

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

# Praxishandbuch Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

Grundlagen, Strategien und Methoden  
für Führung, Beratung und Mediation

 EDITION CONCADORA



V&R

Mit Videomaterial





EDITION CONCADORA

Herausgegeben von Rudi Ballreich

Rudi Ballreich / Friedrich Glasl

# Praxishandbuch Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

Grundlagen, Strategien und Methoden  
für Führung, Beratung und Mediation

VANDENHOECK & RUPRECHT

Vollständig überarbeitete Neuauflage. Frühere Auflagen sind im Concadora-Verlag erschienen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2025 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: echo3005/Shutterstock

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage** | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)  
E-Mail: [info@v-r.de](mailto:info@v-r.de)

ISSN 3052-1955

ISBN 978-3-647-40837-8

# Inhalt

Vorwort zur EDITION CONCADORA .....	9
Veränderung beginnt im Kopf .....	9
Situatives Handeln ist gefragt .....	10
Bewusstseinsmanagement als Schlüsselfaktor .....	10
Das transformierende soziale Feld schaffen .....	10
Kulturtransformation schafft tiefgehende Musterveränderungen .....	11
Das Menschenbild ist entscheidend .....	11
Führungskräfte als Change Agents .....	12
Zielgruppen der EDITION CONCADORA .....	12
<b>1 Wie Sie mit dem Buch arbeiten können .....</b>	<b>13</b>
1.1 Thema »Organisation und Konflikt« .....	13
1.2 Die Gliederung des Buches .....	14
1.3 Wie das Buch in Ausbildungen genutzt werden kann .....	16
1.4 Nutzung des Videomaterials .....	17

## Teil 1: Konflikte in Organisationen verstehen

<b>2 Grundlagen der Konfliktdiagnose in Organisationen .....</b>	<b>23</b>
2.1 Ist für die Konfliktbearbeitung überhaupt eine Diagnose nötig? .....	23
2.2 Situationsadäquate Konfliktdiagnose: Ein Kontingenzmodell .....	28
2.3 Hypothesenbildung und Konfliktdiagnose .....	32
2.4 Konsequenzen für eine ganzheitliche Konfliktdiagnose .....	49
<b>3 Feld- und Systemorientierung in der Organisationsmediation .....</b>	<b>51</b>
3.1 Systemisches Verstehen der Konfliktsituationen in Organisationen .....	51
3.2 Der Feldansatz in der Konfliktberatung .....	53
3.3 Der Systemansatz in der Konfliktberatung .....	62
3.4 Erkenntnisprozesse der Mediator:innen .....	73

4 Schritte der Konfliktdiagnose in Organisationen .....	81
4.1 Die Prädiagnose: Orientierung an Konflikttypen als Schritt 1 .....	82
4.2 Die professionelle Diagnose durch die Drittpartei als Schritt 2 .....	90
4.3 Konfliktdiagnose mit Beteiligung der Konfliktparteien: Selbstdiagnose ...	107
4.4 Konfliktbehandlung integriert Organisationsentwicklung .....	113
4.5 Schlussbemerkungen .....	117
5 Die Konfliktodynamik in und zwischen Menschen .....	119
5.1 Systemisches Verstehen der psychischen Prozesse in Konflikten .....	119
5.2 Schutz- und Abwehrfunktionen im Konflikt und in der Mediation .....	135
6 Systemisches Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung .....	143
6.1 Organisationale Systemmuster erkennen .....	143
6.2 Ein Systemkonzept der Organisation .....	145
6.3 Die Konfliktpotenziale der Organisation verstehen .....	151
6.4 Übungen und Methoden zum Organisationsverständnis in Konflikten ...	177
6.5 Organisationstypen als Ansatzpunkt für Konfliktdiagnosen .....	191
7 Die Entwicklungskrisen einer Organisation als Konfliktpotenzial .....	195
7.1 Von der systemischen zur systemisch-evolutionären Betrachtung der Organisation .....	195
7.2 Die Pionierphase von Organisationen .....	203
7.3 Die Differenzierungsphase von Organisationen .....	208
7.4 Die Integrationsphase von Organisationen .....	215
7.5 Die Assoziationsphase .....	222
7.6 Gestaltung der Übergänge von einer Entwicklungsphase zur anderen ...	225
7.7 Überblick: Systemelemente und Entwicklungsphasen .....	228

## Teil 2: Konflikte in Organisationen bearbeiten

8 Übungen mit dem Praxisfall »Zeltberger Kesselwerke« und dem Praxisfall »Seniorenheim Waldesruh« .....	233
8.1 Übungsfall: Unruhe im Seniorenheim »Waldesruh« .....	234
8.2 Übungsfall: »Zeltberger Kesselwerke« und die Reorganisation .....	237
8.3 Üben mit beiden Praxisfällen .....	249
8.4 Überlegungen zu einer umfassenden Organisationsmediation .....	252

