

Tanja Potzinger, Bakk.phil.

***Konfliktmanagement auf Teamebene in der Kinder- und
Jugendhilfe***

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

in der Studienrichtung Sozialpädagogik

eingereicht an der

Universität Graz

Umwelt-, Regional- und Bildungswissenschaftliche Fakultät

Betreuung und Begutachtung:

Univ.-Prof. Dr.phil. Arno Heimgartner

Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

2023

Danksagung

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um all jenen zu danken, die mich auf meinem Weg zur Verwirklichung dieser Masterarbeit begleitet und unterstützt haben.

Zuerst danke ich meinem Betreuer, Herr Prof. Arno Heimgartner, für den gemeinsamen Austausch und Inspiration. Ebenfalls möchte ich mich für meine Vorgesetzte, Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Petra Katzenschläger, für die unermüdliche Anleitung, das wertvolle Feedback und die Inspiration, die Sie mir während des gesamten Prozesses gegeben hat, danken. Die Unterstützung der beiden war von unschätzbarem Wert und ich habe viel von Ihnen gelernt.

Meiner Familie, vor allem meinem Mann, danke ich von Herzen für ihre bedingungslose Unterstützung und ihren Glauben an mich. Ihr habt mir den Rückhalt gegeben, den ich gebraucht habe, um diese Arbeit zu vollenden.

Ein herzlicher Dank gilt auch meinen Freunden, die stets ein offenes Ohr hatten und mich ermutigt haben, wenn es schwierig wurde. Eure Freundschaft und Unterstützung haben diese Reise erheblich angenehmer gemacht.

Schließlich möchte ich all jenen danken, die an meinem Fragebogen teilgenommen haben.

Mit großer Dankbarkeit,

Tanja Potzinger

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit befasst sich mit Konfliktmanagement auf Teamebene in der Kinder- und Jugendhilfe. Ziel ist es einen IST-Zustand aufzuzeigen, welche Art von Konflikten in einem Unternehmen vorherrschen, wie diese bearbeitet werden und ob diese Auswirkungen auf die Arbeit mit den Klienten*innen haben. Die Ergebnisse der Arbeit wurden durch einen internetgestützter Fragebogen erhoben. Diesen bekamen Mitarbeiter*innen eines SOS-Kinderdorfes zugesandt. 38 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt. Es zeigt sich, dass Konflikte im pädagogischen Alltag regelmäßig auftreten. Sie können verschiedene Erscheinungsformen haben. Besonders Untergruppenkonflikte und Kommunikationsdefizite können das Arbeitsklima negativ beeinflussen. Das Unternehmen selbst bietet ein breites Angebot für die Bearbeitung von Konflikten auf Teamebene. Dies wird auch von vielen Mitarbeiter*innen in Anspruch genommen. Ein besonderes Augenmerk weist die Organisationskultur auf. Durch ein klar definiertes Leitbild und transparente Werte ergeben sich weniger Konflikte auf organisationskultureller Ebene im Gegensatz zur zwischenmenschlichen Ebene. Eine hohe Einigkeit ist bei der Auswirkung von Konflikten auf Teamebene auf die Arbeit mit den Klienten*innen ersichtlich. Demnach besteht ein Einfluss von konfliktbehafteten Teamkonstellationen auf die Arbeit mit den Klienten*innen.

Abstract

This master thesis focuses on conflict management at team level in child- and youth welfare. The goal is to present the current state of affairs, identifying the types of conflicts prevalent in an organization, how they are addressed, and whether they impact the work with clients. The research findings were obtained through an internet-based questionnaire. The questionnaire was distributed to employees of an SOS Kinderdorf. 38 individuals agreed to participate in the questionnaire. It is evident that conflicts regularly occur in the daily pedagogical routine. These conflicts can manifest in various forms. Subgroup conflicts and communication deficiencies can negatively affect the working atmosphere. The organization itself offers a wide range of options for handling conflicts at the team level, and many employees make use of these resources. The organizational culture is particularly noteworthy. A clearly defined mission statement and transparent values result in fewer conflicts at the organizational culture level compared to the interpersonal level. There is a high consensus regarding the impact of conflicts at the team level on the work with clients. Consequently, conflictual team dynamics do influence the work with clients.

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	1
ZUSAMMENFASSUNG.....	2
ABSTRACT	3
EINLEITUNG.....	7
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	8
TABELLENVERZEICHNIS	9
1.GRUNDLAGEN DES KONFLIKTMANAGEMENTS	10
1.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG	10
1.2 KONFLIKTPRÄVENTION	13
1.3 KONFLIKTBEDINGUNGEN	14
1.4 KONFLIKTARTEN.....	18
1.4.1 INTRAPERSONELLE KONFLIKTE	18
1.4.2 INTERPERSONELLE KONFLIKTE	19
1.4.2.1 PAARKONFLIKTE.....	22
1.4.2.2 DREIECKSKONFLIKTE	25
1.4.2.3 GRUPPENKONFLIKTE.....	27
1.5 KONFLIKTTYP.....	31
1.5.1 EXTROVERTIERT UND DIREKT.....	31
1.5.2 INTROVERTIERT UND VERMEIDEND	32
1.5.3 DETAILORIENTIERT UND SACHLICH.....	32
1.5.4 INTUITIV UND EMPATHISCH.....	32
1.5.5 ANALYTISCH UND OFFEN	33
1.6 KONFLIKTTHEORIEN	33
1.6.1 MODELL DER KONFLIKTTTRANSFORMATION NACH GRUNWALD UND REDEL (1989).....	33
1.6.2 PROZESSMODELL DER KONFLIKTEPISODEN NACH THOMAS (1992).....	34
1.6.3 KONFLIKTESKALATIONSSTUFEN NACH GLASL (1990).....	35
1.6.4 STRUKTURMODELL DER KONFLIKTENTSTEHUNG NACH RÜTTINGER UND SAURER (2014).....	38
1.6.5 PREVENTION-ESCALATION-MODEL NACH VAN DE VLIET (1998)	40
1.6.6 VERGLEICH DER THEORIEN.....	41
1.7 MODELLE ZUR KONFLIKTLÖSUNG	41
1.7.1 GORDON-MODELL.....	41
1.7.2 HARVARD-KONZEPT	46
1.7.3 THOMAS-KILMANN-MODELL	48

1.7.4 Vergleich der Strategien zur Konfliktlösung	49
1.8 ANGEBOTE ZUR KONFLIKTLÖSUNG	50
1.8.1 TEAMSITZUNGEN/TEAMBUILDING	50
1.8.2 SUPERVISION	51
1.8.2.1 EINZELSUPERVISION	52
1.8.2.2 TEAMSUPERVISION	52
1.8.4 COACHING	53
1.8.5 MEDIATION	55
2. UNTERNEHMENSKULTUR	58
2.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG ORGANISATION UND UNTERNEHMENSKULTUR .	58
2.2 MODELLE DER UNTERNEHMENSKULTUR	59
2.2.1 UNTERNEHMENSKULTUR NACH EDGAR SCHEIN (2018)	59
2.2.2 EISBERGMODELL NACH SACKMANN	61
2.2.3 7-S-MODELL NACH PETERS UND WATERMANN	64
2.3 EINFLUSS DER ORGANISATIONSKULTUR AUF DIE	65
KONFLIKTENTSTEHUNG UND –STEUERUNG	65
3. KINDER- UND JUGENDHILFE	66
3.1 GESETZLICHE GRUNDLAGEN	66
3.2 SOS KINDERDORF	67
3.2.1 Werte und Grundhaltung	67
4. FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	70
5. PERSÖNLICHES FORSCHUNGSINTERESSE	71
6. AUSWAHL DER DATENERHEBUNG	71
6.1 ENTWICKLUNG DES FRAGEBOGENS	71
6.1.1 Pretest	71
6.2 ERLÄUTERUNG DER FRAGENAUSWAHL	72
6.3 FORSCHUNGSTEILNEHMER*INNEN	74
7. DATENERFASSUNG	74
8. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	74
8.1 STICHPROBE	74
8.2 HÄUFIGKEIT VON KONFLIKTEN	75
8.3 KONFLIKTARTEN	75
8.4 ZUFRIEDENHEIT	77
8.5 PRÄVENTION VON KONFLIKTEN	78
8.6 KONFLIKTPOTENTIALE	79
8.7 MERKMALE EINES KONFLIKTS	79
5.8 AUSWIRKUNGEN VON KONFLIKTEN	82

5.9 ANGEBOTE ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG	85
5.10 WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG	87
5.11 SOZIODEMOGRAFISCHE DATEN.....	87
9. DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNG.....	88
10 FAZIT.....	93
LITERATURVERZEICHNIS	94
ANHANG	98

EINLEITUNG

Konflikte sind allgegenwärtig in unserer menschlichen Interaktion und somit auch in den verschiedensten Bereichen unserer Gesellschaft. In Organisationen und Arbeitsumgebungen, in denen Teamarbeit eine grundlegende Rolle spielt, sind Konflikte unvermeidlich. Das effektive Management dieser Konflikte wird daher zu einer entscheidenden Komponente für den Erfolg und das reibungslose Funktionieren von Teams und Organisationen.

In der Kinder- und Jugendhilfe sind Teams unerlässlich für die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen und der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen in verschiedenen Lebenssituationen. Doch gerade in diesem Bereich können Konflikte besonders komplexe und weitreichende Auswirkungen haben, da sie nicht nur die Arbeitsumgebung beeinflussen, sondern auch die betreuten Kinder und Jugendliche selbst.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen umfassenden Überblick über den IST-Zustand des Konfliktmanagements in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe zu bieten. Es wird untersucht, welche Arten von Konflikten in diesen Teams vorherrschen, wie sie bearbeitet werden und inwieweit sich diese auf die Arbeit mit den Klienten*innen auswirken.

Diese Arbeit basiert auf einer quantitativen Forschungsmethode. Ein internetgestützter Fragebogen, der von den Mitarbeiter*innen eines SOS-Kinderdorfes beantwortet wird, dient als Grundlage. Die Ergebnisse dieser Umfrage werden einen Einblick in die aktuelle Situation des Konfliktmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe liefern.

Es soll ein Beitrag geleistet werden, die aktuelle Praxis des Konfliktmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe zu verstehen. Auch mögliche Verbesserungsansätze und bewährte Verfahren sollen identifiziert werden, um Konflikte effektiver zu bewältigen und die Qualität der Dienstleistungen für die betreuten Kinder und Jugendlichen zu steigern.

Die vorliegende Arbeit hat das übergeordnete Ziel, Kinder- und Jugendhilfe weiterzuentwickeln, indem sie das wichtige Thema des Konfliktmanagements auf Teamebene in den Fokus rückt.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ACHT FUNKTIONEN NACH GLASL (2004)	21
ABBILDUNG 2: VOM PAAR ZUM DREIECK NACH SCHWARZ (2010)	25
ABBILDUNG 3: RIVALITÄTEN NACH SCHWARZ (2010).....	26
ABBILDUNG 4: ZUGEHÖRIGKEITSKONFLIKTE NACH SCHWARZ (2010).....	29
ABBILDUNG 5: STUFENMODELL DER KONFLIKTESKALATION NACH GLASL (LIPP, S. 332).....	35
ABBILDUNG 6: GORDON-MODELL, METHODE I.....	42
ABBILDUNG 7: GORDON-MODELL, METHODE II.....	43
ABBILDUNG 8: GORDON-MODELL, METHODE III.....	44
ABBILDUNG 9: THOMAS KILMANN-MODELL (THOMAS, 2008, S. 2)	48
ABBILDUNG 10: COACHING-PROZESS NACH STOCK-HOMBURG & GROß (STOCK-HOMBURG & GROß, 2019, S. 303)	54
ABBILDUNG 11: EBENEN NACH SCHEIN (EIGENE DARSTELLUNG)	59
ABBILDUNG 12: EISBERGMODELL NACH SACKMANN (SACKMANN, 2017, S. 44)	62
ABBILDUNG 13: EBENEN NACH SACKMANN (SACKMANN, 2017, S. 51).....	63
ABBILDUNG 14: ALTER	75
ABBILDUNG 15 HÄUFIGKEIT DER KONFLIKTE IM BERUFLICHEN ALLTAG	75
ABBILDUNG 16 KONFLIKTARTEN AM ARBEITSPLATZ (ZWISCHENMENSCHLICHE EBENE).....	76
ABBILDUNG 17: KONFLIKTARTEN AM ARBEITSPLATZ (ORGANISATIONSKULTURELLE EBENE).....	77
ABBILDUNG 18: ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER*INNEN.....	77
ABBILDUNG 19: UNSTIMMIGKEITEN ERKENNEN	78
ABBILDUNG 20: KONFLIKTPOTENTIALE AUF DEN UNTERSCHIEDLICHEN HIERARCHIEEBENEN.....	79
ABBILDUNG 21: KONFLIKTMERKMALE AM ARBEITSPLATZ (ZWISCHENMENSCHLICH).....	80
ABBILDUNG 22: MERKMALE EINES KONFLIKTS AM ARBEITSPLATZ.....	81
ABBILDUNG 23: AUSWIRKUNGEN VON KONFLIKTEN.....	83
ABBILDUNG 24: AUSWIRKUNGEN VON KONFLIKTEN II.....	83
ABBILDUNG 25: AUSWIRKUNG VON KONFLIKTEN AUF DIE KLIENTEN*INNEN ..	84
ABBILDUNG 26: ANGEBOTE FÜR KONFLIKTGESPRÄCHE	85
ABBILDUNG 27: ANGEBOT EINZELSUPERVISION	86
ABBILDUNG 28: WIRKUNG DER ANGEBOTE.....	87
ABBILDUNG 29: WERTSCHÄTZUNG UND ANERKENNUNG IM UNTERNEHMEN.	87
ABBILDUNG 30: TÄTIGKEIT IM UNTERNEHMEN	88

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: DIE HÄUFIGSTEN KONFLIKTSYMPTOME NACH KREYENBERG (2004)	15
--	----

1. GRUNDLAGEN DES KONFLIKTMANAGEMENTS

1.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG

Der Begriff „Konflikt“ hat sich in den letzten Jahren inflationistisch in der Alltagssprache etabliert. Auch die Bedeutung des Konflikts hat sich in ihrer Sinnhaftigkeit erweitert. So wird beispielsweise aus einem Streit zwischen zwei Lebenspartnern ein wahrlicher Ehekonflikt und Unstimmigkeiten zwischen Kindern und Großeltern wachsen zu einem Generationskonflikt heran (Beck & Schwarz, 2008).

Der Bereich der Sozialpädagogik sowie der Sozialen Arbeit ist teils von vagen Formulierungen und Definitionen geprägt. Daraus lässt sich erschließen, dass es auch in Bezug auf Konfliktmanagement verschiedene Herangehensweisen gibt:

„Das Phänomen ‚Konflikt‘ hat viele Facetten und kann dementsprechend auch aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchtet werden. Jede Theorie folgt ihrer eigenen Logik, sie beinhaltet Deutungs-/Erklärungsmöglichkeiten für das Zustandekommen von Konflikten, gibt Suchrichtungen vor, für die Analyse des Konfliktgeschehens und legt gegebenenfalls auch Strategien nahe, die bei der Konfliktregulierung bzw. -lösung zu beachten wären“ (Beck & Schwarz, 2008, S. 75)

Als ersteres gilt es einen Konflikt von einem Nicht-Konflikt zu unterscheiden. Nach Glasl (2004) kann man einen Nicht-Konflikt in vier Bereiche kategorisieren:

a) Abweichungen allein im Denken:

Entspricht dem Bewusstsein darüber, dass Begriffe sowie Ereignisse unterschiedlich verstanden und wahrgenommen werden. Diese Vielfältigkeit des Erlebens fördert die Kreativität und kann innovativ wirken. Eine Unvereinbarkeit allein im kognitiven Bereich führt nicht direkt zu einem Konflikt.

b) Abweichungen allein im Spüren:

Ebenso gelten Fühlen und Erleben als individuell. Während die eine Partei einen Besuch in einem Theater bevorzugt, fühlt sich die andere Partei auf einem Rock-Konzert wohler. Dies allein fördert noch keinen Konflikt, sofern jeder seiner/ihrer Vorlieben nachgehen kann. Von Spannungen kann gesprochen werden, wenn die Parteien sich zwischen einer Theateraufführung oder einem Rock-Konzert entscheiden müssen. In diesem Fall wird die Unvereinbarkeit realer.

c) Abweichungen allein im Bestreben:

Unterschiedliche Absichten, ohne deren Realisierung, führen noch zu keinem Konflikt. Man spricht hierbei von Antagonismen. Erst wenn diese in direkte Handlungen umgesetzt werden und beispielsweise unterschiedliche Gefühle/Vorstellungen hinzukommen, kann eine Krise und in weiterer Folge ein Konflikt entstehen.

d) Abweichendes Verhalten kommt zusammen:

Unvermeidliches Verhalten allein muss nicht zu einem Konflikt führen. Hierbei spricht man von unbeabsichtigten Berührungen, sei es eine Ellbogenberührung beim Vorbeigehen oder unabsichtliches auf die Füße steigen. Auch bei einer nicht vorsätzlichen Beschädigung von Sachverhalten kann eine Entschuldigung bzw. Wiedergutmachung einen Konflikt vermeiden. Hierbei spricht man eher von einem Zwischenfall oder einer Panne (Glasl, 2004).

Um die verschiedenen Facetten eines Konflikts zu erkennen, reicht es nicht aus, sich auf eine bestimmte Definition zu beziehen. Vielmehr gilt es den Sinn eines Konflikts zu erforschen und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen. Um jene zu erfassen, bedarf es einem erweiterten Blickfeld. Da Konflikte meist von Unstimmigkeiten begleitet sind, ist davon auszugehen, dass sie Unterschiede bearbeiten. Fragen wie „Was unterscheidet mich von den anderen?“, „Wofür bin ich zuständig?“, „Wer ist besser?“ tauchen hierbei häufig auf. Im Laufe der Jahre haben sich in komplexen Systemen meist Rangordnungen etabliert. Diese sollen dazu dienen, Konflikte zu unterbinden bzw. zu vermeiden. Durch die Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung der Arbeitnehmer*innen soll die Arbeitsleistung insgesamt qualitativ und quantitativ erhöht werden. Die daraus resultierende Konkurrenz ist ein maßgebliches Instrument zur Selektion. Konflikte haben demnach „den Sinn, die in einer Gruppe oder einer Organisation vorhandenen Unterschiede zu erfassen und für die Zuweisung von Tätigkeiten nutzbar zu machen“ (Schwarz, 2010, S. 18). Um mit diesen Widersprüchen angemessen umgehen zu können, sprich diese nicht zu unterbinden oder zu sanktionieren, bedarf es diese rechtzeitig zur Sprache zu bringen. Hierbei soll der Fokus auf dem Zulassen und Bearbeiten eines Konfliktes liegen (Schwarz, 2010).

Der Gegenpol ist der Faktor, dass Unstimmigkeiten die Zusammengehörigkeit der Gruppe herstellen. Auseinandersetzungen dienen dazu, die Balance zwischen-, über- und unterdurchschnittlichen Leistungen innerhalb einer Gruppe zu regulieren. Die aus dem Ungleichgewicht entstehenden Emotionen wie Neid, Eifersucht oder Gier stellen die Einheit einer Gruppe in Frage. Weicht man vom Team ab, bedroht man demnach den Gruppenstandard, dies führt zu Verunsicherung. Hierbei ist der Sinn des Konfliktes,

das Gleichgewicht der Gruppe wiederherzustellen. Es bedarf an Diskussionen oder Statements. Werden andere Meinungen sanktioniert, können meist keine neuen Lösungsstrategien und Wege gefunden werden. Eine Konflikttoleranz ist für eine Weiterentwicklung maßgeblich.

„Konflikte haben sowohl einen selektiven Sinn, indem sie Unterschiede deutlich machen, als auch den Sinn, Einheit und Einigkeit herzustellen [...]. Nur wenn beide Sinnaspekte des Konfliktes ernst genommen werden, ist es überhaupt möglich, Konflikte zu verstehen. Sie nur auf Unterschiede und Konkurrenz hin als positiv oder negativ zu bewerten ist genauso falsch wie nur auf ihre einheitsstiftende Wirkung abzielen“ (Schwarz, 2010, S. 23)

Um ein angemessenes Gleichgewicht zu schaffen, können Handlungsweisen variieren. So kann es einerseits sein, dass Unstimmigkeiten ausdiskutiert und Meinungen gesammelt werden. Andererseits werden Entscheidungen getroffen, mit welchen nicht jede/r einverstanden ist, diese aber dennoch akzeptiert werden müssen. Die zwei Pole, Unterschied und Einigkeit, stehen stark miteinander in Verbindung und setzen, um Konflikte adäquat bearbeiten zu können, gegenseitige Akzeptanz voraus.

Im Zuge dessen können auch einige Unterkategorien gefunden werden, welche sich aus den zwei Gegenpolen entwickelt haben und den Sinn eines Konfliktes weiter verdeutlichen. Ein wichtiger Punkt ist die Komplexität innerhalb eines Disputs. Es gilt die verschiedenen Ansprüche und Fakten zu unterscheiden und dadurch die verschiedenen Persönlichkeiten zu eruieren. In vielerlei Hinsicht bringt ein Konflikt auch Veränderung mit sich. Nehmen wir hier ein Beispiel aus der Kindheit. Bewegt sich ein Kind innerhalb der Meinungen der Eltern, so reproduziert sie diese nur. Erst über ein „Nein“ zur einer Autoritätsperson erlebt das Kind das Gefühl einer eigenen Identität. Ablösungsprozesse dienen demnach der Findung neuer Identitäten und Normentwicklungen (Schwarz, 2010). Wird ein Konflikt in einem Unternehmen betrachtet, so stellt sich die Frage, inwiefern es Gegenpositionen gegenüber einer Autoritätsperson gibt. Die Gegenposition verleitet die Gruppenmitglieder zu weiteren Überlegungen und führt meist zu einer verbesserten Leistung bzw. Entwicklung eines Unternehmens. Es wird zwischen konstruktiver Kritik, welche bereits eine Alternative bietet, und destruktiver Kritik unterschieden. Die aus der destruktiven Kritik entstandene Antithese erfordert von den Mitgliedern die vorhandenen Strategien nochmal zu bearbeiten und führt zu einer intensiven Gruppenarbeit. Im Rahmen dessen können die Gegenargumente diskutiert und entkräftet werden. Dies führt zu einer gut durchdachten und haltbaren Entscheidung. Nichtsdestotrotz erhalten Konflikte das bestehende System. Konflikte versichern das Gleichgewicht einer Organisation. Weichen Personen oder Ideen zu stark von den

gelebten Normen ab, werden diese Großteiles verstoßen. Ein passendes Beispiel ist der Sündenbockmechanismus. Besteht eine Unsicherheit in einer Organisation, kann diese durch einen „Schuldigen“ weitgehend beseitigt werden. Somit werden die übrigen Normen stabil gehalten und fördern die Sicherheit in einem System. Erst wenn die vorherrschenden Konflikte bewältigt werden, kann man davon ausgehen, dass ein neues Kommunikationssystem mit einer daraus folgenden Veränderung installiert werden kann (Schwarz, 2010).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Konflikt grundlegend in einem Widerspruch steht. Einerseits kristallisiert er Unterschiede hervor, andererseits formt er Gemeinsamkeiten. Um eine Balance zu halten, bedarf es guter Kommunikation und Offenheit.

1.2 KONFLIKTPRÄVENTION

Konfliktprävention bezieht sich auf die Bemühungen, Konflikte zu verhindern, bevor sie zu gewaltsamen Auseinandersetzungen eskalieren. Auseinandersetzungen werden im Allgemeinen meist negativ verstanden. Es wird als Vorteil gesehen, Konflikte bereits bevor sie in ihren diversen Erscheinungsformen aufkommen, zu verhindern. Ziel ist demnach ein harmonisches Miteinander, welches durch vorherrschende bzw. entstehende Konflikte in Ungleichgewicht geraten könnte (Meyer, 2011, S. 35).

Die Hauptursachen für Konflikte in Unternehmen liegen vor allem in Kommunikationsfehlern, unvollständigen Informationen, Einführung von Regeln, die nicht umgesetzt werden, fehlender Wahrnehmung von Verantwortung sowie Über- oder Unterforderung. Dies hat oft zur Folge, dass die Qualität und Quantität der Unternehmensleistung abnimmt, es zu Verzögerungen bei Terminen kommt und die Innovationsfähigkeit sinkt. Begleitet wird dies von nachlassender Motivation, Mobbing, innerer Kündigung, vermehrten Krankheitsausfällen, nachlässiger Arbeitsausführung oder einer geringen Bindung zum Unternehmen. In extremen Fällen kann dies bis hin zu Betrugsfällen gegen das Unternehmen oder Eigentumsdelikten führen (AG Konfliktprävention der Experts Group WirtschaftsMediation, 2007).

Eine angestrebte Konfliktprävention reduziert das wirtschaftliche Risiko von Konflikten innerhalb und zwischen Unternehmen, indem sie auf eine transparente, zielgerichtete, verantwortungsbewusste sowie wertschätzende Führung abzielt.

Um Konflikte präventiv zu begegnen, bedarf es ein Grundwissen über die Entstehung von Unstimmigkeiten bis hin zu ausgearteten Konflikten, so ist es möglich, bereits bei der Entstehung von Konflikten zu intervenieren und eine Eskalation bestmöglich zu verhindern.

Die nächsten Kapitel setzen sich intensiv mit der Entstehung sowie der Bearbeitung von Konflikten auseinander.

1.3 KONFLIKTBEDINGUNGEN

Konflikte gehen mit verschiedenen Symptomen einher, manche können direkt erkannt werden, andere brauchen eine genauere Betrachtung. In Anlehnung an Hofert und Visbal (2021) sollen im Anschluss einige Betrachtungsweisen aufgezeigt werden:

- Widerstand: Bekannte Floskeln wie „Das sehe ich anders“, „Ja, aber“ können hier eingeordnet werden. Der Fokus liegt hierbei auf den Schwierigkeiten und Differenzen der Konfliktparteien und wird mit einer zusätzlichen Abwehrhaltung begleitet.
- Aggressivität: Hierbei agieren die Konfliktparteien fehlerorientiert. Positive Aspekte werden ignoriert. Ziel ist die öffentliche Bloßstellung und Entwürdigung der anderen Partei. Gestikulation wie Augen rollen, abwertende Blicke und eine verächtliche Haltung sind Symptome eines aggressiven Konfliktverhaltens.
- Beharren: Das Beibehalten des eigenen Standpunktes und der bisherigen Vorgehensweise steht hier im Vordergrund. Aus unternehmerischer Sicht werden Vorschriften und Gesetzmäßigkeiten fokussiert und es kommt zu Aussagen wie „Das haben wir immer schon so gemacht“, „Konzentrieren wir uns lieber auf das Wesentliche“. Die Offenheit für Neues ist kaum vorhanden.
- Vermeiden: Dies zeigt sich im Arbeitskontext meist im Vermeiden oder gar nicht wahrnehmen von Terminen. Hier bleibt eine Konfliktpartei jenen Bereich fern, bei denen es um brisante Themen geht. Ersichtlich wird dies, wenn bestehende Krankenstände, Fehlzeiten und auch steigende Personalbewegungen genauer betrachtet werden.
- Überanpassen: Die Gruppenmitglieder halten eigene Ideen und Verbesserungen bewusst zurück. Die Forderungen der Führungskraft werden aufs Genaueste ausgeführt und alle Vorschläge werden als gut empfunden. Kritik an der Leitungsperson werden unterschwellig behandelt und finden keinen direkten Austausch mit der betroffenen Person.
- Desinteresse: Die Gruppenmitglieder bringen sich nicht mehr in Diskussionen und Teamrunden ein. Es gibt kaum Austausch und eine negative Stimmung ist deutlich spürbar (Hofert & Visbal, 2021).

Die Konfliktforscherin Jutta Kreyenberg hat sich ebenfalls intensiv mit den Konfliktsymptomen beschäftigt und versucht diese zu kategorisieren. Sie unterscheidet zwischen verbal/nonverbal/offen, aktiv/verdeckt und passiv. Die Wahrnehmung der

individuellen Konfliktsymptome kann ein erster Schritt zur Konfliktbewältigung, wenn nicht sogar zur Konfliktvermeidung, sein (Kreyenberg, 2005).

	offen und aktiv	verdeckt und passiv
V E R B A L	Verbaler Angriff <ul style="list-style-type: none"> • Andere Meinung ändern • Kritik • Beleidigung, Beschimpfung • Vorwürfe • Killerphrasen • „Herunterputzen“ einer Person • Streiten • (genereller) Widerspruch • „Ich will aber...“ • Gegenargumentation • Differenzen lautstark austauschen • Starres Festhalten an Gewohnheiten und Standpunkten 	Ablenken <ul style="list-style-type: none"> • Sarkasmus, Ironie, Galgenhumor • Nebenkriegsschauplätze aufmachen • Vom Thema ablenken • Zeitdruck vorschieben • Von „man“ und „wir“ sprechen, statt persönlich Stellung zu beziehen • Verunsicherungstaktik • Herabsetzende Bemerkungen • Subtile Anspielungen • Leugnen • „Ja, aber...“ (defensiv) • Anzüglichkeiten • Genereller Zuspruch • Sprüche klopfen • Bagatellisieren • Blödeln, ins Lächerliche ziehen • „verpfeifen“ und denunzieren • distanzierte Höflichkeit
N O N V E R B A L	Aufregung, Unruhe <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrativ ignorieren, nicht beachten • Beziehungsabbruch • Ausschluss von Personen • Drohgebärden • Abschätzige, abwertende Gestik und Mimik • Abweisende Haltung • Tätlicher Angriff • Inkongruenz im Verhalten oder zwischen Reden und Tun • Immer das Gegenteil tun • Gewalt • Sabotage • Auflaufen lassen • Trotzreaktion, Querschließen • Streik 	Rückzug, Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Unwohlsein • Humorlosigkeit • Schweigen • Sturer Formalismus • Nur das Notwendigste tun • Desinteresse • Verbesserungsvorschläge einstellen • Zu spät kommen • Nur noch schriftliche Kommunikation • Überformale Regelungen • (innere) Kündigung • Hohe Fehlzeiten, Krankheit • Hohe Reklamationsquoten • Überstunden, Aktionismus • Gereiztheit • Vorweggenommener Gehorsam • Depressive Niedergeschlagenheit

Tabelle 1: Die häufigsten Konfliktsymptome nach Kreyenberg (2005)

Wie die diversen Konfliktsymptome wahrgenommen werden, hängt sehr stark mit dem eigenen Denken und Fühlen zusammen. Demnach ist es wichtig, sich auch mit der inneren Einstellung der Individuen zu beschäftigen.

„Die Hirnforschung geht davon aus, dass unser Gehirn über ca. 100 Mio. Synapsen verfügt, die mit den Sinnesorganen, also mit der Außenwelt, verknüpft sind. Insgesamt enthält das Gehirn jedoch ca. 100 Mrd. Schaltstellen. Das bedeutet, unser Gehirn beschäftigt sich 100.000-mal mehr mit sich selbst als mit der Außenwelt. Dies zeigt den enormen Einfluss der jeweiligen Gefühlslage auf die Wahrnehmung einerseits und andererseits die Interpretation der wahrgenommenen Informationen“ (Heigl, 2014, S. 5).

Die Selbstwahrnehmung sowie auch die eigene Wahrnehmung gegenüber anderen ist für die vorherrschenden Konfliktbedienungen wesentlich. Man kann von vier

Dispositionen ausgehen, welche sich auf das Konfliktverhalten einer Person auswirken (Heigl, 2014).

In Anbetracht dessen kann auf die von Eric Berne (2016) begründete Transaktionsanalyse eingegangen werden. Zentral für die Transaktionsanalyse ist das Konzept der Transaktionen. Menschliche Kommunikation wird als ein Austausch von Transaktionen zwischen den Menschen gesehen. Die Menschen zeigen in verschiedenen Situationen Veränderungen in ihrer Haltung, ihrer Weltanschauung, ihrer Stimmlage, ihrem Vokabular und anderen Verhaltensaspekten. Individuelles Verhalten hängt demnach nicht nur von den situativen Gegebenheiten ab, sondern wird auch stark von den inneren Zuständen und Mustern beeinflusst. In der Transaktionsanalyse werden diese als Eltern-, Erwachsenen- und Kindheits-ICH bezeichnet. Das Eltern-ICH repräsentiert erlernte Verhaltensmuster aus der Kindheit, der Erwachsenen-ICH steht für rationale und objektive Denkprozesse und der Kindheits-ICH umfasst emotionale und spontane Reaktionen (Berne, 2002).

