

## 9. Konflikttransformation

### 9.1. Begriff und Abgrenzung

Konflikte werfen eine wesentliche Frage auf: Wie lässt sich angemessen mit ihnen umgehen? In der einschlägigen Literatur werden vier verschiedene Perspektiven behandelt, die voneinander abweichende Interessen hegen: *Konfliktregelung*, *Konfliktmanagement*, *Konfliktlösung* und *Konflikttransformation*. Hinsichtlich der begrifflichen Auslegung existiert Uneinigkeit, die Begriffe werden einerseits nicht einheitlich definiert, andererseits überhaupt nicht definiert, insbesondere fällt ins Auge, dass die Unterscheidung zwischen *Konfliktregelung*, *Konfliktmanagement* und *Konfliktlösung* ein europäisches Phänomen zu sein scheint, denn sowohl PRUITT UND CARNEVALE nennen einzig *Problemlösung* (vgl. 1993, 105) bzw. *Konfliktlösung* (vgl. EBD., 184), BREHM ET AL. *Konfliktlösung* (vgl. 2005, 302) bzw. *Konfliktreduktion* (vgl. EBD., 300), RAMSBOTHAM ET AL. *Konfliktlösung* (vgl. 2011, 8), LEDERACH *Konfliktlösung* (vgl. 2003, 29), welchen er als allgemeingültigen Gattungsbegriff für daraus abgeleitete Ansätze und Definitionen erklärt. AUSTIN ET AL. stimmen dem zu und erkennen Konfliktlösung als übergeordneten Begriff für das gesamte Arbeitsfeld, bei dem es darum geht, „die Parteien zu unterstützen, ihre Positionen und Interessen zu ergründen, zu analysieren, zu hinterfragen und neu zu formulieren, um Wege aus dem Konflikt zu finden“ (2012, 84).

GLASL verweist explizit auf den Oberbegriff der *Intervention* und die hieraus entstehenden Arten der Interventionen, wobei er *Konfliktregelung*, *Konfliktmanagement*, *Konfliktlösung* ebenfalls als unterschiedliche Perspektiven beschreibt und anhand von Potenzial, Prozess und Folgen unterscheidet (vgl. 2013, 20-22). Damit schließt er sich der Beschreibung und Erklärung von BURTON an (vgl. 1990, 231), welcher die *Prävention* als weitere zusätzliche Perspektive ins Spiel bringt; diese wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch als Stoßrichtung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung in genutzten Behandlungsmöglichkeiten diskutiert und nicht als gleichrangige Perspektive neben der kurativen Perspektiven. Es kann keine schlüssige Begründung geben – obgleich GLASLs Intention nachvollziehbar scheint (vgl. 2013, 315-316) –, zwischen *präventiv* und *kurativ* zu unterscheiden, wenn Konflikte auf Differenzen beruhen, die erkannt werden. Einerseits ist es im Prozess nicht trennscharf zu unterscheiden, wann es sich noch um eine Differenz handelt, denn beobachtet wird im Moment als Zäsur, der Prozess setzt sich jedoch unterhalb jeder Beobachtung fort, und wann bereits um einen Konflikt, und andererseits unterstellt selbst die *Prävention* ein bereits beobachtetes Phänomen, weshalb zumindest die Frage gestattet sein muss, ob es sich dann überhaupt um *Prävention* handeln kann. Echte *Prävention* muss ergo immerfort als Regelkreis von Beginn sämtlicher laufender Prozesse an existieren (vgl. DOCHERTY UND LANTZ-SIMMONS 2016, 3-4) und auf die Vermeidung

der Effekte „negativer Synergiespiralen“ (BREUER UND FROT 2012, 75-76) abzielen, jede andere Art der Behandlung muss zwangsläufig *kurativ* sein. Echte *Prävention* geht einher mit dem Auftakt jeder menschlichen Interaktion im jeweiligen Prozess und wird als Veränderung im Sinne der Ausführungen von HOLMAN ET AL. verstanden, welche sich sowohl an Gemeinschaften als auch an wirtschaftliche Organisationen wendet (vgl. 2007b, 18)<sup>97</sup>. Konsequenterweise und richtig behandeln HOLMAN ET AL. in ihrer Vorstellung präventiver Möglichkeiten die *Mediation* als kurative Möglichkeit nicht; ebenso verstehen BURKE UND LITWIN *Change* als präventive Reaktion auf vor allem umfeldbedingte Einwirkungen auf das Unternehmen (vgl. 1992, 529), weshalb auch sie Konflikte nicht thematisieren.