9	Situationsgerechte Ansätze der Konfliktbehandlung .....	253
9.1	Eskalationstreiber und Schwellen .....	254
9.2	Heiße und kalte Formen der Eskalation .....	257
9.3	Aktivieren der Selbstheilungskräfte .....	265
9.4	Das Spektrum der Interventionsansätze .....	271
9.5	Direktive und nondirektive Interventionen .....	277
10	Mediation zwischen einzelnen Personen .....	281
10.1	Grundlagen der Mediation zwischen einzelnen Personen .....	281
10.2	Transformative Mediationsansätze .....	286
10.3	Lösungsfokussierte Mediationsansätze .....	319
10.4	Systemtherapeutische Mediationsansätze .....	322
11	Mediation mit Gruppen und Teams .....	331
11.1	Grundlagen zum Verstehen der Konfliktodynamik in Gruppen und Teams .....	331
11.2	Transformative Mediationsansätze .....	346
11.3	Lösungsfokussierte Mediationsansätze .....	359
11.4	Systemtherapeutische Mediationsansätze .....	365
12	Mediation als Organisationsentwicklung .....	375
12.1	Mediation führt zur Organisationsentwicklung .....	375
12.2	Den Organisationskontext einbeziehen .....	376
12.3	Organisationsverbesserungen mit der U-Prozedur .....	379
12.4	Heimliche Spielregeln und Systemmuster verändern .....	384
12.5	Entwicklungskrisen der Organisation als Ansatzpunkte für die Konfliktbearbeitung .....	387
12.6	Konfliktklärung mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat .....	391
12.7	Licht- und Schattenarbeit mit der Organisation .....	398
12.8	Trainings zum Entwickeln von Konfliktkompetenz .....	404
12.9	Aufwachen aus der »Konflikttrance« durch Konfrontation mit der Eskalationsdynamik .....	410
12.10	Rollen- und Funktionsklärung als Konfliktintervention .....	411
12.11	Stakeholder-Aufstellung und Stakeholder-Dialog .....	417
12.12	Konfliktbelastete Entscheidungsprozesse mediativ gestalten .....	419
12.13	Prozessverbesserungen mit der kreativen P-I-N-Methode .....	424
12.14	Konfliktfestigkeit durch Entwicklung eines Konfliktmanagement- systems .....	426
12.15	Als Organisation aus Konflikten lernen .....	428



13 Der Prozess einer komplexen Organisationsmediation .....	429
13.1 Die Orientierungsphase .....	432
13.2 Die Konfliktbehandlungsphase .....	444
13.3 Die Konsolidierungsphase .....	461
13.4 Chancen für persönliche und organisationale Entwicklung .....	471
Literatur .....	473
Sachregister .....	487

# Vorwort zur EDITION CONCADORA

Wie gelingt es, Zukunft zu gestalten? In Organisationen und in der Gesellschaft sind grundlegende Veränderungen notwendig, um im permanenten Wandel von Technologien, sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen sowie kulturellen Kontexten resilient zu bestehen. Was es dafür braucht, ist die Kompetenz, den Wandel zu gestalten: Transformationskompetenz. Sie steht im Zentrum der EDITION CONCADORA.

## Veränderung beginnt im Kopf

Es ist fast schon eine Binsenweisheit, dass Probleme nicht mit demselben Denken gelöst werden können, durch das sie entstanden sind. Veränderungen müssen deshalb im Bewusstsein der Menschen beginnen. Allerdings sind nicht nur neue Gedanken gefragt, sondern vor allem eine andere Art zu denken: multiperspektivisch, kontextbewusst, kulturellreflexiv und vor allem systemisch. Denn komplexe Situationen – und heutzutage sind viele Situationen komplex – erfordern ein Denken, das die vernetzten Wirkfaktoren einer Situation erforscht und dabei die gestaltenden Muster erkennt. Dafür sind Selbststeuerung und emotionale Intelligenz wichtig, die sich mit der Macht der Emotionen auseinandersetzen, die z. B. als stressbedingte Angst das Denken steuert und Affektlogiken bewirkt. Um im Denken zu begründeten Einsichten zu kommen und nicht von Emotionen oder kulturellen Normen bestimmt zu sein, bedarf es darüber hinaus der Fähigkeiten zum radikalen Fragen und zur ständigen Suche nach stimmigen Denkmustern. Diese inneren Aktivitäten verbürgen die menschliche Begabung zur Freiheit und Verantwortung.

## Situatives Handeln ist gefragt

Um in Veränderungsprozessen auf der praktischen Ebene Lösungen für Probleme zu finden, verlangt es aber auch nach passendem und wirksamem Handeln. Das Handeln wird gesteuert von der Kraft des Wollens. Weil das Wollen aber meistens unbewusst von sozialen Normen, übernommenen Kulturmustern und von Emotionen geprägt wird, ist es für stimmiges Handeln innerhalb einer Situation notwendig, sich bewusst mit zwei Fragen auseinanderzusetzen: Was benötigt diese bestimmte Situation? Und: Was ist mein Beitrag zur Weiterentwicklung dieser Situation? Situatives Handeln fordert  *kreatives und schöpferisches Denken*, das entdeckt, was in einer spezifischen Situation wichtig ist. Letztlich geht es aber um die Entscheidung, was konkret geschehen soll, und um die Verantwortungsübernahme für die Umsetzung der Entscheidung. Daraus folgt dann das Handeln im jeweiligen Praxisfeld.