Diese Zustände manifestieren sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen und prägen die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und interagieren. Durch die Aufmerksamkeit für diese Aspekte ermöglicht die Transaktionsanalyse ein tieferes Verständnis für die Vielschichtigkeit menschlichen Verhaltens in verschiedenen Kontexten. Die Formel "Ich bin okay, du bist okay" hebt hervor, dass Menschen, ungeachtet ihrer Unterschiede, in der Lage sind, auf Augenhöhe miteinander zu interagieren. Dieser Grundsatz ist eine wichtige Komponente der transaktionsanalytischen Theorie und Praxis, die darauf abzielt, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern und ein unterstützendes Umfeld für persönliches Wachstum zu schaffen (Berne, 2002).

Thomas Harris (2011) ist ebenfalls ein Begründer der Transaktionsanalyse und beschreibt die vier Lebensanschauungen wie folgt.

(-+) Ich bin nicht okay, Du bist okay

Im Säuglingsalter erfährt das Kind Zuwendung und Anerkennung in Form von Streicheln und Berührungen, wodurch das Gegenüber als okay empfunden wird. Ebenso entwickelt das Kind auf Grund seiner Kleinheit und Abhängigkeit Minderwertigkeitsgefühle und so der Annahme ist, nicht okay zu sein.

In der Folge reagiert Individuum defensiv und fühlt sich gegenüber der anderen Person unterlegen. Dem Individuum fällt es aber meist schwer, die eigenen Schwächen zu äußern und agiert demnach im Verteidigungsmodus (Harris, 2011).

(--) Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay

Bei dieser Anschauung verändert sich die Zuwendung und Anerkennung gegenüber dem Säugling bzw. Kleinkindes. Demnach wird auch die Haltung des Gegenübers als negativ betrachtet.

Innerhalb dieser Disposition wird weder respektvoll mit sich selbst, noch mit dem Gegenüber umgegangen. Der Fokus liegt stark auf dem Negativen. Dadurch ist Kritik charakteristisch für diese Variante der Konfliktwahrnehmung. Positiver Zuspruch kann hier nicht angenommen werden (Harris, 2011).

(+-) Ich bin okay, Du bist nicht okay

Das Kind musste selbst lernen, sich Zuwendung und Anerkennung zu geben. Oftmals hat diese Anschauung laut Harris (2011) schwerwiegende Hintergründe wie beispielsweise Kindermisbrauch.

„Für ein solches Kind ist die Anschauung: ICH BIN O.K. – DU BIST NICHT O.K. eine lebensrettende Entscheidung. Die Tragödie für diesen Menschen und für die Gesellschaft liegt darin, dass er durchs Leben geht mit der Weigerung nach innen zu schauen“ (Harris, 2011, S. 64).

In diesem Fall stehen die Fehler des Gegenübers im Mittelpunkt. Ziel ist es, die Fehler des anderen zu beheben. Das Individuum selbst ist sich des eigenen Anteils nicht bewusst. Oftmals spielt die Machtposition eine Rolle. Hierbei ist das Konfliktpotential wesentlich höher (Harris, 2011).

(++) Ich bin okay, Du bist okay

„Ich bin okay“ bedeutet, dass die Person sich selbst akzeptiert und mit sich im Reinen ist. Das Individuum hat einen reflektierten Umgang mit sich selbst und kennt die eigenen Grenzen und Stärken.

„Du bist okay“ geht von der Haltung aus, das Gegenüber so anzunehmen wie es ist. Es wird der Haltung des anderen Respekt gezollt. Hier kann es zwar zu Diskussionen kommen, diese sind aber konstruktiver Natur (Harris, 2011).

Harris (2011) davon ausgeht, dass sich ein Kind in den ersten zwei bis drei Lebensjahren für eine Anschauung entscheidet und bei dieser bleibt, sofern sich er/sie nicht bewusst entscheidet sich in die vierte Position zu verändern. Ein ständiges Variieren zwischen den Positionen ist laut Harris nicht möglich (Harris, 2011).

Es bedarf einen reflektierten Zugang, um zu erkennen in welcher Disposition man sich gerade befindet. Dann kann gegebenenfalls interveniert und der Fokus verändert werden. (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.4 KONFLIKTARTEN

In der Fachliteratur lassen sich verschiedene Zugänge finden, um Konflikte zu ordnen, zu klassifizieren bzw. einzuteilen. Grundlegend kann davon ausgegangen werden, dass ein Konflikt entweder nur eine Person (intrapersonell) betrifft, oder mehrere Personen (interpersonell) involviert sind. Die nachfolgenden Kategorisierungen sind an Glasl (2004) und Schwarz (2010) angelehnt.

1.4.1 INTRAPERSONELLE KONFLIKTE

Gerhard Schwarz (2010) spricht von vier Grundkonflikten und deren Prägung. Jedes Individuum durchlebt die einzelnen Phasen. Die Dauer und Intensität jeder Phase kann variieren. Zwar findet die Prägung in der Kindheit statt, dennoch können Ereignisse im Erwachsenenalter die verschiedenen Grundprägungen beeinflussen. Mittels dessen wird unsere Konfliktgeschichte geformt. Ist man sich darüber bewusst, erleichtert dies den Umgang mit dem vorherrschenden Konflikt.

Als erste Stufe ist die verstandesbetonte Prägung zu nennen. Diese findet im Zeitraum von der Geburt bis zum 3. bis 4. Lebensmonat statt. Die Geburt bringt Ängste wie beispielsweise Trennung der Mutter, Unsicherheit, Leben und Tod und Andersartigkeit mit sich. Die Persönlichkeitsentwicklung geht von einem grundlegenden Misstrauen aus. Positive Erfahrungen innerhalb der ersten Monate sind maßgeblich für eine gesunde, vertrauensbereite Entwicklung. Bei fehlender Versorgung bzw. fehlender Befriedigung entsteht Misstrauen. Durch Zuwendung der Bezugsperson sowie dem vorhandenen genetischen Material können diese Missstände bearbeitet werden. In dieser Phase soll das Kind lernen, eine Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen zu schaffen.

Folgen: Ein Ungleichgewicht kann dem Kind im Erwachsenenalter Probleme bereiten. Im Erwachsenenalter agiert die Person meist distanziert und hat Schwierigkeiten in Kommunikation zu treten (fehlende Kooperationsbereitschaft). Auch kann mit Kränkungen nur schwer umgegangen werden, was in Konfliktsituationen zu Flucht bzw. Zynismus und Ironie führt (Schwarz, 2010).

Die gefühlsbetonte Prägung gilt als zweiter Grundkonflikt. Die Entwicklung findet ca. ab dem 4. Lebensmonat bis Ende des 2. Lebensjahres statt. Das Kind lernt in dieser Phase laufen, es schafft eine angemessene Distanz zwischen sich und dem gewohnten Umfeld. Geraten die Bezugspersonen außer Sichtweite, entsteht in den meisten Fällen kurze Panik, welche sich mit Sichtkontakt wieder legt. Die Prägung von Emotionen spielt hier eine wichtige Rolle.

Folgen: Wird das Kind in dieser Phase mit starken Unsicherheiten konfrontiert, entstehen Verhaltensformen wie Abhängigkeit und starkes Nähe-Bedürfnis. Bezüglich Konflikte agiert die Person resignierend und nachgebend. Depressive Menschen erleben hierbei meist eine extreme Ausprägung (Schwarz, 2010).

Als dritte Stufe ist die ordentliche Persönlichkeit zu erwähnen. Die Prägung finden vom 2. bis 4. Lebensjahr statt. In dieser Zeit entwickelt sich die Grobmotorik des Kindes, es absolviert das Sauberkeitstraining und lernt den Umgang mit Gehorsam und Ungehorsam. In dieser Zeit agiert das Kind erstmals im sozialen Gefüge. Die allzu bekannte Trotzphase dient zur ersten Identitätsfindung. Das Kind erlangt erstmals die Macht gegenüber seinen Bezugspersonen. Es lernt mit Regeln und Normen umzugehen und eine Balance zwischen Macht und Gehorsam zu schaffen. Das Kind erlernt mittels Gehorsamkeit einen Platz in der Gemeinschaft zu finden, dass es durch das Verhalten andere beeinflussen kann und lernt Beziehungen zu differenzieren.

Folgen: Im Erwachsenenalter streben sie nach Gerechtigkeit, orientieren sich an Wertesysteme, haben Schwierigkeiten sich an unerwartete Situationen anzupassen und sind stark von ihrer eigenen Meinung überzeugt. Im Extremfall führt eine einseitige Entwicklung zum Kontrollzwang, sie werden von ihren eigenen Regeln und Ritualen kontrolliert (Schwarz, 2010).

Die letzte Phase, hier auch „der Wagemutige“ genannt, wird vom 4. bis 6. Lebensjahr absolviert. Ein wichtiger Aspekt ist die Entdeckung des Geschlechts. Das Kind lernt sich als weiblich oder männlich zu sehen und zu akzeptieren. Um sich gegenüber dem anderen Geschlecht zu bewähren, sind die vorherigen Entwicklungsstufen maßgeblich. Der bekannte Ödipus-Komplex tritt zum Vorschein, Mädchen sehen ihre Mütter als Rivalinnen und umgarnen ihre Väter. Gleichzeitig lernen Kinder mit ihren Attributen zu werben. So verkleidet sich ein Mädchen als Prinzessin und wird liebevoll empfangen, während ein Junge mit Mut und Stärke agiert und dafür positiven Beifall ernten möchte. Das Kind lernt sich selbst und das andere Geschlecht zu akzeptieren. Herrscht ein Ungleichgewicht, agiert es im Erwachsenenalter überhöht flexibel oder steht ständig im Wandel. Auch genießt das Kind, in diesem Falle, das Rampenlicht und steht schneller in Konkurrenz zu jemanden (Schwarz, 2010).

1.4.2 INTERPERSONELLE KONFLIKTE

Interpersonelle bzw. soziale Konflikte, betreffen nicht nur eine Person allein, sie fungieren also nicht nur intrapersonell, sondern stehen in Interaktion mit anderen Parteien. Friedrich Glasl (2004) hat mehrere Punkte zusammen getragen, die für die

Kategorisierung eines sozialen Konflikts vorhanden sein müssen. Demnach tritt ein sozialer Konflikt auf, wenn mindestens eine Partei nicht der gleichen Meinung ist.

Da ein sozialer Konflikt mehrere Bereiche wie Denken, Fühlen und Wollen stark beeinflusst, gilt es, den Menschen als dreifaltiges Wesen zu sehen. Auf geistiger, seelischer und körperlicher Ebene werden die Auswirkungen eines Konflikts sichtbar. In Anlehnung an Steiner, Brüll, sowie auch Viktor Frankl geht Friedrich Glasl von dieser Dreifaltigkeit aus. Demnach strebt ein Mensch im geistigen Bereich nach Selbstverwirklichung und Freiheit. Im psychischen Bereich geht es dem Menschen voranging um Kontaktaufbau, um Gleichberechtigung und Gleichheit. Im physischen Bereich steht der Mensch in gegenseitiger Abhängigkeit mit der Natur und seinen Mitmenschen. Grundsätzlich gilt; lebt der Mensch danach und lässt auch seine Mitmenschen nach diesen Prinzipien leben, entstehen keine Einschränkungen und somit auch keine Konflikte. Werden diese Bereiche sich nicht gegenseitig zugestanden, kann es zu Folgewirkungen wie Meinungszensur im geistigen, Diskriminierung im seelischen und Ausbeutung im körperlichen Bereich kommen (Glasl, 2004).

Sieht man den Menschen als ganzheitliches Wesen, so kann erkannt werden, dass ein Konflikt auf mehreren Ebenen (geistig, seelisch und körperlich) wirken kann. Dadurch wird auch unsere Wahrnehmung sowie unser Denk- und Vorstellungsvermögen stark beeinflusst. Es entsteht ein verzerrtes Bild, eine selektive Aufmerksamkeit. Dinge, welche eine Gefahr für die Gruppe darstellen, werden eher wahrgenommen. Konflikte sind für uns Menschen eine existenzielle Herausforderung. Steht man in einem Disput mit einer anderen Gruppe, so ist dies mit starken Anstrengungen und Unsicherheiten verbunden. Aufgrund der hohen Komplexität wird die Partei dazu verleitet den eigenen Blick zu reduzieren. Demnach agiert die eine Seite, nach ihren eigenen Vorstellungen und verliert den Weitblick bzw. die Position der anderen Partei. Es fällt schwer bzw. ist es teils nicht mehr möglich, sich auf die Streitpunkte des/der Gegners*in zu fokussieren, da die eigenen zu stark in den Mittelpunkt getreten sind. Gemeinsame Faktoren können in diesem Kontext nicht mehr wahrgenommen werden, es herrscht ein schwarz-weiß Blick, sowie Verallgemeinerung und Vorurteile gegenüber der anderen Partei (Glasl, 2004).

Im Bereich der Gefühlswelt entsteht bei sozialen Konflikten eine starke Empfindlichkeit. Das Misstrauen gegenüber der anderen Partei steigt und dadurch auch die Unsicherheit. Abermals ist der Mensch mit Herausforderungen konfrontiert. Geht man nach der Dreifaltigkeit, so ist der Mensch, aufgrund der Einschränkungen durch den Konflikt, im seelischen Bereich hin- und hergerissen. Gegensätzliche Gefühle wie Achtung und Respektlosigkeit, Sympathie und Antipathie, sowie Nähe und Distanz kommen zum

Vorschein. Durch die dauerhafte Amivalenz der Emotionen kommt der Mensch in die Überforderung und gegebenenfalls agiert er monovalent. Von außen wirkt die Partei isoliert, unverwundet, innerlich steigert sich jedoch die Empfindlichkeit. Durch diese Isolation schirmt der Mensch/die Partei sich von der Gefühlswelt ab, hierbei können egozentrische Einstellungen und Ekpathie entstehen (Glasl, 2004).

In sozialen Konflikten wird auch das Wollen stark beeinflusst. Wird das Gewollte von der Gegenpartei nicht aufgegriffen, entsteht Unverständnis und Ablehnung. Die Willenskraft kann demnach eingeeengt wirken. Tiefere Antriebe wie Wut, Zorn sowie Triebe und Begierden können zum Vorschein kommen. Regressionen können auftreten, hierbei greift die Partei auf frühere Entwicklungszustände (Kleinkind, Adoleszenz) zurück (Glasl, 2004).

Vorstellungen, Wahrnehmungen, Denkprozesse sowie die Gefühlswelt spielen sich im Inneren des Menschens ab. Mittels Verhalten werden die Aktionen nach außen getragen und in Handlungen umgesetzt. Glasl (2004) schreibt dem Konfliktverhalten acht Funktionen zu:



Abbildung 1: acht Funktionen nach Glasl (2004)

Unter dem Inhalt wird die verbale Kommunikation des Sachverhaltes verstanden. Die Selbst-Image-Funktion zeigt das Selbstbild auf. Weiters wird dadurch sichtbar, wie man von der anderen Partei gesehen werden will. Die Gegner-Image-Funktion macht das Bild

des Gegners sichtbar. Unter der Selbstverstärkungs-Funktion wird die gefühlte Ungerechtigkeit behandelt, die Partei bestärkt sich selbst, um mit dem Konflikt das eigentlich Verdiente zu verlangen bzw. durchzusetzen. Im Rahmen der Ventil-Funktion wird versucht, den gefühlten Druck abzulassen, ihm sprichwörtlich ein Ventil zu geben. Die Erreichungsfunktion bezieht sich auf die Punkte, welche die Partei mit dem Konflikt erreichen will. Mit Hilfe der Hinderziel-Funktion wird versucht, beim Gegner gegensätzliche Handlungen zu unterbinden. Die Signalwirkung dient schlussendlich dazu, die Problematiken der Partei aufzuzeigen bzw. Alarm zu schlagen (Glasl, 2004).

Die Gegenposition reagiert auf diese Funktionen. Dies hat zur Folge, dass die Funktionen unterschiedlich verstanden werden. So will die Streitpartei zwar vorrangig eine Signalwirkung erzielen, um Einschränkungen zu beheben, die Gegenpartei kann dies jedoch als hinderlich auffassen und fühlt sich ebenfalls bedroht. Dadurch entstehen abermals Missverständnisse (Glasl, 2004).

Wie diesem entgegengewirkt werden kann, wird in einem weiteren Kapitel näher erläutert. Wichtig hierbei ist zu erkennen, dass in einem sozialen Konflikt mehrere Ebenen ineinandergreifen. Im Inneren der jeweiligen Parteien spielen Denk- und Vorstellungsleben, Wahrnehmungen, sowie Gefühle die wesentliche Rolle, jedoch werden diese erst durch Handlungen und Verhalten nach außen getragen und somit für die Gegenpartei sichtbar.

Gerhard Schwarz (2010) unterscheidet im Rahmen von sozialen Konflikten mehrere Parteien. Da sich diese Masterarbeit mit Konflikten in einer sozialen Einrichtung beschäftigt, werden im Folgenden Konfliktparteien, welche sich von Zweierkonstellationen bis hin zu Gruppenkonstellationen beschäftigen, bearbeitet.

1.4.2.1 PAARKONFLIKTE

Unter Paarkonflikte versteht man in Hinblick auf Unstimmigkeiten alle Zweierkonstellationen, die in einer Verbindung zueinanderstehen. In erster Linie werden Paarkonflikte in Zusammenhang mit Partnerbeziehungen gesehen, jedoch kommt es auch im Beruflichen, sowie im Privaten zu verschiedensten Paarungen. Sei es im Beruf, zwischen Dienstgeber*in und Dienstnehmer*in, im Privaten zwischen zwei Nachbarn bzw. Nachbarinnen. Die Verbindungen zueinander müssen nicht auf Dauer vorhanden sein, es reichen auch kurzfristige Begegnungen. Sobald ein Individuum in eine Zweierkonstellation übertritt, können Unvereinbarkeiten auftreten. Ist ein Part stärker, kann er/sie den anderen unterdrücken, was, zu Missständen und Konflikten führen kann

(Beispiel: totaler Egoismus vs. Opferbereitschaft). Grundsätzlich werden Menschen in eine Paarbeziehung hineingeboren. Die Beziehung zwischen Mutter und Kind wird grundlegend erlebt, einige Zeit später entwickelt sich die Individualität. Erst nachdem ein Kind, ein/e Erwachsene*r es schafft, sich zu „entpaaren“, können selbst gewählte Partnerbeziehungen eingegangen werden. Eine Unterkategorie des Paar Konflikts ist der Identitätskonflikt. Dieser findet vorwiegend in Partnerschaften statt. Hierbei geht es darum, inwieweit die eigene Identität in der Beziehung Raum hat. Wird eine Beziehung zu polarisierend, das heißt, einerseits egozentrisch oder andererseits aufopfernd, kann eine Beziehung dadurch leiden, da keine gemeinsame Haltung mehr vorhanden ist. Die eigene Identität bringt eine wichtige Qualität in eine Zweierkonstellation, dennoch ist zu viel bzw. zu wenig davon nicht förderlich (Schwarz, 2010).

Nähe-Distanz-Verhältnis

Das Verhältnis von Nähe und Distanz kann in Paarkonflikten ebenfalls variieren. So kann sich dieses beispielsweise zwischen dem/der Vorgesetzten und Mitarbeiter*in im Laufe der Zeit verändern. Fragen über das Empfinden, der Freizeitaktivitäten können abnehmen und dadurch zu Irritationen bzw. Konflikten führen. Persönliche sowie auch arbeitstechnische Veränderungen, wie beispielsweise einer Beförderung, können eine Zweierkonstellation beeinträchtigen. Wird ein/e Kollege*in dem anderen vorgezogen, bzw. nimmt eine Person eine Karrierechance wahr, entsteht Unmut zwischen den beiden Konkurrierenden (Schwarz, 2010).

Kommunikation

Ein wesentliches Konfliktpotential kann die Kommunikation darstellen. Hierbei wird von Transaktionskonflikten gesprochen. Transaktionen basieren, gemäß der Transaktionsanalyse, auf verschiedenen Ich-Instanzen (Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich). Treten zwei Personen in Interaktion, kann das Gesagte des Senders bei dem/der Empfänger*in eine andere Ich-Instanz erreichen. Von einer gelungenen Kommunikation wird gesprochen, wenn der/die Sender*in eine bestimmte Ich-Instanz (beispielsweise Eltern-Ich zu Kind-Ich) anspricht und der/die Adressat*in auf dieser Ebene reagiert (Kind-Ich zu Eltern-Ich). Dies spiegelt sich beispielsweise bei Dienstgeber*in und Dienstnehmer*in wider, der/die Vorgesetzte gibt Anweisungen, welche der/die Mitarbeiter*in ausführen soll. Der hierarchische Unterschied steht in Relation mit der Eltern-Kind-Beziehung und wird dahingehend auch als natürlich erlebt. Die hierarchische Ordnung liegt hierbei unter anderem dem zu Grunde, dass der/die Mitarbeiter*in davon ausgeht, dass der/die Vorgesetzte über mehr Wissen und Reife verfügt. Im Laufe der Jahre haben sich die Zugänge jedoch verändert, Spezialist*innen

en werden beispielsweise eingestellt, welche über mehr Wissen verfügen als der/die Vorgesetzte selbst. Von problematischen Konstellationen wird gesprochen, wenn die Instanzen beginnen zu variieren, bzw. der/die Sender*in auf einer anderen Kommunikationsebene wie der/die Adressat*in agiert, (beispielsweise „Sie sollen diesen Auftrag nach diesen Richtlinien ausführen“ – „Ein anderer Zugang ist vorteilhafter“). Hierbei wird jeweils vom Eltern-Ich zum Kind-Ich kommuniziert. In Teamarbeit ist es von Vorteil, dass beide in der Erwachsenen-Ebene miteinander in Interaktion treten (Schwarz, 2010).

Rollenkonflikte

Im Laufe des Lebens nimmt ein Mensch innerhalb der Gesellschaft mehrere Rollen ein. Man geht davon aus, dass diese von biologischen, kognitiven und sozialen Faktoren vorbestimmt sind (Geschlecht, Alter, Stärken, Familienstand, etc.). Zwar werden die Rollen teils von außen an die Person herangetragen, dennoch werden sie von dem jeweiligen Menschen selbst gestaltet. Demnach kann die jeweilige soziale Rolle vom Individuum angenommen oder auch abgelehnt werden (Hermann, 2013).

Rollenkonflikte äußern sich in Zweierkonstellationen in verschiedenen Aspekten:

- Die Veränderung der Rollen führt zu einem Rollentausch
- Es wird einer Person eine Rolle zugewiesen
- Rollenkonflikt auf Grund mangelnder Übereinstimmung
- Person kann sich mit der Rolle nicht identifizieren, die Rolle wird als zu eng, zu weit empfunden
- Person fühlt sich innerhalb der Rolle nicht angemessen gefördert
- Person strebt andere Ziele an
- Person ist sich gegenüber dem Rollenbild im Unklaren (Schwarz, 2010).

Konkurrenzkonflikte

Unter Konkurrenzkonflikt wird eine Diskrepanz zwischen zwei Personen verstanden. Vor allem in der Arbeitswelt kommt es immer wieder dazu. Grundsätzlich ist diese Art von Konflikt, positiv besetzt. Zwei Personen geben jeweils ihr Bestes, um zu gewinnen. Konkurrenz erhöht demnach die Leistungsfähigkeit. Im Rahmen der Arbeitsteilung gilt dies als förderlich, da dadurch herausgefunden wird, wer für welchen Bereich am besten geeignet ist. Dies führt zu Erleichterung von Arbeitsabläufen und einer Besserung der Endergebnisse. Dreiecks- und Gruppenkonflikte werden andere Bezeichnungen zugesprochen. Herrscht solch ein Konflikt in einer Dreieckskonstellation vor, so spricht man von Rivalität. In Gruppenkonflikten wird jener als Rangordnung bezeichnet

(Schwarz, 2010).

1.4.2.2 DREIECKSKONFLIKTE

Der Ursprung einer Dreiecksbeziehung kann im Familiensetting gesehen werden. Aus einer Paarbeziehung (Mann-Frau, Mann-Mann, Frau-Frau) wird auf Grund eines Kindes eine Dreierkonstellation. Die ursprüngliche Zweisamkeit steht einer anderen Gruppierung gegenüber. Dies kann zu einem Spannungsverhältnis führen. Bei der Konstellation der Beziehungen spiegelt sich dies wider. Wo es vorerst nur eine Beziehung gegeben hat, entstehen insgesamt drei Beziehungen. Jede Person tritt mit einer anderen in Interaktion. Es entstehen Beziehungen von Beziehungen und erreichen somit eine neue Qualität. Der Fokus lagert sich demnach mehr auf die Bindung als auf die Personen selbst.

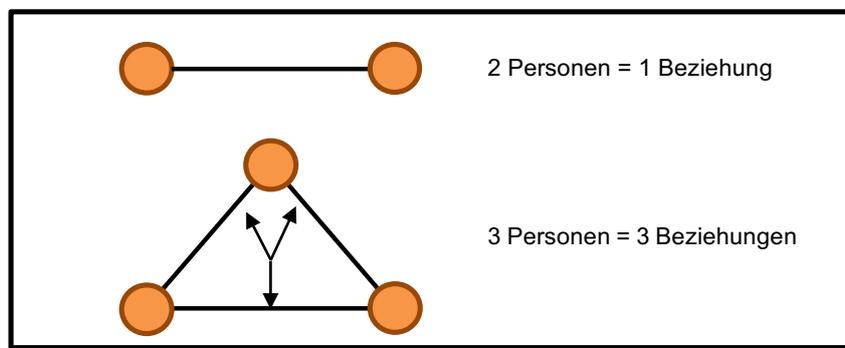


Abbildung 2: Vom Paar zum Dreieck nach Schwarz (2010)

Kommt eine dritte Person zu einer Zweierkonstellation hinzu steigert dies die soziale Leistungsfähigkeit. Eine Verbindung von drei Personen kommt der Kompetenz einer Gruppe bereits wesentlich näher. Bezüglich Entscheidungsfindung beispielsweise, kann es zu besseren und realitätsnäheren Lösungen kommen, als es bei Paarkonflikten der Fall wäre. Der Informationsaustausch wird erhöht und neue Blickwinkel entdeckt (Schwarz, 2010).

Koalitionskonflikte

Aus Konfliktperspektive kommt es innerhalb der verschiedenen Problemlagen zu unterschiedlichen Konstellationen der Personen untereinander. Haben beispielsweise zwei Menschen eine Uneinigkeit, so greifen sie auf den Dritten zurück, um einen objektiveren Blick zu bekommen. Hierbei kann der/die Einzelne versuchen, die Gunst des/der Dritten zu gewinnen, um sich gemeinsam zu verbünden. Im Rahmen von Dreierkonstellationen kann es zu Koalitionskonflikten kommen. Das bedeutet, dass sich innerhalb der drei Personen zwei gegen eine/n verbünden. Der Ausschluss kann zu einer emotionalen Verletzung führen (Schwarz, 2010).

Rivalitäten

Von Rivalitäten spricht man, wenn Verbindungen der betroffenen Personen zueinander in eine Asymmetrie übergehen, das heißt, „wenn die Beziehung zwischen zwei Personen, nämlich den Rivalen, deutlich schlechter ist, als die Beziehung der beiden zu einem Dritten“ (Schwarz, 2010, S. 153). Kommt beispielsweise ein/e neue/r Mitarbeiter*in ins Team, in welchem zwei weitere Mitglieder in einem Konflikt sind, dann könnten beide versuchen das neue Mitglied auf die eigene Seite zu ziehen. Dies äußert sich im gegenseitigen Herabsetzen der Leistungen und erschaffen eines schlechten Bildes des/der Rivalen.

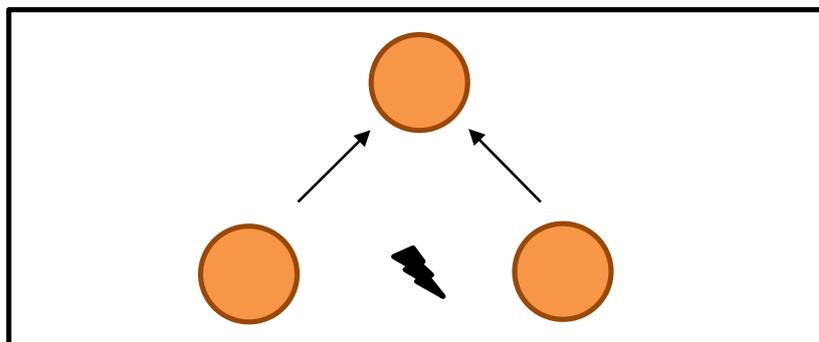


Abbildung 3: Rivalitäten nach Schwarz (2010)

„Ein Kennzeichen für Rivalität ist, wenn die beiden Personen in jeder beliebigen anderen Sache genauso miteinander 'konkurrieren'“ (Schwarz, 2010, S. 154). Wichtig ist es, Rivalität von Konkurrenz zu unterscheiden. Während Konkurrenz sich mittels Kompetenzabgrenzung leicht stabilisieren lässt, greifen Rivalitäten tiefer. Beide Parteien werden weiterhin Gründe finden, um sich gegenseitig zu schädigen, um somit die Gunst des Dritten zu gewinnen. Für die Konfliktlösung ist die Unterscheidung der beiden Begriffe wichtig, da andere Lösungsansätze getroffen werden müssen (Schwarz, 2010).

Delegationskonflikt

Von einem Delegationskonflikt wird gesprochen, wenn die Beziehung zwischen zwei Personen unterbrochen ist und der Informationsaustausch über einen Dritten läuft. Als Beispiel kann der Arbeitsalltag herangezogen werden: So äußert sich der Konflikt, wenn etwa zwei Mitarbeiter*innen nicht mehr miteinander kommunizieren und der Informationsaustausch über die/den Vorgesetzte*n geht. Der Informationsfluss basiert daher nicht mehr direkt, es entstehen Missverständnisse und Misstrauen. Gegebenenfalls kann die/der Vorgesetzte die Position zu seinen Gunsten nutzen. Er/Sie fördert somit die klassische Hierarchie, bekommt alle Informationen zugetragen und

hindert den Beziehungsaufbau zwischen den beiden Mitarbeitern*innen. Der Machtzuwachs eines Mitglieds der Dreierkonstellation steigt, während das Misstrauen der anderen beiden zueinander wächst (Schwarz, 2010).

1.4.2.3 GRUPPENKONFLIKTE

Unter Gruppen werden hier Personengruppierungen verstanden, welche aus mehr als drei Mitgliedern bestehen. Ein wesentlicher Faktor innerhalb einer Gruppe ist die vorhandene Dynamik.

„Die Gruppendynamik versucht die Gesetzmäßigkeiten, nach denen Gruppen funktionieren, zu erforschen, weil ihre Handhabung, insbesondere die Steuerung des Gruppenprozesses, eine der Voraussetzungen für die Einführung modernen Führungs- und Managementmethoden darstellt. Den Gruppenprozess steuern zu können ist auch die einzig wirksame Möglichkeit, in der Gruppe Konflikte zu bearbeiten und zu steuern“ (Schwarz, 2010, S. 160).

Ein wichtiges Merkmal einer Gruppe ist die emotionale Partizipation. Das heißt, es wird versucht, innerhalb einer Gruppe im emotionalen Bereich eine Symmetrie zu erlangen. Eine gemeinsame emotionale Einstellung macht es möglich, auftretende Konflikte adäquat zu bearbeiten. Mittels Ritualen, Normen und Regeln wird eine Gemeinschaft erschaffen. Die gemeinschaftliche Handhabung fördert Loyalität und führt zu einer emotionalen Einigung. Eine Gruppe hat den Anspruch, dass jedes Mitglied über alle wichtigen Kompetenzen verfügt. Arbeitsteilung spielt hier eine eher unwichtige Komponente. Es gilt ein einigermaßen gleiches Tempo aller Beteiligten zu schaffen, das heißt, Langsame werden angefeuert/mitgetragen, Schnelle gebremst. Im Idealfall kommt es innerhalb der Gruppe zu einer höheren Leistungsfähigkeit, welche eine Einzelperson im Normalfall nicht erreichen kann (Schwarz, 2010). Kommt es innerhalb einer Gruppe zu Konflikten, kann sich das in verschiedenen Erscheinungsformen zeigen.