Einigkeit herrscht hinsichtlich der Rollen der Beteiligten, denn sämtliche Perspektiven weisen auf dialogische Abläufe hin. Es wird folglich akzeptiert, dass Interaktion als Träger der Behandlung des Konflikts vorhanden ist. Als Minimum werden zwei Menschen an der Behandlung beteiligt sein.

Dabei bezieht sich *Konfliktregelung* als *neoliberale Perspektive* (vgl. ALCÁNTARA ET AL. 2014, 8) auf

„all outcome oriented strategies for achieving sustainable win-win solutions and/or putting an end to direct violence, without necessarily addressing the underlying conflict causes“ (REIMANN 2004, 8)

und meint eine Regelung zwischen den Beteiligten, in welcher der Gewinn eines Beteiligten nicht gleichzeitig auf Kosten des anderen Beteiligten geht, indem ein Kompromiss durch Verhandlung erreicht wird (vgl. FISHER ET AL. 1999, 10-12). Implizit wird dadurch sowohl das Umsetzen der Absichten der Beteiligten beeinträchtigt, als auch das eigentliche Problem nicht hinreichend befriedet. Auf die beeinträchtigenden Effekte von Emotionen weisen zudem FISHER UND SHAPIRO hin (vgl. 2005, 9), LEDERACH bemängelt außerdem die Instabilität der friedlichen Beziehung der Beteiligten (vgl. 1996, 13).

Für die *Konfliktregelung* und deren erfolgreiche Umsetzung ist es entscheidend, dass sich die Beteiligten nicht anhand ihrer Positionen in die Regelung begeben, sondern von den jeweiligen Interessen ausgehen, um die zugrunde liegenden Bedingungen der Verhandlung nicht zu verschlechtern.

Neben der *Konfliktregelung* stellt das *Konfliktmanagement* eine weitere Art der Konfliktbehandlung dar. BLOOMFIELD UND REILLY begreifen

„Conflict management, then, is the positive and constructive handling of difference and divergence. Rather than advocating methods for removing conflict, this handbook addresses the more realistic question of managing

---

<sup>97</sup> HOLMAN ET AL. vermeiden eine eingehende Diskussion über Konflikt. Konflikt wird lediglich in lässiger Stilistik als implizites Phänomen im Veränderungsprozess beschrieben, ohne ihn auch bloß ansatzweise zu begründen (vgl. 2007, 11).

conflict: how to deal with it in a constructive way, how to bring opposing sides together in a co-operative process, how to design a practical, achievable, co-operative system for the constructive management of difference.“ (1998, 18)

Übereinstimmend damit steht für AUSTIN ET AL. der konstruktive, prozessuale Umgang mit dem Konflikt durch Kontrolle, Entschärfung und Schadensbegrenzung, aber nicht die Lösung im Kern des *Konfliktmanagements* (vgl. 2012, 83). MIALL schließt sich dieser Auslegung an und erklärt:

„Conflict management is the art of appropriate intervention to achieve political settlements, particularly by those powerful actors having the power and resources to bring pressure on the conflicting parties in order to induce them to settle. It is also the art of designing appropriate institutions to guide the inevitable conflict into appropriate channels.“ (2004, 7)

Wie TROJA UND STUBBE (vgl. 2006, 121) und BERCOVITCH (vgl. 2007, 290) erkennt REIMANN wiederum in *Konfliktmanagement* eher einen Oberbegriff für *Konfliktregelung*, *Konfliktlösung* und *Konflikttransformation* als „three distinctive but related approaches to conflict management“ (2004, 7), folglich Vorgehensweisen beim *Konfliktmanagement*, sie widersprechen jedoch weder MIALL noch BLOOMFIELD UND REILLY, welche den prozessualen Charakter und das Managen der Unterschiede betonen; diese heben auch GLASL (vgl. 2013, 22) und SCHWARZ (vgl. 2006, 164) hervor. Abgrenzend beschreibt MIALL

