nach den Methoden und Prinzipien des problembezogenen Konfliktmanagements zu arbeiten.

„Lösungsfokussiertes“ Konfliktmanagement gibt es deshalb in der Praxis nie in einer „reinen Form“ – zum Erfolg führt ein an die jeweilige Situation angepasster, kunstvoll gestalteter Mix aus lösungsfokussierten und problembezogenen Methoden der Konfliktbewältigung.

Der Eskalationsgrad des Konfliktes gibt dabei eine gute Orientierung, wie viel Lösungsfokussierung und wie viel Problembezogenheit angemessen ist: Auf den Eskalationsstufen 1–4 sind die Selbstheilungskräfte der Beteiligten noch ausreichend intakt, sodass mit einer lösungsfokussierten Haltung und Methodik erfolgreich gearbeitet werden kann. Wenn auch jede Konfliktsituation „einmalig“ ist und Verallgemeinerungen vermieden werden sollten, so gilt doch tendenziell: Je tiefer ein Konflikt eskaliert ist, desto mehr müssen sich die Parteien mit Problemen der Vergangenheit beschäftigen, um den Weg für die Erreichung ihrer Ziele in der Zukunft frei zu machen.

Aus all diesen Erfahrungen leite ich auch drei Argumente ab, denen zufolge die Arbeit mit lösungsfokussierter Haltung und Methodik für die Bewältigung von Konflikten zwischen Mitgliedern bzw. MitarbeiterInnen von Unternehmen und sonstigen Organisationen (NPOs, Behörden) besonders zu empfehlen ist:

- Moderne Organisationen investieren stark in die soziale Kompetenz ihrer Führungskräfte, ihre Konfliktfähigkeit und auch in die Etablierung von Funktionen und Prozessen zur Konfliktregelung. Dies trägt wesentlich dazu bei, dass Konflikte frühzeitig erkannt werden und dass schon in einem frühen Stadium der Eskalation professionell eingegriffen wird, um die positiven Funktionen von Konflikten nutzen zu können. Damit wird i. d. R. das Fortschreiten der Eskalation auf tiefere Stufen verhindert. Die Wahrscheinlichkeit ist somit hoch, dass Konflikte in Organisationen nur bis zu einem *Eskalationsgrad* eskalieren, auf dem die Selbstheilungskräfte der Parteien noch intakt sind.
- In beinahe allen Konfliktberatungen, die ich begleiten durfte, spricht mindestens eine der Parteien irgendwann den Satz aus: „Man muss sich nicht lieben, um miteinander arbeiten zu können.“ Darin drückt

sich ein in Organisationen gültiges Verständnis aus: Es wird niemals möglich sein, Arbeitsbeziehungen zu erleben, in denen es keine emotionalen Unstimmigkeiten gibt, keine unerfüllten Bedürfnisse etc. Professionell zu kooperieren bedeutet ja gerade, auch mit Menschen, die sehr unterschiedlich sind und mit denen ich Widersprüche, gegensätzliche organisatorische Logiken austragen muss, zielorientiert und angemessen respektvoll zu kommunizieren. Es gilt, eine gute Balance zu finden zwischen der Verfolgung eigener und Berücksichtigung fremder Anliegen. MitarbeiterInnen und Führungskräfte stellen in der Regel an sich selbst den Anspruch, professionell kooperieren zu können, haben gleichzeitig aber keine vergleichbar hohen Erwartungen an eine Begegnungsqualität, wie sie sie in privaten Beziehungen wünschen und brauchen. Der lösungsfokussierte Zugang unterstützt die Entwicklung dieser professionellen Kooperationsbeziehungen durch

- das explizite Formulieren von Zielbildern, wie eine gute Kooperation aussehen kann,
 - das Erleben, was es bewirkt, wenn man sich trotz Bestehens eines Konfliktes die Wertschätzung für den anderen bewusst macht und diese ausspricht.
 - die bewusste Entscheidung, wichtige Probleme anzusprechen und manche andere auch ruhen zu lassen,
 - das offene und strukturierte Ansprechen jener Probleme, die unbedingt besprochen werden müssen.
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte von Organisationen verfolgen in der Regel mit aller Kraft und vollem Engagement gemeinsame Ziele: Sicherung des Erfolges der Organisation, Erreichung einer besseren Position am Markt als der Mitbewerber, Gewinnung neuer KundInnen, Erreichen von Zielen oder Qualitätskriterien der Geldgeber etc.