## Bewusstseinsmanagement als Schlüsselfaktor

Notwendig für diese inneren Klärungsprozesse ist die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und gezielten Entwicklung des eigenen Bewusstseins. Das kann als Metakognition, Mindfulness oder als Bewusstseinsmanagement bezeichnet werden. Bewusstseinsmanagement ist auch eine Kernkompetenz für das souveräne Nutzen der künstlichen Intelligenz (KI) bei Urteilsbildungs- und Entscheidungsprozessen. Diese Bewusstseinskompetenzen sind nicht von Geburt an vorhanden und sie werden auch kaum in den Bildungseinrichtungen vermittelt. Deshalb sind für die Ausbildung von Transformationskompetenz Wege zur Bewusstseinsentwicklung von zentraler Bedeutung. Übungsansätze aus der abendländischen Philosophie sind dafür ebenso wichtig, wie auch Methoden aus den meditativen Traditionen Asiens.

## Das transformierende soziale Feld schaffen

Damit Transformationsprozesse in Organisationen und in der Gesellschaft gelingen können, braucht es ein soziales Feld, in dem sich alte Muster auflösen können und in dem ein »haltender Raum« für die Entwicklung des Neuen entsteht. In der Phase des Übergangs vom Alten zum Neuen können Verunsicherung und soziale Spannungen, Lagerbildungen oder lähmendes Totschweigen der Probleme das soziale Feld bestimmen. Für die Entwicklung des sozialen Feldes in Transformations-

prozessen sind deshalb mediative Kommunikation und professionelle Mediation wichtig. Denn wenn es durch differenzierte Verstehens- und Aushandlungsprozesse gelingt, die konflikthafter Gegensätze als Ausgangspunkte zu nehmen für die Entwicklung integrativer Ideen, dann können die Grabenkämpfe überwunden werden. Polarity-Management ist dabei gefragt. Dafür gilt es, die Kunst, vom Konflikt zum Dialog zu kommen, als grundlegende Transformationskompetenz zu entwickeln.

## Kulturtransformation schafft tiefgehende Musterveränderungen

Sobald sich Vertrauen und psychologische Sicherheit im sozialen Feld entwickeln, können auch die impliziten Verhaltensregeln und die unbewussten kulturprägenden Kräfte einer Organisation ins Bewusstsein gehoben, besprochen und gegebenenfalls auch verändert werden. Das ist die Königsdisziplin des Transformationsmanagements, denn auf dieser Ebene entscheidet es sich, ob die alten Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster weiterhin vorherrschen oder ob es gelingt, neue Gestaltungskräfte wirksam werden zu lassen. Neue kulturelle Werte bekommen aber erst Kraft, insofern sie gestaltend im kommunikativen Verhalten, in neuen Regelungen für Personalentwicklung und Karrierepfade, im konkreten Verhalten in Rollen und Funktionen oder auch in der Gestaltung der Arbeitsprozesse und der finanziellen Regelungen wirksam werden. Der Kern der Kulturtransformationskompetenz ist dabei ein Denken, das bereit ist, alle impliziten Spielregeln, Werte und Konzepte infrage zu stellen und gleichzeitig für die aktuelle Situation co-kreativ die stimmigen Werte, Konzepte und Lösungen zu (er-)finden.

## Das Menschenbild ist entscheidend

Diese schöpferische Potenz als Kern der Kulturgestaltung widerspricht vielen Menschenbildern, die heute implizit in Organisationen, in der Wissenschaft und auch in der Philosophie vorherrschend sind. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit der Frage »Was ist der Mensch?« von zentraler Bedeutung für die Kunst, Transformationsprozesse zu gestalten. Denn das vorherrschende Menschenbild mit seinen Wertungen, was wichtig und was nicht so wichtig ist, hat direkte Auswirkungen auf die gelebte Praxis in Gruppen, Organisationen und auch in der Gesellschaft.

Für das Verhalten der Menschen in Führung und Zusammenarbeit ist es entscheidend, welche impliziten Bilder vom Menschen in einer Organisation – und auch in der Gesellschaft – vorherrschend sind. Dabei geht es nicht nur um die

Frage, ob die Menschen in der Organisation im Grunde intrinsisch motiviert arbeiten wollen und in Organisationen Umgebungen suchen, um sich zu verwirklichen, oder ob sie durch Belohnungssysteme und Sanktionen (Zuckerbrot und Peitsche) zu Höchstleistungen motiviert werden müssen. Im Zeitalter der Ausbreitung von Künstlicher Intelligenz steht auch die Frage im Raum, ob es sich noch lohnt, selbst zu denken und zu entscheiden, wenn die KI so schnelle Lösungen liefert. In Gehirnforschung und Philosophie breiten sich Menschenbilder aus, die die Freiheitsfähigkeit des Menschen, und damit die Verantwortlichkeit, infrage stellen. Und auch gesellschaftspolitisch gewinnen in Mitteleuropa Strömungen an Bedeutung, für die Demokratie als »Herrschaft der Gleichen« keine Bedeutung mehr hat. Für die Kunst, Transformationsprozesse zu gestalten, ist es entscheidend, wie der Mensch verstanden wird: ob er zur Freiheit veranlagt ist und über eine kreative Potenz verfügt, die Neues in die Welt bringen kann, oder ob er letztlich als determiniertes Wesen verstanden wird, das durch »Wissende« geführt werden muss.