„Conflict resolution therefore emphasises intervention by skilled but powerless third-parties working unofficially with the parties to foster new thinking and new relationships.“ (2004, 3),

womit er auf die Struktur der Beteiligten als wichtigen Unterschied von *Konfliktmanagement* und *Konfliktlösung* hinweist. Beteiligte im *Konfliktmanagement* sind grundsätzlich mit Macht ausgestattet, ergo findet hier eine Konfliktbehandlung von oben statt, während *Konfliktlösung* aus *funktionalistischer Perspektive* (vgl. ALCANTÁRA ET AL. 2014, 8) von unten von geeigneten, aber machtlosen, außenstehenden Dritt-Beteiligten gestaltet wird. Die Machtlosigkeit relativiert sich, sofern der Einfluss des Dritt-Beteiligten auf die eigentlich am Konflikt Beteiligten wächst (vgl. REIMANN 2004, 4) und gefährdet die erfolgreiche Behandlung (vgl. BLOOMFIELD UND REILLY 1998, 23). LEDERACH beschreibt *Konfliktlösung*, ohne überhaupt den Begriff des *Konfliktmanagements* zu nennen, als auf den Inhalt des Konflikts bezogen und auf das Bedürfnis der Beteiligten, etwas Unerwünschtes zu beenden, indem eine kurzfristige Lösung vereinbart wird, die das gemeinsame Problem und deren immanente Auswir-

kungen löst sowie die Eskalation beendet<sup>98</sup>; das sieht auch REIMANN, die zur *Konfliktlösung* gehörend sämtliche prozessorientierten Aktivitäten erkennt, die auf die wirklichen Ursachen direkter, kultureller und struktureller Gewalt zielen (vgl. 2004, 9) – ausgehend von der Vorstellung, dass Konflikt eine sich dynamisch verändernde Umwelt darstellt. Zum Begriff der *Konflikttransformation* als deliberative bis emanzipatorische Perspektive (vgl. ALCANTÁRA ET AL. 2014, 9)<sup>99</sup> grenzt LEDERACH ab; er sieht diese auf die Beziehung der Beteiligten und auf deren Streben nach konstruktiven, mittel- bis langfristigen Veränderungsprozessen konzentriert, die das Problem des Konflikts als Gelegenheit, auf die Symptome zu antworten, und begreift die Systeme, in denen sich die Beteiligten befinden, als zum Dialog verpflichtet, samt – idealerweise – direkten Lösungen (vgl. LEDERACH 2003, 33).

Der Terminus selbst sowie die Idee der *Konflikttransformation* sind wesentlich durch die Ausführungen von LEDERACH geprägt, welcher den Begriff wie folgt definiert:

„Conflict transformation is to envision and respond [sic] to an ebb [sic] and flow [sic] of social conflict as life-giving opportunities [sic] for creating constructive change processes [sic] that reduce violence, increase justice [sic] in direct interaction and social structures [sic], and respond to real-life problems in human relationships [sic].“ (2003, 14)

Grundsätzlich geht es um die Redefinition von Konflikt als Gelegenheit für Wandel. Dabei ist es nicht erheblich, vollen Zugriff auf Regeln, Beziehungsmechanismen und Variablen menschlicher Interaktion zu erlangen (vgl. BENSHAUSEN UND BONACKER 2011, 31). Es geht in der *Konflikttransformation* nicht um den Nutzen Einzelner, sondern um die gemeinsame Vision, um das gute, beispielhafte Vorgehen, um Kooperation und gegenseitigen Respekt, um Aufrichtigkeit und konsistentes Verhalten.

Die wichtigsten Ziele erkennt LEDERACH in der Minimierung destruktiver Effekte von Konflikten und der Maximierung des persönlichen Wohlergehens unter besonderer Berücksichtigung der Beziehung zwischen den Beteiligten. Dabei sollen Ursachen und Bedingungen für Gewalt in jeder Ausdrucksform herausgestellt und Gewalt und Konfrontation reduziert werden. Die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse, die Partizipation an Entscheidungen sowie der Einfluss kultureller Diversität spielen dabei wesentliche Rollen (vgl. 2003, 27). In diesem Kontext wird das Fehlen von Gewalt als Gewaltfreiheit als „eine ausdrückliche Verpflichtung zu einer Strategie oder Philosophie des friedlichen Wi-

<sup>98</sup> SCHWARZ setzt für die Konfliktlösung voraus, dass die Beteiligten durch das hinreichende Verschwinden der Gegensätze bereits handlungsfähig sind (vgl. 1991, 141).

