

Sonja Radatz
Elsbeth Balmer
Fritz B. Simon

Interrelationales Konfliktmanagement

Konflikte anders betrachtet
und anders behandelt



Verlag Systemisches Management
Reihe Research Summaries Band 7

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	5
2. Die Konstruktion von Konflikten und Konfliktarbeit aus interrelationaler Sicht	7
2.1. Konflikte – Kontaktnahme und Kommunikation	8
2.2. Der Weg vom Unterschied zum Konflikt	9
2.3. „Sinn-volle“ Konflikte?	11
2.4. Der interrelationale Fokus in der Konflikterhellung	13
2.5. Interrelationales Konfliktmanagement – Klärung und Erweiterung	15
2.6. Lösungsfokus mit Eigenverantwortung und Ergebnisoffenheit	18
2.7. Das Restrisiko	19
3. Von „Kriegsmetaphern“ zu Lösungsprozessen	21
3.1. Die Kriegsmetapher im Unternehmen	22
3.2. Organisationsinterne „Kriege“	23
3.3. „Kommunikatives Aushandeln“	24
3.4. Zusammenfassung	27
4. Interrelationales Konfliktcoaching.....	29
4.1. Die wichtigsten Theoriegrundlagen des interrelationalen Konfliktcoachings	30
4.2. Prämissen des interrelationalen Konfliktcoachings	32
4.3. Der Ablauf des interrelationalen Konfliktcoachings	34

5. Mit dem 4-B-Modell in Bewegung kommen	37
5.1. Die Verlangsamung der Schritte	38
5.2. Neue Erkenntnisse – neue Wahlmöglichkeiten	40
5.3. Perspektivenerweiterung und Lösungspotential	41
5.4. Das 4-B-Modell im Coaching-Ablauf	42
Über die Autoren	43
Literatur	44

1. Vorwort

Konflikte sind alltäglich. Jeder hat sie – kaum einer will sie. Aber sind wir ihnen einfach so ausgeliefert? Die Antwort ist ein entschiedenes „Nein!“ – ganz im Gegenteil. Es sind die Konflikte, die uns ausgeliefert sind. Denn in einer interrelationalen Sichtweise entstehen Konflikte nicht „einfach so“, sondern in der Interaktion zwischen den Menschen (in einer Variante auch intrapersonell), sind demnach hausgemacht und selbst kreiert. Und genau dies gibt uns die Macht und Möglichkeit, uns vom Konflikt auch wieder zu verabschieden.

Wie das? Und wenn das so einfach wäre! Ja – einfach ist es wohl nicht, vielleicht aber leicht. Und der Schlüssel dazu liegt aus interrelationaler Sicht darin, den Gewinn und auch den Preis unseres Verhaltens im Konflikt bewusst in die eigenen Entscheidungen miteinzubeziehen; nicht zu warten bis der „Andere“ sich ändert, schon gar nicht zu erwarten, dass er es tut; loslassen allenfalls von altem Verhalten, wenn es nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt und dafür mit neuem ein passenderes Zusammenspiel zwischen den Menschen zu gestalten. Wiederum hausgemacht und selbst kreiert.

Auf diesem Weg setzt interrelationales Konfliktmanagement immer wertschätzende und oft auch kreative Methoden ein. Konflikte klären soll neue Ein- und auch Weitsichten ermöglichen und kann mitunter sogar lustvoll sein. Der Einsatz von interrelationalem Konfliktcoaching oder dem 4-B-Modell sind nur einige der fast unbeschränkten Möglichkeiten, sich selbst und andere Menschen darin zu unterstützen, bisheriges Verhalten zu reflektieren, um sich neu entscheiden und anstelle von drückenden Konflikten auch sachgerechte Lösungen erfinden zu können.

Oder anders, wie es Fritz Simon in seinem Kapitel nennt: Konflikte „argumentativ zu lösen“. Denn wenn das gelingt, sind sie „eine äußerst wichtige Ressource“. Konflikte zwischen den Menschen und gerade in

Unternehmen als ein Stoff also, aus dem auch Bewegung und Entwicklung wächst. Wiederum hausgemacht und selbst kreiert.

Elsbeth Balmer

2. Die Konstruktion von Konflikten und Konfliktarbeit aus interrelationaler Sicht

Interrelationales Konfliktmanagement vertraut auf die große Kraft der kleinen Intervention, wenn sie denn aus dem Innern der Dynamik, von den betroffenen Menschen direkt herkommt.

