

Inhalt

1. Wie Sie mit dem Buch und dem Film arbeiten können	13
Zu Teil 1: Konflikte in Organisationen verstehen	13
Zu Teil 2: Konflikte in Organisationen bearbeiten	14
Nutzung der beiliegenden DVD	15
Buch und Film als Lernmedium	15
Übungsmöglichkeiten mit Buch und Film	16
Teil 1: Konflikte in Organisationen verstehen	17
2. Friedrich Glasl: Grundlagen der Konfliktdiagnose in Organisationen	19
2.1 Ist für die Konfliktbearbeitung überhaupt eine Diagnose nötig?	19
2.1.1 Diagnose in der Mediationsliteratur	19
2.1.2 Diagnose in der Konfliktmanagementliteratur	22
2.2 Situations-adequate Konfliktdiagnose (Kontingenzmodell)	23
2.2.1 Der Irrweg des Kausalitätsdenkens bei Konfliktdiagnosen	24
2.2.2 Konfliktdiagnose als Orientierung für Interventionen	25
2.3 Hypothesenbildung und Konfliktdiagnose	27
2.3.1 Die Spannung zwischen Wahrnehmen und Interpretieren	27
2.3.2 Goethes Forscherhaltung als Leitidee	28
2.3.3 Erkenntnistheoretischer Hintergrund des Goetheanismus und der Phänomenologie	29
2.3.4 Partizipierende Bewusstheit	32
2.3.5 Das Erkennen von Mustern	34
2.3.6 Der Nutzen sozial-künstlerischer Methoden	36
2.3.7 Mikro-skopischer und makro-skopischer Blick	40
2.4 Konsequenzen für eine ganzheitliche Konfliktdiagnose	42
3. Rudi Ballreich: Feld- und Systemorientierung in der Organisationsmediation	45
3.1 Systemisches Verstehen der Konfliktsituationen in Organisationen	45
3.2 Der Feldansatz in der Konfliktberatung	46
3.2.1 Situationen als Ganzheiten wahrnehmen	46
3.2.2 Bedürfnisse organisieren das Feld des Erlebens	47
3.2.3 Abgrenzung und Offenheit der Kraftfelder	48
3.2.4 Der „Ort“ einer Person im sozialen Feld	49
3.2.5 Dynamische und strukturelle Aspekte des Feldes	49

3.2.6	Das „Hier-und-jetzt-Prinzip“	50
3.2.7	Feldwahrnehmung durch Präsenz und Awareness	51
3.2.8	Übungen und Methoden zum Feldansatz in der Konfliktberatung	52
3.3	Der Systemansatz in der Konfliktberatung	54
3.3.1	Was ist überhaupt ein System?	55
3.3.2	Unterschiedliche Systemqualitäten	55
3.3.3	Wie funktioniert systemisches Denken konkret?	56
3.3.4	Erkenntnisprozesse der MediatorInnen	63
3.3.5	Übertragung und Gegenübertragung in der Mediation	66
3.3.6	Übungen und Methoden zum Systemansatz in der Konfliktberatung	68
4.	Friedrich Glasl: Schritte der Konfliktdiagnose in Organisationen	71
4.1	Die Prä-Diagnose: Orientierung an Konflikttypen als Schritt 1	71
4.1.1	Reichweite der Bemühungen der Konfliktparteien	74
4.1.2	Die soziale Arena (der Umfang) des Konflikts	74
4.1.3	Die Austragungsform des Konflikts	76
4.1.4	Einschätzung der Eskalationsgrade des Konfliktes	78
4.1.5	Gesamtbild der Einschätzung des Konflikttyps	78
4.2	Die professionelle Diagnose durch die Drittpartei als Schritt 2	78
4.2.1	Die Streitpunkte, die Konfliktthemen, die Arbeitsthemen (die „Issues“)	79
4.2.2	Der Konfliktprozess, die Eskalation des Konfliktes	81
4.2.3	Die Stakeholders, die Konfliktparteien und die Konfliktkonstellationen	84
4.2.4	Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien	86
4.2.5	Die Grundhaltungen der Parteien, das konkrete Strategie-Kalkül	89
4.2.6	Das diagnostische Gesamtbild	93
4.3	Konfliktdiagnose mit Beteiligung der Konfliktparteien: Selbstdiagnose	93
4.3.1	Konfliktparteien gemeinsam oder getrennt beteiligen (Caucus)	93
4.3.2	Diagnoserückmeldungen an die Konfliktparteien	95
4.4	Konfliktbehandlung integriert Organisationsentwicklung	98
4.4.1	Diagnose der Wesenselemente einer Organisation	98
4.5	Schlussbemerkungen	102
5.	Rudi Ballreich: Die Konfliktodynamik in und zwischen Menschen	103
5.1	Systemisches Verstehen der seelischen Prozesse in Konflikten	103
5.1.2	Wechselwirkungen zwischen Bedürfnissen und Situation	105
5.1.3	Der Zusammenhang von Bedürfnissen und Gefühlen	108
5.1.4	Selbststeuerung und positive Motivierung durch Bedürfnisfrustration	110
5.1.5	Stressreaktion, Konfliktverhalten und Verstrickungen	112
5.1.6	Mediation als Weg vom Konfliktverhalten zur Besonnenheit	115
5.1.7	Die „Dämonisierte Zone“ im Konflikt	117
5.2	Schutz- und Abwehrfunktionen im Konflikt und in der Mediation	118