## Führungskräfte als Change Agents

Das Gelingen von organisationalen Transformationsprozessen hängt entscheidend davon ab, dass die Führungskräfte aller Ebenen ihre Organisation gestalten und gezielt verändern. Beidhändige Führung ist dafür gefragt: mit der einen Hand das Tagesgeschäft erfolgreich organisieren und mit der anderen Hand die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, des eigenen Teams und der ganzen Organisation voranbringen. Das wird aber nur gelingen, wenn die Führungskräfte die Kompetenzen erwerben, um als Change Agents zusammen mit ihren Mitarbeitenden Transformationsprozesse zu gestalten.

## Zielgruppen der EDITION CONCADORA

Organisationen in allen Bereichen der Gesellschaft sind die Praxisfelder, die die EDITION CONCADORA in den Fokus rückt. Die Bände der Edition richten sich an Menschen, die in Organisationen und in der Gesellschaft Verantwortung tragen, an Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen sowie in der Zivilgesellschaft und der Politik – zur Unterstützung der organisationalen, kulturellen, digitalen, wirtschaftlichen und gesellschaftlich-politischen Transformationsprozesse.

Rudi Ballreich

Rudi Ballreich und Friedrich Glasl

# 1

## Wie Sie mit dem Buch arbeiten können

### 1.1 Thema »Organisation und Konflikt«

#### 1.1.1 In Organisationen gehören Differenzen und Konflikte zum Alltag

Menschen in Organisationen sind täglich Differenzen ausgesetzt. Das gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiter:innen, die keine Führungsverantwortung tragen. Denn Differenzen sind die natürliche Folge eines arbeitsteiligen Systems, das nur deshalb besondere Leistungen erbringen kann, weil unterschiedliche Fachkompetenzen und Arbeitsstile, verschiedene Lebens- und Berufserfahrungen, andersartige Denkweisen und Problemlösungsansätze einander ergänzen. Unterschiede sind eine Bereicherung, wenn wir sie gut nutzen, und sie sind Konfliktquellen, wenn wir mit ihnen nicht konstruktiv umgehen können.

Deshalb geht es bei Organisationsmediation niemals darum, Unterschiede zu beseitigen, sondern fruchtbar zu machen. Zum einen, indem Menschen durch ihr Mitwirken an einer Mediation befähigt werden, sich mit Differenzen konstruktiv auseinanderzusetzen, zum anderen, indem Organisationen so (um-) gestaltet werden, dass sie aus Unterschieden Nutzen ziehen können und nicht an ihnen zerbrechen. Konflikte können deshalb als Signale betrachtet werden und durch konstruktive Bearbeitung zur Weiterentwicklung der Organisationen führen.

Damit Organisationsmediation diesem Ziel dienen kann, haben wir das Buch in zwei Teile gegliedert:

- In Teil 1 bieten wir Grundlagen, Modelle und Methoden zum Erkennen und Verstehen von Konflikten in Organisationen.

- In Teil 2 beschreiben wir Strategien und konkrete Methoden, mit denen Konflikte zwischen den Menschen und Konfliktpotenziale in der Organisation bearbeitet werden können.

## 1.2 Die Gliederung des Buches

### 1.2.1 Was das Buch bietet: Theoriemodelle, Strategien und Methoden, Übungen, Fallbeispiele

Das Buch bietet die grundlegenden Theoriemodelle, um Konflikte im Organisationskontext verstehen zu können. Und es beschreibt Strategien und differenzierte Methoden der Konfliktbearbeitung. Diese Methoden sind genau beschrieben, und viele Methoden werden in ausführlich dokumentierten Filmszenen demonstriert. Damit die Theorie anwendbar wird und damit sich die Haltungen und Fähigkeiten entwickeln können, die für die wirkungsvolle Nutzung der Methoden notwendig sind, enthält das Buch auch viele Übungen. Um die Anwendung der Theoriemodelle, Strategien und Methoden möglichst nah mit der Praxis zu verbinden, enthält das Buch zwei ausführlich beschriebene und durch Filmszenen vorgestellte Praxisfälle.

### 1.2.2 Zu Teil 1 des Buches: Konflikte in Organisationen verstehen

Weil bei Konflikten in Organisationen viele Faktoren aufeinander einwirken, ist es für eine wirksame Konfliktbehandlung notwendig zu verstehen,

- was sich dabei in den beteiligten Menschen abspielt (Kapitel 3),
- wie sich das auf den zwischenmenschlichen Umgang auswirkt (Kapitel 5) und
- welchen Einfluss die Organisation auf das Geschehen in und zwischen Menschen nimmt (Kapitel 6 und 7).