Elsbeth Balmer

Nicht „Konflikte lösen“ ist die Intension, sich vom Konflikt wieder zu lösen, ist die Entscheidung, die ansteht, wann immer Konflikte blockieren, zur Belastung werden oder gar ihr destruktives Potential ausschöpfen dürfen. Ich zeige in diesem Kapitel auf, wie aus meiner Sicht Konflikt entsteht und wie es aus einer interrelationalen Haltung heraus gelingen kann, den Denkraum aufzubrechen und über neue Handlungsmöglichkeiten selbstverantwortlich Veränderung herbeizuführen. Dabei ist der wirkliche Konfliktmanager immer der Konfliktbeteiligte selbst.

„Weißt Du was“, sagt die blonde Frau Mitte dreißig zu ihrem Mann, der seit einem Unfall querschnittgelähmt im Rollstuhl sitzt und ihr eben unterstellt hat, fremdgegangen zu sein. „Weißt Du was“, wiederholt die Frau, „manchmal glaube ich, Du willst leiden und dabei leiste ich Dir schon viel zu lange Gesellschaft. Es ist vorbei!“ Sie wendet sich ab, tritt weg, er erfasst einen spitzen Gegenstand und schlägt ihr damit von hinten auf den Kopf. Die Frau bricht zusammen, liegt wenig später in ihrem Blut, dann ist sie tot. Schnitt. Eine weitere Szene in diesem ganz normalen Freitagnacht-Kriminalfilm zeigt den Mann im Rollstuhl und einen Kriminalbeamten. „Ich habe es beendet“, sagt der Mann.

So weit das von außen beobachtbare Geschehen einer privaten Tragödie, die in diesem Fall nach 55 Minuten aufgelöst ist. Und schon mel-

det sich die Versuchung, nach Recht und Unrecht, schuldig und nicht schuldig Ausschau zu halten. Ganz ohne Zweifel: Der Mann wird verurteilt werden. Ein Rechtsstaat hat Derartiges zum Wohle seiner Bürgerinnen und Bürger so geregelt. Bleibt allerdings noch die nicht weniger wesentliche Versuchung, die Frage zu beantworten, wann und wo die Tragödie wohl ihren Anfang genommen hat. Schließlich könnte, je nach Antwort, die so eindeutig geklärte Frage der Schuld relativiert und in anderem Lichte besehen werden, und ohne Zweifel werden auch die Richter das Resultat daraus in ihre Beurteilung einfließen lassen. Trotzdem – lassen wir an dieser Stelle beide Versuchen hinter uns und nähern wir uns stattdessen dem Thema Konflikt auf einer theoretischen Ebene. Was denn gehört zum Wesen eines Konfliktes, der hier zum Tode eines Konfliktpartners geführt hat, zum Glück aber nicht in jedem Fall so gleichzeitig fassbar wie unfassbar zu Ende geführt werden muss?

2.1. Konflikte – Kontaktnahme und Kommunikation

Wenn wir das Thema aus systemischer Sicht betrachten und gleichzeitig den oben beschriebenen Fall im Auge behalten, so lässt sich emotionslos festhalten, dass zwischen zwei Akteuren, einem Mann und einer Frau, eine Interaktion stattfindet. Akteur 1 trifft auf Akteur 2, die beiden sprechen miteinander und veräußern dabei einen Teil dessen, was innerlich bei ihnen abläuft: Glaubenssätze, Werte, Visionen flackern auf, Kommunikation schafft die Verbindung von einem Akteur zum anderen im nun gemeinsamen sozialen System.

Ganz offenbar, so interpretiert der Beobachter, handelt es sich in diesem Wechselspiel, dessen verbaler Phase eine nonverbale folgt, nicht um Konsens, sondern um Dissens. Oder anders – zwischen den beiden Akteuren und ihren individuellen Bewertungen und Entscheidungen gibt es Unterschiede, und diese Unterschiedlichkeit fließt in die gemeinsame Interaktion ein.

3. Von „Kriegsmetaphern“ zu Lösungsprozessen

„Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist die Organisation auf potentielle Konflikte hin zu beobachten, und die für ihre Lösung nötigen Kommunikationsprozesse zu forcieren – gleichzeitig aber das Ausbrechen von Kriegen zu verhindern.“

Fritz B. Simon

Einen Krieg kann man entweder gewinnen oder verlieren. Das ist in Organisationen anders: Hier wird auch aus dem Sieg eine Niederlage, die im besten Fall chronisches Leiden hinterlässt.

Warum sind Konflikte eine Vorbedingung für die Bildung von Organisationen?

Welche Folgen können Konflikte für ein Unternehmen haben und welche Aufgaben kommt den Führungskräften im Umgang mit Konflikten zu?