Untergruppenkonflikte

Da eine Gruppe nach einer emotionalen Bindung strebt, fühlt sie sich durch andere soziale Gebilde, wie Paarbeziehungen und Dreiecksbeziehungen, bedroht. Die vorherrschenden Konstellationen werden von der Gruppe als störend empfunden und mit Argwohn betrachtet. „Sonderinformationen und Absprachen gehören zum klassischen Repertoire der Untergruppenkonflikte“ (Schwarz, 2010, S. 163). Es entsteht Misstrauen der Gruppe gegenüber der verbündeten Kolleg*innen können auch Individuen, welche sich nicht in der Gruppe einfinden, die Gruppendynamik stören, dennoch hat dies nicht solche Auswirkungen wie es ein Paar bzw. ein Dreieck auf die Gruppe hat. Dem Individuum wird die Möglichkeit gegeben sich in die Gruppe zu fügen,

gelingt es ihm/ihr nicht, wird sie von der Gruppe ausgeschlossen. Paar- und Dreieckskonstellationen stellen, der Gruppe gegenüber, ein wesentlich höheres Problem dar. Sie verfügen über eine höhere Widerstandskraft und können gegebenenfalls die Gruppe spalten und darauffolgend auch zerstören. Die Konstellationen (Gruppe vs. Paar; Gruppe vs. Dreieck) stehen in einem Widerspruch. Sie wollen sich gegenseitig zerstören, sind aber voneinander abhängig (Schwarz, 2010).

Rangkonflikte

Rangpositionen finden sich in fast jeder Organisation wieder. Welchen Rang der/die jeweilige Mitarbeiter*in in einer Organisation hat, hängt unter anderem davon ab, welche Wertigkeit er/sie für die Gruppe hat. Erfolgreiche Mitarbeiter*innen gelten als Alphas (Führungskraft), diese geben den Kollegen*innen Anweisungen, die zu befolgen sind (Beta-Position). Einzelne Mitarbeiter*innen (Gamma-Position) gelten als Gegenpol zum Alpha. Grundlegend erntet den Erfolg meist die Alpha-Position, obwohl die Errungenschaften aufgrund der Beta- und Gamma-Position erreicht wurden. Das heißt, höhere Ränge, genießen ein höheres Ansehen und größere Autorität (Schwarz, 2010). Dies äußert sich beispielsweise wie folgt:

Eine Gruppe arbeitet gemeinsam an einem Projekt, der/die Projektleiter*in (Alpha) gibt den Mitarbeiter*innen (Beta) die Aufgabenstellung, welche in der Gruppe erarbeitet wird. Ein/e Mitarbeiter*in (Gamma) wirkt den Plänen des/der Projektleiters*in mit alternativen Zugängen entgegen, was zu einer innovativen Entwicklung des Projektes führt. Der/die Projektleiter*in stellt die Arbeit dem Ausschuss vor und erntet die Lorbeeren.

Dennoch sind Rangpositionen wichtig, um die Ordnung in einer Gruppe zu gewährleisten. Bei Veränderungen, sei es die Einstellung eines/r neuen Mitarbeiters*in, kann es kurzzeitig zu Irritationen kommen, da die Rangposition des neuen Mitglieds noch nicht feststeht. Eine hierarchische Ordnung legt auch die Arbeitsteilung fest. Rangkonflikte sind eine erweiterte Form des Paarkonflikts und dienen zur Differenzierung der Arbeitsteilung. Dennoch ist die Rangordnung nicht immer mit der Leistung gleichzusetzen, da eine Rangordnung auch auf Grund des Alters oder der Ausbildung festgelegt werden kann. Rangordnungen können je nach Organisation variieren, meist sind sie auf Grund von Fertigkeiten, Ausbildung, etc. definiert. Erfüllt die jeweilige Position nicht den für ihn/sie definierten Rang, so entsteht eine Unsicherheit der Belegschaft (Schwarz, 2010).

Normierungs- und Bestrafungskonflikte

In jedem sozialen Gebilde findet sich ein Normensystem wieder. Dies gibt Gesetze vor und gilt als allgemeiner Anpassungsindex der jeweiligen Gruppe. An diese Normen muss

sich jedes Mitglied halten, um die Gemeinschaft zu sichern. Agiert ein Individuum gegen diese Gesetzmäßigkeiten kann ein Normierungs- bzw. Bestrafungskonflikt auftreten. Mittels Sanktionen soll die Norm wiederhergestellt werden, damit sich das Individuum wieder in die Gruppe einfinden kann. Im schlimmsten Fall droht ein Ausschluss aus der Gruppe (Schwarz, 2010).

Zugehörigkeitskonflikte

Zugehörigkeitskonflikte können entstehen, wenn sich innerhalb einer Gruppendynamik eine Person weniger stark mit der Gruppe verbunden fühlt als die anderen Mitglieder. Sie entstehen meist dann, wenn eine neue Person hinzukommt. Dadurch werden auch die Beziehungen innerhalb des Teams verändert und müssen teils neu definiert werden.

„Der Sinn der Zugehörigkeitskonflikte besteht darin, die Einheit der Gruppe zu gewährleisten und damit auch ihre Handlungsfähigkeit. Eine aus dem Standard der Gruppe ausbrechendes Mitglied gefährdet die Einheit und damit die Entscheidungsfähigkeit und Effizienz der Gruppe“ (Schwarz, 2010, S. 175)

Wichtig ist es hierbei, das Bestehen von Zugehörigkeitskonflikten innerhalb einer Gruppe offen zu thematisieren, um auch den Teamfindungsprozess zu forcieren, anstatt zu behindern. Dies würde die Integrationsphase eines neuen Mitglieds qualitativ verbessern. Je mehr Mitglieder innerhalb eines Teams sind, umso mehr Beziehungen gibt es innerhalb der Personen.

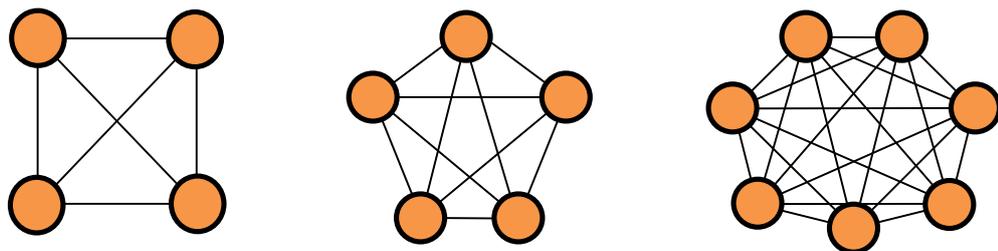


Abbildung 4: Zugehörigkeitskonflikte nach Schwarz (2010)

Führungskonflikte

Führungskonflikte setzen sich mit dem Oberhaupt einer Hierarchie auseinander. Hierbei geht es um die Frage: „Wer führt eigentlich die Gruppe?“. Ergibt sich innerhalb einer Gruppe eine Dysbalance zwischen Anforderung und Umsetzung einer Führungskraft können Konfliktpotentiale entstehen. Man unterscheidet hier zwischen ziel- und gruppenorientierten Funktionen. Der Fokus der zielorientierten Aufgabe einer Führungskraft liegt auf dem Erbringen, Kontrollieren und Koordinieren von Beiträgen/Aufgaben. Die gruppenorientierte Aufgabe hingegen, beschäftigt sich mit der

Pflege der sozialen Bedürfnisse der Gruppe. Herrscht ein positives Arbeitsklima vor, kann man davon ausgehen, dass beide Funktionen wahrgenommen werden. Grundsätzlich kann angenommen werden, dass diese Qualitätsstandards nicht allein von einer Person getragen werden, da die Aufgaben auch an weitere Gruppenmitglieder übertragen werden können.

„Probleme treten immer dann auf, wenn erstens die beiden Anführer der Gruppe – der für gruppenorientierte Belange und der für die zielorientierten Zuständige – miteinander in Konflikt geraten, zweitens wenn bestimmte Führungsfunktionen vom Vorgesetzten nicht oder nur mangelhaft wahrgenommen werden, und drittens wenn einzelne Gruppenmitglieder durch einen Lernprozess in die Lage versetzt werden, selbst Führungsfunktionen wahrzunehmen, die bisher dem Vorgesetzten oder einem bestimmten Gruppenmitglied vorbehalten waren“ (Schwarz, 2010, S. 182).

Reifungs- und Ablösekonflikte

Während der Eingliederungsphase in eine Gemeinschaft, ist die jeweilige Person auf die anderen Gruppenmitglieder angewiesen, um schnellstmöglich das Reglement sowie diverse Aufgabenbereiche innerhalb dieser kennenzulernen. Um ein vollständiges Mitglied zu werden, ist es nötig die Eingewöhnungsphase zu überwinden und eine Position innerhalb der Gruppe zu finden, welche sich mit der eigenen Identität widerspiegelt. Dieser Werdegang kann mit einem Reifungs- bzw. Ablösekonflikt einhergehen. Ziel des Konflikts ist es gegen eine Autoritätsperson zu gewinnen, damit sicher gegangen werden kann, auch eigene Entscheidungen treffen zu können (Schwarz, 2010).

Loyalitäts- und Verteidigungskonflikte

Loyalitäts- und Verteidigungskonflikte ergeben sich dann, wenn ein Gruppenmitglied von äußeren Faktoren angegriffen wird und die anderen Kollegen*innen vor die Entscheidung gestellt werden, die Person zu verteidigen oder auch nicht. Oftmals wird das Gruppenmitglied auch dann verteidigt, wenn die Werte nicht mit jenen der Gruppe übereinstimmen. Hierbei steht die Gruppenloyalität über den einzelnen Haltungen der Mitglieder. „Ohne dieses Muster der Verteidigung ihrer Mitglieder, wären Gruppen auch nicht in der Lage, Druck von außen standzuhalten und weiter zu ‚leben‘“ (Schwarz, 2010, S. 189).

Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Interessen, Werten, Bedürfnissen und Meinungen, die aufeinandertreffen und zu Spannungen führen können.

1.5 KONFLIKTTYP

Carl Gustav Jung spricht in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale von Intraversion und Extraversion. Laut seiner Typologie werden vier kognitive Funktionen unterschieden – Denken, Fühlen, Empfinden und Instinkt – die jeweils introvertiert oder extravertiert ausgerichtet sein können (Loomis, 1994).

Das introvertierte Empfinden ermöglicht die Wahrnehmung körperlicher Reize wie kinästhetische Empfindungen, Spannung, Entspannung oder die Erkenntnis darüber, welche Nahrungsmittel unserem Körper guttun. Es informiert uns über die Bedürfnisse und den Rhythmus unseres Körpers. Das extravertierte Empfinden hingegen richtet sich auf die Sinne – Sehen, Hören, Riechen, Schmecken – und vermittelt uns einen Zugang zur äußeren Welt. Diese Funktion ermöglicht es, Details wahrzunehmen und sich an Situationen präzise zu erinnern.

Die Intuition vermittelt uns durch die introvertierte Ausprägung Zugang zu den unbegrenzten Symbolen und Bildern des Unbewussten. Die extravertierte Intuition ermöglicht es, die Atmosphäre in einem Raum augenblicklich wahrzunehmen und fantasievoll neue Lösungen zu entwickeln.

Das introvertierte Denken dient zur Bearbeitung logischen Denkprozessen und unterstützt die Konzentration. Die extravertierte Denkfunktion hingegen ist auf die logische Problemlösung in der äußeren, materiellen Welt ausgerichtet. Sie ermöglicht das Abwägen von Vor- und Nachteilen sowie das Treffen vernünftiger Entscheidungen. Der Fühlfunktion kommt in ihrer introvertierten Ausprägung die Rolle bei, uns mit unserem Herzen zu verbinden. Sie hilft uns zu verstehen, was wir mögen, was nicht und welche Werte für uns wichtig sind. Das extravertierte Fühlen hingegen bezieht sich auf zwischenmenschliche Beziehungen, betont das Menschliche, Mitgefühl, Zuneigung, Harmonie und gegenseitigen Respekt (Loomis, 1994).

Der Umgang mit Konflikten erfordert ein gewisses Maß an Verständnis für ihre unterschiedlichen Typen, um effektive Lösungen zu finden und positive Ergebnisse zu erzielen. In dieser Hinsicht ist es wichtig, die verschiedenen Konflikttypen zu erkennen und ihre Merkmale zu verstehen, um geeignete Strategien zur Konfliktlösung anzuwenden.

1.5.1 EXTROVERTIERT UND DIREKT

Das Durchsetzungsvermögen ist bei diesem Konflikttyp hoch. Das Individuum spricht Meinungsverschiedenheiten innerhalb kurzer Zeit an. Ziel ist es, einen Konflikt mittels Diskussion und Argumentation zu lösen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass das Individuum überwiegend konfliktfähig ist, dennoch wird teilweise das Gegenüber außer Acht gelassen. Da der Fokus auf das rasche Lösen eines Konflikts

liegt, kann das Gegenüber eingeschüchtert werden. Scheitert ein Lösungsansatz, sucht das Individuum vermehrt die Schuld beim Gegenüber. Ein Lernfeld wäre, einen angemessenen Rahmen zu finden, um die Konfliktthemen anzusprechen, damit sich die andere Person nicht überfordert fühlt. Mit einem extrovertierten Konflikttyp kann rasch ein Konsens gefunden werden, sofern alle Parteien auf der Beziehungsebene und Sachebene wertschätzend kommunizieren können (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.5.2 INTROVERTIERT UND VERMEIDEND

Dieser Konflikttyp agiert eher vorsichtig. Konflikte werden nicht direkt angesprochen. Streit gilt hierbei als unnötige Zusatzbelastung. Das Individuum versucht auszuharren, bis sich das Konfliktpotential etwas beruhigt hat. Somit wird das Bestreben einer gemeinsamen Lösung weitgehend vermieden. Dennoch kann es passieren, dass es auf Grund der angestauten Emotionen zu einer Überreaktion kommt. Hierbei können auch längst vergangene Themen aufgegriffen und in einer vorwurfsvollen Haltung geäußert werden. Durch diese plötzliche Reaktion innerhalb einer Situation fühlt sich das Gegenüber meist überrumpelt und verunsichert. Mittels Reflexion kann das „innere Fass“ besser gespürt werden und die Person lernt sich zu äußern, damit es zu keinem affektiven Ausbruch kommt (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.5.3 DETAILORIENTIERT UND SACHLICH

Innerhalb dieser Tendenz spielen Fakten eine wesentliche Rolle. Um Konflikte bestmöglich zu lösen, sollen diese auf der Sachebene besprochen werden. Für das Individuum spielen Faktoren wie Emotion und Beziehung eine mindere Rolle. Die Person bewegt sich nur ungern aus seiner Komfortzone und zollt beispielsweise der Beziehungsebene wenig Respekt. Dies führt oftmals dazu, dass sich die Konfliktparteien missverstehen und eine Überordnung entsteht. Das Gegenüber fühlt sich von-oben-nach-unten behandelt. Das Konfliktpotential ist demnach hoch und kann rasch zur Eskalation führen. Um die Kompetenzen zu verbessern, bedarf es dem Bewusstwerden der Beziehungsebene und dass sich beide Ebenen gegenseitig beeinflussen (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.5.4 INTUITIV UND EMPATHISCH

Das Individuum legt den Fokus auf das große Ganze. Faktoren wie die Hintergründe, Interessen sowie Beweggründe eines Konflikts sind für die Person wesentlich. Fakten an sich werden wenig Beachtung geschenkt. Das Individuum ist vermehrt auf das Gegenüber fixiert und die eigene Rolle bleibt meist im Hintergrund. Es kann passieren,

dass Konflikte zusätzlich aufgebauscht werden, da die Person vieles hinterfragt und sich selten mit einer rein sachlichen Ebene zufrieden gibt (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.5.5 ANALYTISCH UND OFFEN

Das Individuum hat einen positiven Zugang zu Konflikten. Offenheit ist ein notwendiger Indikator für diesen Konflikttyp. Es soll mittels offener Kommunikation und auch Kritikfähigkeit eine für alle Seiten gerechte Lösung gefunden werden. Agiert das Gegenüber empfindlich auf Kritik, bekommt dieses wenig Zuspruch seitens des Individuums, wodurch auch weitere Konfliktpotentiale entfacht werden könnten. Typisch ist, dass negative sowie auch positive Haltungen transparent dargelegt werden sollen, um einen Konflikt zu klären (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.6 KONFLIKTTHEORIEN

Um Konflikte besser zu verstehen und effektiv damit umgehen zu können, wurden im Laufe der Zeit verschiedene Konflikttheorien entwickelt. Diese Theorien bieten Perspektiven und Modelle, um die Ursachen, Dynamiken und Lösungsansätze von Konflikten zu erklären.

In diesem Zusammenhang werden im folgenden Abschnitt einige bekannte Konflikttheoretiker und deren Ansätzen beschrieben. Dabei stehen insbesondere die Theorien von Grunwald & Redel (1989), Thomas (1992), Glasl (1990), Rüttinger (2014) und Vliet (1998) im Fokus. Jeder dieser Theoretiker hat einen einzigartigen Beitrag zur Konflikttheorie geleistet und bietet wertvolle Einblicke in die Natur und den Umgang mit der Thematik.

1.6.1 MODELL DER KONFLIKTTTRANSFORMATION NACH GRUNWALD UND REDEL (1989)

Das Modell von Grunwald und Redel beschäftigt sich mit der Konflikttransformation. Den Autoren zufolge gibt es vier differenzierte Transformationen des Konfliktpotentials. In diesem Modell wird zwischen dem Potential sowie dem Verhalten während eines Konflikts unterschieden. Demnach kann ein vorherrschender Konflikt zu diversen Reaktionen führen.

a) In der ersten Transformation sind bereits Spannungen sowie Diskrepanzen vorhanden, diese werden jedoch nicht transparent kommuniziert. Die Unstimmigkeiten sind für die Konfliktparteien noch nicht greifbar, somit kann man von einem latenten Problem ausgehen und es findet noch keine Transformation des Konflikts statt.

- b) In der zweiten Transformationsmöglichkeit werden den Konfliktparteien die Differenzen zwar bewusst, jedoch nicht angesprochen. Da eine Konfliktaustragung für die Parteien als nicht unbedingt notwendig empfunden wird, entsteht eine Art Schutzhaltung, sowie die Tendenz zur Konfliktvermeidung. Dies kann zur Folge haben, dass die latent vorhandenen Diskrepanzen zu einem späteren Zeitpunkt erneut auftauen und gegebenenfalls auch stärker werden.
- c) Eine dritte Möglichkeit ist die Konfliktumleitung, bei der sachliche Themen emotional behaftet sind und der persönliche Unmut überhandnimmt. Es kommt zu einer emotionalen Reaktion, welche mit Schuldzuweisungen einhergehen. Da die Diskrepanzen bereits über längere Zeit latent vorhanden waren, können die Parteien die Konfliktursache kaum noch benennen. Oftmals fühlten sich die Personen bei einem Thema schon länger belastet, wodurch sich der Ursprung des Problems kaum ergründen lässt.
- d) Bei der vierten Transformationsmöglichkeit ist den Konfliktparteien die Ursache, sowie auch die daraus resultierende Reaktion durchaus bewusst. Hier findet sich ein transparenter Zugang zu einer Konfliktthematik (Grunwald & Redel, 1989).

1.6.2 PROZESSMODELL DER KONFLIKTEPISODEN NACH THOMAS (1992)

Das von Kenneth Thomas entwickelte Prozessmodell spricht von Konfliktepisoden, welche die Parteien im Laufe ihrer Konfliktbearbeitung durchleben. Hierbei spielt die Interaktion zwischen den Parteien eine wesentliche Rolle. Der Konflikt wird als ein dynamischer Prozess angesehen. Man kann davon ausgehen, dass sich mindestens zwei Parteien gegenseitig als Gegner ansehen und erkennen, dass die eigenen Ziele, Zugänge, Werte, Haltungen nicht mit denen der anderen kompatibel sind. Entsteht bei mindestens einer der Parteien dadurch eine Frustration, wird ihnen die Konfliktodynamik bewusst. Die Frustration wirkt sich auf die Gedanken und Interaktionen einer Partei aus, welche eine subjektive Interpretation der Realität fördert. Die Konfliktsituation wird von den jeweiligen Parteien bewertet und das Streitthema analysiert. Die Konfliktlösungsvorstellungen unterscheiden sich je nachdem welcher Ansatz verfolgt wird. Wird ein fairer gerechter Lösungsansatz angestrebt, bei dem alle Parteien zufrieden sind, oder geht es darum als alleiniger Gewinner aus dem Konflikt hervorzugehen. Je nachdem hat dies Auswirkungen auf das Verhalten. Hierbei findet eine Interaktion der Konfliktparteien statt. Das Verhalten der einen Gruppe bedingt eine Reaktion der anderen, worauf diese Reaktion einen Einfluss auf das Verhalten der Gegenpartei hat. Somit beeinflussen sich die Konfliktmitglieder auf Grund ihres Verhaltens gegenseitig. Mittels dieser Interaktion verändern sich die Zugänge,

Gedanken und Emotionen der Parteien folglich. Aus diesem dynamischen Prozess lassen sich nach jeder Episode Ergebnisse ablesen, welche sich auf die weiteren Episoden auswirken, bis der Konflikt als abgeschlossen wahrgenommen wird (Thomas, Conflict and negotiation processes in organizations, 1992).

1.6.3 KONFLIKTESKALATIONSSTUFEN NACH GLASL (1990)

Friedrich Glasl ist ein österreichischer Konfliktforscher und hat sich in seiner Karriere intensiv mit Konflikteskalationsmechanismen beschäftigt. Er hat ein Stufenmodell konzipiert, welches die einzelnen Phasen eines Konflikts verdeutlicht. Glasl differenziert neun Stufen, welche in drei Hauptphasen unterteilt sind. Im folgenden wird von Gruppen gesprochen, ebenso ist dieser Zugang auch in Paarkonstellationen anwendbar.

Konflikteskalation

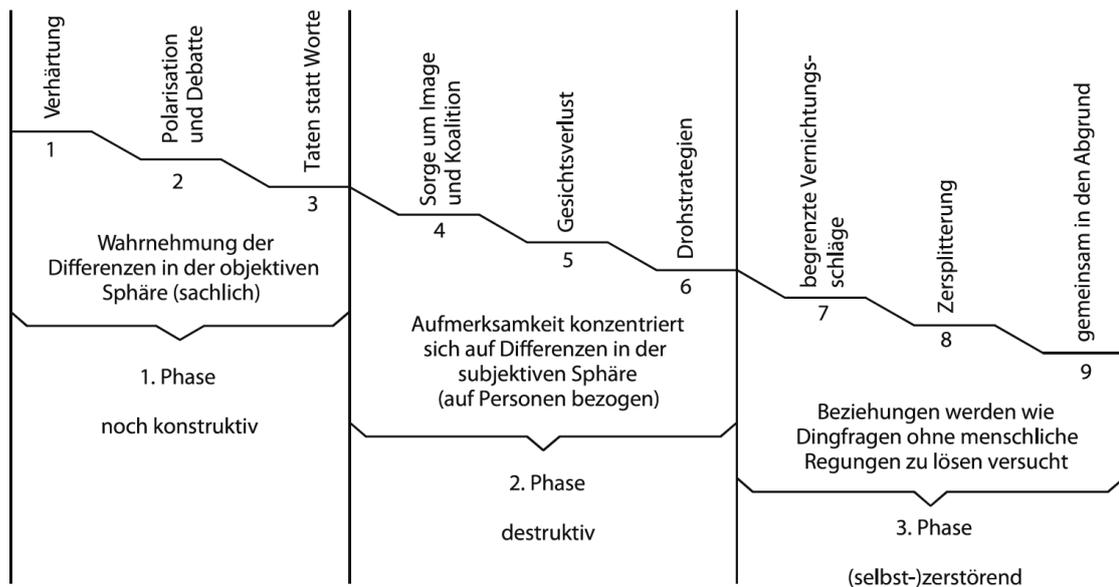


Abbildung 5: Stufenmodell der Konflikteskalation nach Glasl (Lipp, S. 332)

WIN-WIN-PHASE (Stufe 1 bis 3)

In dieser Phase agieren die Konfliktparteien sachlich auf die sich ergebenden Differenzen. Die Beteiligten gehen davon aus, dass eine positive Bewältigung des Konflikts möglich ist und alle als Gewinner*in hervorgehen.

Stufe 1: Verhärtung

Diese Phase ist gekennzeichnet durch Reibereien und dem Verharren auf dem eigenen Standpunkt. Die Konfliktparteien erkennen die Differenzen an und sind zuversichtlich, dass mittels Dialog, ein annehmbarer Ausgang für alle Beteiligten möglich ist. Es kann

davon ausgegangen werden, dass dieser Stufe zwei Möglichkeiten obliegen. Einerseits kann man mittels sachlicher Diskussion zu einer gemeinsamen Lösung finden, andererseits können sich die Missverständnisse der Parteien verschärfen und Fronten verhärten (Glasl, 1990).

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

In dieser Phase wird das Klima konfrontativer, es ergeben sich klare Gegenpole. Die Parteien sind bemüht, ihre eigenen Argumente durchzusetzen und die Kommunikation auf Augenhöhe beginnt zu schwanken. Der Fokus auf den sachlichen Inhalt des Konflikts verliert an Bedeutung. Vielmehr geht es darum, das eigene Image zu stärken und teils mit manipulativen Strategien, die eigenen Standpunkte durchzusetzen. Dies hat Auswirkungen auf das gesamte Kommunikationsklima und führt zu einem gegenseitigen Misstrauen. Dennoch wird den jeweiligen Gegenargumenten innerhalb der Debatte/Diskussion Raum gegeben, womit alle Beteiligten noch das Recht auf Erwiderung und Rechtfertigung haben (Glasl, 1990).

Stufe 3: Taten statt Worte

Finden sich die Konfliktparteien in der 3. Stufe wieder, sind sie zur Überzeugung gekommen, dass eine verbale Auseinandersetzung nicht mehr zum gewünschten Ergebnis führt. Demnach agieren sie mit Taten, um die Gegenpartei zur „Vernunft“ zu bringen und stellen diese teils vor vollendeten Tatsachen. Das Konkurrenzdenken verfestigt sie zunehmend. Von nun an wird überwiegend nonverbal kommuniziert, wodurch das gegenseitige Misstrauen weiterwächst. Die Konfliktparteien sind darauf angewiesen die Aktionen der Gegenpartei zu interpretieren, was meist subjektiv passiert und demnach negativ bewertet wird. Trotzdem hoffen beide Seiten durch die gemeinsame Auseinandersetzung den Konflikthalt zu lösen (Glasl, 1990).

WIN-LOSE-PHASE (Stufe 4 bis 6)

Die Parteien glauben nicht mehr daran, dass beide Seiten als Gewinner*in aus dem Konflikt herausgehen. Man ist der Überzeugung das nur eine Seite gewinnen kann und die Beteiligten setzen alles daran, um zu gewinnen.

Stufe 4: Sorge um Image und Koalitionen

In dieser Phase setzt das „Schwarz-Weiß-Denken“ der Beteiligten ein. Die Parteien gehen davon aus, dass eine gemeinsame Arbeit am Konflikt keine Option mehr ist. Sachfragen treten fast ganz in den Hintergrund. Die Parteien beginnen sich selbst zu idealisieren, um auch Außenstehende zu beeinflussen. Dies hat das Ziel, die

Gegenpartei zu diskreditieren, um das eigene Image zu stärken. Es besteht die Annahme, dass die Gegenpartei nicht entwicklungsfähig ist, wodurch der Zugang zu Kompromissen und Vereinbarungen ausgeschlossen wird (Glasl, 1990).

Stufe 5: Gesichtsverlust

Diese Phase ist gekennzeichnet durch das öffentliche Bloßstellen der Gegenpartei, mit dem Ziel diese zu vernichten. Dies kann dazu führen, dass sich Mitglieder der Gegenpartei abwenden und sich der anderen Gruppe anschließen. Außenstehende werden unter Druck gesetzt, um sich zwischen den Parteien zu entscheiden. Die Angst vor dem eigenen Gesichtsverlust steigt, demnach wird alles versucht, um die eigene Glaubwürdigkeit zu wahren. Lügen und Unterstellungen finden sich in dieser Phase wieder. Ein Dialog auf Sachebene ist in dieser Phase nicht mehr möglich (Glasl, 1990).

Stufe 6: Drohstrategien

In dieser Phase ist ein erhöhter Gewaltpegel erkennbar. Mittels Drohungen wird versucht die Gegenpartei zu lenken, damit diese nicht gewalttätig agiert, dies liegt einer paradoxen Denkweise zu Grunde. Das Drohverhalten der einen Seite, bedingt die Reaktion der anderen. Was dazu führt, dass die Parteien vom jeweiligen Verhalten abhängig sind. Beide wollen eine „ganz oder gar nicht“ Lösung, ein Kompromiss ist in dieser Phase undenkbar. Im Fokus steht die Macht, welche angewendet wird, um das Gegenüber zu den eigenen Gunsten zu biegen (Glasl, 1990).

LOSE-LOSE-PHASE (Stufe 7 bis 9)

Die Parteien sind sich im Klaren, dass beide Seiten verlieren werden. Umso bemühter sind die Konfliktparteien sich selbst weniger Schaden als der anderen zuzufügen. Demnach wird die Motivation, den anderen noch mehr zu schwächen, erhöht.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Parteien wollen sich mit allen Mitteln empfindlich schaden. Die Drohungen aus der vorherigen Phase werden nun in die Tat umgesetzt. Wird ein Schaden der Gegenpartei gemeldet, wird dies als Erfolg verbucht. Zerstörungslust und Machtgehabe nehmen kontinuierlich zu. Es findet keine direkte Kommunikation mehr statt. Eine Abhängigkeit der Parteien zueinander ist nicht mehr gegeben, somit gibt es keine deeskalierenden Handlungen mehr. Die Gegner werden nicht mehr als Menschen wahrgenommen, vielmehr als Objekte, welche es zu denunzieren gilt (Glasl, 1990).

Stufe 8: Zersplitterung

Die vordergründige Handlungsstrategie ist die Vernichtung. Es wird versucht, die Gegenpartei im Kern anzugreifen. Sei es das einzelne Mitglieder der Gegenseite als Zielscheibe dienen und Personen untereinander ausgespielt werden. Die Gruppe riskiert sich selbst zu schaden, zumal der Schaden an der anderen Partei größer ist. Dennoch gibt es bei den Gewaltanwendungen und Handlungen Grenzen, da die einzelnen Parteien überleben bzw. weiterbestehen wollen (Glasl, 1990).

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Die Konfliktparteien gehen in der letzten Stufe so weit, ihr eigenes „Überleben“ zu riskieren, wenn dies nötig ist, um die Gegenposition endgültig außer Gefecht zu setzen. Somit entsteht eine Tendenz zur Selbstzerstörung. Es herrscht eine „alle gegen alle“ Haltung, bei der sich die involvierten Personen ohne Rücksicht auf Verluste bekämpfen.

Anhand des Stufenmodells nach Glasl ist ersichtlich, dass es nur bei einer niedrigen Konfliktstufe möglich ist, einen konstruktiven Konfliktverlauf zu ermöglichen. Je weiter der Konflikt fortgeschritten ist, umso schwieriger wird eine positive Konfliktlösung.

1.6.4 STRUKTURMODELL DER KONFLIKTENTSTEHUNG NACH RÜTTINGER UND SAURER (2014)

Rüttinger & Saurer (2014) befassten sich mit der Entstehung von Konflikten innerhalb von Organisationen. Demnach unterscheidet er zwischen allgemeinen und speziellen Faktoren, welche zu einer Konfliktentstehung führen können.

„Diese Bedingungen führen nicht zu einem Konflikt, bewirken jedoch, dass andere spezielle Faktoren leichter oder überhaupt einen Konflikt auslösen können. Man kann sie als notwendige, wenn auch nicht als hinreichende Bedingungen von Konflikten bezeichnen. Die speziellen Ursachen sind in erster Linie nach der Klassifikation Beurteilungs-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikt gegliedert. Es handelt sich dabei um situative Bedingungen wie auch um Persönlichkeitsmerkmale“ (Rüttinger & Saurer, 2014, S. 57).

Allgemeine Voraussetzungen sind laut Rüttinger & Saurer (2014) die Notwendigkeit des koordinierten Handelns, wonach die Parteien wechselseitig voneinander anhängig sind. Für Organisationen ist genau jene Abhängigkeit ein charakteristisches Merkmal, welche sich in drei Aspekte wiederfindet:

- Arbeitsteilung
- Knappheit der Mittel
- Juristische Vorschriften

Rüttinger & Saurer (ebd.) nehmen hierbei das Beispiel des/der Fließbandarbeiters*in. Der Ablauf ist voll voneinander abhängig. Die zugeteilte Aufgabe kann nur ausgeführt werden, wenn die/der Vorarbeiter*in seine/ihre Arbeit erledigt hat. Die Knappheit von Mitteln versteht sich hier als beispielsweise das Budget, welches den verschiedenen Abteilungen zugeteilt wird. Demnach ist auch die Anzahl und Position der Mitglieder begrenzt. Das Betriebsverfassungsgesetz eines Unternehmens kann als juristische Vorschrift verstanden werden, woran sich alle Mitarbeiter*innen halten sollten. Dies alles bedingt eine wechselseitige Abhängigkeit der Mitarbeiter*innen untereinander. Diese kann zur Entstehung eines Konfliktpotentials führen. Eine weitere allgemeine Voraussetzung ist die relative Selbstständigkeit der Parteien. Demnach ist ein Konflikt nur möglich, wenn die Mitglieder selbstständig handeln. Dadurch dass die Parteien ihre eigenen Ziele durchsetzen wollen, entsteht ebenfalls ein Konfliktpotential (Rüttinger & Saurer, 2014).