Viele Konflikte resultieren daraus, dass verschiedene Organisationsmitglieder unterschiedliche Strategien und Wege als Erfolg versprechend erachten, um diese gemeinsamen Organisationsziele zu erreichen – und dass sie einander im Verfolgen dieser Strategien wissentlich oder unwissentlich beeinträchtigen, enttäuschen, verletzen. Oft müssen solche unterschiedlichen individuellen Ziele und Strategien auch in Form eines Konfliktes aufeinanderprallen, um Entwicklung, Innovation, eine neue, „dritte“ Lösung zu schaffen, die keine der Parteien zuvor in dieser Form angestrebt hatte!

Im lösungsfokussierten Ansatz wird sehr viel Energie verwendet für die Arbeit mit positiven Visionen, Zukunftsbildern und Zielen, die die Parteien erreichen wollen. Dadurch gelingt es oft, gemeinsame, langfristige Oberziele zu finden – oder einfach den Blick dafür wieder frei zu machen, wenn er durch die Gegensätze auf der Ebene der Personen, Kommunikationsstile, Abläufe etc. verdeckt war. In vielen Fällen wirkt der „Sog“ dieser gemeinsamen Ziele unterstützend und erleichternd, um für die Hindernisse auf den Wegen zur Zielerreichung Lösungen zu finden.

5 Literatur

- Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich (2007): *Mediation in Bewegung*, Stuttgart
- Bamberger, Günter (2001): *Lösungsorientierte Beratung*, Weinheim
- Bannink, Fredrike (2009): *Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation*, Stuttgart
- De Jong, Peter/Kim Berg, Insoo (1998): *Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie*, Dortmund
- De Shazer, Steve (1989): *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*, Stuttgart
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (2002): *Das Harvard – Konzept: Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln*, 21. Aufl., Frankfurt am Main/New York
- Glaserfeld, Ernst v. (2003): *Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität*In: Carl Friedrich von Siemens Stiftung/Gumin, Heinz/Meier, Heinrich (Hrsg.): *Einführung in den Konstruktivismus*, München/Zürich, S. 9–39
- Glasl, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement*. 8. Aufl., Bern/Stuttgart
- Glasl, Friedrich (2007): *Selbsthilfe in Konflikten*, 5. Aufl., Stuttgart
- Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2008): *Professionelle Prozessberatung*, 2. Aufl., Bern/Stuttgart
- Glasl, Friedrich (2011): *Grundlagen der Konfliktdiagnose in Organisationen*. In: Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich: *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*, Stuttgart
- Kessen, Stefan/Troja, Markus (2002): *Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess*. In: Haft, Fritjof/Schlieffen, Katharina Gräfin v. (Hrsg.): *Handbuch Mediation*, München, S. 393–420

- Lueger, Günter (2006): Solution-Focused Management: Towards a Theory of Positive Differences. In: Lueger, Günter/Korn, Hans-Peter (Hrsg.): Solution-Focused Management, München/Mering
- Mecke, Axel (2004): Die Sprache in der Mediation. In: Haynes, John M. u.a.: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung, Stuttgart, S. 278-334
- Proksch, Roland.(2000): Curriculum einer Mediationsausbildung. Lehrbrief 5. Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2000
- Rosenberg, Marshall B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn
- Scheinecker, Martina (2007): Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten in Unternehmen. In: Ballreich, R./Fröse, M. W./Piber, H. (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden, Bern
- Schmidt, Siegfried J. (1990): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt am Main