<sup>99</sup> Die in der Arbeit von ALCANTÁRA ET AL. vorgenommene Einteilung zielt zwar im originären Sinn auf die *partizipativen Verfahren* und folglich auf Wandel durch Prävention, bildet jedoch in hohem Maße analog auch einen sinnvollen Ansatz zur Betrachtung der *Konflikttransformation*, weshalb diese hierfür übernommen wird.

derstands“ (MICHEELS-CYRUS, 2012, 70) aufgefasst. Hier geht es folglich um soziale Gerechtigkeit und Versöhnung (vgl. ARNOLD 2001, 5-6) der Beteiligten durch Transformation, das Führen vom äußerlichen Anschein des Konflikts zu seinem Kern und den Ursachen (vgl. CLOKE UND GOLDSMITH 2000, 36) und ausgehend von der ursprünglichen Formation des Konflikts zu neuen Strukturen und besseren Beziehungen (vgl. GALTUNG 2007a, 208-209) sowie zu einer Auflockerung des Konflikts (vgl. GALTUNG 2007b, 250). *Konflikttransformation* unterstellt den Anstoß des Verfahrens, das Reframing durch Vergleich anderer Konflikte, die Interaktion der Beteiligten, das Initiieren einer beiderseitig nützlichen Strategie und das Schaffen gemeinsamer Strukturen für Verhandlungen und Arrangements sowie Engagements (vgl. KRIESBERG 2011, 53-56 und 2009b, 5-6, vgl. MIALL 2004, 6, vgl. SENGHAAS 2004, 5-6) als Elemente der nachhaltigen Veränderung des Konflikts. Orte der Transformation lassen sich in den Kontexten, in der Struktur, bei den Beteiligten, bei den Themen sowie den Trägern der Machtbasen finden (vgl. MIALL 2004, 9-10, vgl. BLÄSI 2001, 92). WILS ET AL. erkennen das implizite kontextuelle Problem des Wandels wie bereits MITCHELL die multilaterale Veränderung in Konflikten (vgl. 2005, 4-10)<sup>100</sup> oder KÖRPPEN UND ROPERS (vgl. 2011, 11) die Unberechenbarkeit und Vielschichtigkeit komplexer Konflikte bis hin zur Erweiterung der Arena (vgl. ALEXANDER 2011, 16-17) und ergänzen um den Ansatz der *systemischen Konflikttransformation*, welcher das Ziel verfolgt,

„in Gewaltkonflikten zur Reduzierung von Gewalt beizutragen und durch die Aktivierung von systemeigenen Ressourcen zum Aufbau oder zur Stärkung von Unterstützungssystemen für den dazu notwendigen politischen und sozialen Wandel hin zu einer gerechten und friedlichen Gesellschaft beizutragen“ (WILS ET AL. 2006, 11).

Weiterhin werden sechs Definitionsmerkmale wie folgt beschrieben:

1. Die systemische Konflikttransformation beruht auf der Einsicht, dass hoch eskalierte Inter-Gruppenkonflikte hochkomplexe ‚Systeme‘ darstellen, die nur begrenzt ‚modelliert‘ werden können, sodass sich alle Interventionen nur auf ein begrenztes Wissen stützen können.
2. Umso wichtiger ist eine angemessene komplexe Konfliktanalyse, die mit einheimischen Akteuren durchgeführt wird und die insbesondere dem selbstreproduktiven Charakter vieler Inter-Gruppenkonflikte Rechnung trägt.
3. Wesentlich für die Systemanalyse wie die Systemintervention ist die Notwendigkeit, die Systemgrenzen präzise zu definieren und sich der Verschachtelung von Systemen in Supra- und Subsystemen und ihrer In-

---

<sup>100</sup> Ursprünglich hat bereits LEWIN darauf hingewiesen (vgl. 1947, 34-35).

terdependenzen bewusst zu sein. Dabei sollten in einem Wechsel des Blickwinkels sowohl das Gesamtsystem (Vogelperspektive) als auch einzelne Subsysteme (Froschperspektive) fokussiert werden.

4. Systeminterventionen benötigen die analytische Reduktion der Komplexität auf eine Reihe von Arbeitshypothesen, die machbare Interventionen mit ‚Hebelwirkung‘ erlauben und zur Identifikation von Agent of peaceful change und der für politischen und sozialen Wandel notwendigen critical mass beitragen.

5. Hilfreich ist es, Gebrauch von den Methoden angewandter Systemtheorie zu machen (insbesondere in der Organisationsberatung, Psychotherapie und Kybernetik).“ (EBD.)

In der *systemischen Konflikttransformation* geht es um das Erkennen verdeckter Strukturen, die im System gewachsen sind und von den Beteiligten nicht bemerkt werden, welche jedoch beobachtbar sind, ohne einzugreifen oder zu beeinflussen. Ebenso steht der Aufbau von systemischen Resilienzen im Fokus, welche einen Rückfall in vormalige Strukturen verhindern und das Erreichte, die gewandelte Struktur, verfestigen. Durch den systemischen Ansatz wird zudem eine gewisse Vorhersagbarkeit der Abläufe in Konflikten unterstellt (vgl. AUSTIN ET AL. 2012, 121). Für die erfolgreiche Durchführung einer *Konflikttransformation* scheint eine Betrachtung und Bewertung wie in der *systemischen Konflikttransformation* folglich sinnvoll, weshalb fortan unter *Konflikttransformation* gleichsam diese erweiterte Definition verstanden wird.