Weiteres haben Rüttinger & Saurer (2014) die speziellen Ursachen eines Konflikts erforscht und sie als Beurteilungs-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikt kategorisiert.

Der Beurteilungskonflikt bezieht sich vorwiegend auf die Erfahrungen und Informationen, welche die Konfliktparteien haben. Kommen die beteiligten Personen aus verschiedenen Arbeitsgruppen bzw. Hierarchien, können Konfliktpotenziale allein auf Grund der diversen Beurteilung der Thematik entstehen.

„Mit der beruflichen Tätigkeit findet jeder zu spezifischen Problemlösungsstrategien. Ein Techniker ist eher geneigt, analytisch Schritt für Schritt vorzugehen, während ein Werbefachmann einen sprunghaften, divergenten Stil bevorzugt. Müssen Personen mit verschiedenen Lösungsstrategien zusammen an einer Aufgabe arbeiten, so sind nicht nur Konflikte über die Lösung, sondern schon über die geeignete Methode zur Lösungsfindung zu erwarten, da jeder der in seinem Aufgabenbereich erfolgreichen Methode eine größere Erfolgchance zumisst (Rüttinger & Saurer, 2014, S. 62).

Als Bewertungskonflikt sehen Rüttinger & Saurer (2014), dass Konfliktparteien unterschiedliche Handlungspläne durchsetzen wollen, da sie die zu erwartenden Konsequenzen gegensätzlich bewerten. Dies kann aufgrund von zwei Aspekten geschehen, einerseits durch die unterschiedliche Zielvorstellung, andererseits durch die diversen Zugänge in Bezug auf Werte und Normen (Rüttinger & Saurer, 2014).

Verteilungskonflikte entstehen aus den unterschiedlichen Vorstellungen, sowie Forderungen auf Finanzierungs-, Personal-, und Sachebene. Die Verteilungskonflikte

können überall in einem Unternehmen auftreten, sei es innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder auch der gesamten Organisation (Rüttinger & Saurer, 2014).

„Beziehungskonflikte entstehen aus einer Verletzung des Selbstbildes, das eng mit dem Selbstwertgefühl eines Menschen verbunden ist [...] Bestandteil des Selbstbildes ist auch der Beruf, den jemand ausübt und der Aufgabenbereich, der einem übertragen ist, denn ein wesentlicher Teil des Selbstbildes und des Selbstwertgefühls wird aus der beruflichen Tätigkeit gewonnen: aus den Fähigkeiten, die man einsetzt und neu hinzugewinnt, aus den Leistungen, die man erbringt, aus den Kompetenzen, die einem übertragen werden und aus der Anerkennung, die man dafür erhält“ (Rüttinger & Saurer, 2014, S. 90).

Beziehungskonflikte entstehen am Arbeitsplatz vor allem dann, wenn Verantwortlichkeiten nicht klar definiert, bzw. Aufgaben auf viele Personen aufgeteilt werden. Fühlt sich eine Partei, eine Person in seinen „eigenen Rechten“ verletzt, kann dies zu einem Beziehungskonflikt führen, das Potential wird noch verstärkt, wenn auf Regelverletzungen nicht konsequent reagiert wird (Rüttinger & Saurer, 2014).

Laut Rüttinger & Saurer (2014) sind diese angeführten Ursachen wesentlich, um diverse Konflikte zu erklären. Er weist in seiner Arbeit auch auf andere Bedingungen hin, welche jedoch seinerseits weniger Beachtung geschenkt wird (Rüttinger & Saurer, 2014).

1.6.5 PREVENTION-ESCALATION-MODEL NACH VAN DE VLIET (1998)

Van de Vliet (1998) entwickelte ein integratives Konfliktmodell, welches die Konfliktbedingungen, sowie auch den Konfliktverlauf berücksichtigt. Das Prevention-Escalation-Model versucht Merkmale aus diversen Ebenen miteinzubeziehen, sei es die Organisationsebene, wie auch die individuelle und gruppale Ebene. Ebenso haben Aspekte von Struktur und Prozess einen Einfluss auf das Konfliktpotential. Geht man davon aus, wird ein Konflikt als solcher beschrieben, wenn sich mindestens eine Person/Partei durch das Gegenüber beeinträchtigt oder gestört fühlt. Dies führt zu erlebten Frustrationen, welche kognitiv als auch affektiv sein können. Van de Vliet (ebd.) unterscheidet folgende Konfliktursachen:

- Organisationale Merkmale: strukturelle Bedingungen
- Individuelle Merkmale: Erziehung, Bedürfnis nach Anerkennung/Macht, fehlendes Vertrauen
- Gruppenmerkmale: Polarisierung innerhalb einer Gruppe, Unterschiede zwischen inneren und äußeren Gruppen, zum Beispiel zwischen Team und Abteilung

Van de Vliert (ebd.) kategorisiert weiters vier Frustrationsarten (conflict issues) wodurch ein Konflikt ausgelöst werden kann:

- Interessenskonflikt
- Rollenkonflikt
- Unstimmigkeiten über Entscheidungen und Tätigkeiten
- Sozial-emotionale Konflikte

Während des Konflikts können die conflict issues untereinander wirken, der Verlauf geht mit vermeidenden oder eskalierenden Strategien einher, welche teils kognitiv, teils affektiv zum Einsatz kommen. Diese Wechselwirkung zwischen dem Verhalten der Konfliktparteien beeinflusst maßgeblich den weiteren Konfliktverlauf (Van de Vliet, 1998).

1.6.6 VERGLEICH DER THEORIEN

Aus den vorherigen Darstellungen von Konfliktmodellen wird ersichtlich, dass es äußerst unterschiedliche Perspektiven gibt. Grundwald und Redel (1989) beschreiben vier Zugänge wie ein Konflikt erlebt werden kann und welche Vor- und Nachteile die daraus resultieren können. Thomas (1992) beschreibt den Konflikt als einen dynamischen Prozess, welcher auch bei dem Modell von Rüttinger und Saurer (2014) zu finden ist, wobei sich Rüttinger noch stärker auf die Voraussetzungen und Ursachen eines Konflikts bezieht. Glasl (1990) fokussiert sich ebenfalls auf ein Prozessmodell, in welchem das Konfliktpotential verhärtet wird, je weiter man sich bei seinem Stufenmodell nach unten begibt. Van de Vliert (1998) erweitert bei seinem Modell die Ursachen, indem diese miteinander verwoben sind und somit einen Einfluss auf den Konfliktverlauf und das gegenseitige Verhalten der Parteien hat.

Alle Modelle haben das Ziel, ein System zu etablieren, um Konflikte zu erkennen, deren Verlauf zu verfolgen und gegebenenfalls je nach Stufe/Episode/Transformation zu agieren und zu intervenieren.

1.7 MODELLE ZUR KONFLIKTLÖSUNG

„Um einen Konflikt nachhaltig und selbstbestimmt zu lösen, brauchen wir einen Verbündeten und das ist unser Konfliktpartner“ (Hartmann-Piraudeau, 2021).

1.7.1 GORDON-MODELL

„Meine Erfahrung lehrt mich, dass nicht die Zahl der Konflikte in den Gruppen (einschließlich der Familien) auf ihre Gesundheit schließen lässt, sondern allein die Frage, ob und wie die Konflikte gelöst werden“ (Gordon, 2005, S. 178).

Das Modell von Thomas Gordon (2005) kann als Kommunikationsmethode beschrieben werden, welche vorwiegend auf gegenseitiger Wertschätzung basiert und zur friedvollen Konfliktlösung genutzt wird. Jenes Modell lässt sich in verschiedenen Lebensbereichen (Familie, Schule, Praxen, Organisationen uvm.) anwenden. Gordon (ebd.) beschreibt, dass sich anbahnende Konflikte oftmals zu Machtkämpfen entwickeln können. Mit aktivem Zuhören, Ich- statt Du-Botschaften und den benötigten Gangwechsel, zwischen zuhören und reden kann der Konfliktverlauf positiv beeinflusst werden. Im Allgemeinen unterscheidet Gordon drei verschiedene Methoden zur Lösung von Konflikten (Gordon, 2005).

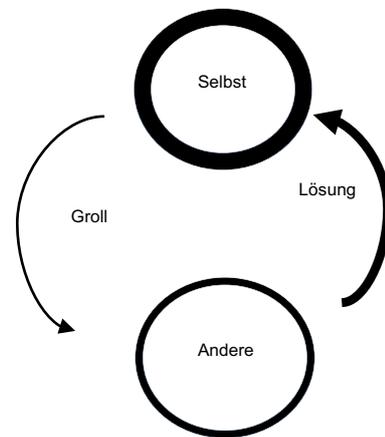


Abbildung 6: Gordon-Modell, Methode I

Methode I & II

Beide benutzen einen gemeinsamen Kern. Es gibt Gewinner*innen und Verlierer*innen. Hier steht eine Machtposition im Vordergrund und wird auch beansprucht, um einen Konflikt zu lösen. Ideologien sowie Konsens, aber auch Kompromisse finden hier wenig Boden. Vielmehr geht es darum, die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen.

Methode I: Ich gewinne, du verlierst

In der Methode I wird eine Lösung erzwungen, bei der die eigenen Bedürfnisse gegenüber der Gegenpartei durchgesetzt werden. Für die Lösungsansätze des Gegenübers ist kein Platz. Durch dieses Ungleichgewicht entsteht oftmals ein Groll des/der Verlierers*in auf den/die Gewinner*in. Wälzen wir dies auf ein Unternehmen ab, finden sich Formen wie einseitige oder autoritäre Entscheidungsfindung, sowie führungsbezogene Entscheidungsfindung und Dominanz wieder (Gordon, 2005).

Methode II: Du gewinnst, ich verliere:

In der Methode II gibt man selbst auf bzw. nach. Man schraubt seine eigenen Bedürfnisse zu Gunsten des Gegenübers zurück. In diesem Fall entsteht für einen selbst das Gefühl des Ungleichgewichts. Auch hier gibt es eine/n klare/n Gewinner*in und eine/n Verlierer*in. Permissivität, nachgiebiges Management, angestelltenbezogene Entscheidungsfindung, sowie Unterordnung und laisser-faier Führungsstil entsprechen diesem Zugang (Gordon, 2005).

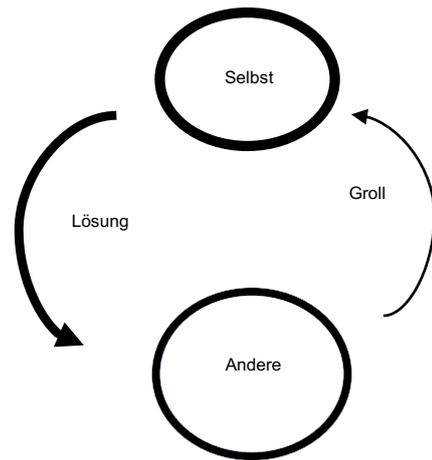


Abbildung 7: Gordon-Modell, Methode II

Kritik an Methode I & II in Bezug auf Organisationen

„Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führer bei Methode I ihre Macht dazu verwenden müssen, die Menschen zu etwas zu zwingen, was sie nicht wollen [...] Leider übt die Macht nur so lange ihre Wirkung auf die Menschen aus, wie deren Verhältnis zu den Führern von Abhängigkeit und Furcht bestimmt wird“ (Gordon, 2005, S. 191).

In der Methode II kann es passieren, dass die Produktivität sowie die aufgabenorientierte Haltung dahingehend beeinflusst, dass die Gruppe sich weniger bemüht an der Erreichung der Ziele des Unternehmens teilzuhaben (Gordon, 2005).

Methode III: Die Jeder-gewinnt Methode

Werden hierarchische Formen fokussiert, wie Eltern – Kind, Lehrer*innen – Schüler*innen, Vorgesetzte – Mitarbeiter*in so finden oftmals die Methoden I & II ihre

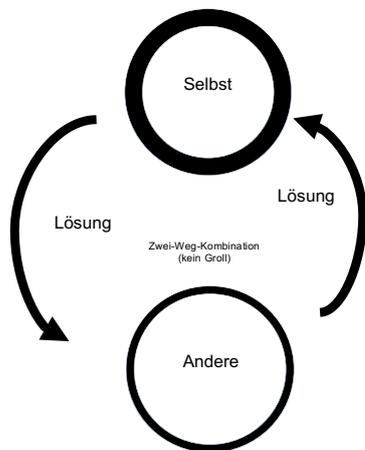


Abbildung 8: Gordon-Modell, Methode III

Anwendung. Bei gleichgesetzten Beziehungen wie Kind – Kind, Freundschaften und partnerschaftlichen Beziehungen, findet sich eine weitere Methode wieder; die jeder-gewinnt Methode. „Sie schafft eine Lösung, die zu gegenseitiger Bedürfnisbefriedigung führt, wo jeder gewinnt“ (Gordon, 2005, S. 209). Diese setzt voraus, dass auch wenn eine Partei mehr Macht als die Gegenpartei aufweist, diese nicht ausgespielt wird. Stattdessen werden die Bedürfnisse des Gegenübers geachtet, aber auch die eigenen Befindlichkeiten nicht vernachlässigt. Gordon spricht hier über einen Bedürfniskonflikt. Diese spezielle Form der Problemlösung gliedert sich in sechs Schritte:

Schritt 1: Probleme erkennen und definieren

Dies ist der erste entscheidende Schritt für den Lösungsprozess. Diskrepanzen sollten so formuliert werden, dass kein Raum für Vorwürfe und Wertungen ist. Ich-Botschaften sind für die Formulierung der Problemstellung förderlich. Die Parteien sollen ihre Standpunkte äußern und ihre Gefühle benennen. Oftmals werden in diesem Schritt auch Probleme umformuliert, da man im Laufe dieses Gesprächs tiefer in die Materie taucht und die eigentlichen Unstimmigkeiten erst auftreten. Das Problem wird gemeinsam definiert und die Parteien müssen mit der Formulierung einverstanden sein. Es sind keine konkurrierenden Lösungen, vielmehr geht es nach Gordon darum, den Konflikt als Bedürfniskonflikt zu bezeichnen, da alle Parteien ein Anliegen haben, welches es zu bearbeiten gilt (Gordon, 2005).

Schritt 2: Alternative Lösungen entwickeln

In diesem Schritt soll die Gegenpartei beginnen, ihre Lösungsvorschläge zu äußern. Aktives Zuhören ist auch hier von hoher Wichtigkeit. Wertungen und Vorwürfe finden auch hier keinen Platz. Lösungsansätze werden gemeinsam gesammelt. Stockt der Prozess wird die Problemstellung nochmals formuliert, um ihn wieder ins Rollen zu bringen (Gordon, 2005).

Schritt 3: Alternative Lösungen bewerten

Ehrlichkeit ist die Devise. Es liegt an allen Beteiligten, gegebenenfalls Kritik an den Lösungsvorschlägen zu äußern. Ist die vorgeschlagene Lösung umsetzbar? Wird sie beiden gerecht? Gemeinsam können die Lösungen ausgearbeitet werden. Dieser Schritt ist nötig, um sich zum Schluss nicht mit unzulänglichen Lösungen zufrieden geben zu müssen (Gordon, 2005).

Schritt 4: Entscheidungen treffen

Die Parteien müssen sich zu einer Lösung bekennen. Diese wird nochmals vor allen Beteiligten formuliert, damit sichergestellt werden kann, dass alle verstehen, wofür sie sich entscheiden (Gordon, 2005).

Schritt 5: Entscheidungen ausführen

Aus konstruktiver Sicht wird darauf vertraut, dass alle Beteiligten bemüht sind die formulierte Lösung auch umzusetzen. Falls dem nicht so ist, sollte man die Partei mit Ich-Botschaften darauf aufmerksam machen und gegebenenfalls Unterstützung anbieten. Wichtig ist, dass alle Mitglieder gleichermaßen die Verantwortung übernehmen und nicht eine Partei, durch ständiges Erinnern, die Gegenseite motivieren muss, um die Lösung umzusetzen (Gordon, 2005).

Schritt 6: Anschließend Lösung bewerten

Erzielt eine Lösung nicht den gewünschten Effekt, ist es ratsam alle Beteiligten nochmals an einen Tisch zu bitten, um den Lösungsansatz nochmals zu bewerten und wenn nötig zu adaptieren. Änderungen bedürfen stets einem gegenseitigen Einverständnis.

Laut Gordon (2005) sind die besten Werkzeuge zur effektiven Problemlösung:

- aktives Zuhören
- offene und ehrliche Botschaften
- Achtung der Bedürfnisse der anderen
- Vertrauen
- Offenheit für neue Informationen
- Beharrlichkeit
- Ihre Entschlossenheit, Ihr Möglichstes zum Gelingen des Vorhabens zu tun.
- Die Weigerung, auf Methode 1 und Methode 2 zurückzugreifen (Gordon, 2005, S. 223).

1.7.2 HARVARD-KONZEPT

Das Harvard-Konzept wurde im Rahmen des „Harvard Negotiation Project“ an der Harvard-Universität entwickelt. Dieses Projekt beschäftigt sich mit der Verbesserung im Bereich Verhandeln, Vermitteln und der Konfliktbewältigung und findet sich in diversen Handlungsfeldern wieder. Aus dem Projekt sind unzählige Publikationen hervorgegangen. Beim Harvard Konzept werden Kernpunkte forciert, wodurch jede Verhandlungsweise bewertet werden soll. Es bedarf unter anderem einer vernünftigen Übereinkunft, bei der die Interessen aller Konfliktparteien bestmöglich berücksichtigt und eine Lösung für alle angestrebt werden soll (win-win). Demnach entzieht sich das Harvard-Konzept den grundlegenden Zugängen von „harter“ und „weicher“ Verhandlung und ebnet einen dritten Weg; die der sachbezogenen Verhandlung. Hiernach sollen die Verhandlungsparteien hart in der im Verhandlungsgegenstand und weich auf der Beziehungsebene miteinander umgehen. Dem unterliegt gegenseitiger Respekt und Vertrauen. Die zugestandenen Interessen der Verhandlungsparteien stehen hier im Zentrum des Geschehens. Die Verhandlungsweise sollte das Verhältnis der Parteien verbessern bzw. zumindest nicht verschlechtern (Fischer, Ury, & Patton, 2021).

Diese Methode des Verhandeln beruht auf vier Grundvoraussetzungen, welche sich wie folgt kategorisieren lassen:

- Menschen:
Die Maxime lautet hier, die Personen und die Konflikte getrennt voneinander zu betrachten. Menschen sind keine Maschinen, sie haben starke Gefühle und unterschiedliche Vorstellungen und Bewältigungsstrategien. Besonders in Konfliktsituationen ist es daher wichtig, das Problem von der Person selbst zu lösen, damit alle Beteiligten gemeinsam auf das Konfliktpotential schauen können, ohne aufeinander loszugehen.
- Interessen:
Der Fokus wird auf die Interessen der Konfliktparteien gelegt. Demnach soll einer Positionierung und einer daraus folgenden Verhärtung entgegengewirkt werden. Durch das Besprechen der eigenen Interessen, können die tatsächlichen Anliegen herausgearbeitet und gegebenenfalls auch berücksichtigt werden.
- Wahlmöglichkeiten (Optionen):
Vor jeder Entscheidung sollen mehrere Wahlmöglichkeiten entwickelt werden, um optimale Lösungen für alle Parteien zu entwickeln. Hierzu kann auch eine Bedenk- oder Auszeit in Anspruch genommen werden, um über die verschiedenen Möglichkeiten in Ruhe nachzudenken. Erst danach soll ein Versuch einer Übereinkunft gestartet werden.

- Kriterien:
Die Bewertungskriterien für die Übereinkunft sollen neutral sein. Dies soll verhindern, dass willkürliche Ergebnisse produziert werden. Außerdem soll vermieden werden, dass sich eine Seite der Konfliktparteien mehr durchsetzt als die andere.

Diese Grundvoraussetzungen sind wesentlich für den ganzen Prozessverlauf einer sachbezogenen Verhandlungsweise. Dieser Ablauf wird in drei Phasen unterteilt:

- Analyse:
In dieser Phase gilt es den Kontext zu klären und die Konfliktsituation zu erkennen. Es werden Probleme und Interessen der Parteien betrachtet und den damit verbundenen Gefühlen Raum gegeben. Die eigenen Interessen werden reflektiert und Kriterien in Erwägung gezogen, welche sich für eine mögliche Übereinkunft eignen würden.
- Planung:
Hier werden Vorstellungen entwickelt und der gemeinsame Weg geebnet. Folgende Fragen können hierfür dienlich sein:
 - Wie soll mit den menschlichen Problemen und Interessen umgegangen werden?
 - Welche Ziele sind erreichbar?
 - Welche Wahlmöglichkeiten sind denkbar, stehen zur Verfügung bzw. können entwickelt werden?
 - Welche Kriterien eignen sich zur Bewertung möglicher, erzielter Lösungen?
- Diskussion:
Hier sind die Konfliktparteien gefordert, miteinander zu verhandeln, um eine gemeinsame Lösung bzw. Übereinkunft zu finden. Es sollen die unterschiedlichen Vorstellungen und Beweggründe, sowie die damit verbundenen Gefühle angehört und anerkannt werden. Jede Partei soll bemüht sein, die Interessen der Gegenpartei verstehen zu lernen. Mit dieser gegenseitigen Anerkennung sollen Wahlmöglichkeiten entwickelt werden, welche für alle Parteien einen Vorteil haben und den vereinbarten Bewertungskriterien entsprechen (Fischer, Ury & Patton, 2021).

Das Harvard-Konzept hat einen wertvollen Zugang zu den Konfliktparteien, indem es die Meinung aller miteinbezieht und auch Lösungsansätze mehrmals evaluiert. Es ist somit ein brauchbares Tool für die Konfliktregelung.

1.7.3 THOMAS-KILMANN-MODELL

Das Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) wurde entwickelt, um das Handlungsmuster eines Individuums innerhalb einer Konfliktsituation zu messen. Jene Situationen lassen sich daran erkennen, dass ein Anliegen zweier Menschen nicht kompatibel erscheint. Das Modell fokussiert sich hierbei auf zwei grundlegende Bereiche. Einerseits das Durchsetzungsvermögen (Fokus auf die eigenen Anliegen) einer Person, sowie die individuelle Kooperationsbereitschaft (Fokus auf die Anliegen des Gegenübers). Das TKI differenziert zwischen fünf verschiedenen Verhaltensmustern (Thomas, 2008).

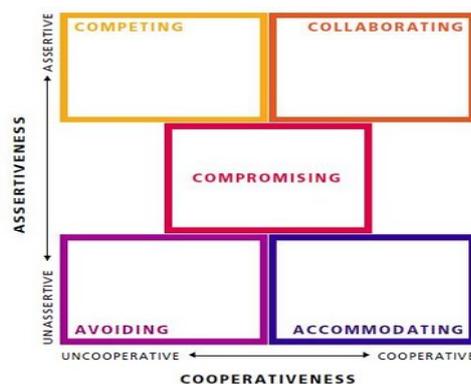


Abbildung 9: Thomas Kilman-Modell (Thomas, 2008, S. 2)

Durchsetzen:

Das Individuum stellt seine eigenen Anliegen an vorderster Stelle. Es werden alle Hebel in Bewegung gesetzt, um sich innerhalb des Konflikts durchzusetzen. Agiert wird in einem machtorientierten Modus, welcher gegebenenfalls auf Kosten des Gegenübers eingesetzt wird. Die Person agiert unkooperativ und wirkt oftmals unsympathisch (Thomas, 2008).

Kooperieren:

Auch bei diesem Verhaltensmuster werden die eigenen Wünsche und Ziele ernst genommen. Das Individuum geht aber im Gegensatz zum „Durchsetzen“ nicht in Konkurrenz, sondern versucht gemeinsam mit der Gegenpartei zu einer Lösung zu kommen. Gerne wird hierzu auch genügend Zeit investiert, um auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen (Thomas, 2008).

Kompromiss:

Das Durchsetzungsvermögen und die Kooperationsbereitschaft sind im mittleren Feld anzutreffen. Ziel ist es, eine schnelle Lösung zu finden. Hierzu sollten alle Beteiligten die eigenen Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse zurückschrauben. Oftmals werden nachhaltige Lösungsansätze übersehen, dennoch ist dieser Zugang bei schnell benötigter Entscheidungsfindung von Vorteil (Thomas, 2008).

Vermeiden:

Die Rückzugshaltung bewirkt, dass weder die eigenen Anliegen noch die der Gegenpartei berücksichtigt werden können. Ein übermäßiges Bedürfnis nach Harmonie überdeckt das Durchsetzungsvermögen des Individuums. Ziel ist es den Frieden zu wahren, was einen sympathischen und ausgeglichenen Eindruck hinterlässt. Nichtsdestotrotz werden weder die eigenen Probleme noch die des Gegenübers gelöst (Thomas, 2008).

Anpassen:

Das Individuum unterdrückt die eigenen Bedürfnisse zu Gunsten der anderen. Sie gehen meist mit den Ideen und Lösungsansätzen des Gegenübers. Ein angepasstes Individuum wirkt flexibel und vergisst sich selbst zu positionieren (Thomas, 2008).

Das Thomas-Kilmann-Modell gibt einen guten Überblick über verschiedene Verhaltensmuster innerhalb des Konflikts. Dieses Modell wurde bereits in diversen Erhebungen von Konfliktstilen adaptiert.

1.7.4 Vergleich der Strategien zur Konfliktlösung

In den angeführten Beispielen ist eine große Diversität von Lösungsansätzen und Fokussierungen innerhalb eines Konfliktes ersichtlich. Während das Harvard-Konzept sich mittlerweile großer Berühmtheit bedient und zurecht in verschiedensten Bereichen zur Anwendung kommt, ermöglicht das Gordon-Modell einen Weitblick bei der Konfliktthematik. Dies zeigt auf, dass es bereits in der Kindheit die jeder-gewinnt-Methode gibt, welche oftmals in hierarchischen Systemen verloren gegangen ist. Durch Übung ist es möglich jene Version des Konfliktlösens wieder anzustreben. Beim Thomas-Kilmann-Modell wird hingegen nur eine Kategorisierung bzw. Zuschreibung zu den verschiedenen Konflikttypen beschrieben. Es ermöglicht einem Individuum den eigenen Zugang zu Konflikten ersichtlich zu machen, Formen wie aktives Zuhören oder Ich-Botschaften, finden in diesem Modell jedoch wenig Beachtung.

1.8 ANGEBOTE ZUR KONFLIKTLÖSUNG

Zur Aufarbeitung von Konflikten können diverse Angebote gesetzt werden. Je nach Ausgangslage bieten folgende Möglichkeiten Raum, um Konflikte in einem begleiteten Setting zu bearbeiten.

1.8.1 TEAMSITZUNGEN/TEAMBUILDING

„Professionelle Gesprächsführung wird in der Methodenliteratur der Sozialen Arbeit in aller Regel nicht als eigenständige Methode wahrgenommen, dies steht in eigenartigem Kontrast zu spezifischeren kommunikativen Handlungsformen wie Beratung, Coaching, Supervision oder Mediation“ (Widulle, 2020)

In der sozialen Arbeit wird man mit unterschiedlichen Settings von Gesprächsführungen konfrontiert. Oftmals bieten Teamsitzungen einen regelmäßigen Austausch der Teammitglieder untereinander und gegebenenfalls auch mit der Leitungsperson.

Die Entwicklung einer Gruppe bis hin zu einem Team setzt einen Prozess der Einzelpersonen im gemeinsamen Kontext voraus. Bruce Tuckmann hat ein Modell entwickelt, welches in der Literatur immer wieder Beachtung findet. In Bezug auf Konfliktmanagement ist besonders die Stormingphase interessant, da sich hier der Zugang zu Konflikten innerhalb eines Teams entwickelt:

- Forming: Dies ist die Findungsphase bei der die Mitglieder einer Gruppe sich kennenlernen und Vertrauen aufbauen.
- Storming: Hier findet die Rollenfindung statt. Oftmals ist diese Phase mit Konfliktpotentialen behaftet. Es bietet den Boden eine Konflikt- und Streitkultur zu entwickeln. Diese ist notwendig, damit das Team Klärungsprozesse durchlaufen kann.
- Norming: Dies ist der Raum für Gliederung, Struktur und Ordnung per se. Die Rollen wurden definiert und das Team formt ihr Regelwerk. Auch hier können Konflikte an der Tagesordnung stehen. Norme und Werte werden nicht von Mitgliedern gleich gesehen, es zeigen sich Differenzen. Hier gilt es Einigungen zu finden, welche alle Mitglieder mittragen können.
- Performing: Die leistungsstärkste Phase bietet dem Team die Möglichkeit sich zu optimieren und auch weiterzuentwickeln. Wichtig hierbei ist es, eine

Verbesserungskultur einzuführen, (Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching, etc.) um in Bewegung zu bleiben.

- Adjourning: Ein Team ist nicht starr, Veränderungen gehören dazu, so kann es auch sein, dass man sich von Teammitgliedern verabschiedet oder neue Teams entstehen. Es bedarf Platz für Verlust und Trauer, dies fördert die Wertschätzung füreinander (Hofert & Visbal, 2021).

Teambildung ist kein abgeschlossener Prozess, mit jeder Veränderung in der Gruppe bildet sich dieses auch neu. Im Laufe der Teamentwicklung entsteht auch eine gemeinsame Persönlichkeit, welche notwendig ist, um Coaching-Elemente in die Gemeinschaft zu bringen. Die Basis eines Teams wird in den Forming, Storming und Norming Phase entwickelt. Schafft es ein Team in die Performingphase steigt die Effizienz in Bezug auf die Arbeitsleistung aller Mitglieder an. (Hofert & Visbal, 2021).

1.8.2 SUPERVISION

„Supervision ist Beratung von Fachkräften der Sozialen Arbeit zur Reflexion beruflichen Handelns, zur Sicherung von beruflichen Standards und von Qualität und zur Bearbeitung problematischer Situationen im beruflichen Alltag. Sie wird in der Ausbildung und im beruflichen Alltag eingesetzt und zählt als Methode der Sozialen Arbeit“ (Widulle, 2020, S. 32).

In einer Supervision können drei Rollen beschrieben werden, welche sich innerhalb eines Beratungsprozesses wiederfinden. Der/die Supervisor*in, der/die seine/ihre Beratungsfunktion als Supervision anbietet. Die zweite Rolle nimmt der/die Supervisand*in ein, jene Person, welche die Supervision in Anspruch nimmt, und als weitere Rolle werden die Klienten*innen bzw. die Zielgruppe gesehen, mit welchen der/die Supervisand*in in seinem/ihren beruflichen Alltag zu tun hat (Belardi, 1998). Dadurch entsteht ein triadischer Beratungsraum, welcher sich von den Alltagsräumen des Arbeitskontextes grundsätzlich unterscheidet. Die Neutralität des/der Supervisors*in bietet einen größeren Spielraum, um Sachverhalte anzusprechen und Spannungen auszuhalten. So kann eine Veränderung besser vorangetrieben werden (Obermeyer & Pühl, 2015).

Grundsätzlich geht man von potenziellen Beratungsaufgaben aus, einerseits die kognitiv-orientierte Beratung, weiteres eine an die Psychotherapie angelehnte Beratung, sowie die Organisationsberatung. Die thematische Bearbeitung des Sachverhalts mit der jeweiligen Beratungsaufgabe hängt stark mit dem kontextuellen Rahmen zusammen. Demnach macht es einen Unterschied, ob es eine face-to-face Beratung zwischen

Supervisor*in und Supervisand*in ist, oder ob der/die Supervisor*in eine fachliche Beratungsfunktion innerhalb einer Gruppe einer Organisation wahrnimmt. Dies führt zu unterschiedlichen Rollenkonstellationen innerhalb der Supervision (Schreyögg, 2004).

Der Blick auf die eigenen Selbsterfahrungselemente, die Förderungen zum selbstreflexiven Denken und dem Verständnis von Handlungsabläufen sind das Grundkonzept einer Supervision. Im Rahmen einer supervisorischen Begleitung sollen Ordnung und Struktur erarbeitet und verbessert werden. Die Supervisand*innen setzen sich mit den eigenen Reaktionen auf bestimmte Handlungen auseinander und erweitern ihr Handlungsspektrum. Supervisionen dienen auch der Prävention psychischer Erkrankungen und helfen gesunde Grenzen im Arbeitsalltag zu setzen (Wendt, 2021).