Die Dynamik sozialer Konflikte erklärt sich zum Großteil daraus, dass die Streitparteien bei zunehmendem Stress in ihrer Wahrnehmungsfähigkeit getrübt werden und dass sie das, was sie meinen wahrzunehmen, meistens sehr unterschiedlich beurteilen und bewerten. Deshalb ist es von größter Bedeutung, dass die helfenden Drittparteien selbst – seien es Mediator:innen, Berater:innen, Coaches, Supervisor:innen, Führungspersonen usw. – möglichst unbefangen an den Konflikt herantreten und Einengungen im Wahrnehmen und Denken aufzulösen versuchen. Die Überwindung monokausaler Erklärungsansätze und das

Erkennen systemischer Muster in den sozialen Prozessen sowie im Zusammenhang des Konflikts mit dem Organisationskontext ist dafür von besonderer Bedeutung. Aus diesem Grund gehen wir tiefer auf Fragen des menschlichen Wahrnehmens und Denkens ein:

- Wie können wir überhaupt soziale Wirklichkeiten, die ja keine physisch-sinnlichen Gegebenheiten sind, wahrnehmen? (Kapitel 2 und 3)

Was können wir Mediator:innen tun, damit nicht Vorurteile, Sympathie oder Antipathie unsererseits den Blick auf die Konfliktparteien verzerren? (Kapitel 2 und 3)

- Wie können wir die systemischen Muster in Konflikten zwischen Einzelpersonen, in oder zwischen Gruppen (bzw. Abteilungen) verstehen? (Kapitel 3 f., 6 f., und Teil 2 Kapitel 10–12)
- Wie können wir komplexe Konfliktsituationen schrittweise erfassen und überschauen? (Kapitel 4)
- Wie lässt sich Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden? (Kapitel 2 f. und 4)

Der Hintergrund unseres ganzheitlichen Ansatzes sind die Gestaltpsychologie, die Phänomenologie sowie systemisch-vernetztes Denken, erweitert durch imaginative und intuitive »sozial-künstlerische« Methoden.

### 1.2.3 Zu Teil 2 des Buches: Konflikte in Organisationen bearbeiten

Die Ausführungen in Teil 1 sind Voraussetzung für eine wirksame Konfliktbehandlung. In Teil 2 des Buches geht es deshalb um die Fragen:

- Woran orientiert sich situationsgerechtes Handeln in komplexeren Konfliktsituationen? (Kapitel 9 und 14)
- In welchen Situationen ist welche Art von Mediation erfolgversprechend – und wann ist überhaupt eine andere Vorgehensweise vorzuziehen? (Kapitel 9)
- Wie muss ein Mediationsprozess beschaffen sein, damit er nachhaltig wirksam ist? Was dies für eine Mediation zwischen einzelnen Individuen bedeutet, wird in Kapitel 10 beschrieben; die Arbeit mit Gruppen wird in Kapitel 11 dargestellt; für die Arbeit an den organisationalen Konfliktpotenzialen geben die Kapitel 6 und 12 Hinweise.
- Schließlich wird in den Kapiteln 12 und 13 erörtert, wie ein erfolgreicher Mediationsprozess allmählich in Organisationsentwicklung übergeht, womit eine Erneuerung der Organisation möglich wird.



Auch in Teil 2 geht es uns um die Hauptziele dieses Lehr- und Übungsbuches, nämlich um die Verbindung von Theorie und Praxis und die Integration von Erkennen und Verstehen zu professionellem Handeln.

### 1.3 Wie das Buch in Ausbildungen genutzt werden kann

Durch die zahlreichen Übungsanleitungen in allen Kapiteln und durch die beigefügten Zugänge zu Videomaterial (Links und QR-Codes), Fallszenen und Mediationsdemonstrationen eignet sich das Buch sehr gut für den Einsatz in Mediations-, Organisationsberatungs- und Supervisionsausbildungen. Aber auch für Konflikttrainings, z. B. für Führungskräfte oder Betriebsräte, ist das Buch gut zu nutzen. Bei den genannten Seminaren und Trainings können die Filme und das Buch auf unterschiedliche Weise eingesetzt werden:

#### *Für die Einzelarbeit*

Die Übungen zum Verstehen von Konflikten können allein durchgeführt werden. Es fehlt zwar der Austausch mit anderen Sichtweisen, aber in Ergänzung zum Lesen über Diagnoseprozesse ist es in der Auseinandersetzung mit den beschriebenen Fallbeispielen und den gefilmten Szenen sowie mit eigenen Organisationserfahrungen möglich, das Gelesene sofort anzuwenden und Sicherheit in der Wahrnehmung und im Verstehen von Konflikten zu erwerben.

#### *In Beratungsausbildungen*

In Ausbildungen zur Mediation, zur Organisationsberatung, zur Supervision und zum Coaching kann in Workshops intensiv mit dem Konfliktfall »Zeltberger Kesselwerke« gearbeitet werden. Das schriftliche Material eignet sich zum Einleben in die Konfliktsituation. Die Videos zeigen exemplarische Szenen aus der Organisation. Daran können die beschriebenen Diagnoseübungen und das Ausprobieren einzelner Interventionsmethoden anschließen. Die Übungsanleitungen sind so gehalten, dass selbstorganisierte Übungsgruppen damit arbeiten können.