## 9.2. Hauptgruppen der Transformation

Im Fokus dieser Arbeit stehen ein Verfahren zur individuellen Transformation von unternehmensinternen Konflikten und seine Evaluation. Wie bereits festgestellt, handelt es sich dabei um einen Ansatz, der nicht den Dialog zwischen den Beteiligten sucht, sondern die Transformation im Individuum selbst anstrebt, indem es ein Bewusstsein für das wahre Wesen seines Konflikts entwickelt. Durch bereits vorab vorgestellte Einordnungen in Typen, Klassen, Formen etc. wurde gezeigt, dass es zwei grundsätzliche Stoßrichtungen für derartige Ansätze geben kann. Zum einen ließe sich ein Ansatz initiieren, welcher präventiv – meint im Sinne der vorhergehenden Auffassung, welche in dieser Arbeit vertreten wird, einen begleitenden Prozess vom absoluten Beginn jeder menschlichen Interaktion – und zum anderen einen, der kurativ – ab dem Auftreten des Konflikts oder einer diesen bedingenden Differenz – ansetzt. Ansätze der Konflikttransformation besitzen wie auch die der Konfliktregelung und Konfliktlösung einen kurativen Charakter, sie reagieren auf den Konflikt dermaßen, dass sie sich den Störungen der menschlichen Beziehungen und den Interaktionen zwi-

schen Menschen widmen und den Versuch unternehmen, diese zu beheben<sup>101</sup>. Auch um die Wirkungsweise deutlich zu unterstreichen, wird die für die Hinführung zum in dieser Arbeit später vorgestellten Verfahren zur individuellen Transformation unternehmensinterner Konflikte eine wichtige kurative (weil es sich hier um bestehende Konflikte handelt), dialogische (weil damit zum individuellen Konflikt abgegrenzt werden soll) zu begründende Möglichkeit unter Einbeziehung einer mittelnden Person vorgestellt, Konflikte transformatorisch zu behandeln.

BOEGE fasst die Hauptmerkmale von Ansätzen – er nennt diese „traditional approaches“ (2011, 433) – der *Konflikttransformation* zusammen und differenziert diese zwischen *Ziel, Art und Weise* und *Kontext*. Hierbei definiert er das *Ziel* der *Konflikttransformation* als die Wiederherstellung von Ordnung und Harmonie in der Gemeinschaft, weist jedoch darauf hin, dass die Wiederherstellung der Ordnung nicht zwingend dieselbe sein muss, die vor dem Konflikt anzufinden war (vgl. 2011, 439), sondern dass durch die Transformation Gestaltungsspielraum existiert. Hinsichtlich der *Art und Weise* beschreibt er die *Konflikttransformation* als auf den Konsens und die Übereinkunft ausgerichtet, die sämtliche Beteiligte, ausgehend von einer gemeinsamen Betrachtung der Vergangenheit sowie deren Einordnung und Bewertung, freiwillig schaffen (vgl. EBD., 440-442). Den *Kontext* der Größe der sozialen Gruppe und deren Komplexität der Interaktion betrachtet BOEGE als entscheidend für die Anwendung der *Konflikttransformation*. Innerhalb und untereinander sich bekannter Gruppen stellen sie s. E., insbesondere in lokalen Konstellationen, geringe Risiken für Verwerfungen dar, die jedoch bei wachsender Distanz sich voneinander entfernenden Werten und Normen zunehmen und die *Konflikttransformation* weniger erfolgreich gestalten (vgl. EBD., 442-44). Von diesen Merkmalen ausgehend stellt er die fünf wesentlichen Stärken

- „• fit situations of state fragility, failure and collapse;
- are credited with legitimacy because they are not state-centric;
- take the time factor into due account and are process-orientated;
- provide for comprehensive inclusion and participation;
- focus on the psycho-social and spiritual dimension of conflict transformation.“ (EBD., 444)

und fünf wesentlichen Schwächen

- „• do not terminate violence in the long term;
- may contradict universal standards of human rights;
- have a limited sphere of applicability;

---

<sup>101</sup> Diese Ansicht ließe sich diskutieren, wird jedoch aufgrund der vorher dargelegten Begründung (vgl. 80-81) für diese Einordnung in dieser Arbeit so vertreten.