Im Kontext dieser Arbeit sind vor allem die Einzelsupervision und die Teamsupervision relevant.

1.8.2.1 EINZELSUPERVISION

In diesem Kontext findet die Beratung nur zwischen einem/r Supervisor*in und einem/einer Supervisand*in statt. Der geschützte Rahmen fördert einen offenen Umgang mit Problemen bzw. Hürden am Arbeitsplatz. Die Hemmschwelle auch über die eigenen Schwächen zu sprechen, ist oftmals geringer als in einem Gruppensetting. Oftmals wird die Einzelsupervision dazu genutzt, um eine bessere Balance zwischen dem privaten und beruflichen Leben zu bekommen (Berlardi, 2015). Ebenso ermöglicht es eine engere Beziehung zwischen Supervisor*in und Supervisand*in. Dies schafft Raum auch andere Lebensumstände zu besprechen und den Reflexionsprozess zu vertiefen und ist angelehnt an ein psychotherapeutisches Einzelsetting. Der Hauptfokus einer Supervision liegt dennoch im beruflichen Kontext (Bruns & Stern, 2015). Es ist Aufgabe von dem/der Supervisor*in neue Denkanstöße und Ansätze einzubringen, um den Fokus des/der Supervisanden*in zu erweitern. Da im Gegensatz zu Gruppensettings weitere Teilnehmer*innen fehlen und die Gefahr besteht, die einseitigen Sichtweisen eines/r Supervisanden*in negativ zu bestärken (Schreyögg, 2004).

1.8.2.2 TEAMSUPERVISION

In diesem Setting wird das gesamte Team supervidiert. Schreyögg (2004) nennt drei situative Parameter, welche sich auf den Supervisionsprozess auswirken.

Der Kontext: Das Team agiert dahingehend als Gemeinschaft, da es sich einen Arbeitsplatz teilt und sich an einem gemeinsamen Organisationsziel orientieren muss. Der/die Supervisor*in hat die Aufgabe, als externe Person zu agieren. Oftmals wird diese Funktion von einem/r Vorgesetzten des Teams beauftragt. Im Zuge der Supervision soll die Motivation der Mitarbeiter*innen be- bzw. verstärkt werden, um die Organisationsziele weiterhin verfolgen zu können. Demnach wird dem/der Supervisor*in eine temporäre, fachbezogene Führungsaufgabe übertragen

Beziehungen: Die organisatorischen Gegebenheiten haben eine Wirkung auf das Verhältnis zwischen Supervisor*in und Supervisand*innen. Die Supervisand*innen stehen in einer Beziehung zueinander. Durch das Hinzukommen einer externen Person können sich die Bindungen der Teammitglieder untereinander verändern.

Themen: Die Themen der Supervision entstammen dem beruflichen Alltag. Im Zuge dessen werden individuelle und gruppale Muster begutachtet. Ebenfalls können sich im Laufe der Supervision neue Themen ergeben, welche es zu bearbeiten gilt (Schreyögg, 2004).

„Die pragmatische Bedeutung dieses Settings besteht darin, dass die Supervisanden für sie gemeinsam relevante Muster gegenüber Klienten und gegenüber dem Kontext verhandeln können. Der Supervisor fungiert dabei als Moderator und Katalysator, sodass oft auch Themen mit hoher emotionaler Bedeutung thematisierbar werden, deren Behandlung immer die Gefahr von Eskalationen in sich birgt“ (Schreyögg, 2004, S. 338).

Erforderlich für eine gelungene Supervision sind Empathie, Aufmerksamkeit und Authentizität, sowie die fachliche Handlungskompetenz der Supervisand*innen. Jene Aspekte machen neue Blickwinkel auf den Arbeitsbereich möglich (Wendt, 2021).

1.8.4 COACHING

Die Coaching-Methode gilt als eine Prozessberatung für Einzelpersonen bzw. Gruppen. Die beratende Person wird als Coach*in bezeichnet und hat den Auftrag, Hilfestellung in arbeitsbezogenen Themen zu geben. Hier wird zwischen drei Formen unterschieden. Der/die externe Coach*in wird von einer Organisation angefordert und steht nicht direkt mit dieser in Beziehung. Ein/e Stabs-Coach*in ist bereits Mitglied des Unternehmens und hauptamtlich in dieser Funktion tätig. Von Linien-Coach wird dann gesprochen, wenn eine Führungskraft des Unternehmens die Funktion des Coachs übernimmt und die eigenen Mitarbeiter*innen durch den Prozess führt (Stock-Homburg & Groß, 2019).

Teamcoaching behandelt im Gegensatz zum Einzelcoaching Angelegenheiten, welche das gesamte Team betreffen und beeinflussen. Wie bereits im oberen Kapitel aufgezeigt, befindet sich ein Team in unterschiedlichen Phasen. Teamcoaching per se findet in der Performing-Phase statt und verfolgt das Ziel jene Performance zu Erhalten und bestenfalls zu steigern.

Teamcoaching ist, wie bereits Teambuilding, ein Teil der Teamentwicklung. Diese Form des Coachings wird in folgenden Fällen eingesetzt:

- ungenau definierte Ziele
- wenig spürbare Zielbindung
- fehlende Rollenbeschreibung
- mangelhafte Leistung
- Unstimmigkeiten
- Demotivation
- Konfliktverhalten, welches noch keiner Konfliktmoderation oder Mediation bedarf, jedoch die Themen das gesamte Team betreffen (Hofert & Visbal, 2021).

Für ein erfolgreiches Coaching bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise. Diese unterteilt sich in Kick-off-Phase, Analyse-Phase, Maßnahmendefinitionsphase und Umsetzungsphase. Die folgende Abbildung dient zur Veranschaulichung des Prozesses:

Schwerpunkte des Coaching-Prozesses ...

	... auf der Sachebene	... auf der Beziehungsebene
Kick-off-Phase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskutieren von Chancen und Grenzen des Coaching-Prozesses ▪ Festlegen der Coaching-Ziele ▪ Durchsprechen des Coaching-Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbauen von Vertrauen zwischen Coach und gecoachter Person ▪ Motivieren des Coachees zur aktiven Partizipation am Prozess
Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleiten des Coachees im täglichen Arbeitsprozess ▪ Führen von Gesprächen mit Führungskräften, Kollegen bzw. Mitarbeitern des Coachees¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerten persönlicher Stärken und Schwächen der gecoachten Person (z. B. anhand von Persönlichkeitstests)
Maßnahmendefinitionsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsames Erarbeiten und Priorisieren konkreter Maßnahmen ▪ Ggf. Hinzuziehen weiterer, unterstützender Personen (z. B. Mentoren)¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffen von Akzeptanz eigener Schwächen des Coachees ▪ Überzeugen des Coachees von der Bedeutung der Maßnahmenumsetzung
Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleiten des Coachees im täglichen Umsetzungsprozess ▪ Ggf. Führen von Gesprächen mit anderen Beteiligten¹⁾ ▪ Geben von Feedback über den Umsetzungserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingehen auf persönliche Probleme bei der Umsetzung ▪ Unterstützen/Beraten bei Rückschlägen

¹⁾ falls möglich bzw. erwünscht

Abbildung 10: Coaching-Prozess nach Stock-Homburg & Groß (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 303)

Die Prozesse werden in zwei Ebenen unterteilt. Die Sachebene bietet einen strukturellen Rahmen, priorisiert das Outcome und führt die Gemeinschaft durch den Prozess. Auf der Beziehungsebene wird auf die individuellen Stärken und auch Schwächen eingegangen. Der Fokus liegt nicht direkt auf der Gruppe, sondern auf den einzelnen

Personen selbst. Durch das Annehmen und Anerkennen des/der Einzelnen können auch die gemeinsamen Prozesse wieder gestärkt werden.

1.8.5 MEDIATION

„Mediation ist ein Verfahren der Konfliktlösung, bei dem es um die Vermittlung in Streitfällen durch einen neutralen Dritten – den Mediator/der Mediatorin – geht“ (Beck & Schwarz, 2008).

Gerhard Schwarz zieht eine klare Linie zwischen Konfliktmanagement und der Mediation. Konfliktmanagement ist ein Prozess, welcher bereits vor jeglicher Verhärtung eines Konflikts Anwendung finden kann. Die Konfliktsteuerung kann hier noch von den Beteiligten selbst geregelt werden. Bei einer Mediation sind die Positionen bereits so verhärtet, dass es äußerst empfehlenswert ist, eine externe Person hinzuziehen. In diesem Fall werden Eskalationsstufen eines Konflikts erreicht, welche eine direkte Klärung zwischen den Beteiligten nicht mehr ermöglicht. Ereignisse könnten eine Scheidung, Trennung, Entlassung und Erbschaft sein.

Ein/e Mediator*in ist eine professionelle Beratungsperson, welche sich der Allparteilichkeit verpflichtet. „Allparteilichkeit bedeutet Neutralität gegenüber den Konfliktpartnern in einer Haltung der verantwortungsvollen Begleitung. Allparteilichkeit zeigt sich in einer allen Konfliktparteien in gleicherweise zugewandten Haltung“ (Schwarz, 2010, S. 331). Mediatoren*innen werden eingesetzt, um beispielsweise eine außergerichtliche Einigung der Konfliktparteien oder Medianten*innen zu finden. Der Prozess an sich ist klar gegliedert und findet in einem sicheren Rahmen statt, er ist in fünf Phasen unterteilt, welche einander bedingen. Umrahmt wird dies von einer Vorbereitungs- sowie Nachbereitungsphase.

Vorbereitungsphase:

In der Vorbereitungsphase werden räumliche Strukturen sowie die Anzahl der Medianten*innen und der Mediatoren*innen geklärt. Es muss eruiert werden, wer die Konfliktparteien sind und ob, beispielsweise bei einer betrieblichen Mediation, auch die Führungskraft teilnehmen sollte. Weiters muss vorab geklärt werden, ob es aufgrund der Größe der Konfliktparteien (ab zwei Personen bis hin zu größeren Gruppen von fünf oder mehr Personen) einer Co-Mediation bedarf. All das sollte in der Vorbereitungsphase gründlich bedacht werden. Allein die Sitzplatzordnung hat einen Einfluss auf die Konfliktdynamik. So sollten die Parteien nicht direkt gegenüber sitzen, um eine konfrontative Haltung abzumildern. Bestenfalls sind die Medianten*innen mit dem Blick zum/zur Mediator*in gerichtet. Ein Tisch könnte die Sitzposition dahingehend

unterstützen, indem er den Medianden*innen Sicherheit und Schutz bietet und Abstand gewährt. Im Allgemeinen kümmert sich die Vorbereitungsphase darum, ein angemessenes Setting für die Medianden*innen und den/die Mediator*in zu schaffen (Proksch, 2023).

Rahmenphase:

Mit der Rahmenphase beginnt der Hauptteil einer Mediation. Die Medianden*innen finden sich in einer ersten gemeinsamen Sitzung zusammen. Der/die Mediator*in hat die Aufgabe nochmals die Rahmenbedingungen, den zeitlichen Ablauf und die Kosten zu klären. Es soll eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden, Smalltalk kann hierbei die Stimmung etwas lockern. Ein wichtiger Bestandteil ist die Klärung der Grundregeln einer Mediation. Diese sind Vertraulichkeit, Offenheit, Freiwilligkeit und Selbstverantwortung. Ist der Zugang von Mediation für alle Medianden*innen verständlich, geht es in die Zielfindung. Der/die Mediator*in versucht den Fokus der Medianden*innen auf das gemeinsame Ziel zu richten. So soll ein Meta-Ziel formuliert werden. Im Anschluss wird ein Mediationsvertrag besprochen und gegebenenfalls mit den Wünschen der Medianden*innen ergänzt. Sind alle einverstanden, so wird dieser unterzeichnet (Proksch, 2023).

Strukturierungsphase:

In der zweiten Phase wird versucht, die Bandbreite der Konfliktherde auf ein überschaubares Maß zu reduzieren, um einen gemeinsamen Einstieg in die Konfliktbearbeitung zu ebnen. Der Konflikt wird in einzelne Themenbereiche unterteilt und sichtbar verschriftlicht. Es gilt alle Themen zu behandeln, die Prioritäten werden von den Medianden*innen gemeinsam geordnet. Die Gesprächssteuerung obliegt auch hier dem/der Mediator*in, welche/r bemüht ist, die Sachebene des Konflikts herauszufiltern. Wenn alle Parteien mit der Auflistung sowie der Reihenfolge der Bearbeitung einverstanden sind, kann die nächste Phase eingeleitet werden (Proksch, 2023).

Interessensphase:

Der Fokus liegt in dieser Phase bei der inhaltlichen Bearbeitung der Themen. Es geht nicht darum, herauszufinden welche Partei im Recht und welche im Unrecht ist. Mediation verfolgt den Zugang, dass die unterschiedlichen Interessen der Parteien herausgearbeitet und eine gemeinsame Lösung gefunden wird. Die Medianden*innen bekommen hier den Raum, ihre Themen anzusprechen. Wichtig ist es, dass wenn Mediand*in A spricht, Mediand*in B zuhört und erst die Gegenposition einnimmt, wenn A seine/ihre Schilderung beendet hat. Der/die Mediator*in achtet bewusst darauf, dass die anfänglich besprochenen Grundregeln eingehalten werden und ein adäquates Gesprächsklima aufrechterhalten bleibt. Um das Problemverständnis zu fördern, agiert der/die Mediator*in als Übersetzer*in. „Es geht hier nicht darum, dass die Mediatorin

jedes Detail genau versteht, sondern darum, nachvollziehen zu können, was für diese Partei wichtig ist. Die Mediatorin bringt den Medianden zwei Arten von Interesse bzw. Zuwendung entgegen: Verstehen (rational) und Verständnis (emotional)“ (Proksch, 2023, S. 30). Dies fördert das gegenseitige Verständnis und schafft die Basis für eine konsensuale Lösung.

Lösungsphase:

Nach der Themenfindung beginnt ein kreativer Prozess. Die Medianden*innen sind ermutigt, ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen und verschiedene Lösungswege zu äußern. Kritik ist in dieser Phase nicht erlaubt. Der/die Mediator*in hält sich in der Moderation eher im Hintergrund und lässt die Medianden*innen Ideen sammeln. Im Anschluss werden die brauchbarsten Ideen herausgefiltert und ihre Umsetzung diskutiert. Ziel ist es, eine akzeptable Lösung für alle Medianden*innen zu finden. Der/die Mediator*in führt im Anschluss noch einen „Ökologie-Check“ durch, bei dem die Praxistauglichkeit des Lösungsansatzes nochmals hinterfragt wird. Ergibt sich eine Einigung, ist es oftmals ratsam jene durch Experten*innen wie Juristen*innen oder Steuerberater*innen begutachten zu lassen (Proksch, 2023).

Abschlussphase:

Ist ein Lösungsansatz gegeben, werden in der Abschlussphase noch die genauen Details dazu geklärt. In den vorherigen Phasen wurde die Mediation vertraulich behandelt, in der letzten Phase wird nun geklärt, wie die Ergebnisse nach außen getragen werden. Dies kann noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Zum Abschluss werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten und eventuell an eine/n Experten*in weitergegeben.

Nachbereitungsphase:

Der/die Mediator*in bietet die Möglichkeit eines Follow-Up Termins, um nach einiger Zeit eine Nachbesprechung in Anspruch zu nehmen. Diese findet meist 4-6 Monate nach Abschluss der Hauptphase statt. In dessen Rahmen sollen die Vereinbarungen in ihrer Umsetzung nochmals überprüft und eventuell überarbeitet werden, wodurch die Beständigkeit verstärkt wird (Proksch, 2023).

2. UNTERNEHMENSKULTUR

Im ersten großen Abschnitt ging es um das Konfliktmanagement per se. Es wurden Theorien beleuchtet, die Stufen eines Konflikts erläutert und besonders auf intrapersonelle Unvereinbarkeiten zwischen zwei oder mehreren Parteien eingegangen. Im Bereich des Unternehmens, wo sich mehrere Individuen zu einer Gruppe, bzw. im Weiteren zu einem Team zusammenfinden, hat ein Bereich einen starken Einfluss auf das Miteinander und somit auch unter anderem auf das Konfliktverhalten eines Unternehmens. Jener Bereich wird als Unternehmenskultur bezeichnet.

2.1 BEGRIFFSERKLÄRUNG ORGANISATION UND UNTERNEHMENSKULTUR

Kaum ein Begriff wird im Management so oft verwendet wie jener der Unternehmenskultur. Es spiegelt das Erleben und Leben von Mitgliedern in einem Unternehmen wider.

„Sie definiert den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative befördert oder erstickt, Motivation gefördert oder vernichtet, Engagement belohnt oder entmutigt, Zusammenarbeit unterstützt oder behindert wird. Kurz gesagt, Unternehmenskultur schafft die Grundvoraussetzungen, unter denen erfolgreiches Arbeiten ermöglicht wird“ (Herget & Strobl, 2018, S. 5).

Unternehmenskultur beschreibt demnach den Lebensraum einer Organisation. Wesentlich zu wissen ist, dass jedes soziale System von einer Kultur geprägt wird. Unternehmen sind institutionalisierte, gesellschaftliche Subsysteme, welche durch ihre charakteristischen Rahmenbedingungen und dem Zusammenspiel von unterschiedlichen Subjekten individuelle Kulturen entwickeln. Diese differenzieren sich von anderen Unternehmenskulturen. Ziel eines Unternehmens ist es, eine eigene Kultur zu entwickeln, welche es ermöglicht, das beste Potential aus dem Unternehmen zu schöpfen. Neben einem Unternehmen verfügen auch Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen, Kirchen und Vereine über eine eigene Kultur (Herget & Strobl, 2018). Zumal eine Kultur als eine Gruppe verstanden werden kann, welche gelernt hat, sich zu behaupten, sich zu entwickeln, sich den äußeren Umständen anzupassen und sich zu formieren. „Jede soziale Einheit, die irgendeine Art von gemeinsamer Geschichte erlebt hat, geht durch einen entsprechenden Lernprozess und entwickelt Kultur“ (Schein & Schein, 2018). Somit können die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur hier als synonym verstanden werden. Wenn in Folge von Unternehmenskultur die Rede ist, werden auch andere Organisationen miteinbezogen.

Der Begriff Unternehmenskultur gewann besonders ab den 1950er Jahren an Bedeutung. Durch die Forschung wurde erkannt, dass der Faktor Mensch einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat.

Jene Erkenntnis förderte zahlreiche Modelle, Theorien und Zugänge zur Unternehmenskultur. Jedoch findet sich kein allgemein anerkannter Erklärungsansatz. Im Folgenden werden verschiedene Theorien aufgezeigt, welche den Bedeutung von Unternehmenskultur näherbringen sollen.

2.2 MODELLE DER UNTERNEHMENSKULTUR

In dieser Arbeit erfolgt die Darstellung von Modellen der Unternehmenskultur am Beispiel von Schein (2018), Sackmann (2017) und Peters & Watermann.

2.2.1 UNTERNEHMENSKULTUR NACH EDGAR SCHEIN (2018)

Edgar H. Schein gilt als einer der Wegbegründer der Unternehmenskultur. Schein (2018) entscheidet sich für einen dynamischen Begriff von Kultur.

„Die Kultur einer Gruppe kann als die Ansammlung gemeinsamen Lernens dieser Gruppe definiert werden, die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration; das, was gut funktioniert hat, um gültig zu sein, wird neuen Gruppenmitgliedern gelernt, was richtig ist, und was sie in Bezug auf solche Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen. Diese Summe von Gelerntem stellt ein Muster oder System von Überzeugungen dar, von Werten und Verhaltensregeln, die als so grundlegend empfunden werden, dass sie schließlich aus dem Bewusstsein verschwinden“ (Schein & Schein, 2018, S. 5).

Um seine Definition greifbarer zu machen, hat Schein (2018) ein weltbekanntes Konzept zur Unterteilung der Unternehmenskultur in drei verschiedenen Ebenen entwickelt. Er verwendet den Begriff Ebene, um den Bereich von äußerst ersichtlichen bis hin zu verdeckten, unbewussten und kulturellen Phänomenen zu definieren.

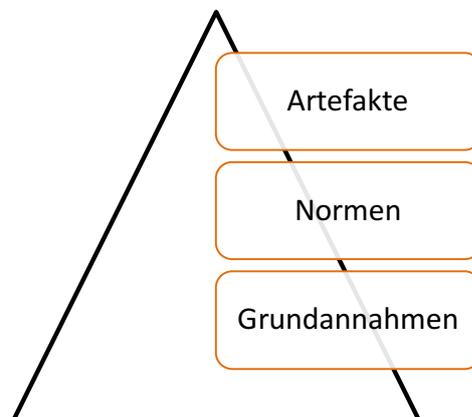


Abbildung 11: Ebenen nach Schein (eigene Darstellung)

Artefakte – sichtbare und spürbare Phänomene:

Zu den Artefakten zählen Besonderheiten, welche man sehen, hören oder spüren kann, wenn man eine neue Gruppe und deren Kultur kennenlernt. Dies sind beispielsweise sichtbare Symbole, architektonische Gestaltung, die verwendete Sprache inklusive Fachausdrücke, die Geschichte des Unternehmens, ihre Rituale und Zeremonien. Auch das Klima innerhalb einer Gruppe zählt als Artefakt, sowie die strukturelle Ebene. Die Besonderheit jener Ebene ist, dass sie zwar sichtbar und spürbar ist, sich die Bedeutung jener Artefakte für das Unternehmen von außen aber nur schwer entschlüsseln lassen. Schein (2018) bezieht sich hier beispielsweise auf die Ägypter und Mayas, beide bauten sichtbare Pyramiden, die Bedeutung war jedoch unterschiedlich. So können Beobachter*innen von außen beschreiben, was sie sehen und fühlen, was dies für die Gruppe bedeutet, können sie hingegen nicht dechiffrieren (Schein & Schein, 2018).

Normen und Werte:

Die Normen und Werte umfassen die Regeln und Gesetze welches ein Unternehmen verfolgt. Sie unterstützen die Mitglieder dabei zwischen „richtig“ und „falsch“ zu unterscheiden. Normen und Werte, welche sich empirisch überprüfen lassen und sich zu betriebssicheren Lösungsansätzen etabliert haben, werden zu Annahmen. Manche Werte und Normen formen sich durch das gemeinsame Erleben einer Gruppe und werden als soziale Validierung definiert. Jene Mitglieder, welche diese Normen und Werte nicht teilen, laufen Gefahr von der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Die von der Gruppe gewählten Standards und Regeln werden regelmäßig ins Bewusstsein gerufen, damit sich die Gruppe in besonderen Situationen auch angemessen verhalten kann. In das Reglement werden auch alle neuen Gruppenmitglieder eingeführt und als Verhaltensregeln beschrieben. In einem leistungsorientierten Unternehmen kann es vorkommen, dass eine Ideologie geschaffen wird, welche sich auf erwünschte Werte fokussieren. Diese haben wenig mit der erlebten Kultur gemein. Beispielsweise kann ein Unternehmen „Teamwork“ als wesentlichen Wert nennen, während innerhalb des Unternehmens Konkurrenzverhalten positiv belohnt wird.

„Das bedeutet, dass sie bei der Analyse von gewählten Überzeugungen und Werten einen Unterschied machen müssen zwischen jenen, die mit den grundlegenden Annahmen, die Leistung fördern, übereinstimmen, jenen, die ein Teil der Ideologie oder Philosophie der Organisation sind und jenen, die Rationalisierungen oder einfach Zukunftspläne sind“ (Schein & Schein, 2018, S. 17).

Dies führt dazu, dass die gelebten Normen und Werte oftmals unkonkret sind und sich in ihrer Haltung widersprechen können. Das Verhalten einer Gruppe, einer Organisation

kann mit dieser Ebene allein nicht erklärt werden, es bedarf einer weiteren Ebene, um ein Unternehmen verstehen zu können.

Selbstverständliche, grundlegende Annahmen

Diese Ebene repräsentiert die tief verwurzelten, oft unbewussten Überzeugungen, die das Verhalten und die Wahrnehmung der Realität in einer Organisation prägen. Grundannahmen sind Annahmen darüber, wie die Welt funktioniert, was wichtig ist und welche Verhaltensmuster in einer Organisation vorhanden sind. Sie beeinflussen, wie Mitarbeiter*innen Entscheidungen treffen, miteinander interagieren und mit Veränderungen umgehen.

Grundannahmen sind oft so selbstverständlich und implizit, dass sie kaum hinterfragt werden. Sie bilden das Fundament der Unternehmenskultur und sind widerstandsfähig gegen Veränderungen. Diese Annahmen werden häufig über lange Zeiträume hinweg entwickelt und weitergegeben und sind tief in den Werten und Normen der Organisation verankert.

Es bedarf der Entschlüsselung und Reflexion jener letzten Ebene, um ein Unternehmen und deren gelebte Kultur zu verstehen. Da sich die grundlegenden Annahmen wesentlich auf die Normen und Werte sowie auf die Artefakte eines Unternehmens auswirken (Schein & Schein, 2018).

Ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur kann dazu beitragen, Veränderungen gezielt anzugehen und eine positive Kultur zu fördern.

2.2.2 EISBERGMODELL NACH SACKMANN

Sackmann (2017) hat sich ebenfalls intensiv mit dem Begriff Unternehmenskultur befasst und ein Modell zur Darstellung veröffentlicht. Wie auch Schein, definiert Sackmann Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt und beschreibt dieses wie folgt:

„... das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d.h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben“ (Sackmann, 2017, S. 42).

Sackmann (ebd.) betont die Wichtigkeit der Perspektive der Gruppe. Da jene eine Unternehmenskultur charakterisiert und als kollektives Phänomen gilt. Die Kultur spiegelt das für die Gruppe Wesentliche und Charakteristische wider und kann nicht

anhand von Informationen von Einzelpersonen begutachtet werden. Erst wenn die Informationen von einer Gruppe von Menschen ident geäußert werden, kann von kulturellen, gemeinsam geachteten Normen und Werten gesprochen werden. Die Festigung der Kultur als kollektives Phänomen, erschafft eine kulturelle Identität der Gruppe, deren gemeinsame Überzeugungen einerseits eine Gemeinschaft bietet, andererseits auch die Grenzen der Gruppe aufzeigt. So grenzen sich Unternehmenskulturen von anderen ab und schaffen ihre eigene Identität. Je größer ein Unternehmen ist, desto eher bilden sich innerhalb dessen auch Subgruppen und darauffolgend Subkulturen. Im Allgemeinen gelten Subkulturen in einem Unternehmen als neutral. Es kann jedoch vorkommen, dass die Kulturen unterschiedlich geprägt sind, je nachdem können „diese voneinander unabhängig, indifferent oder aber auch konfliktär sein“ (Sackmann, 2017, S. 43).

Sackmann (2017) beschreibt ihr Modell von Unternehmenskultur anhand eines Eisbergs:

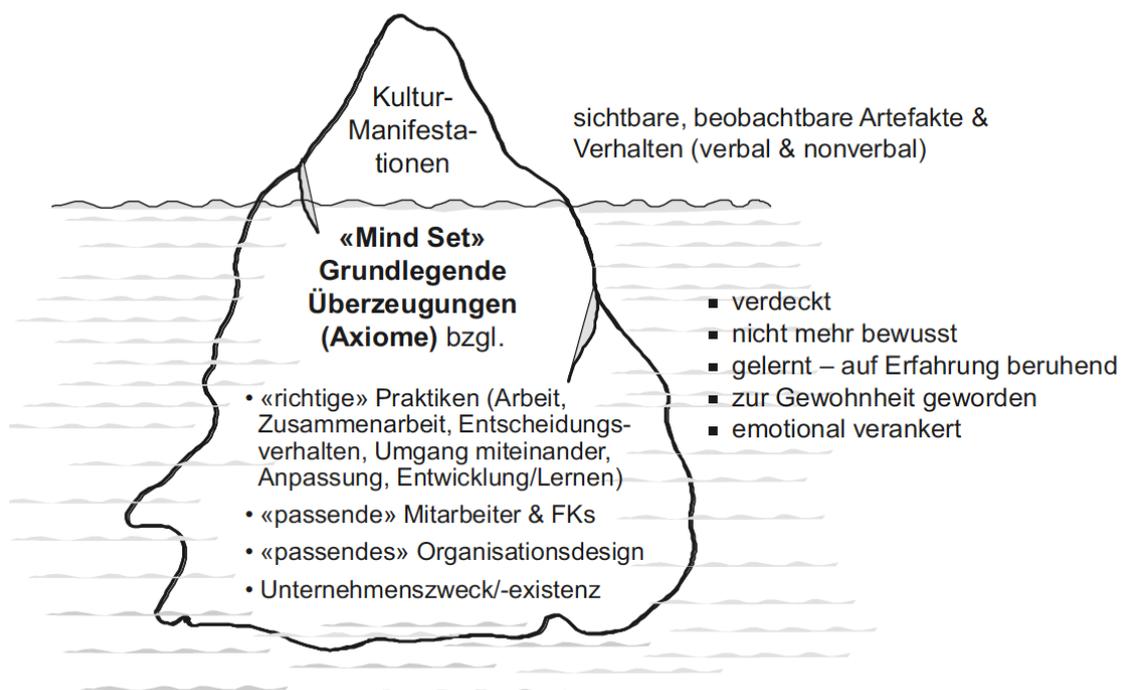
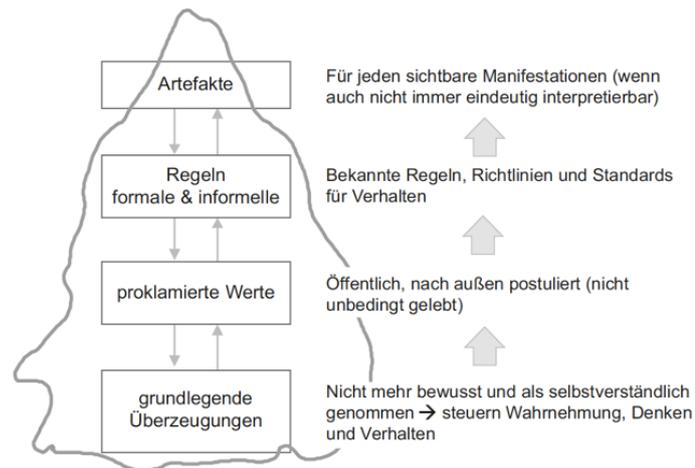


Abbildung 12: Eisbergmodell nach Sackmann (Sackmann, 2017, S. 44)

Die sichtbare Ebene des Eisbergs veranschaulicht die offenkundigen Merkmale der Kultur, welche leicht beobachtbar und auch messbar sind. Dazu gehören beispielsweise Prozesse, Symbole, Sprache, Rituale und Geschichten in einer Organisation. Diese sichtbaren Aspekte stellen die äußere Erscheinung der Kultur dar.

Die unsichtbare Ebene des Eisbergs umfasst die tiefgreifenden, oft unbewussten Elemente der Kultur, welche schwieriger zu beobachten und erfassen sind. Hierzu gehören Werte, Normen, Überzeugungen und die Grundannahmen, welche das Verhalten und die Interaktion der Mitarbeiter*innen beeinflussen. Die unsichtbaren

Aspekte sind tief in der Unternehmenskultur verwurzelt und beeinflussen das Miteinander, die Entscheidungsfindung sowie das Verhalten der Mitarbeiter*innen



(Sackmann, 2017).

In Anlehnung an Schein (2018) unterteilt auch Sackmann (2017) die Unternehmenskultur in Ebenen. Während Schein drei Ebenen unterscheidet (Schein & Schein, 2018), fügt Sackmann (ebd.) eine weitere Ebene hinzu. Die Ebenen Artefakte, Regeln und Normen und grundlegende Überzeugungen sind mit den Annahmen von Schein (2018) nahezu ident. Hinzukommt die Ebene der proklamierten Werte, welche sich noch vor den grundlegenden Werten findet. Dies sind jene Werte, welche für die Mitglieder als wesentliche Kennzeichen für das Unternehmen gelten und somit nach außen getragen werden. Dies heißt jedoch nicht, dass jene Werte auch innerhalb der Kultur gelebt werden.

Abbildung 13: Ebenen nach Sackmann (Sackmann, 2017, S. 51)

„Vielmehr werden die Werte oft als Leitwerte in einem Unternehmen existieren, zu denen sich alle Organisationsmitglieder bekennen, auch wenn sie innerlich nicht zwangsläufig das über die Werte denken, was nach außen vorgegeben wird“ (Homma & Bauschke, 2014, S. 8).