Die Beschreibung des relativ überschaubaren Fallbeispiels »Konflikte im Seniorenheim Waldesruh« kann für Diagnoseübungen und für Überlegungen zum phasenweisen Vorgehen in der Organisation genutzt werden. Auch für dieses Fallbeispiel führen QR-Codes und Links zu Videos mit Spielszenen, die es erleichtern, sich in die Konfliktdynamik einzufühlen.

### *In Trainings zur Konfliktqualifizierung*

In Konflikttrainings z. B. für Führungskräfte geht es unter anderem darum, die Dynamik von Konflikten gut zu erkennen und zu verstehen. Der Zusammenhang organisationaler Konfliktpotenziale mit der psychosozialen Konfliktodynamik kann anhand des Fallbeispiels und der beschriebenen Methoden gut analysiert werden. Ein Grundverständnis für mediative Eingriffe ist für Führungskräfte wichtig, weil sie oft auch in dieser Rolle gefordert werden oder weil sie als Auftraggebende für externe Berater:innen oder Mediator:innen verstehen sollten, was auf die Organisation zukommt.

## 1.4 Nutzung des Videomaterials

### 1.4.1 Der Lehrfilm »Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen«

Wir haben 2010 zusammen mit professionellen Business-Theaterspieler:innen in einem Filmstudio einen umfangreichen Lehrfilm zur Organisationsmediation gedreht, der schon damals als Begleitung des Buches »Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen« gedacht war. Dem Buch war in der ersten Auflage eine DVD mit Auszügen dieses Films beigelegt. Durch den Fortschritt der Technik ist es jetzt möglich, mit den QR-Codes an den passenden Stellen die unterstützenden Filmszenen einzufügen. Wir freuen uns, dass auf diese Weise das aufwendig produzierte Filmmaterial optimal genutzt werden kann.

Wichtig ist zum Verständnis der Methodendemonstrationen, dass die Schauspieler:innen keinem festen Skript gefolgt sind, sondern nur grobe Rollenbeschreibungen als Grundlage hatten. Sie haben spontan in ihren Rollen reagiert und sind in freier Improvisation auf die Interventionen der Mediatoren eingegangen. Für uns Mediatoren waren diese deshalb sehr nah an den Echtsituationen in einer Organisationsmediation.

Wer den Zugang zum gesamten Lehrfilm erwerben möchte, kann dies über den Concadora Verlag tun.



#### Video

Lehrfilm: Ballreich, R., Glasl, F.: Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen (10 Stunden) (<https://url.concadora.com/lehrfilm>)



## 1.4.2 Der Konfliktfall »Konflikte im Seniorenhaus Waldesruh«

2017 habe ich (Rudi Ballreich) an der Universität Witten/Herdecke das Symposium »Das Spannungsfeld Mensch und Organisation« organisiert und moderiert. Die prägenden Persönlichkeiten der systemischen Beratung im deutschsprachigen Raum haben dort auf der Bühne in einem durch Schauspieler dargestellten Organisationskonflikt exemplarisch jeweils eine Methode demonstriert. Die Veranstaltung war für die Beteiligten ein besonderes Ereignis. Wir bringen in diesem Buch die gespielten Konfliktszenen, die zusammen mit den Fallbeschreibungen einen lebendigen Zugang zum Konfliktfall im Altenheim ermöglichen. Wer die Filmaufnahmen mit den Methodendemonstrationen von Friedrich Glasl, Barbara Heitger und Rudi Wimmer, Gunther Schmidt, Jürgen Kriz, Bernd Schmidt, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, Gerda Volmer und Eckard König und die inhaltlichen Beiträge von Luc Ciompi, Dirk Baecker und Arist von Schlippe erwerben möchte, kann das über den Concadora-Verlag tun.



### Video

Filmaufnahmen mit Methodendemonstrationen aus dem Video: Ballreich, R. (Hrsg.) (2018): Das Spannungsfeld Mensch und Organisation (<https://url.concadora.com/spannungsfeld>)



## 1.4.3 Ein Interviewbuch mit den Pionieren der systemischen Beratung

In dem Buch »Systemische Perspektiven. Die Pioniere der systemischen Beratung im Gespräch«, herausgegeben von Rudi Ballreich (2020), finden sich Interviews mit fast allen Teilnehmenden des Symposiums »Das Spannungsfeld Mensch und Organisation« und auch mit weiteren Persönlichkeiten, die für die Entwicklung der systemischen Beratung wichtig waren oder sind, z. B. mit Helm Stierlin und Fritz Simon.

Die Ansätze, die in den Videos und im Interviewbuch sichtbar werden, können das Vorgehen in dem vorliegenden Buch an der einen oder anderen Stelle ergänzen. Sie machen aber auch den besonderen Ansatz dieses Buches sichtbar.