- are geared towards the preservation of the 'good old' order;
- are open to abuse.“ (EBD., 450)

vor und gelangt zu dem Schluss, dass *Konflikttransformation* um Ansätze und mit Ansätzen aus der durch alle Beteiligten akzeptierten sozialen Wirklichkeit und Erfahrung anderer Gruppen und Gemeinschaften ergänzt und vermischt werden muss (vgl. EBD., 454).

An dieser Stelle scheint es essentiell, wieder den Bezug zur Eingrenzung auf unternehmensinterne Konflikte herzustellen. *Konflikttransformation* kümmert sich in der Literatur – wie bisher nachvollziehbar dargestellt – weniger um mikro-soziale Phänomene in Unternehmen als um größere gesellschaftliche Konflikte oder gar internationale Konflikte. So gesehen ist die durch BOEGE geschaffene Einteilung und Bewertung nur insofern hilfreich, dass sie einen wichtigen Hinweis auf kontextuale Herausforderungen in der Anwendung und bei der Überführung in ein geeignetes Verfahren liefert: *Size matters!* Betrachtet man die Dimension der Beteiligten und ordnet deren Anzahl in ein Kontinuum zwischen *null* und *unendlich* ein, ließe dies den Schluss zu, dass sich die Anwendung der *Konflikttransformation* insbesondere dann je aussichtsreicher auswirkt, desto kleiner die Anzahl der Beteiligten im Aufbau ist. Hier drängt sich die Frage nach den an der Transformation beteiligten Gruppen auf.

MIALL unterteilt die Teilnehmer der *Konflikttransformation* in vier Hauptgruppen, welche er als

- „• states and inter-governmental organisations;
- development and humanitarian organisations;
- international NGOs concerned with conflict prevention and transformation;
- parties to the conflict and other relevant groups within the affected societies.“ (2004, 12)

definiert und die sich eindeutig an der Einordnung in *mikro-*, *meso-* und *makro-soziale Konflikte* orientiert. Für die Anwendung in Unternehmen scheinen diese Gruppen allerdings aus ausgeführten Gründen unerheblich. Beschrieben wurde bereits der unternehmensinterne Konflikt als Konflikt am Arbeitsplatz, der folglich nicht *meso-* oder *makro-sozial* konstituiert sein kann, sondern einzig *mikro-sozial*. Im Sinn einer angemessenen Übersetzung ließen sich für die Transformation unternehmensinterner Konflikte folgende Hauptgruppen idealtypisch in Anlehnung an MIALL identifizieren:

- unmittelbar beteiligte Mitarbeiter (geborene Konfliktparteien),
- mittelbar beteiligte Mitarbeiter (additive Konfliktparteien aus dem Team, Abteilung etc.),
- Führungskräfte des Teams, der Abteilung, des Unternehmens,

- Vermittler (Dritt-Beteiligte).

Die unmittelbar beteiligten Mitarbeiter stellen zwangsläufig eine Hauptgruppe der Transformation dar. Sie und ihre Auseinandersetzung stehen im Fokus der Konfliktbehandlung und sind folglich geborene Konfliktparteien. Der Kreis erweitert sich um die Gruppe der mittelbar beteiligten Mitarbeiter als additive, die durch die Zusammenarbeit, deren Intensität unerheblich ist, mit den geborenen Konfliktparteien den Konfliktprozess in irgendeiner Art und Weise beeinflussen oder selbst beeinflusst werden können. Dadurch das Auslassen dieser Gruppe besteht die Gefahr, dass sich das wahre Wesen des Konflikts – hier des Öfteren auch als Arena bezeichnet – nicht erkennen lässt, weil nur der erste Anschein des Konflikts betrachtet wurde. Die dritte Gruppe stellen die Führungskräfte des Unternehmens, welche im Sinn einer effektiven und effizienten Planung, Umsetzung und Steuerung des Unternehmens verantwortlich für exzellentes Personalmanagement sind. Die Mittler repräsentieren als Dritt-Beteiligte die letzte Gruppe. Ihre Aufgabe besteht in der mittelnden Begleitung der Interaktion der geborenen sowie additiven Beteiligten und des Befriedigungsprozesses. Die Mittler stoßen das Verfahren an, schaffen einen geeigneten Rahmen und die angemessene Strategie für eine dauerhafte Neuaufstellung.