2.2.3 7-S-MODELL NACH PETERS UND WATERMANN

In den 70er Jahren entwickelten Peters und Watermann das 7-S-Modell. Oftmals wird jenes auch mit dem Namen McKinsey in Verbindung gebracht, da die beiden zu dieser Zeit als Berater des Unternehmens tätig waren (Göd, 2018).

Im Gegensatz zu den anderen Modellen beschreibt das 7-S-Modell ein ganzes Unternehmen und bezieht sich somit nicht nur auf die Unternehmenskultur. In Bezug auf den unternehmerischen Erfolg werden harte und weiche Faktoren unterschieden:

Harte Faktoren:

Harte Faktoren können objektiv gemessen werden und beziehen sich auf die greifbaren Elemente einer Organisation. Diese Faktoren können objektiv analysiert, definiert und gestaltet werden. Diese werden oftmals in einem Unternehmen offen dargelegt und gelten als veränderbar. Sie spiegeln äußere Erscheinungsform des Unternehmens wider.

1. Strategy (Strategie): Die Strategie umfasst die langfristigen Ziele und den Plan der Organisation, jene Ziele zu erreichen. Hier finden sich klare Visionen, Missionen und die strategische Ausrichtung für das Unternehmen wieder.
2. Structure (Struktur): Die Struktur bezieht sich auf den formalen Aufbau der Organisation. Organigramme, Stellenbeschreibungen und Aufgabenteilung sind hier angesiedelt.
3. Systems (Systeme): Die Systeme umfassen den formalen Ablauf einer Organisation wie Arbeitsabläufe, Anweisungen, Kommunikationssysteme und Ähnliches (Göd, 2018).

Weiche Faktoren

Weiche Faktoren sind im Gegensatz zu den harten Faktoren weniger greifbar. Jene Faktoren sind subjektiver und somit schwerer messbar. „Die weichen Faktoren beschreiben die Organisationskultur, Werte, Fähigkeiten und unterliegen einem kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozess im Unternehmen“ (Göd, 2018, S. 293). Weiche Faktoren sind oft entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Organisation.

4. Skills (Fähigkeiten): Die Fähigkeiten beziehen sich auf die Kompetenzen und das Wissen des Gesamtunternehmens, sowie die Differenzen gegenüber anderen Unternehmen.

5. Staff (Personal): Das Personal bezieht sich auf die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens. Es geht darum Fachpersonal einzustellen und zu fördern, um den organisatorischen Anforderungen zu entsprechen.
6. Style (Stil): Der Stil bezieht sich auf die Führungs- bzw. Managementebene. Es geht darum, einen Stil zu verfolgen, welcher zu den Anforderungen des Unternehmens passt und die die Mitarbeiter*innen dahingehend fördert.
7. Shared values (Geteilte Werte): Die geteilten Werte repräsentieren die Vision und Werte, die in der Organisation gelebt werden (Göd, 2018).

Das 7-S-Modell betont, dass alle sieben Element miteinander in Einklang stehen sollten, um eine effektive Organisation zu schaffen. Eine Veränderung in einem der S-Elemente kann Auswirkungen auf die anderen Elemente haben. Das Modell bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung von Organisationen, indem es die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Schlüsselfaktoren berücksichtigt (Göd, 2018).

2.3 EINFLUSS DER ORGANISATIONSKULTUR AUF DIE KONFLIKTENTSTEHUNG UND –STEUERUNG

Die Komplexität von Konflikten wurde im ersten Abschnitt dieser Arbeit bereits verdeutlicht. Ein besonderes Spannungsfeld findet sich im unternehmerischen Kontext wieder, wo komplexe Phänomene, wie der persönliche Zugang, die individuelle Handhabung und der organisatorische Bereich aufeinandertreffen.

„Die grundsätzliche Konfliktfähigkeit, wie auch die Lern- und Veränderungsfähigkeit einer Organisation stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der etablierten Kultur einer Einrichtung/eines Unternehmens. Die Entwicklung und Sicherung von Konflikt- und Lernfähigkeit in einer Organisation kann daher auch über einen partizipativ angelegten Prozess der Leitbildentwicklung (Organisationsentwicklung) unterstützt werden“ (Beck & Schwarz, 2008).

Somit ist ein Mitwirken aller gefragt, um das Konfliktmanagement in der Unternehmenskultur zu optimieren und das Unternehmen effektiv zu verbessern.

Die Unternehmenskultur ist ebenso der Kinder- und Jugendhilfe ist von entscheidender Bedeutung, da sie den Rahmen für die Organisation schafft, in dem die Unterstützung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen stattfindet. Eine positive Unternehmenskultur fördert nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern beeinflusst auch direkt die Qualität der Dienstleistungen. Werte wie Respekt, Empathie

und Zusammenarbeit sind in der Kinder- und Jugendhilfe besonders relevant, da sie die Grundlage für eine unterstützende Umgebung bilden, welche die Entwicklung und das Wohlbefinden der betreuten jungen Menschen fördert. Darüber hinaus kann eine klare und positive Organisationskultur dazu beitragen, die Effektivität von Programmen, die Zusammenarbeit zwischen Fachleuten und die langfristige Wirksamkeit der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt zu verbessern. Der folgende Abschnitt bietet einen Diskurs in die Kinder- und Jugendhilfe.

3. KINDER- UND JUGENDHILFE

Die Kinder- und Jugendhilfe gilt als Überbegriff für alle öffentlichen und privaten Kinder- und Jugendhilfeträger, welche sich auf die Rechte der Kinder und Jugendlichen in Hinblick auf Entwicklung und Erziehung zu selbstbestimmten und sozialen Individuen verpflichtet haben. Sie haben das Ziel, Kinder und Jugendliche vor jeglicher Gewalt zu schützen und die Familien in ihrer Erziehungsfähigkeit zu fördern (Bundeskanzleramt, 2023).

3.1 GESETZLICHE GRUNDLAGEN

Mit Mai 2013 trat das Bundes- Kinder- und Jugendhilfegesetz in Kraft (B-KJHG) und verfolgt folgende Grundsätze:

1. „Kinder und Jugendliche haben ein Recht auf Förderung ihrer Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.
2. Die Pflege und Erziehung von Kindern und Jugendlichen ist in erster Linie die Pflicht und das Recht ihrer Eltern oder sonst mit Pflege und Erziehung betrauten Personen.
3. Eltern und sonst mit Pflege und Erziehung betraute Personen sind bei der Ausübung von Pflege und Erziehung durch Information und Beratung zu unterstützen und das soziale Umfeld zu stärken.
4. Wird das Kindeswohl hinsichtlich Pflege und Erziehung von Eltern oder sonst mit Pflege und Erziehung betrauter Personen nicht gewährleistet, sind Erziehungshilfen zu gewähren.
5. In familiäre Rechte und Beziehungen darf nur insoweit eingegriffen werden, als dies zur Gewährleistung des Kindeswohls notwendig und im Bürgerlichen Recht vorgesehen ist.
6. Die Wahrnehmung der Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt in Kooperation mit dem Bildungs-, Gesundheits- und Sozialsystem“ (RIS, 2023).

„Mit 1. Jänner 2020 trat die Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG) Novelle, BGBl. I Nummer 14/2019, in Kraft, mit der die Gesetzgebungskompetenz für die Angelegenheiten der Kinder- und Jugendhilfe zur Gänze den Ländern übertragen wurde. Davor regelte der Bund im Rahmen seiner Grundsatzgesetzgebungskompetenz die Grundsätze der Kinder- und Jugendhilfe im Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz (B-KJHG 2013), das von den Ländern in ihren jeweiligen Ausführungsgesetzen konkretisiert wurde“ (Bundeskanzleramt, 2023).

Die genauen Regelungen und Zuständigkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe können demnach je nach Bundesland in Österreich variieren. Es gibt regionale Unterschiede in der Organisation und Umsetzung der Kinder- und Jugendhilfe.

3.2 SOS Kinderdorf

Die Idee für SOS-Kinderdorf entstand nach dem Zweiten Weltkrieg in Europa. Hermann Gmeiner, ein österreichischer Student der Medizin, war während des Krieges Zeuge des Leids von Kindern, die ihre Eltern verloren hatten. Nach dem Krieg setzte er sich dafür ein, den Bedürfnissen dieser Kinder gerecht zu werden und ihnen eine stabile Umgebung zu bieten. Im Jahr 1949 gründete Hermann Gmeiner das erste SOS-Kinderdorf in Imst, Österreich. Das Konzept war innovativ: Statt Kinder in großen Institutionen unterzubringen, schuf Gmeiner kleine, familiäre Einheiten, die von einer SOS-Mutter geleitet wurden. Jedes Dorf sollte den Kindern ein Zuhause bieten, in dem sie in einer liebevollen Umgebung aufwachsen konnten. Das erste SOS-Kinderdorf wuchs schnell, und die Idee verbreitete sich aufgrund ihrer Wirksamkeit. In den folgenden Jahren wurden weitere SOS-Kinderdörfer in verschiedenen Ländern eröffnet. Die Organisation entwickelte sich zu einer globalen Bewegung. Heute ist SOS-Kinderdorf in vielen Ländern auf der ganzen Welt aktiv und bietet nicht nur Kinderdörfer, sondern auch eine Vielzahl von Programmen und Dienstleistungen an, um gefährdeten Kindern und ihren Familien zu helfen (SOS Kinderdorf, 2023).

3.2.1 Werte und Grundhaltung

Das SOS Kinderdorf baut auf vier Prinzipien auf, welche tief in der Vision und Haltung des Unternehmens verankert sind.

Beziehung:

Als Grundlegend für die pädagogische Arbeit wie der Aufbau und die Qualität von Beziehungen zu den Kindern und Jugendlichen genannt. Ziel ist es gefestigte Beziehungen, fernab von Gewalt und Abhängigkeit, aufzubauen (SOS Kinderdorf, 2023).

Herkunftsfamilie:

Die eigene Biografie ist für die Identitätsentwicklung eines jeden Kindes und jedem/r Jugendlichen wesentlich. Demnach forciert das SOS Kinderdorf einen wertvollen und respektvollen Umgang mit dem Herkunftssystem (SOS Kinderdorf, 2023).

Partizipation:

Das Mitspracherecht der Kinder und Jugendlichen in die sie betreffenden Themen ist tief im pädagogischen Alltag verankert und findet auch in diversen Angeboten, wie dem Kinderparlament, Raum, damit die Individuen sich selbst am Prozess beteiligen können und sich in ihrer Selbstwirksamkeit erfahren können (SOS Kinderdorf, 2023).

Professionalität:

Diese kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes gewährleistet, dass stets den höchsten fachlichen Standards entsprochen wird. Die Reflexion, sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein (SOS Kinderdorf, 2023).

Nachdem die Grundprinzipien der Arbeit im SOS Kinderdorf beleuchtet wurden, wird im empirischen Teil nun einen spezifischen Bereich in den Fokus gerückt: dem Konfliktmanagement auf Teamebene. Das Verständnis für die Dynamiken von Konflikten in der Kinder- und Jugendhilfe erfordert nicht nur eine sorgfältige Auseinandersetzung mit fachlichen Standards, sondern auch eine Anwendung dieser Prinzipien im Teamkontext. Wie mit Konflikten auf Teamebene umgegangen wird, welche Herausforderungen und Angebote gesetzt werden, wird nun im empirischen Teil ausführlich betrachtet.

B EMPIRISCHER TEIL

4. FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Im theoretischen Teil wurde das Thema Konfliktmanagement innerhalb von Organisationen, sowie ein allgemeines Verständnis von Konflikt behandelt. Die folgenden Kapiteln beschäftigen sich mit dem empirischen Teil dieser Arbeit. Es gilt einen IST-Stand festzustellen und Kenntnisse darüber zu gewinnen, welche Konflikte innerhalb eines Unternehmens besonders stark auftreten. Zu Beginn des empirischen Teils wird die Forschungsfrage, sowie deren Unterfragen und das gewählte Forschungsdesign vorgestellt. Infolgedessen wird auf die gewählte Erhebungsmethode, einem quantitativen Fragebogen, eingegangen und dessen Ergebnisse im Anschluss ausgewertet und diskutiert.

Bereits im theoretischen Teil wurde aufgezeigt, dass Konflikte in verschiedensten Formen auftreten können. Besonders in Organisationen, wo verschiedene Charaktere, verschiedene Kulturen, Prägungen zusammentreffen sind Meinungsverschiedenheiten, sowie daraus entstehende Konflikte allgegenwärtig. Daraus folgend ergibt sich für diese Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Konfliktarten auf Mitarbeiter*innenebene lassen sich in einer sozialpädagogischen Organisation feststellen?

Um die Thematik zu vertiefen und einen genaueren Blick auf den Umgang mit Konflikten innerhalb eines Unternehmens zu erfassen, wurden folgende Unterfragen analysiert:

Wer sind die Konfliktparteien?

Welche Ursachen haben die Konflikte innerhalb des Teams?

*Inwiefern beeinflussen Konflikte innerhalb des sozialpädagogischen Teams die Arbeit mit den Klienten*innen?*

Welche internen sowie externen Angebote werden für die Konfliktbearbeitung in Anspruch genommen?

Die Forschungsfrage und deren Unterfragen wurden mittels quantitativen Fragebogens beantwortet. Der Aufbau sowie die Entwicklung der Erhebungsmethode werden in den nächsten Kapiteln genauer erläutert. Zuvor werden die persönlichen Beweggründe für das persönliche Forschungsinteresse dargelegt.

5. PERSÖNLICHES FORSCHUNGSINTERESSE

Im sozialpädagogischen Kontext sind Mitarbeiter*innen von Konflikten immer wieder begleitet. Daher ist es wichtig, diese zu erkennen, die eigenen Anteile wahrzunehmen und ein gezielte Lösungen anzustreben, um auch die Entwicklung des Miteinanders zu fördern.

Es gilt zu ergründen, wie die Konfliktkultur innerhalb eines Unternehmens gehandhabt wird. Ob Fehlerkultur ein Begriff ist und interne sowie externe Angebote zur Konfliktbewältigung implementiert sind und sich auch als nützlich erweisen. Besonders bei der Arbeit mit Klienten*innen, aus teils prekären Verhältnissen, ist es wichtig, Konflikte auch positiv und gewaltfrei zu lösen. Zusätzlich bestehen innerhalb eines Teams immer wieder unterschiedliche Zugänge und Meinungen, welche ebenfalls Beachtung geschenkt werden sollte. Der theoretische Teil dient der Ergründung und Darstellung verschiedenster Konflikttheorien und deren Erscheinungsformen. Mittels der empirischen Forschung soll nun der Ist-Zustand im Zuge von Konfliktmanagement in einem Unternehmen dargelegt werden und Erkenntnisse gesammelt werden, wie die Konfliktkultur für die Mitarbeiter*innen des Unternehmens erlebt wird.

6. AUSWAHL DER DATENERHEBUNG

6.1 ENTWICKLUNG DES FRAGEBOGENS

In Bezug auf die Forschungsthematik wurde ein Fragebogen auf der Grundlage der empirischen Sozialforschung eigenständig ausgearbeitet und entwickelt.

Der Fragebogen zu „Konfliktmanagement auf Teamebene in der Kinder- und Jugendhilfe“ umfasst 23 Fragen, welche in einem umfangreichen Entwicklungsprozess erarbeitet wurden.

6.1.1 Pretest

Der Fragebogen wurde vorab durch einen Pretest evaluiert und im Anschluss bearbeitet. Der Pretest wurde an Testpersonen versendet, welche ebenfalls im sozialpädagogischen Setting arbeiten bzw. gearbeitet haben. Der Fragebogen wurde im Anschluss nach diesen Fragestellungen überprüft:

1. Sind Fragen überflüssig?
2. Gibt es Fragen die missverstanden werden?
3. Stimmt die Fragestellung mit den Antwortmöglichkeiten überein?
4. Gibt es sprachliche Überforderungen?

5. Bieten die Skalierungen genügend Differenzierung bzw. sind sie zu weit aufgefächert?
6. Ist im Aufbau ein roter Faden ersichtlich?
7. Ist der Fragebogen in der geforderten Zeit bewältigbar?

Im Anschluss wurden die Fragen noch präziser auf das sozialpädagogische Angebot im SOS Kinderdorf abgestimmt. So wurde die Frage 1 in Bezug auf die Häufigkeit von Konflikten noch ausgeweitet, da viele Mitarbeiter*innen im Turnusdienst arbeiten und sich nicht täglich im Arbeitssetting befinden, dadurch wurde die Häufigkeit in „Dienste“ statt „Tage“ unterteilt. Ebenso wurde die Differenzierung der Ordinalskala überarbeitet. Vorab gab es eine Unterscheidung zwischen „ich stimme überhaupt nicht zu“ und „ich stimme nicht zu“. Bei der Evaluierung wurde ersichtlich, dass es hierbei kein Unterscheidungsmerkmal gibt, so wurde die Auswahlmöglichkeit von „ich stimme nicht zu“ und „ich stimme eher nicht zu“ überarbeitet. Ebenfalls wurde bei einigen Fragen das Wording geändert, damit sich das Individuum direkt angesprochen fühlt und sich somit mit dem eigenen Konfliktverhalten befasst, statt allgemeine Werte darzulegen. Als Abschluss wurde noch eine Feedbackfrage hinzugefügt.

Der Fragebogen wurde anonym durchgeführt. Jene Anonymität soll die Teilnehmer*innen in ihrer Privatsphäre und Identität schützen. Dies soll dazu führen, dass sie sich freier fühlen, ehrliche und persönliche Themen preiszugeben. Verzerrungen sollen dadurch ebenfalls minimiert werden, da es weniger wahrscheinlich ist, dass die Teilnehmer*innen sozial erwünschte Antworten geben oder Informationen zurückhalten, um sozialen Normen oder Erwartungen gerecht zu werden. Ebenfalls soll durch die Anonymisierung des Fragebogens die Teilnehmer*innenbereitschaft erhöht werden. Ebenfalls werden die Datenschutzrichtlinien berücksichtigt.

Um einen flexibleren Zugang zu dem Fragebogen zu gestalten, wurde eine internetgestützte Befragung mit Hilfe eines Web-Surveys genutzt. Die Fragen wurden durch einen konfigurierten Link via Mail an die Teilnehmer*innen geschickt.

6.2 ERLÄUTERUNG DER FRAGENAUSWAHL

Wie bereits erwähnt, umfasst der Fragebogen 23 Hauptfragen, welche dazu dienen, die Forschungsfrage und deren Unterfragen zu beantworten.

Der Fragebogen ist in sechs Kategorien unterteilt, welche sich mit verschiedenen Aspekten befassen. Die Kategorisierung wurde mit den Forschungsfragen abgestimmt und ist somit nach dem Themenschwerpunkten unterteilt. Jene soll den Teilnehmer*innen unter anderem zur Übersicht dienen und ebenso eine effizientere

Datenerfassung ermöglichen. In späterer Folge erweist sich eine Kategorisierung bei dem Vergleich mit anderen Studien als nützlich. Die Fragen sind bis auf drei Ausnahmen (Fragen: 5, 9, und 23) geschlossene Fragen. Zu Beginn des Fragebogens wurde eine kurze Einleitung verfasst, um den Teilnehmer*innen die Thematik des Fragebogens näher zu bringen (siehe Anhang).

In der ersten Kategorie „Entstehung von Konflikten“ wurde die subjektive Wahrnehmung der Entstehung von Konflikten erfragt. Hier finden sich sechs Fragen, welche dazu dienen sollen, einen grundlegenden Einblick über den Zugang zu Konflikten jener Teilnehmer*in zu evaluieren. Als Einstieg finden sich in dieser Kategorie hauptsächlich Single Choice-Fragen (1,2,3,5) sowie eine offene Frage (4) und eine Fragestellung auf Ordinalskalenniveau.

Die zweite Kategorie „Merkmale eines Konflikts“ befasst sich mit den Charakteristiken von Konflikten am Arbeitsplatz. Die Kategorie umfasst drei Fragen. Die Fragen 7 und 8 sind mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten in einer Ordinalskala zu beantworten. Hier soll die Häufigkeit evaluiert werden. Ebenso findet sich auch hier eine offene Frage (9) wieder, um weitere Merkmale eines Konflikts am Arbeitsplatz zu benennen.

In der dritten Kategorie „Auswirkungen am Arbeitsplatz“ wird unter anderem die Gefühlswelt der Teilnehmer*innen erforscht. Hier wurden drei Fragen (10,11,12) gewählt, welche alle mittels Ordinalskala beantwortet werden sollen. Ein besonderes Augenmerk spielt hierbei auch die Auswirkung von Konflikten auf die Arbeit mit den Klienten*innen.

Die vierte Kategorie befasst sich mit den „Angeboten des Unternehmens“, im Hinblick auf die Konfliktbearbeitung. Sie umfasst drei Fragen mit unterschiedlichem Typus, neben einer Single Choice Frage (14) findet sich in dieser Kategorie die einzige Multiple Choice Frage dieses Fragebogens (13). Jener Abschnitt wird mit einer Frage auf Ordinalskalenniveau abgeschlossen (15).

Die fünfte Kategorie „Mitarbeiterzufriedenheit“ behandelt das Zusammenspiel zwischen Teilnehmer*innen und Unternehmen. Diese Kategorie soll ein wesentlicher Beitrag bei der Auswertung in Hinblick auf die Forschungsfragen leisten. Dieser Bereich umfasst vier Fragen welche jeweils als Ordinalskala beantwortet werden sollen.

In der sechsten und letzten Kategorie werden die soziodemografischen Merkmale der Teilnehmer*innen erfasst. Diese umfasst drei Fragen. Im Anschluss besteht noch die Möglichkeit ein Feedback zu geben_(23).

6.3 FORSCHUNGSTEILNEHMER*INNEN

Für die Datenerhebung bedarf es der Darstellung der Grundgesamtheit, sowie den Prozentanteil, welche an der Umfrage teilgenommen haben.

In dieser Forschung betrifft die Grundgesamtheit alle Mitarbeiter*innen im sozialpädagogischen Kontext am Standort Pinkafeld. Zum Zeitpunkt der Befragung waren 183 Mitarbeiter*innen am Standort tätig. 62 davon haben an der Umfrage teilgenommen, wobei 38 von ihnen den Fragebogen auch vollständig ausgefüllt haben. Dies ergibt eine Teilnehmer*innenquote von 20,77%.

7. DATENERFASSUNG

Bevor die erhobenen Daten dargestellt werden können, wurden diese mit Hilfe von der Plattform Limesurvey erfasst. Im Zeitraum von 25.07.2023 bis 11.09.2023 wurden die Mitarbeiter*innen im SOS Kinderdorf gebeten an der Umfrage zu „Konfliktmanagement auf Teamebene“ teilzunehmen. Die erste Kontaktaufnahme und damit das Rollout des Fragebogens erfolgte am 25.07.2023 via E-Mail, welche durch den internen Verteiler an jede/n Mitarbeiter*in zugestellt wurde. Die E-Mail beinhaltete neben dem einheitlichen Zugangslink für den Fragebogen, eine kurze und informative Beschreibung welchen Zweck der Fragebogen hat. Anfänglich war der Fragebogen auf einen Zeitraum von zwei Wochen begrenzt, durch die Urlaubssaison und dem anstehenden Schulbeginn wurde der Zeitraum ausgeweitet. Am 07.08.2023 erfolgte ein Reminder via Mail, um die Mitarbeiter*innen an den Fragebogen zu erinnern. Da auch die Möglichkeit bestand, den Fragebogen via Smartphone auszufüllen wurde der Link an alle Poolhandys geschickt, mit der Bitte jenen an die Mitarbeiter*innen weiterzuleiten.

8. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

8.1 Stichprobe

Am Fragebogen haben 30 Frauen und 8 Männer teilgenommen. 44,74% (n=17) sind zwischen 25 und 34 Jahre alt, die anderen Teilnehmer*innen sind zwischen 35 und 50 Jahre und über 50 Jahre (vgl. Abbildung 14).

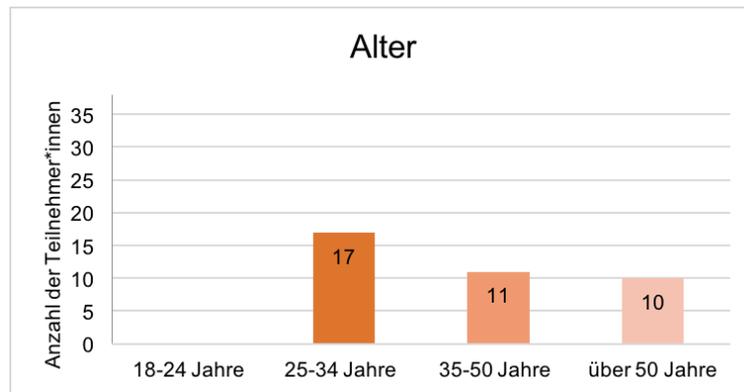


Abbildung 14: Alter

8.2 Häufigkeit von Konflikten

In der ersten Kategorie befassten sich die Teilnehmer*innen mit der Entstehung von Konflikten. Zum Einstieg wurde die Frage gestellt, wie oft sie sich im beruflichen Alltag damit konfrontiert fühlen.

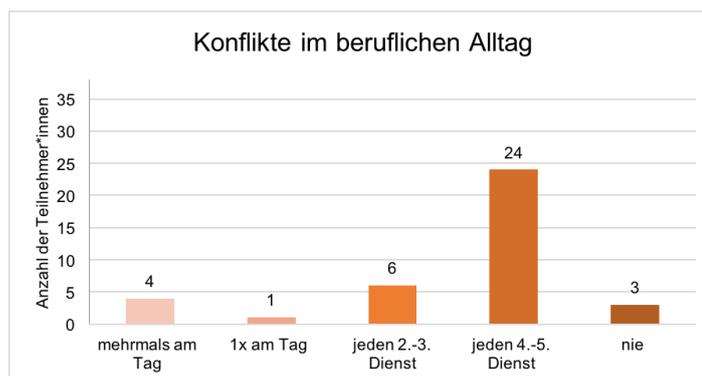


Abbildung 15 Häufigkeit der Konflikte im beruflichen Alltag

63,16% (n=24) gaben an, dass sie sich jeden vierten bis fünften Dienst mit Konflikten auseinandersetzen. Drei Personen schienen sich im beruflichen Alltag nie mit Konflikten konfrontiert zu sehen, während vier Personen das Gefühl haben, mehrmals am Tag konfliktbehaftete Situationen zu erleben. Die anderen Befragten fanden sich bei einmal am Tag (eine Person) und jeden zweiten und dritten Dienst (sechs Personen) wieder (siehe Abbildung 17).

8.3 Konfliktarten

Die zweite Frage lautete: „Welche Konfliktarten habe ich selbst am Arbeitsplatz erlebt bzw. beobachtet? (zwischenmenschliche Ebene)“. Die Frage beinhaltete sieben verschiedene Aussagen, welche die Befragten mit „Ja“, „Unsicher“ oder „Nein“ beantworteten.

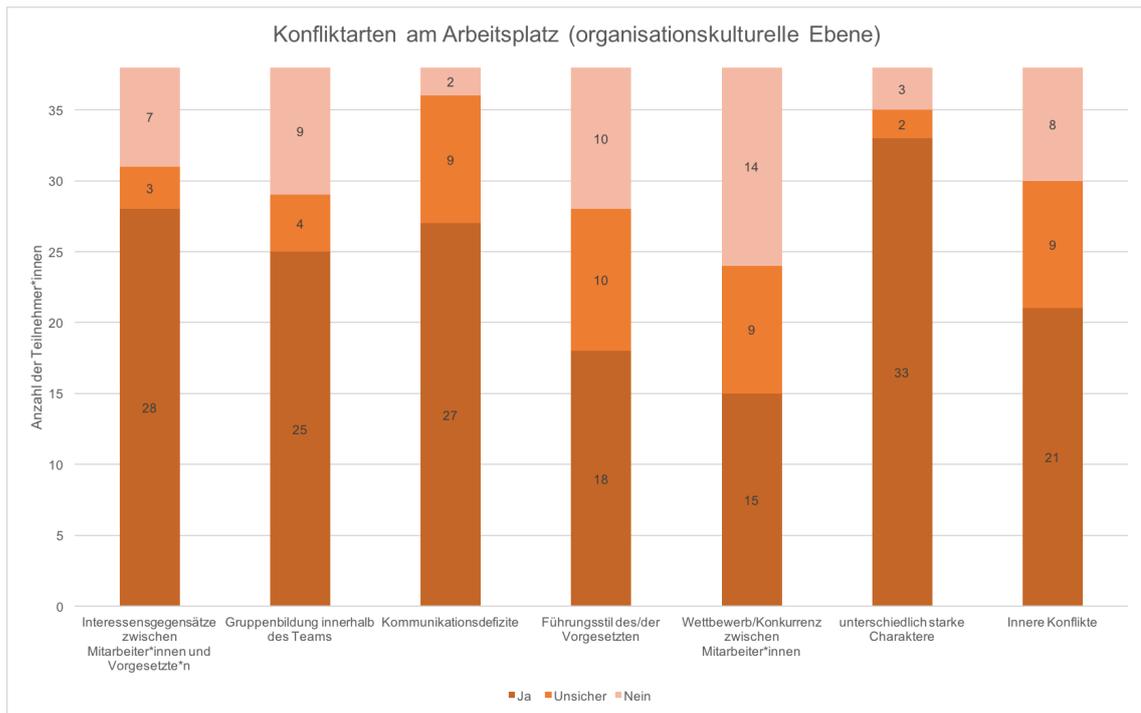


Abbildung 16 Konfliktarten am Arbeitsplatz (zwischenmenschliche Ebene)

In dieser Frage wurde auf die interpersonellen Konflikte eingegangen, welche auch als soziale Konflikte bekannt sind. Mit 86,84% (n= 33) waren „unterschiedlich starke Charaktere“ der meistgenannte Grund für Konflikte am Arbeitsplatz, gefolgt von „Interessensgegensätze zwischen Mitarbeiter*in und Vorgesetzte“ mit 73,68% (n=28) und „Kommunikationsdefizite“ mit 71,05% (n=27).

Ebenso wurden „Gruppenbildungen innerhalb des Teams“ von mehr als der Hälfte der Befragte als beobachtete bzw. erlebte Konfliktart genannt. Mit 65,79% (n=25) haben sich die Befragten mit Untergruppenkonflikten konfrontiert gefühlt, welche starke Auswirkungen auf die Teamdynamik haben können.

Innere Konflikte, welche einen Sonderfall darstellen, da sie grundsätzlich intrapersonelle Konflikte sind, sich aber auch auf die Gemeinschaft auswirken können, wurden ebenfalls von der Mehrheit, demnach 55,26% (n=21) mit „Ja“ beantwortet.

Am wenigsten wurden „Führungsstil des/der Vorgesetzten“ von 47,37% (n=18) und „Wettbewerb/Konkurrenz zwischen Mitarbeiter*innen“ mit 39,47% (n=15) als Konfliktarten am Arbeitsplatz genannt.

Bei der dritten Frage wurden Konflikte am Arbeitsplatz auf organisationskultureller Ebene erfragt. Im Gegensatz zur zwischenmenschlichen Ebene, finden sich hier ausgewogenere Ergebnisse wieder.

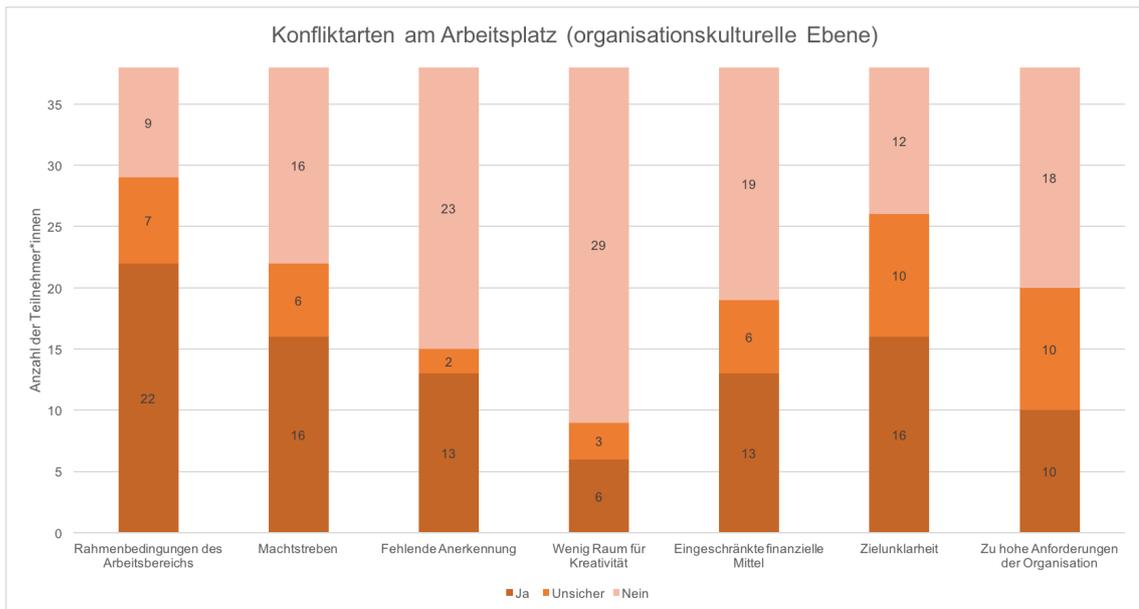


Abbildung 17: Konfliktarten am Arbeitsplatz (organisationskulturelle Ebene)

Die „Rahmenbedingungen des Arbeitsbereichs“ waren der einzige Punkt, welchen mehr als die Hälfte der Befragten als Konfliktpotential genannt haben. Dies legt nahe, dass sich die Teilnehmer*innen mit der Organisationskultur identifizieren können.