5.2.1	Die Bedeutung der Schutz- und Abwehrfunktionen	118
5.2.2	Intrapsychische Schutz und Abwehrfunktionen	119
5.2.3	Interpersonale Schutz- und Abwehrfunktionen	121
5.2.4	Institutionelle Schutz- und Abwehrfunktionen	122
5.2.5	Die Bedeutung der Schutz- und Abwehrfunktionen in Konflikten	123
5.2.6	Umgang mit den Schutz- und Abwehrfunktionen in der Mediation	123
6.	Rudi Ballreich: Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung	127
6.1	Organisationale Systemmuster erkennen	127
6.2	Ein Systemkonzept der Organisation	129
6.2.1	Die Organisation und ihre Subsysteme	129
6.2.2	Die Vernetzung der einzelnen Systemelemente	131
6.3	Die Konfliktpotenziale der Organisation verstehen	134
6.3.1	Konfliktursachen und Konfliktpotenziale in Organisationen	134
6.3.2	Die Identität einer Organisation	136
6.3.3	Policy und Strategie einer Organisation	138
6.3.4	Die Struktur der Aufbauorganisation	139
6.3.5	Einzelfunktionen und Organe	145
6.3.6	Menschen, Gruppen, Klima	151
6.3.7	Prozesse und Abläufe	154
6.3.8	Die physischen und materiellen Mittel einer Organisation	155
6.4	Übungen und Methoden zum Organisationsverständnis in Konflikten	157
6.4.1	Rationale Untersuchung der vernetzten Organisationsfaktoren	157
6.4.2	Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen erkennen	158
6.4.3	Kreative Methoden zur Untersuchung der Systemelemente	161
6.4.4	Meditative Ansätze zur Untersuchung einer Konfliktsituation	166
6.5	Organisationstypen als Ansatzpunkt für Konflikt Diagnosen	170
6.5.1	Konfliktpotenziale in Produktorganisationen	171
6.5.2	Konfliktpotenziale in Dienstleistungsorganisationen	171
6.5.3	Konfliktpotenziale in professionellen Organisationen	172
6.6	Entwicklungskrisen einer Organisation als Konfliktpotenzial	173
7.	Hannes Piber: Entwicklungskrisen von Organisationen als Konfliktpotenziale	175
7.1	Prinzipien organisationaler Entwicklung	175
7.1.1	Die Wirklichkeit besteht aus Holons	176
7.1.2	Holons haben vier Tendenzen	176
7.1.3	Entwicklung hat eine Richtung	177
7.1.4	Entwicklungsenergie durch schöpferische Spannungsfelder	177
7.2	Entwicklungsphasen von Organisationen	177
7.2.1	Die Pionierphase	178
7.2.2	Die Differenzierungsphase	181