### 9.3. Vorläufige Definition

*Konflikttransformation* besitzt nach der gängigen Definition ein grundsätzliches Merkmal: Sie ist dialogisch konzipiert und existiert folglich einzig unter der Voraussetzung, dass mindestens zwei Beteiligte miteinander unter Einbindung eines Dritt-Beteiligten interagieren. Die Hinzunahme eines Dritt-Beteiligten in den Prozess der *Konflikttransformation* erschließt sich als unerlässlich, sofern diese als angestrebter, optimaler Eingriff in den Konflikt verstanden wird. Durch die Beteiligung einer neutralen Person erfährt das ernsthafte, aufrichtige Bemühen um exzellente Befriedung eines Konflikts in Form objektiver Übersetzung eine verbesserte Chance unvoreingenommener Betrachtung. Im Verständnis dieser Arbeit wird *Konflikttransformation* grundsätzlich als Ansatz verstanden, welcher den besten Erfolg anstrebt und schon deshalb Dritt-Beteiligte pro forma hinzuziehen muss.

Für den in der Fragestellung eingeführten Begriff der *individuellen Transformation von Konflikten* oder *individuellen Konflikttransformation* – diese Begriffe werden fortan synonym benutzt – kann folgendes Designat in Anlehnung an LEDERACH sowie die *systemische Konflikttransformation* und unter Bezug auf die vorab vorgestellte Definition von Konflikt vorläufig so hinterlegt werden:

*Individuelle Konflikttransformation vergegenwärtigt und reagiert auf einen sich ständig verändernden sozialen oder psychischen Konflikt als*

*Chance für die Gestaltung konstruktiver Veränderungsprozesse, die Gewalt reduzieren, Gerechtigkeit erhöhen sowie Legitimität und Transparenz schaffen in direkter Interaktion sowie auf soziale oberste Wirklichkeit<sup>102</sup> und wirkliche Probleme in zwischenmenschlichen Beziehungen reagieren und dabei eine angemessen komplexe Konfliktanalyse unternimmt, verbunden mit dem Ziel, die Beteiligten leistungsfähig zu machen. Als Teilnehmer der individuellen Konflikttransformation werden das Individuum, welches ein Bewusstsein für seine Rolle im Konflikt entwickeln soll, sowie der Mittler verstanden.*

#### 9.4. Konflikttransformation als bevorzugter Ansatz

Für die Verdeutlichung der dialogisch-transformatorischen Konfliktbehandlung in Unternehmen und als Überleitung in das *Verfahren der individuellen Transformation von unternehmensinternen Konflikten* kann im engeren Sinn dieser Arbeit die Methode – ebenso Verfahren, darüber wird hier noch diskutiert – der *Mediation* als international bewährte, perspektivenübergreifende Konfliktbehandlungsmöglichkeit<sup>103</sup> in Unternehmen (vgl. FALLER 2007, 333, vgl. FISHER 2011, 165, vgl. WOLF 2016, 8<sup>104</sup>) und

„(...) example of processes and structures facilitating conflict transformation is the successful mediation with a wide variety of conflict actors in the process (...)“ (PAFFENHOLZ 2004, 10)

welche sowohl formell – gesetzlich normiert oder durch administrative Abläufe abgebildet – als auch informell betrieben werden kann und auf deren Ablauf ein Dritt-Beteiligter als *Mittler* bzw. *Mediator* Einfluss besitzt, vorgestellt werden. Gerade seine durch den *Mediator* häufig fehlinterpretierte Rolle als Fragensteller denn als aktiver Zuhörer (vgl. BUSH UND FOLGER 2009, 75-81, 101-102)

<sup>102</sup> Der Begriff der „obersten Wirklichkeit“ ist im Sinne der Ausführungen von BERGER UND LUCKMANN zu verstehen, die damit auf die Wirklichkeit des Alltags als oberste erfahrbare Wirklichkeit verweisen (vgl. 2013, 28).

<sup>103</sup> Das von FISHER eingeführte Kontingenzmodell (vgl. 2007, 313-315) als Ansatz der Intervention wird in diesem Zusammenhang abgelehnt. FISHER leitet aus einer Einordnung in Konfliktstufen ab und überführt daraus in Möglichkeiten der Behandlung. In dieser Arbeit wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Moment der Beobachtung des Konflikts als Grundlage nur einen unendlich kleinen Ausschnitt wiedergibt und folglich keine sinnvolle Einordnung möglich macht. Hier wird die Auffassung vertreten, dass sich die Behandlung selbst einzig aus möglichst der gesamten Konfliktsarena ergeben kann.