8.4 Zufriedenheit

Wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen betrachtet, welche bei den Fragen 16, 17 und 19 beantwortet wurde, korreliert dies mit der Sicht auf die Unternehmenskultur. Auch hier sprachen sich die Teilnehmer*innen mit einer klaren Mehrheit dafür aus, allgemein „zufrieden“ - „sehr zufrieden“ im Unternehmen, mit ihrem/ihrer Vorgesetzten, sowie mit ihrer/seiner Entlohnung zu sein.

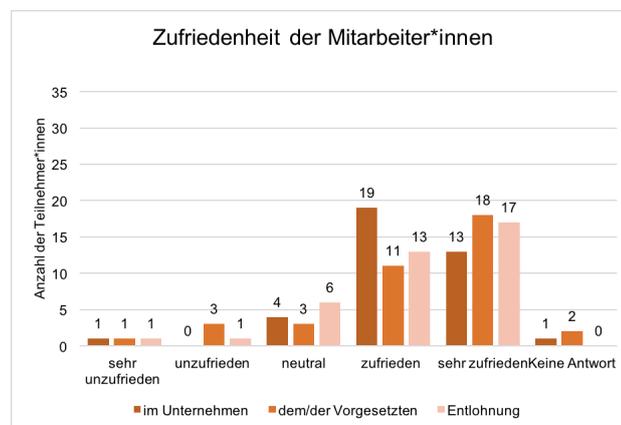


Abbildung 18: Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen

Bei der vierten Frage wurden die Teilnehmer*innen gefragt, welcher Konflikt sie am meisten am Arbeitsplatz betroffen hat. Insgesamt beantworteten 20 Teilnehmer*innen

die Fragen. Fünf Personen gaben an, aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten einen Konflikt erlebt zu haben (14, 21, 31, 32, 38), jene wurden somit am meisten genannt. Ebenso wurden die Auswirkungen eines Konfliktes von Teilnehmer*innen angesprochen. So gab eine/n Teilnehmer*in an, dass ein Konflikt zu einer Burnout-Erkrankung einer Kollegin geführt haben soll (52). Konflikte zwischen Mitarbeit*innen- und Leitungsebene wurden ebenfalls mehrmals genannt (8,37,58). Die Aussage des Teilnehmers 58 fasst einige Aspekte zusammen:

„1.Unklare Aufgabenverteilungen durch die Teamleitung oder Kleinteamleitung lösten Zielkonflikte aus, die fortlaufend natürlich eine Spirale andere Konflikte auslöst- wie Wertekonflikte, Beziehungskonflikte. 2. Eine unzureichende Kenntnis über Prozess-Dynamiken, die natürlich deren Explorations-bzw. Regressionsphasen beinhaltet und die dazugehörigen spezifischen Verhaltens- und Gewohnheitsmustern au, erzeugt beim Mitarbeiter*innen eine unrealistische Zeit-Zielsetzung und somit Beziehungskonflikte zwischen Klientel und begleitenden Mitarbeiter. Die Erwartungen die von den Mitarbeiter*innen im Kopf fertig gedacht werden, führen zu Anforderungsdruck auf den das (speziell traumatisierte) Klientel hoch sensibel reagiert“ (Teilnehmer*in 58).

Hier wird ersichtlich, in welchen verschiedenen Bereiche Konflikte auftreten. Neben Rollenkonflikten, Rangkonflikten und Untergruppenkonflikten finden sich vor allem Kommunikationskonflikte und Führungskonflikte. Ebenso kann analysiert werden, dass jene Konflikte sich auf das Arbeiten mit den Klienten*innen auswirken.

8.5 Prävention von Konflikten

Die fünfte Frage befasste sich mit Prävention von Konflikten. Den Teilnehmer*innen wurde die Frage gestellt, ob vorab vorhandene Unstimmigkeiten zu erkennen sind, bevor sie sich zu Konflikten entwickeln. 34 Personen und somit 89,47% (n=34) stimmten hier für ein klares „Ja“.

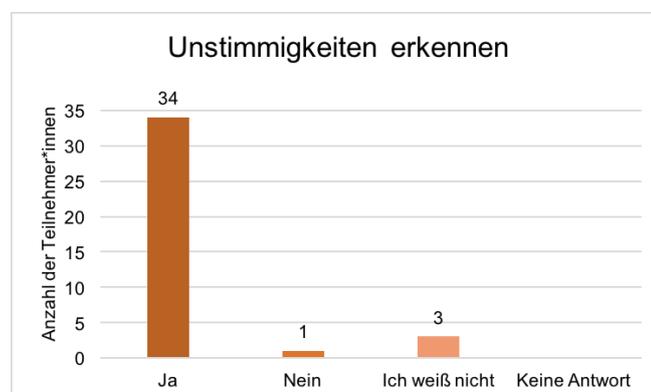


Abbildung 19: Unstimmigkeiten erkennen

8.6 Konfliktpotentiale

Die Konfliktpotentiale auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen wurde in der Frage 6 evaluiert. Bei dieser Grafik ist der Bereich „manchmal“ am häufigsten. Einerseits kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer*innen, Schwierigkeiten hatten, sich zu entscheiden und daher die Mitte gewählt haben. Andererseits kann mit dem Modell des Teambuildings nach Bruce Tuckmann (2021) eine Erklärung gefunden werden. Denn, wie im ersten Teil der Arbeit erläutert, befinden sich alle Gruppenmitglieder stets in unterschiedlichen Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) und auch der/die Vorgesetzte kann als Teammitglied gesehen werden (Hofert & Visbal, 2021). Demnach gehören jene erfragte Konfliktpotentiale auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen zum pädagogischen Alltag. Dennoch sind sie nicht allgegenwärtig, sondern treten punktuell („manchmal“) auf.

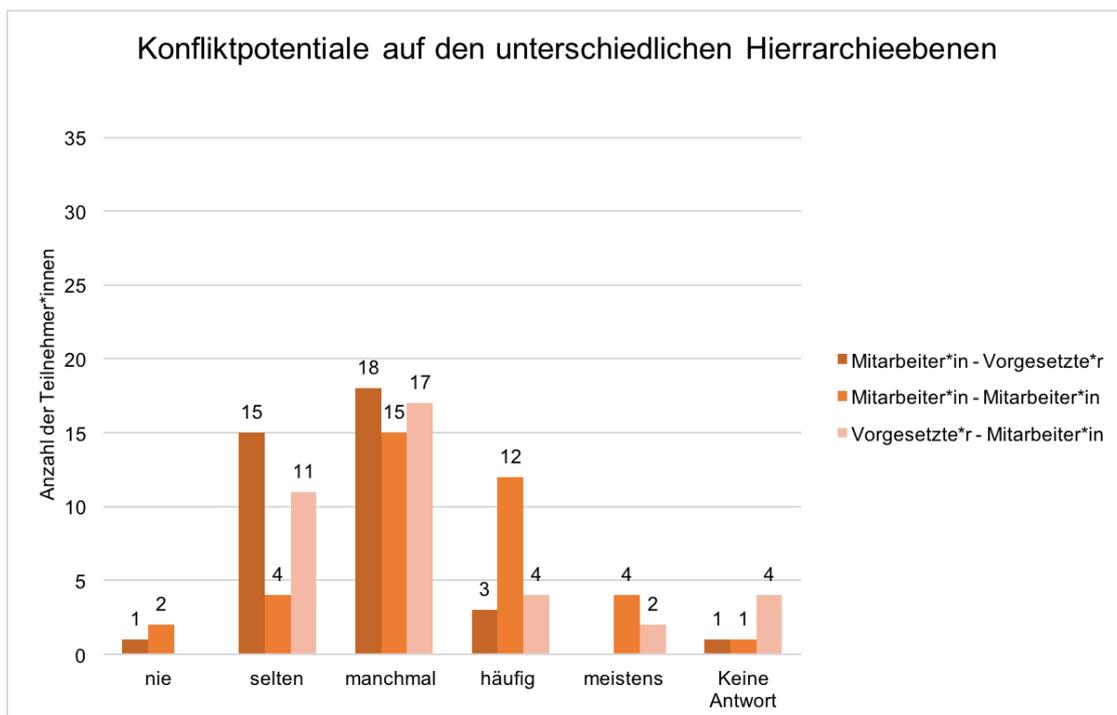


Abbildung 20: Konfliktpotentiale auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen

8.7 Merkmale eines Konflikts

Im nächsten Abschnitt wurden die Merkmale eines Konflikts evaluiert. Es ging hierbei darum, die verschiedenen Verhaltensweisen zu betrachten.

Die Frage 7 befasste sich demnach mit den zwischenmenschlichen Konfliktmerkmalen am Arbeitsplatz, mit welchen die Befragten bereits zu tun hatten. Es wurden fünf Merkmale genannt, welche die Befragten von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“ ausfüllen mussten.

Betrachtet man den Abschnitt „Stimme zu“ in der Grafik, wird ersichtlich, dass nur „non-verbales Verhalten (Mimik, Gestik)“ von der Mehrheit, sprich 44,74% (n=17) als Konfliktmerkmal benannt wurde. Zweitrangig wurde „offensive Reaktion“ von 23,98% Personen (n=9) genannt, wobei sich bei dieser Frage ebenso 23,98% Personen (n=9) für ein „Stimme nicht zu“ entschieden haben.

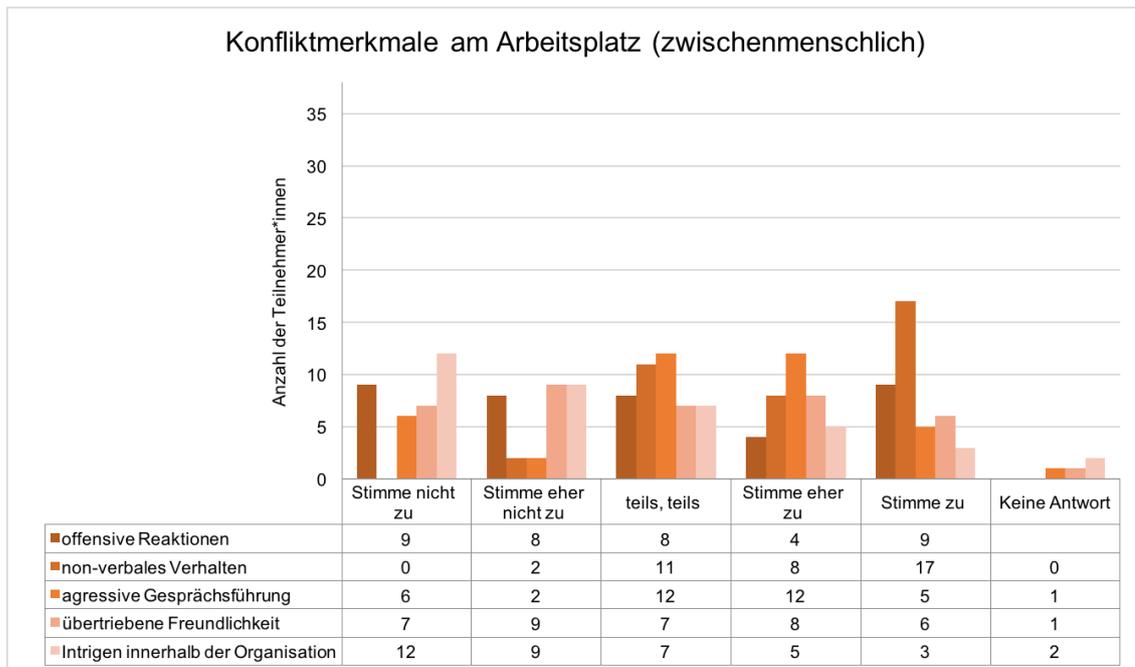


Abbildung 21: Konfliktmerkmale am Arbeitsplatz (zwischenmenschlich)

Das Erleben dieser Konfliktmerkmale variiert deutlich und wird von den Teilnehmer*innen differenziert wahrgenommen. Demnach wird ersichtlich wie individuell Konflikte erlebt werden.

Ebenso wurden bei der Frage 8 weitere Konfliktmerkmale erfragt. Es wurden sieben Merkmale angeführt, welche die Befragten ebenfalls mit „Stimme nicht zu“ – „Stimme zu“ ausfüllen mussten.

16 Personen stimmten zu, dass „kalte Atmosphäre, angespanntes Arbeitsklima“ ein Konfliktmerkmal am Arbeitsplatz ist, dicht gefolgt von „resigniertes Verhalten“ und „andauernde Diskussion mit starker Positionierung“ mit jeweils 15 Personen. Wird das erste Merkmal „kalte Atmosphäre, angespanntes Arbeitsklima“ genauer betrachtet, steht dies mit den beiden anderen Merkmalen in Beziehung.

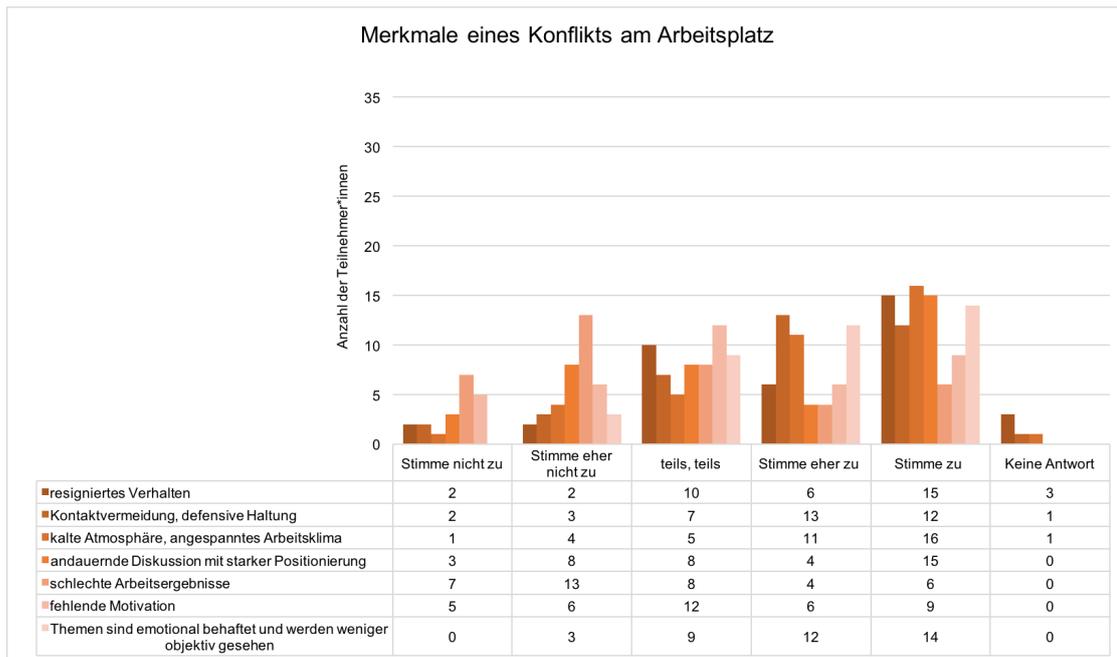


Abbildung 22: Merkmale eines Konflikts am Arbeitsplatz

Laut dieser Erhebung scheinen die Diskrepanzen aber kaum Einfluss auf die Arbeitsergebnisse zu haben. Abermals wird ersichtlich, wie vielfältig Konflikte wahrgenommen werden. Demnach ist es wichtig, sich bei der Bearbeitung auch mit der inneren Einstellung, sprich den verschiedenen Konflikttypen zu beschäftigen.

Diese Kategorie schließt mit einer offenen Frage ab, wo die Befragten die Möglichkeit hatten, noch weitere Konfliktmerkmale zu äußern. 33 Personen enthielten sich einer Antwort. Die übrigen fünf Personen beantworteten diese wie folgt:

In der Umfrage wurden verschiedene Probleme und Herausforderungen genannt. Es gab eine Tendenz zur Übertragung von Konflikten (Teilnehmer*in 14) auf andere Teammitglieder, wodurch das Gruppengefühl geschwächt werden kann. Eine Person (Teilnehmer*in 14) sprach von einem Muster der Konfliktvermeidung, indem die Diskrepanzen nicht thematisiert, sondern „ausgesessen“ wurden. Eine Tendenz zur Konfliktvermeidung hat weitreichende Auswirkungen. Darunter fallen erhöhte Risiken für ungenaue Arbeit, Gesundheitsrisiken aufgrund ungelöster Konflikte, sowie potenziell steigender Leidensdruck und die Übertragungseffekte auf die betreuten Kinder und Jugendlichen. Ebenso wurde von der/dem Teilnehmer*in die Veränderungen in der Arbeitsmoral und -einstellung, die wirtschaftliche Folgen in Bezug auf Effizienz und Effektivität, ein erhöhtes Eskalationsrisiko und den Verlust des Teamzusammenhalts als Merkmale genannt (Teilnehmer*in 32). Ein weiteres Problem besteht darin, wenn Teammitglieder die Wichtigkeit ihrer eigenen Position, über die ihrer Kollegen*innen

stellen und die Arbeit anderer abwerten, um von eigenen Fehlern abzulenken (Teilnehmer*in 38). Als Lösungsansatz wurde das direkte Ansprechen von Konflikten vorgeschlagen, wobei jedoch eine erhöhte Selbstreflexion und das Erkennen der eigenen Bedürfnisse, die in den Konflikt verwickelt sind, erforderlich ist (Teilnehmer*in 58).

5.8 Auswirkungen von Konflikten

Die dritte Kategorie des Fragebogens befasst sich mit den Auswirkungen von Konflikten. Diesbezüglich wurden drei Fragen gestellt.

Die Frage 10 befasste sich damit, welche Auswirkungen die Konflikte am Arbeitsplatz auf die Teilnehmer*innen haben. Bei sechs Aussagen mussten die Befragten einschätzen, wie sehr diese auf sie zutreffen. Die Teilnehmer*innen tendierten eher dazu sich in Konflikten gehemmt zu fühlen. 27 Personen gaben an, sich teils – eher von Konflikten dahingehen beeinträchtigt zu fühlen.

Ob sich die Konflikte auch körperlich, sprich psychosomatisch auswirken, wurde unterschiedlich wahrgenommen. Die Stimmen dafür, sowie dagegen sind annähernd gleichmäßig verteilt, womit keine Tendenz zu eruieren ist. Bei dem Gefühl von ineffektivem Arbeiten bewegten sich die Teilnehmer*innen eher auf zustimmender Seite. Das Gefühl von Hilflosigkeit und Unsicherheit haben sieben Personen „eher“ erlebt, die anderen Personen können sich eher nicht damit identifizieren. Ein Durchsetzen der eigenen Meinung, im Sinne des sich Beweisens hat ebenfalls weniger Zuspruch gefunden. Die größte Übereinstimmung fand das Bedürfnis nach der Klärung des Konflikts. 65,79% (n=25) Personen sprachen sich klar dafür aus.

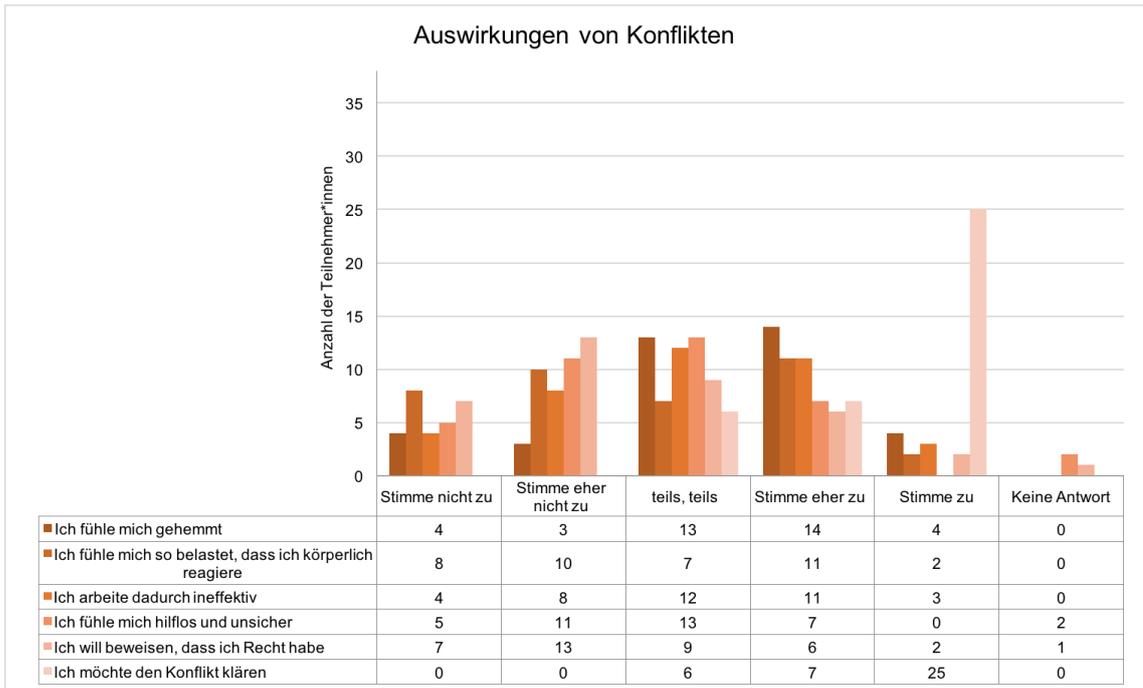


Abbildung 23: Auswirkungen von Konflikten

Im Anschluss mussten die Befragten bei der Frage 11 drei Aussagen für sich bewerten. Bei allen Schilderungen stimmte die Mehrheit der Teilnehmer*innen dessen zu. Demnach hat ein gelöster Konflikt für 27 Personen einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima. Wie bereits bei der Abbildung 27 zu erkennen ist, ist die Klärung von Konflikten wesentlich, um ein gutes Miteinander zu fördern. Ebenso wurde die Aussage, dass gelöste Konflikte neue Denkweisen entstehen lassen, von 24 Personen befürwortet. Das ungelöste Konflikte genau das Gegenteil bewirken können, und das Miteinander auf Teamebene beeinflussen, empfanden 33 Teilnehmer*innen so.

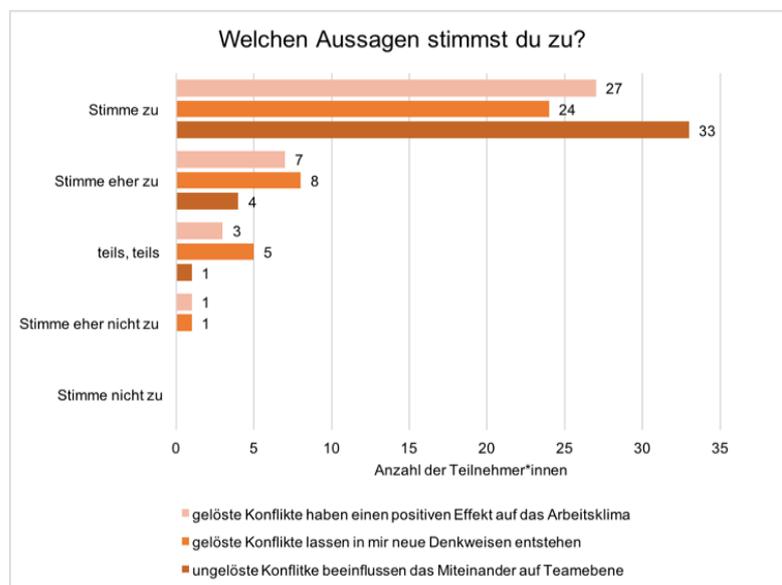


Abbildung 24: Auswirkungen von Konflikten II

Bislang befasste sich der Fragebogen mit den Konflikten zwischen den Konfliktparteien.

Die Frage 12 fokussiert sich auf die Auswirkungen von Konflikten auf Teamebene und auf die Arbeit mit den Klientinnen. In den vorherigen Fragen wurde bereits ersichtlich, dass Konflikte sich individuell auf die Teilnehmer*innen auswirken und das Miteinander beeinflussen kann.

Bei den sieben Aussagen konnten sich Befragte von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“ wählen. Die höchste Übereinstimmung erzielte die Aussage „Konflikte auf Teamebene haben keinen Einfluss auf die Klienten*innen“. 31 Personen stimmten dem nicht zu. Konflikte haben demnach für 81,58% (n=31) einen Einfluss auf die Arbeit mit den Klienten*innen.

Bei der Behauptung „Die Klienten*innen nehmen die Dynamik des Teams an und verhalten sich auffällig“ tendierten die Teilnehmer*innen in Richtung Zustimmung. 12 Personen gaben „teils, teils“ an, 13 Personen „stimme eher zu“ und 7 Befragte stimmten der Behauptung zu.

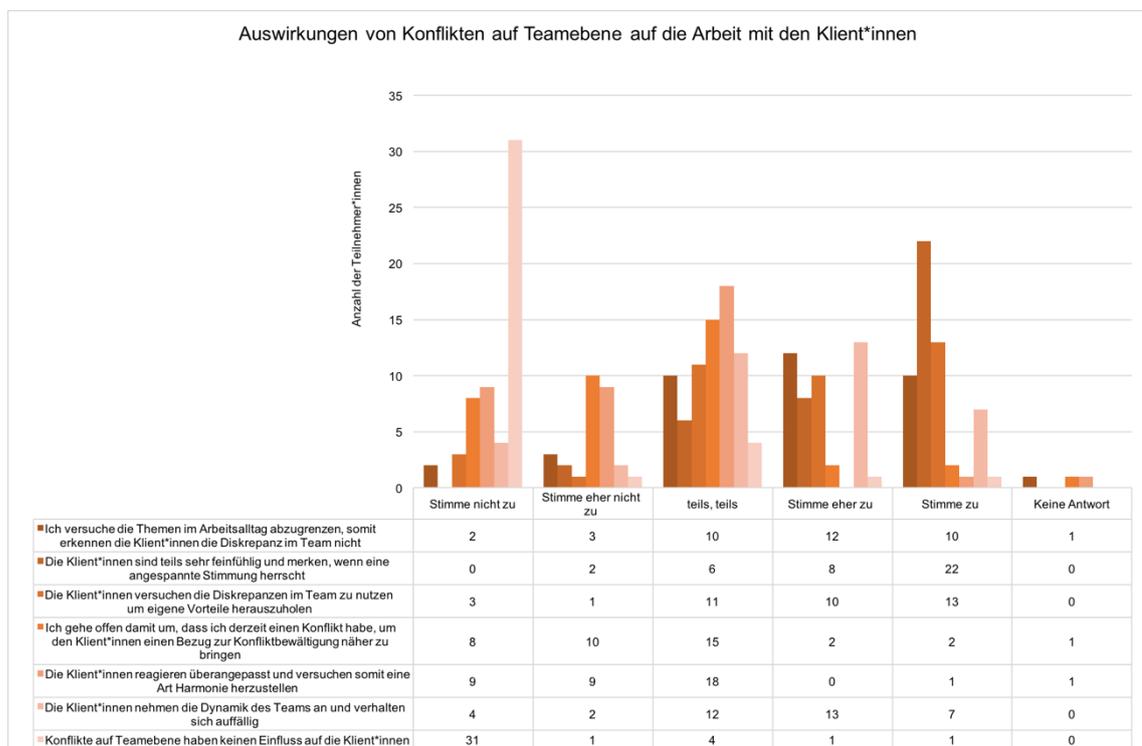


Abbildung 25: Auswirkung von Konflikten auf die Klienten*innen

Ein überangepasstes Verhalten der Klienten*innen mit dem Bedürfnis nach Harmonie empfanden die Teilnehmer*innen eher teilweise bis nicht als Auswirkung von Konflikten auf Teamebene.

Die Befragten stimmten in Hinblick auf die Aussage „Ich gehe damit um, dass ich derzeit einen Konflikt habe, um den Klienten*innen einen Bezug zur Konfliktbewältigung näher zu bringen“ nur teilweise bis gar nicht zu. Demzufolge kann diese Aussage widerlegt werden. Bei der Behauptung, dass „die Klienten*innen versuchen die Diskrepanzen im Team zu nutzen, um eigene Vorteile herauszuholen“, tendierte die Mehrheit einer Zustimmung. 13 Personen stimmten hier der Aussage zu. 21 weitere Befragte sprachen sich teils bzw. eher dafür aus. Die Sensibilität der Klienten*innen gegenüber Konflikten auf Teamebene wurde von 22 Personen und somit 57,89% bestätigt. Die Mehrheit der Teilnehmer*innen stimmte teils bzw. ganz zu, die Themen im Arbeitsalltag abzugrenzen, damit die Klienten*innen die Diskrepanzen im Team nicht erkennen.

5.9 Angebote zur Konfliktbearbeitung

Die vierte Kategorie beschäftigte sich mit den Angeboten, welche seitens des Unternehmens gesetzt werden, um Konflikte zu bearbeiten und gegebenenfalls zu lösen.

Die Teilnehmer*innen wurden bei der Frage 13 gebeten, jene Angebote anzukreuzen, welche vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden sollen, um Raum für Konfliktgespräche zu schaffen.

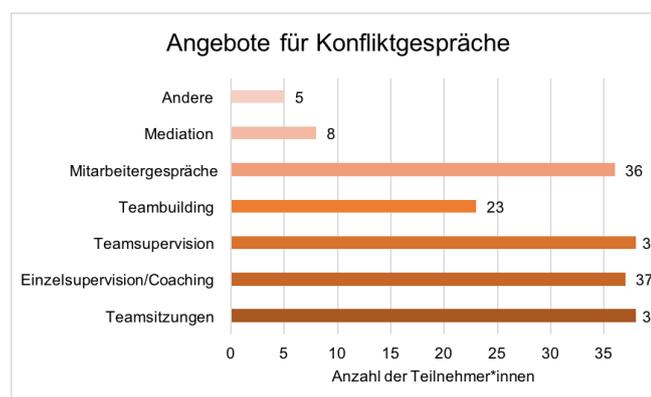


Abbildung 26: Angebote für Konfliktgespräche

Aus der Grafik 26 geht hervor, dass nahezu alle Angebote, auch als Raum für Konfliktgespräche genutzt werden. Bereits eine Teamsitzung bietet Platz Unstimmigkeiten anzusprechen und diese zu klären. Mediation wurde bis auf „Andere“ am wenigsten genannt. Dies lässt vermuten, dass nur selten das Verfahren einer Mediation in Anspruch genommen wurde, da Konflikte in den anderen Angeboten vorab

bearbeitet werden konnten. Zumal eine Mediation erst angedacht wird, wenn die Fronten bereits so verhärtet sind, dass es einem/einer neutralen Dritten bedarf.

Die Frage 14 befasste sich damit, inwiefern die Teilnehmer*innen die Möglichkeit von Einzelsupervision und Coaching in Anspruch nehmen. 23 Personen gaben an, das Angebot bei Bedarf zu nutzen. 7 Personen haben dies noch nie in Anspruch genommen. Die Grafik 27 legt die Vermutung nahe, dass das Angebot selten genutzt wird. Da nur drei Personen sich bei „ca. 1x im Quartal“ wiederfanden, scheint der Begriff „bei Bedarf“ für die Teilnehmer*innen sehr weit gesetzt zu sein. Demnach kann man schwer eruieren, in welchen Abstand sie dieses Angebot nutzen bzw. ob es öfter hintereinander in Anspruch genommen wird, oder es einzelne Sitzungen zu etwaigen Themen sind. Hier scheint Platz für Spekulationen, demnach müsste dies in einem anderen Setting intensiver erforscht werden, um daraus Schlüsse zu ziehen.