7.2.3	Die Integrationsphase	184
7.2.4	Die Assoziationsphase	187
7.3	Entwicklungsbedingte Konfliktpotenziale in Organisationen	189
7.3.1	Entwicklungskrisen bei Übergängen von einer Phase in die nächste	189
7.3.2	Konfrontation verschiedener Bewusstseinssebenen und mentaler Modelle	191
7.3.3	Phasenadequate Managementmodelle	194
7.3.4	Ansatzpunkte für Lösungen	195
8.	Friedrich Glas: Übungen mit dem Modellfall „Zeltberger Kesselwerke“	199
8.1	Die Inhalte des ganzen Lehrfilms	199
8.1.1	DVD 1: Konfliktsituationen und der Auftrag zur Mediation	200
8.1.2	DVD 2: Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern	201
8.1.3	DVD 3: Mediation zwischen Teams I	201
8.1.4	DVD 4: Mediation zwischen Teams II	201
8.1.5	DVD 5: Mediation wird zur Organisationsentwicklung	202
8.2	Die Zeltberger Kesselwerke und die Reorganisation	202
8.2.1	Das Unternehmen vor der Reorganisation	202
8.2.2	Die Änderung der Struktur	204
8.2.3	Die Kernpersonen des Konflikts	207
8.2.4	Die Anordnungen zur Durchführung der Reorganisation	209
8.2.5	Die Reorganisation	210
8.2.6	Besondere Vorfälle seit der Reorganisation	211
8.2.7	Zusammenfassende Chronologie der Ereignisse	211
8.3	Die Probleme aus Sicht der am meisten exponierten Personen im Konflikt	212
8.3.1	Die Beschwerden des Herrn Jung	212
8.3.2	Die Beschwerden der Frau Kaufmann	213
8.4	Üben mit den Szenen der beigefügten DVD	214
8.4.1	Szene 1: Das Unternehmen und die handelnden Personen	214
8.4.2	Szene 2: Ein Zusammenstoß auf dem Flur	215
8.4.3	Szene 3: Schulterchluss in einem Führungsteam der Produktion	216
8.4.4	Szene 4: Turbulenzen im Werkleitungskreis	217
8.4.5	Diagnoseübungen nach dem Betrachten der Szenen 1 bis 4	217
8.5	Überlegungen zu einer umfassenden Organisationsmediation	218
Teil 2:	Konflikte in Organisationen bearbeiten	221
9.	Friedrich Glas: Situationsgerechte Ansätze der Konfliktbehandlung	223
9.1	Eskalationstreiber und Schwellen	224
9.2	Heiße und kalte Formen der Eskalation	227
9.3	Das Aktivieren der Selbstheilungskräfte	232
9.3.1	Interventionen auf den Eskalationsstufen 1 und 2	232

9.3.2	Interventionen auf den Eskalationsstufen 3 und 4	233
9.3.3	Interventionen auf Stufe 5 und weiteren Eskalationsstufen	236
9.4	Das Spektrum der Interventionsansätze	236
9.5	Direktive und non-direktive Interventionen	242
10.	Rudi Ballreich: Mediation zwischen einzelnen Personen	245
10.1	Grundlagen der Mediation zwischen einzelnen Personen	245
10.1.1	Konfliktpotenziale in Beziehungen	245
10.1.2	Rollen und Ansätze der MediatorInnen	247
10.2	Transformative Mediationsansätze	249
10.2.1	Transformation der seelischen Funktionen	249
10.2.2	Der mediative U-Prozess als Grundmodell	249
10.2.3	Missverständnisse auflösen	257
10.2.4	Fixierte Bilder auflockern durch Feedback	258
10.2.5	Der Dialog der Wahrheit	259
10.2.6	Versöhnungsprozesse durch eine „Mikro-Analyse“	259
10.2.7	Bearbeitung von Gerechtigkeitskonflikten	262
10.3	Lösungs-fokussierte Mediationsansätze	266
10.3.1	Positive Situationen und Ressourcen bewusst machen	266
10.3.2	Die mögliche positive Zukunft anschauen	266
10.3.3	Unterschiede bewusst machen	267
10.3.4	Lösungs-fokussiert Veränderungsschritte angehen	267
10.3.5	Von der Zukunft zurück in die Vergangenheit	268
10.4	System-therapeutische Mediationsansätze	268
10.4.1	Destruktive Teufelskreise	268
10.4.2	Das Kommunikationsmuster eines Teufelskreises	269
10.4.3	Personen-bezogene Interventionen zur Auflösung von Teufelskreisen	271
10.4.4	Systemische Interventionen zur Auflösung von Teufelskreisen	273
11.	Rudi Ballreich: Mediation mit Gruppen und Teams	277
11.1	Grundlagen der Mediation mit Gruppen und Teams	277
11.1.1	Gruppen als Strukturelemente einer Organisation	277
11.1.2	Die psychosoziale Dynamik in Gruppen	278
11.1.3	Die Einzelpersonen in der Gruppe	284
11.1.4	Die Sachebene in der Gruppenarbeit	285
11.1.5	Die Gruppe im Kontext der Organisation	286
11.1.6	Die fünf Ebenen der Teamarbeit	287
11.2	Transformative Mediationsansätze	287
11.2.1	Der mediative U-Prozess in der Arbeit mit Gruppen	287
11.2.2	Konfliktklärung im offenen Dialog	288
11.2.3	Perzeptionsklärung zwischen Untergruppen oder Teams	292
11.3	Lösungs-fokussierte Mediationsansätze	295