<sup>104</sup> *Mediation* wird grundsätzlich zumindest im deutschsprachigen Raum als *Alternative Streitbeilegung* (vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0524&from=DE, Art. 3>) betrachtet. Die englischsprachige Originalschrift (vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0524&from=DE, Art. 3>) verweist jedoch auf *Alternative Dispute Resolution*, folglich die Lösung oder Auflösung des Konflikts. Die deutsche Übersetzung suggeriert unzulässig, dass damit auch konflikttransformatorische Ansätze gemeint sein könnten.

bildet den ersten Impuls zur Entwicklung des sich anschließenden individuellen Verfahrens, in welchem Zuhören das entscheidende Merkmal darstellt. Die Auswahl erfolgte zudem anhand der durch ALCÁNTARA ET AL. vorgenommenen Einordnung (vgl. 2013, 48, 157-158)<sup>105</sup>. Die *Mediation* stellt eine etablierte Möglichkeit in Unternehmen dar, welche als fixer Bestandteil der Unternehmenskultur und -verfassung hohe Akzeptanz als auch Eingang in Mitarbeiterverträge findet (vgl. SCHWERTFEGER UND BÄHNER 2010, 4, vgl. DERS. 2007, 4). Als sämtliche drei Ansätze *Konfliktregelung*, *Konfliktlösung* und *Konflikttransformation* einschließend bietet die *Mediation* eine Perspektive, mit der in erster Linie in einem Prozess des gegenseitigen Verständnisses und der verminderten Gegnerschaft soziale Veränderung und bessere Gerechtigkeit durch friedliche Mittel erreicht werden soll (vgl. LEDERACH 1996, 15). Anders als in der *Moderation*, im *Coaching* oder in der *Prozessbegleitung*, in welcher der *Moderator*, der *Coach* oder der *Prozessbegleiter* unmittelbar als lenkende dritt-beteiligte Variable der Intervention durch eine eigene Agenda auf die anderen Beteiligten direkt beeinflussen (vgl. GLASL 2013, 407-420, vgl. THIELE 2010, 154-159, vgl. ELLIOTT ET AL. 2005/2006, 20, vgl. SCHWERTFEGER 2006, 231), nimmt der *Mediator* in der *Mediation* eine rein mittelnde, Brücken bauende Rolle ein, in welcher er den argumentativen Wandel treibt (vgl. MOHRING UND WILHELM 2013, 420, vgl. GLASL 2013, 398-400, vgl. BALTES-GÖTZ 2015, 7-9, 41-43, vgl. FIEDLER ET AL. 2011, 1232); diese Abgrenzung ist für die Herleitung des in dieser Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt eingeführten *Agent*-Begriffs entscheidend als auch für eine explizite Unterscheidung zu lösenden oder verhandelnden Ansätzen. Konfliktbehandlungen durch *Schlichtung*, *Schiedsverfahren* oder *Gerichtsverfahren* werden als Extrema der Konfliktlösung durch die autoritative Macht des Dritt-Beteiligten (vgl. MONTADA UND KALS 2001, 17-22, vgl. GRAMM 2011, 35) und, da sie im deutlichen Gegensatz zu transformatorischen Ansätzen stehen, für die hier folgende Diskussion kategorisch ausgeschlossen.

## 9.5. Grenzen und Hinleitung zum Verfahren

Die besondere Voraussetzung des Konflikts als unternehmensinterner Konflikt birgt das Risiko des Scheiterns bereits durch das Vorhandensein direkter Macht im Entscheidungsprozess beim Einsatz von geeigneten Verfahren der transformatorischen Konfliktbehandlung wie sie auch die Erfolgsaussichten der Konfliktbehandlung grundsätzlich limitiert. Über die geeigneten Maßnahmen in einem Konflikt entscheiden vor allem Führungskräfte, aber weniger Mitarbeiter

---

<sup>105</sup> ALCÁNTARA ET AL. führen insgesamt 16 Verfahren an, welche transformatorisch zur Beteiligung und präventiven oder kurativen, folglich zur nachhaltigen Vermeidung oder Abstellung von Differenzen oder Konflikten in Gesellschaften dienen können (vgl. 2014, 48). Diese werden hier nicht betrachtet, da sie zum einen als gesellschaftliche Ansätze ohne belegbare Erprobung in Unternehmen nicht im Schlaglicht dieser Arbeit stehen und zum anderen nicht den Ausgangspunkt des *intrinsic*-Verfahrens bilden.