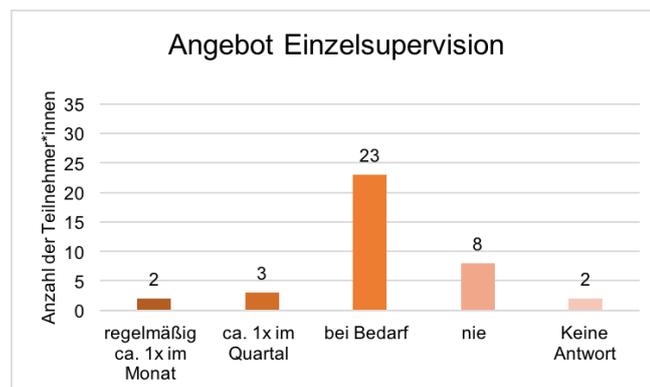


Abbildung 27: Angebot Einzelsupervision

Bei der darauffolgenden Frage wurden die Befragten gebeten, darzulegen, wie unterstützend die gesetzten Angebote wirken. Es zeigte sich eine Tendenz dahingehend, dass die Angebote als unterstützend wahrgenommen werden. Zwar gab es keine/n Teilnehmer*in, der/die sich dagegen ausgesprochen hat, dennoch zeigt das Ergebnis auch keine klare positive Haltung.



Abbildung 28: Wirkung der Angebote

5.10 Wertschätzung und Anerkennung

In der vorletzten Kategorie wurde die Mitarbeiterzufriedenheit erfragt. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen in Bezug auf das Unternehmen im Allgemeinen, dem/der Vorgesetzten, sowie der Entlohnung wurde durch die Grafik 18 bereits veranschaulicht. Im Zuge dessen wurde auch das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung im Unternehmen erfragt. Die Mehrheit der Teilnehmer*innen fühlt sich im Unternehmen wertgeschätzt und anerkannt. Lediglich eine Person stimmte dem eher nicht zu und eine weitere Person enthielt sich einer Antwort.

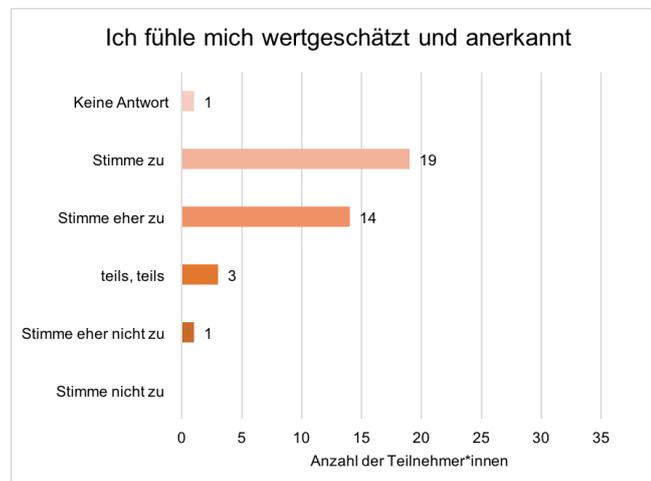


Abbildung 29: Wertschätzung und Anerkennung im Unternehmen

5.11 Soziodemografische Daten

Als Abschluss wurden die soziodemografischen Daten erfragt. Neben dem Alter (Abbildung 14) und dem Geschlecht wurde auch in Erfahrung gebracht, wie lange die Befragten bereits in dem Unternehmen tätig sind. Die meisten, 12 Personen geben an, seit 7-9 Jahren in der Organisation zu sein. Vier Personen sind bereits länger als 15 Jahre am Standort tätig. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Teilnehmer*innen sich in

ihrem Unternehmen wohlfühlen. Durch Anerkennung, Wertschätzung, eine Zufriedenheit in Bezug auf das Gehalt, Führungskraft und der Organisation im Allgemeinen, bleiben die Mitarbeiter*innen dem Unternehmen lange erhalten.

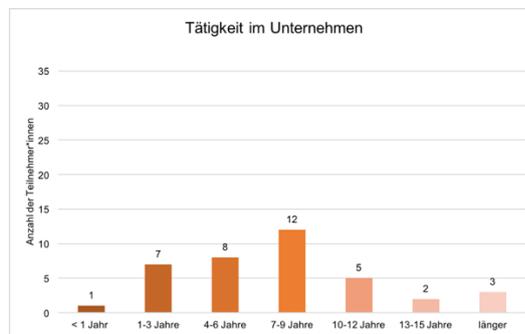


Abbildung 30: Tätigkeit im Unternehmen

9. DISKUSSION UND SCHLUSSFOLGERUNG

Im Vorfeld wurden die Ergebnisse ausführlich dargestellt. Im Anschluss gilt es sich der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse zu widmen.

Zu Beginn soll auf die Aussendung eingegangen werden. Der Fragebogen wurde an die von Unternehmen konfigurierten E-Mailadressen der Mitarbeiter*innen ausgesendet. Oftmals werden dieser wenig Beachtung geschenkt, da die Mitarbeiter*innen vorrangig mit den E-Mailadressen der Wohngruppen arbeiten und jene demnach nur sporadisch aufrufen. Die Mitarbeiter*innen des Unternehmens bekamen einen einheitlichen Link zugesendet, um unter anderen die Anonymität aller Beteiligten zu gewährleisten. Nichtsdestotrotz birgt dies die Gefahr, dass bei einer Erinnerungsmail ein Fragebogen doppelt ausgefüllt wird. Der Gedanke, die IP-Adresse zu speichern, wurde verworfen, da die Mitarbeiter*innen den Fragebogen vorrangig mit dem Poolhandy der Wohngruppe bzw. deren Laptop ausfüllen. Hätten mehrere Mitarbeiter*innen den Fragebogen mit demselben Gerät ausgefüllt, wäre dies mit einer gespeicherten IP-Adresse nicht möglich gewesen. Daher wurde darauf verzichtet, wodurch die Möglichkeit eines doppelt ausgefüllten Fragebogens leicht erhöht wurde.

Beim Startschuss der Evaluierung wurde vergessen, den Fragebogen dahingehend zu gestalten, dass die Antworten für eine spätere Bearbeitung gespeichert werden können. Demnach waren einige Fragebögen unvollständig. Bei 24 von 62 Fragebogen ergibt dies 38,71%. Dieser Fehler wurde korrigiert, sodass die Teilnehmer*innen auch zu einem späteren Zeitpunkt den Fragebogen fertig ausfüllen konnten.

In Bezug auf die Rücklaufquote kann von einer Teilnahme von 20,77% gesprochen werden. Zu Beginn wurde eine hohe Teilnahme erwartet, welche vermutlich auch durch den Zeitpunkt (Sommerferien – Schulbeginn) gedrückt wurde. Die Urlaubszeit und ein

teils stressiger Schulbeginn, erhöhen das Arbeitspensum vieler Mitarbeiter*innen und haben daher womöglich die Teilnahme am Fragebogen beeinträchtigt.

Der Fokus dieser Arbeit soll abschließend auf die Beantwortung der Forschungsfrage liegen. Es wird versucht einen Bogen zwischen den theoretischen Ansätzen und den Ergebnissen des empirischen Teils zu spannen. Im Folgenden werden die Forschungsfragen dargelegt und Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet.

Welche Konfliktarten auf Mitarbeiter*innenebene lassen sich in einer sozialpädagogischen Organisation feststellen?

Es wurden den Teilnehmer*innen zwei explizite Fragen zum Thema gestellt, eine zu den Konfliktarten, sowie eine offene Frage. Im theoretischen Teil wurden einige Konfliktarten aufgegriffen und dargestellt. Wie bereits die Definition von Konfliktmanagement zeigt, gibt es auch im Zuge der Konfliktarten vielerlei verschiedene Unterteilungen. In Hinblick auf das Forschungsfeld wurden die für diesen Bereich relevanten Konfliktarten aufgezeigt. So wird zwischen intrapersonellen und interpersonellen Konflikten unterschieden. Ersteres sind die inneren Konflikte eines Individuums, welche bereits in der Kindheit geprägt werden und Auswirkungen bis ins Erwachsenenalter haben (Schwarz, 2010). Intrapersonelle Konflikte, auch soziale Konflikte genannt, finden sich dort wieder, wo mindestens zwei Personen beteiligt sind und Unvereinbarkeiten im Denken, Spüren, Bestreben oder Verhalten als Einschränkungen erlebt und beseitigt werden wollen (Glasl, 2004).

Da sich das Thema dieser Arbeit mit Konflikten innerhalb eines Teams beschäftigt, wurden vermehrt intrapersonelle Konfliktfaktoren in der Befragung fokussiert. Jene wurde in zwischenmenschliche und organisationskulturelle Ebene unterteilt.

Aus des Fragebogen geht hervor, dass die Unterschiedlichkeit zwischen Teammitgliedern hohes Konfliktpotential bietet. Einerseits sind die „unterschiedlich starken Charaktere“, andererseits die „Interessensgegensätze zwischen den Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten“ ausschlaggebend. Ebenso wurden „Gruppenbildungen innerhalb des Teams“ von mehr als der Hälfte genannt.

Ersteres kann auf die unterschiedlichen Konflikttypen innerhalb einer Gruppe hinweisen, welche sich auch auf die Rolle innerhalb eines Teams auswirken können. Während eine Person extrovertiert und direkt an Themen herangeht, versucht ein weiteres Teammitglied der Situation vermeidend entgegenzugehen und hält dadurch die eigenen Anliegen zurück, wodurch sich Emotionen anstauen können (Hartmann-Piraudeau,

2021). Zudem können auch bei jedem „neuen“ Teammitglied Zugehörigkeitskonflikte entstehen, welche sich auf die Beziehung der Teammitglieder zueinander auswirken.

„Zum Beispiel gibt es in einer Gruppe, die aus vier Personen besteht, sechs Beziehungen. Wenn eine Person dazukommt, gibt es bereits zehn Beziehungen, wobei die vier neu dazukommenden Beziehungen natürlich Auswirkungen auf die sechs vorhandenen Beziehungen haben und sie dadurch verändern“ (Schwarz, 2010, S. 180).

Die „Interessengegensätze zwischen Mitarbeiter*in und Vorgesetzten“ können auf mögliche Rangkonflikte, sowie Führungskonflikte hindeuten. Rangkonflikte treten unter anderem am häufigsten in Organisationen auf und finden sich in jeden sozialen Gebilden wieder (Schwarz, 2010).

Gruppenbildungen innerhalb des Teams können auch als Untergruppenkonflikte bezeichnet werden. Paar- bzw. Dreiecksbeziehungen innerhalb eines Teams können die Gruppendynamik wesentlich schwächen. Ein Team strebt nach einer emotionalen Bindung, welche mit Werten/Normen/Ritualen gefestigt wird. Widerstreben Beziehungen zwischen einzelnen Teammitgliedern die Gemeinschaft, fühlt sich die Gruppe bedroht und es entstehen Unstimmigkeiten, welche sich zu Konflikten entwickeln können (Schwarz, 2010).

Bereits in einer Zweierkonstellation von zwei Individuen kann man von einem sozialen Konflikt ausgehen. Hierbei ist die Kommunikation ein wesentlicher Faktor. In der Befragung gaben 71,05% (n=17) an, dass Kommunikationsdefizite ein Grund für Konflikte am Arbeitsplatz sind. Demnach gehört den Kommunikationswegen innerhalb der Organisation ebenfalls Beachtung geschenkt.

In der zweiten Frage bezüglich Konfliktarten am Arbeitsplatz wird ersichtlich, dass in Hinblick auf die organisationkulturelle Ebene ein eher ausgewogeneres Bild herrscht. Da sich die Mitarbeiter*innen mit der Organisationskultur identifizieren können, ergeben sich daraus weniger Konfliktpotentiale. Die Werte, für welches das SOS-Kinderdorf steht, sind transparent dargestellt und finden sich in jedem Bereich des Vereins wieder (SOS Kinderdorf, SOS Kinderdörfer in Österreich, 2023). Die jährliche Mitarbeiter*innen-Befragung zeigt ebenfalls, dass sich die Angestellten mit der Vision und den Werten des SOS-Kinderdorfes identifizieren können. Dies wirkt sich auch auf die Zufriedenheit im Unternehmen aus (SOS Kinderdorf, 2023). Das steht auch in Korrelation mit der Befragung dieser Masterarbeit, wo sich ebenfalls eine klare Mehrheit für die Zufriedenheit im Unternehmen ausgesprochen hat.

Um die Thematik zu vertiefen und einen genaueren Blick auf den Umgang mit Konflikten innerhalb eines Unternehmens zu erfassen, werden ebenso folgende Unterfragen analysiert:

Wer sind die Konfliktparteien?

Als Konfliktparteien stehen die Mitarbeiter*innen auf der einen Seite, die Vorgesetzten auf der anderen. Wobei die Führungskräfte immer wieder mit dem Team interagieren, und Konfliktpotentiale auftreten können, wodurch Hierarchie- und Delegationskonflikte nicht ausgeschlossen sind.

Welche Merkmale haben die Konflikte innerhalb des Teams?

Aus der Befragung wurde ersichtlich, dass die Merkmale von Konflikten unterschiedlich wahrgenommen werden. Merkmale, welche mehrfach (mehr als 14 Personen) genannt wurden, waren „non-verbales Verhalten“ (n=17), „kalte Atmosphäre, angespanntes Arbeitsklima“ (n= 16) und „andauernde Diskussion mit starker Positionierung“ (n= 15), sowie „resigniertes Verhalten“ (n=15). Hierbei kann die Darstellung von Kreyenberg (2004) herangezogen werden. Ein „resigniertes Verhalten“ kann demnach als Rückzug und Lustlosigkeit bezeichnet werden, welches als ein verdecktes, passives und nonverbales Konfliktsymptom kategorisiert wird (Kreyenberg, 2005). Demnach sind die meistgenannten Merkmale eher passiven Ursprung. Einzig allein die „andauernde Diskussion mit starker Positionierung“ zeigt eine aktive Handlung innerhalb eines Konflikts. Dies legt die Interpretation nahe, dass die „unterschiedlich starken Charaktere“ einen starken Einfluss auf die Bearbeitung innerhalb eines Teams haben. Um dies genauer zu betrachten, bedürfe es einer Kategorisierung der einzelnen Konflikttypen, um zu verstehen, wie ein Team an Konflikte herangeht. Dafür bräuchte es eine zusätzliche Befragung. Alle Teilnehmer*innen tendieren dazu, den Konflikt zu klären. Dies zeigt die Bereitschaft der Teilnehmer*innen sich auch mit unangenehmen Themen auseinanderzusetzen, um ein gutes Miteinander, eine Symmetrie innerhalb der Gruppe zu fördern.

Inwiefern beeinflussen Konflikte innerhalb des sozialpädagogischen Teams die Arbeit mit den Klienten*innen?

Die Ergebnisse der Erhebung bestätigen, dass die Konflikte auf Teamebene einen Einfluss auf die Arbeit mit den Klienten*innen haben. Die größte Einstimmigkeit der gesamten Befragung (n=31) hatten die Teilnehmer*innen, indem sie nicht zustimmten, dass Konflikte auf Teamebene keinen Einfluss auf die Klienten*innen haben. Demnach ist für alle Teilnehmer*innen klar, dass ein konfliktbehaftetes Arbeitsklima, Auswirkungen

auf die Begleitung der Klienten*innen hat. Die Klienten*innen besitzen laut den Teilnehmer*innen unter anderem die Feinfühligkeit zu merken, wenn Konflikte auf Teamebene herrschen. Die Teilnehmer*innen sprechen sich klar dagegen aus, die Konflikte auf Teamebene offen gegenüber den Klienten*innen darzulegen. Dies weist auf eine professionelle Haltung hin. Die Teilnehmer*innen scheinen sich bewusst zu sein, dass Konflikte emotional behaftet sind und dort bearbeitet werden müssen, wo sie vorherrschen. Ziel ist es demnach nicht die Konflikte auszuweiten, wodurch weitere Positionierungen und Unstimmigkeiten entstehen könnten. Dennoch kommt zu der konfliktbehafteten Situation hinzu, dass die Klienten*innen auf Grund eines feinfühligem Gespürs versuchen, eigene Vorteile aus der Situation herauszuholen, oder sich auch überangepasst verhalten, um die Harmonie zu gewährleisten. Aus der Befragung wird ersichtlich, dass die Teilnehmer*innen die Themen klar gegenüber den Klienten*innen abgrenzen, die Konflikte auf Teamebene jedoch die Klienten*innen unbewusst auf verschiedene Aspekte (ausspielen, überanpassen, etc.) mitschwingen. Bei diesem Phänomen kann von der Aura eines Konflikts gesprochen werden. „Mit der Aura von Konflikten ist hier die Ausstrahlung gemeint, im Sinne von Ausweitung und Verbreitung von Konflikten (...) Ab diesem Moment betrifft der Konflikt nicht nur ausschließlich die Streitenden, sondern auch das Umfeld“ (Hartmann-Piraudeau, 2021, S. 20).

Welche internen sowie externen Angebote werden für die Konfliktbearbeitung in Anspruch genommen?

Alle Teilnehmer*innen sprechen sich dafür aus, die regelmäßigen Teamsupervisionen sowie Teamsitzungen für Konfliktgespräche zu nutzen. Beide sind vom Unternehmen verpflichtende Angebote. Während die Teamsitzung von der/dem Vorgesetzten und den Teammitgliedern abgehalten wird, leitet eine Teamsupervision ein/e externe/r Supervisor*in durch die Supervision. Ebenfalls finden jährlich Mitarbeitergespräche statt, welche die Teilnehmer*innen ebenfalls nutzen, um Konflikte anzusprechen. 36 Personen nennen die Einzelsupervision als Angebot um Konflikte zu bearbeiten, 7 Personen haben jedoch noch nie eine Einzelsupervision in Anspruch genommen. Die Kosten der Einzelsupervision werden je nach Absprache mit der/dem Vorgesetzten vom Unternehmen übernommen. 23 Personen nutzen das Angebot der Einzelsupervision bei Bedarf. Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass viele Angebote zur Konfliktbearbeitung seitens des Unternehmens vorherrschen und auch von den Mitarbeiter*innen in Anspruch genommen werden. Dies fördert einen bewussteren Umgang mit Konflikten und bietet Raum für die die Bearbeitung. In einem zweiten Durchlauf könnten die Angebote noch differenzierter betrachtet werden um den Nutzen von Supervision und Coaching innerhalb für dieses Unternehmen zu erforschen.

10 Fazit

Konfliktmanagement auf Teamebene ist von entscheidender Bedeutung, sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für die Arbeit mit den Klienten*innen. Ein harmonisches Team, welches in der Lage ist, Konflikte konstruktiv zu lösen, arbeitet effizienter zusammen. Werden Konflikte auf konstruktive Weise gelöst, schafft dies eine sichere und unterstützende Umgebung für die Kinder und Jugendlichen. Ebenfalls wirkt sich ein gelungenes Konfliktmanagement positiv auf die Produktivität und Qualität des pädagogischen Alltags aus. Ein angenehmes Arbeitsklima steigert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter*innen. Konfliktmanagement ermöglicht es, sich stärker auf die Bedürfnisse der Klienten*innen zu konzentrieren. Teams, welche in der Lage sind, Konflikte adäquat zu lösen, können diese Skills auch an die Klienten*innen weitergeben. Ebenso schafft eine positive Konfliktbewältigung Vertrauen in das Team, sowie das Unternehmen an sich.

In der Empirie wurde ersichtlich, dass die Befragten einen bewussten Zugang zu Konflikten haben. Unstimmigkeiten wurde nicht nur als negativ wahrgenommen, sondern können auch zur Weiterentwicklung der Teamkultur beitragen und neue Anschauungen ermöglichen. Der Einfluss von Konflikten auf Teamebene in die Arbeit per se, darf demnach auch nicht außer Acht gelassen werden. Die Angebote des Unternehmens bieten Raum hitzige Gespräche und einem lösungsorientierten Fokus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Konfliktmanagement auf Teamebene eine Schlüsselkomponente für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. Es verbessert das Arbeitsklima, die Mitarbeiter*innenzufriedenheit, sowie das Image des Unternehmens. In Bezug auf die Kinder- und Jugendhilfe ist Konfliktmanagement unverzichtbar, um die Betreuungsqualität, das Wohlbefinden der Klienten*innen sowie deren Vertrauen den Betreuungspersonen gegenüber zu fördern. Ein respektvoller Umgang mit Konflikten und eine respektvolle Kommunikation tragen dazu bei, die Kinder- und Jugendhilfe effizienter und erfolgreicher zu gestalten. Ganz nach dem Motto „jedem Kind ein liebevolles Zuhause“ (SOS Kinderdorf, 2023).

LITERATURVERZEICHNIS

- AG Konfliktprävention der Experts Group WirtschaftsMediation . (2007). *www.wko.at*.
Von *www.wko.at*: <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/wirtschaftsmediation/Broschuere-Fuehrungskompetenz.pdf> abgerufen.
- Beck, R., & Schwarz, G. (2008). *Konfliktmanagement. Grundlegend und Strategien*. Bobingen: Kessel Druck + Medien.
- Belardi, N. (1998). *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe* . Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag GmbH.
- Berlardi, N. (2015). *Supervision für helfende Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Berne, E. (2002). *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Bruns, H., & Stern, U. (2015). *Supervision auf dem Weg zur Profession: Berufspolitische, juristische und salutogenetische Aspekte* . Kassel: Kassel University Press.
- Bundeskanzleramt. (03. 07 2023). *Ziele und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe*.
Von Ziele und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe:
<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/familie/begleitung-beratung-hilfe/kinder-und-jugendhilfe/ziele-aufgaben.html> abgerufen.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Fischer, E. (2013). Meetings moderieren und gestalten. In T. Steiger, & E. Lippmann, *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (S. 835). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Fischer, R., Ury, W., & Patton, B. (2021). *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik* (5. Auflage Ausg.). München: Deutsche Verlags-Anstalt.

- Göd, G. (2018). Harte Managementsysteme und weiche Unternehmenskultur – Ergänzung oder Widerspruch? In J. Herget, & H. Strobl, *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 488). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. Bern: Paul Haupt.
- Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (8. Auflage Ausg.). Bern: Haupt.
- Gordon, T. (2005). *Managerkonferenz. Effektives Führungstraining* (22. Auflage Ausg.). München: Der Wilhelm Hyne Verlag.
- Grunwald, W., & Redel, W. (1989). Soziale Konflikte. In E. Roth, & E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Häder, M., & Häder, S. (2014). Stichprobenziehung in der quantitativen Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (S. 283-298). Wiesbaden: VS Springer.
- Harris, T. (2011). *ch bin o.k. - Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können - Eine Einführung in die Transaktionsanalyse*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Hartmann-Piraudeau. (2021). *Raus aus der Konfliktspirale*. Wiesbaden: Springer.
- Heigl, N. J. (2014). *Konflikte verstehen und steuern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herget, J., & Strobl, H. (2018). Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In J. Herget, & H. Strobl, *Unternehmenskultur in der Praxis Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 488). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermann, F. (2013). *Konfliktkompetenz in der Sozialen Arbeit. Neun Bausteine für die Praxis*. München: Ernst Reinhardt.
- Hofert, S., & Visbal, T. (2021). *Teams & Teamentwicklung. Wie Teams funktionieren und ab wann sie effektiv arbeiten*. München: Franz Vahlen GmbH.

- Homma, N., & Bauschke, R. (2014). Unternehmenskultur - eine Einführung. In N. Homma, R. Bauschke, & L. Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krebs, D., & Menold, N. (2014). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1077). Wiesbaden: Springer VS.
- Kreyenberg, J. (2005). *Handbuch Konfliktmanagement, Konfliktdiagnose, -definition, -analyse, Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile, Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschen der Folgen*. Berlin: Cornelsen.
- Loomis, M. (1994). *Tanz des Typenrades. Indianische Weisheitslehren und Jungische Psychologie*. Düsseldorf: Walter Verlag.
- Meyer, B. (2011). *Konfliktregelung und Friedensstrategien*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Obermeyer, K., & Pühl, H. (2015). *Teamcoaching und Teamsupervision*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Prosch, S. (2023). *Mediation. Design und Setting Ablauf und Gestaltungsvarianten des Mediationsverfahrens*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Rüttinger, B., & Saurer, J. (2014). *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Reinecke, J. (2014). Grundlagen der standardisierten Befragung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1077). Wiesbaden: Springer VS.
- RIS, R. d. (03. 07 2023). *Gesamte Rechtsvorschrift für Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013 , Fassung vom 03.07.2023*. Von Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013 – B-KJHG 2013:
https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2013_I_69/BGBLA_2013_I_69.html abgerufen.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schein , E., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. München: Franz Vahlen.
- Schreyögg, A. (2004). *Supervision. Ein integratives Modell Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- SOS Kinderdorf, Ö. (3. 11 2023). *SOS Kinderdörfer in Österreich*. Von SOS Kinderdörfer in Österreich: <https://www.sos-kinderdorf.at/> abgerufen
- SOS Kinderdorf, Ö. (3. 11 2023). *SOS Kinderdorf coyocloud*. Von HR Wissen und Infos: <https://sos-kinderdorf.coyocloud.com/pages/hr-wissen-und-instrumente/apps/content/mitarbeiter-innen-werben-mitarbeiter-innen> abgerufen
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 651-717). Chicago: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. (1. 5 2008). Thomas-kilmann conflict mode. , 1(11). *TKI Profile and Interpretive Report*, S. 11.
- Van de Vliet, E. (1998). Conflict and Conflict Management. In P. Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff, *Handbook of Work and Organizational Psychology* (S. 310). Hove: Psychology Press Ltd.
- Wendt, P.-U. (2021). *Lehrbuch Methoden der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Widulle, W. (2020). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Gestaltungshilfen*. Wiesbaden: Springer VS.

ANHANG

ANHANG 1: FRAGEBOGEN



Liebe/r Teilnehmer*in,

ich möchte gerne deine Einschätzungen und Erfahrungen zum Thema "Konfliktmanagement auf Teamebene" erfahren. Konflikte sind in jedem Team unvermeidlich und können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Deine Perspektiven und Herangehensweisen an Konflikte sind für mich von großer Bedeutung, um Erkenntnisse zu gewinnen und das Konfliktmanagement in Teams zu verbessern.

Der Fragebogen enthält Fragen zu verschiedenen Aspekten des Konfliktmanagements. Bitte nimm dir einen Moment Zeit, um deine ehrliche Meinung zu teilen. Die Teilnahme erfolgt anonym und deine Antworten werden vertraulich behandelt.

Der Fragebogen dauert etwa 7 Minuten. Ich danke dir im Voraus für deine Teilnahme und wertvolles Feedback.

Liebe Grüße,

Tanja Potzinger,

Masterstudium Sozialpädagogik

Teil A: Entstehung von Konflikten

A1. Wie oft siehst du dich in deinem beruflichen Alltag mit Konflikten konfrontiert? (Klient*innen ausgenommen)

- mehrmals am Tag
- 1x am Tag
- jeden 2.-3. Dienst
- jeden 4.-5. Dienst
- nie



A2. Welche Konfliktarten habe ich selbst am Arbeitsplatz erlebt bzw. beobachtet? (zwischenmenschliche Ebene)

	Ja	Unsicher	Nein
Interessensgegensätze zwischen Mitarbeiter*in und Vorgesetzte/n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenbildungen innerhalb des Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsdefizite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsstil des/der Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerb/Konkurrenz zwischen Mitarbeiter*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unterschiedlich starke Charaktere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innere Konflikte (Unsicherheit, Schwierigkeiten sich zu entscheiden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Dadurch habe ich ebenfalls Konflikte am Arbeitsplatz erlebt... (organisationskulturelle Ebene)

Dies ist eine Frage-Hilfetext.

	Ja	Unsicher	Nein
Rahmenbedingungen des Arbeitsbereiches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machtstreben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Anerkennung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenig Raum für Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingeschränkte finanzielle Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielunklarheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu hohe Anforderungen der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A4. Welcher Konflikt am Arbeitsplatz hat mich am meisten betroffen?



A5. Kann man deiner Meinung nach präventiv Unstimmigkeiten erkennen, bevor sie sich zu Konflikten entwickeln?

Ja

Nein

Ich weiß nicht

A6. Bitte schätze die die Konfliktpotenziale auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen ein:

	nie	selten	manchmal	häufig	meistens
Hierarchieebene nach oben (Mitarbeiter*in - Vorgesetzte/r)	<input type="checkbox"/>				
Gleiche Hierarchieebene (Mitarbeiter*in - Mitarbeiter*in)	<input type="checkbox"/>				
Hierarchieebene nach unten (Vorgesetzte/r - Mitarbeiter*in)	<input type="checkbox"/>				

Teil B: Merkmale eines Konflikts

B1. Mit folgenden zwischenmenschlichen Konfliktmerkmalen hatte ich am Arbeitsplatz bereits zu tun:

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
offensive Reaktionen (Wut, Aggression)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
non-verbales Verhalten (Mimik, Gestik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aggressive Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
übertriebene Freundlichkeit (Überanpassung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intrigen innerhalb der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B2. Was sind laut dir weitere Merkmale eines Konflikts am Arbeitsplatz?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
resigniertes Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktvermeidung, defensive Haltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kalte Atmosphäre, angespanntes Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andauernde Diskussionen mit starker Positionierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schlechte Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fehlende Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Themen sind emotional behaftet und werden weniger objektiv gesehen

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B3. Gibt es für dich noch weitere Merkmale eines Konflikts, welche du nennen möchtest?

Teil C: Auswirkungen eines Konflikts

C1. Welche Auswirkungen haben Konflikte am Arbeitsplatz auf dich?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich fühle mich gehemmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich so belastet, dass ich körperlich reagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite dadurch ineffektiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich hilflos und unsicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich will beweisen, dass ich Recht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte den Konflikt klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Welchen Aussagen stimmst du zu?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
ungelöste Konflikte beeinflussen das Miteinander auf Teamebene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gelöste Konflikte lassen in mir neue Denkweisen entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gelöste Konflikte haben einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C3. Welche Auswirkungen haben die Konflikte auf Teamebene auf die Arbeit mit den Klient*innen?

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	teils, teils	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich versuche die Themen im Arbeitsalltag abzugrenzen, somit erkennen die Klient*innen die Diskrepanzen im Team nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Klient*innen sind teils sehr feinfühlig und merken, wenn eine angespannte Stimmung herrscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Stimme
 nicht zu eher nicht
 zu teils, teils Stimme
 eher zu Stimme
 zu

Die Klient*innen versuchen die Diskrepanzen im Team zu nutzen um eigenen Vorteile herauszuholen (gegeneinander ausspielen, Grenzen austesten).

.....

Ich gehe offen damit um, dass ich derzeit einen Konflikt habe um den Klient*innen einen Bezug zur Konfliktbewältigung näher zu bringen.

.....

Die Klient*innen reagieren überangepasst und versuchen somit eine Art Harmonie herzustellen.

.....

Die Klient*innen nehmen die Dynamik des Teams an und verhalten sich auffällig.

.....

Konflikte auf Teamebene haben keinen Einfluss auf die Klient*innen.

.....

Teil D: Angebote des Unternehmens

D1. Welche Angebote stellt das Unternehmen zur Verfügung um Raum für Konfliktgespräche zu schaffen?

- Teamsitzungen
- Einzelsupervision/Coaching
- Teamsupervision
- Teambuilding
- Mitarbeitergespräche
- Mediation
- Andere
- Keine

D2. Ich nutze die Möglichkeit von Einzelsupervision/Coaching...

- regelmäßig ca. 1x im Monat
- ca. 1x im Quartal
- bei Bedarf
- nie



D3. Die Angebote des Unternehmens zur Konfliktbearbeitung wirken für mich unterstützend.

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- teils, teils
- Stimme eher zu
- Stimme zu

Teil E: Mitarbeiterzufriedenheit

E1. Wie zufrieden bist du allgemein in deinem Unternehmen?

- sehr unzufrieden
- unzufrieden
- neutral
- zufrieden
- sehr zufrieden

E2. Wie zufrieden bist du mit deinem/r Vorgesetzten?

- sehr unzufrieden
- unzufrieden
- neutral
- zufrieden
- sehr zufrieden

E3. Ich fühle mich in meinem Unternehmen wertgeschätzt und anerkannt.

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- teils, teils
- Stimme eher zu
- Stimme zu

**E4. Wie zufrieden bist du mit deiner Entlohnung?**

- sehr unzufrieden
- unzufrieden
- neutral
- zufrieden
- sehr zufrieden

Teil F: soziodemografische Merkmale**F1. Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?**

- weiblich
- männlich
- divers

F2. Welcher Altersgruppe gehörst du an?

- 18-24 Jahre
- 25-34 Jahre
- 35-50 Jahre
- über 50 Jahre

F3. Wie lange bist du bereits im diesem Unternehmen tätig?

- < 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 4-6 Jahre
- 7-9 Jahre
- 10-12 Jahre
- 13-15 Jahre
- länger



Teil G: Feedback

G1. Was möchtest du mir noch mitteilen?

**Vielen Dank für deine Teilnahme an diesem Fragebogen zum Thema
"Konfliktmanagement auf Teamebene"**

Liebe Grüße

Tanja Potzinger