11.3.1	Konfliktmoderation	295
11.3.2	Ressourcenorientierung	295
11.3.3	Die Wunderfrage	296
11.3.4	Lösungs-fokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln	296
11.4	System-therapeutische Mediationsansätze	300
11.4.1	Den Kernkonflikt der Gruppe verstehen und verändern	300
11.4.2	Soziale Schutz- und Abwehrrangements bewusst machen und auflösen	301
11.4.3	Verflechtung eines Gruppenkonfliktes mit der Organisation	307
12.	Rudi Ballreich: Mediation als Organisationsentwicklung	309
12.1	Der Gesamtprozess der Konfliktarbeit in Organisationen	309
12.1.1	Mediation führt zu Organisationsentwicklungsmaßnahmen	309
12.1.2	Konfliktbearbeitung mit der ganzen Organisation	309
12.2	Interventionsansätze bei physischen Mitteln	310
12.2.1	Mediativ gestaltete Entscheidungsprozesse	310
12.3	Mediationsansätze bei Prozessen und Abläufen	314
12.3.1	Nachhaltige Verbesserungen mit der U-Prozedur	314
12.3.2	Prozessverbesserungen mit der kreativen PIM-Methode	318
12.4	Interventionsansätze bei Funktionen und Organen	320
12.4.1	Verantwortung, Befugnisse und Tätigkeiten abstimmen	320
12.5	Interventionsansätze bei Menschen, Gruppen, Klima	324
12.5.1	Konfliktverständnis wecken und Konfliktfähigkeiten trainieren	324
12.6	Interventionsansätze bei der Aufbaustruktur	325
12.6.1	Stakeholder-Aufstellung und Stakeholder-Dialog	325
12.7	Interventionsansätze bei Policy und Strategie	327
12.7.1	Heimliche Spielregeln und Systemmuster verändern	328
12.8	Interventionsansätze bei der Organisations-Identität	329
12.8.1	Arbeit mit Licht und Schatten der Organisation	329
12.8.2	Standortbestimmung und Richtungsaussagen	332
12.9	Interventionsansätze bei den Entwicklungsthemen der Organisation	334
12.9.1	Selbstdiagnose zum Entwicklungsstand der Organisation	334
12.9.2	Spannungsfelder ausgleichen mit dem Wertequadrat	336
12.9.3	Mentale Modelle verändern	339
12.10	Als Organisation aus Konflikten lernen	341
13.	Trude Kalcher / Oliver Martin: Basisprozesse zur Gestaltung komplexer Organisationsmediationen	343
13.1	Von der Experten- zur Prozessberatung	343
13.2	Sieben Basisprozesse	343
13.3	Die Sonderstellung der psycho-sozialen Prozesse in der Konfliktbehandlung	346
13.4	Die Basisprozesse in den Phasen der Konfliktbehandlung	346

13.4.1 In der Orientierungsphase	346
13.4.2 In der Konfliktbehandlungsphase	347
13.4.3 In der Konsolidierungsphase	352
13.5 Professionelle Konfliktberatung	353
14. Friedrich Glasl: Der Ablauf einer komplexen Organisationsmediation	355
14.1 Die Orientierungsphase	357
14.1.1 Erste Kontakte	359
14.1.2 Bereitschaft zur Mitarbeit	360
14.1.3 Kontakt- und Resonanzgruppe	364
14.1.4 Schutz und Sicherheit	366
14.1.5 Vereinbarungen	366
14.2 Die Konfliktbehandlungsphase	368
14.2.1 Ziele der Konfliktbehandlungsphase	369
14.2.2 Bearbeiten der Streitpunkte der Subjektsphäre und der Objektsphäre	370
14.2.3 Die Arbeit an der Subjektsphäre	372
14.2.4 Phasenmodelle der drei Hauptströmungen der Mediation	376
14.2.5 Indikatoren für die Wahl des Vorgehens	379
14.2.6 Mischformen und Wechsel der Ansätze	380
14.2.7 Sukzessive und subsidiäre Strategie	381
14.3 Die Konsolidierungsphase	384
14.3.1 Ziele der Organisationsentwicklung (OE)	385
14.3.2 Prozessberatung nach den sieben OE-Basisprozessen	385
14.4 Chancen für persönliche und organisationale Entwicklung	386
15. Autorenvitae	387
16. Literaturnachweis	389
17. Sachwortregister	401