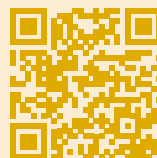
#### 1.4.4 Weitere Videos zur Methodendemonstration

Wir stellen weiteres Videomaterial zur Verfügung, das die Ausführungen des Buches ergänzt, vertieft und anschaulich macht:



##### Video

Glasl, F./Varga von Kibéd, M. (2008): Die Interaktion des Familiensystems mit dem Unternehmenssystem in der Mediation (<https://url.concadora.com/interaktion>)



##### Video

Ballreich, R./Glasl, F.: Atmosphärische »Gespenster« in Organisationskonflikten (<https://url.concadora.com/gespenster>)



#### 1.4.5 Zugänge zum Filmmaterial

Das Filmmaterial ist durch das Smartphone und die QR-Codes zugänglich. Dazu muss man die Kamera des Smartphones auf den QR-Code richten und den Anweisungen folgen. Alternativ ist bei jedem Video auch noch der Link aufgeführt, den man im Browser des Computers eingeben kann und der dann direkt zur jeweiligen Filmszene führt.

#### 1.4.6 Nutzungsrechte

Durch den Erwerb des Buches ist es erlaubt, diese Filmaufnahmen im Kontext von Ausbildungen und Trainings zu verwenden. Nicht erlaubt ist es, diese Videoaufnahmen kommerziell zu nutzen. Dafür ist ein Nutzungsvertrag mit dem Concadora-Verlag notwendig: [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de).

**20** Wie Sie mit dem Buch arbeiten können

Wir hoffen, dass wir mit diesem Werk Anregungen zur weiteren Entwicklung der Mediation und der mediativen Organisationsentwicklung geben können als Beitrag zu einer menschlicheren und friedlicheren Welt.

Rudi Ballreich und Friedrich Glasl

# **Teil 1:** Konflikte in Organisationen verstehen



# 2

## Grundlagen der Konfliktdiagnose in Organisationen

### 2.1 Ist für die Konfliktbearbeitung überhaupt eine Diagnose nötig?

Eine Sichtung der maßgeblichen Fachliteratur zu Fragen der Konfliktdiagnose ergibt ein widersprüchliches Bild: Die meisten Autor:innen betonen, ganz auf Diagnosen verzichten zu können, während andere eine Diagnose als unverzichtbare Voraussetzung von gezielten Interventionen sehen.

#### 2.1.1 Diagnosen in der Mediationsliteratur

In Büchern zur *Mediation* ist selten oder auch gar nicht von Diagnose die Rede. Das gilt beispielsweise für Folberg und Taylor (1984), Besemer in seinem ersten Buch über Mediation (1993), Williams und Williams (1994), Falk, Heintel und Pelikan (1998), Faller (1996), Klammer und Geißler (1999), Bonenkamp, Brenninkmeijer, van Bruggen und Walters (2001), Montada und Kals (2001) und von Hertel (2013).

Andere Autor:innen gehen unterschiedlich intensiv auf Diagnoseaspekte ein. Stephan Breidenbach (1995) stellt als Jurist vor dem Beginn einer Mediation die »Weichenstellungsfrage«, nämlich wie der Konflikt von den Streitenden selbst verstanden wird: Wenn er ein Rechtsproblem betrifft, ist er zu »verrechtlichen«, und wenn er als Beziehungsproblem erscheint, ist er zu »entrechtlichen« (Breidenbach, 1995, S. 53) und kann über Mediation gelöst werden. Für Breidenbach ist deshalb entscheidend, in welcher Phase der Intensivierung sich der Konflikt befindet und wie groß die Machtdifferenzen zwischen den Konfliktparteien sind (Breidenbach, 1995, S. 101 ff.).

Christoph Besemer (1999) baut in seinem späteren Mediationsbuch den Ansatz von Pat Patfoort (1995) aus und widmet den Diagnosefragen nach der per-



sonalen und strukturellen Macht der Konfliktparteien viel Aufmerksamkeit. Auch Hannelore Diez (2005) stellt Diagnoseansätze vor und gibt Hinweise für die Bildung diagnostischer Hypothesen.

Viel ausführlicher sind Winslade und Monk (2000), die Urheber der Narrativen Mediation. Sie arbeiten mit den Konfliktparteien sehr beharrlich an der Bewusstwerdung der Konfliktgeschichte und der darin manifesten Muster, um den Konflikt (gemeinsam) zu einer neuen Geschichte umzuformen. Mit Rudi Ballreich (Ballreich u. Glasl, 2019b) stelle ich im Diagnoseteil unseres Mediationsmodells die psychosozialen Konfliktmechanismen dar, weil sie Ansatzpunkte für Interventionen ergeben, und wir gehen noch auf weitere Aspekte der Diagnose ein, die zu beachten sind, wenn mit Mediation nachhaltige Wirkungen erreicht werden sollen.

An diesen Beispielen wird die Vielfalt der Ansichten sichtbar. Um den Hintergrund der unterschiedlichen Auffassungen zu verstehen, habe ich (in Glasl u. Weeks, 2008, und in Bannink, 2009, S. 221–242) mit dem Blick auf Phasengliederungen des Mediationsprozesses drei Hauptströmungen unterschieden:

1. *Problembезogenes Vorgehen* – mit zwei Unterarten (a) *paradigmenorientiert* (z. B. Kerntke, 2004; Glasl, 2024), und (b) *pragmatisch ergebnisorientiert* (z. B. Fisher, Ury u. Patton, 1995);
2. *Visionsgeleitetes Vorgehen* – mit zwei Unterarten (a) *paradigmenorientiert* (z. B. Lederach, 2003) und (b) *pragmatisch lösungsfokussiert* (z. B. Bannink, 2009; Röhrig u. Scheinecker, 2019);
3. *Prozessfolgendes Vorgehen* (Bush u. Folger, 1994, Schwarz, 1995, Redlich, 1996, Schmidt, 2017). Die *prozessfolgende Mediation* geht grundsätzlich nicht von einem Phasenkonzept aus, sondern geht immer auf das ein, was die Parteien aktuell und spontan vorbringen. Prozessfolgende Mediation könnte auf jede Diagnose verzichten, weil Mediator:innen die Situation akzeptieren müssen, wie sie sich zu Beginn darstellt, weil sie ohnedies keine wie auch immer geartete Ergebnisverantwortung übernehmen. Aber es erfordert ein besonders waches Wahrnehmen und Verstehen der Situation, die zu Beginn der Mediation besteht – doch auch das ist nach meinem Verständnis Diagnose.

Das folgende Schema stellt die Phasenmodelle der Hauptströmungen einander gegenüber.

Die Schulen der (1) *problembezogenen Mediation* greifen die von den Konfliktparteien angesprochenen Probleme, deren Entstehung und Hintergründe, im Zuge der Darlegungs- und Vertiefungsphase auf und bearbeiten sie gemeinsam mit ihren Klient:innen. Von der (2) *visionsgeleiteten Mediation* greift die *para-*

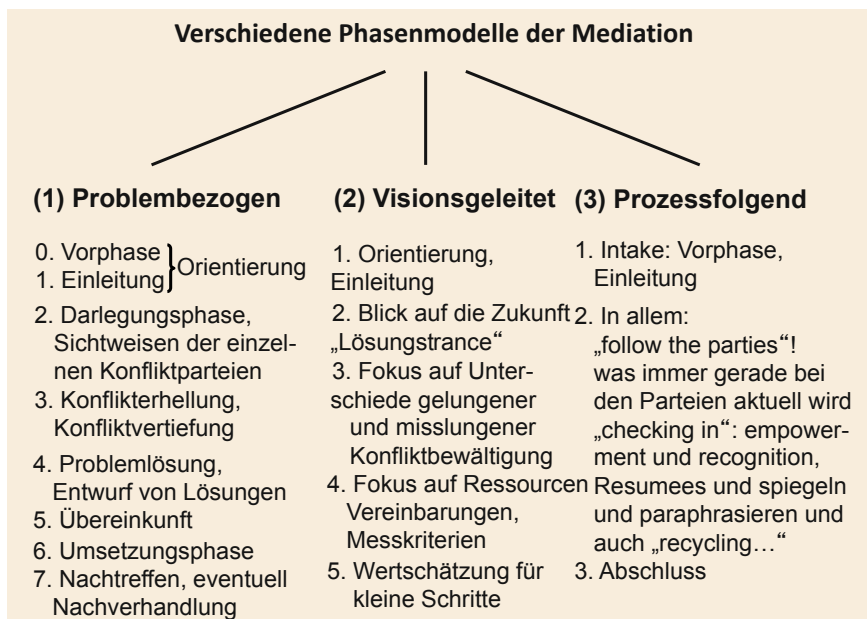


Abbildung 2-1: Phasenmodelle der drei Hauptströmungen der Mediation

*digmatisch orientierte* Richtung Probleme und deren Hintergründe auf. Anders geht die (3) *lösungsfokussierte Schule* mit Diagnosefragen um (siehe Bannink, 2009, Röhrig u. Scheinecker, 2019). Sie stammt aus der lösungsorientierten Psychotherapie und Beratung, die Isoo Kim Berg und Steve de Shazer in den 1980er Jahren – aufbauend auf Watzlawick, Weakland und Fish (1974) und anderen – als Kurzzeittherapie entwickelt haben. De Shazer (1985) geht davon aus, dass eine Einsicht in die Ursachen und Hintergründe des Problems (meistens) nicht erforderlich sei, um mit den Klient:innen eine verbesserte Situation zu schaffen. De Shazer legt seinem Therapieansatz folgende Hauptprinzipien zugrunde:

- Das Entwickeln einer Lösung hängt nicht notwendigerweise mit dem Problem (oder Konflikt) zusammen. Denn auch wenn das ursprüngliche Problem weiter bestehen bleibt, kann oft eine pragmatische Lösung gefunden werden.
- Eine Analyse des Problems dient an sich nicht der Lösungsfindung, hingegen kann das Betrachten der »Ausnahmen« (Situationen, in denen das problematische Verhalten nicht aufgetreten ist) Hinweise geben auf Verbesserungsmöglichkeiten.
- Es soll nicht repariert werden, was nicht kaputt ist. Was in der Wahrnehmung der Klient:innen positiv ist, das lasse man besser so bestehen.