Als Ignazio Lopez, der Chefeinkäufer von Opel zu VW ging, berichteten die Gazetten, dass er von einer eingeschworenen Truppe von Mitstreitern begleitet wurde, die sich dadurch vom Rest der Menschheit unterschieden, dass sie die Armbanduhr am rechten Handgelenk trugen und sich gegenseitig als „Krieger“ bezeichneten.

Von „feindlichen Übernahmen“ und den „Abwehrschlachten“ ist nicht erst seit den verzweifelte Versuchen Mannesmanns, nicht von Vodafone geschluckt zu werden, zu lesen.

Und in Paris existiert seit mehreren Jahren eine „Ecole de Guerre Economique“, in der Manager auf den „Wirtschaftskrieg“ vorbereitet werden. Es wird von einem ehemaligen Geheimdienstmitarbeiter geleitet und steht unter der Schirmherrschaft des französischen Verteidigungsministeriums.

3.1. Die Kriegsmetapher im Unternehmen

Dies sind nur einige Beispiele dafür, dass die Sprache unserer Wirtschaft von militärischen Metaphern, ja von Kriegsmetaphern bestimmt ist. Begriffe wie „Stab“ und „Linie“, „Strategie“ usw. erscheinen da geradezu zivil angesichts der Selbstverständlichkeit ihrer Verwendung. Beschäftigt man sich etwas eingehender und aus einer systemischen Perspektive mit dem Phänomen Krieg, so wird deutlich, dass diese Metaphorik durchaus berechtigt ist, aber auch ihre Probleme mit sich bringt.

Definiert man Krieg als einen Konflikt, bei dem die beteiligten Parteien ihre Existenz bei dem Versuch riskieren, einander ins Jenseits zu befördern oder zumindest die Herrschaft übereinander zu gewinnen, so kann der Kampf um Marktanteile durchaus kriegerische Formen annehmen. In Russland und anderen Gegenden der Welt, in denen der Wild-West-Kapitalismus herrscht, ist das der Fall. Es wird nicht nur das Überleben der konkurrierenden Firma bedroht, sondern ihre Topmanager oder Besitzer werden – Mafiamethoden – der Einfachheit halber gleich mit umgebracht.

Was den Krieg vom zivilisierten Wettbewerb unterscheidet, ist das Verbot, dem Mitbewerber direkt zu schaden. Man darf zwar alles tun, was dem eigenen Geschäft nützt, und man braucht nichts zu tun, was dem Konkurrenten hilft, aber es müssen gewisse Spielregeln eingehalten werden. Sie verbieten – anders als im Krieg – die Aktivitäten des Gegners zu behindern oder zu sabotieren. Für die Einhaltung solcher Regeln sorgen die Wettbewerbshüter in Brüssel, Washington oder sonst wo.

Die Grenzen des „unlauteren Wettbewerbs“ geben dem ökonomischen Wettstreit seine sportliche Note. Und dennoch, die Tendenz ist deutlich: Die Großen fressen die Kleinen, die Eroberung von Marktanteilen ist an die Stelle der Unterwerfung von Nationen oder Bevölkerungsgruppen getreten.

Für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ist die Verhinderung von Wirtschaftskriegen mit ihrem destruktiven Potential von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Andernfalls würde die Entwicklung mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Monopolisierung von Märkten hinauslaufen. Und Monopole verlieren erfahrungsgemäß ihre Innovationsfähigkeit, sie bringen wie die alten Autofabriken in der DDR über zig Jahre dieselben Produkte an den Mann. Erst der Wettbewerb sorgt für die Notwendigkeit, neue Produkte zu entwickeln, alte zu verbessern, billiger zu machen etc. Allerdings braucht in einer globalisierten Welt wohl kaum allzu große Sorge vor der Entstehung von Monopolen zu bestehen – die Mauern sind gefallen.

Außer vielleicht in sehr kapitalintensiven Bereichen; dort dürfte es aber eher zur Bildung von „Supermächten“ kommen: Es gibt dann nur noch zwei Player, wie Boeing und Airbus in der Flugzeugindustrie.

Die Verwendung der Kriegsmetapher hat ihre Berechtigung, da es um die existenzielle Bedrohung von Überlebenseinheiten geht: um die Bedrohung einzelner Unternehmen.

Daher, so scheint es, ist ein Grundwissen über die Führung von Kriegen für den Manager von heute von Nutzen, und sei es nur, um die Autonomie seiner Firma gegebenenfalls verteidigen zu können.

3.2. Organisationsinterne „Kriege“

Etwas anders stellt sich die Lage von organisationsinternen Kriegen dar. Denn Organisationen erhalten ihre Funktionalität ja gerade dadurch, dass sie ein Mittel sind, Konflikte in besonderer Weise zu bewältigen.

Oder anders gesagt: Ohne Konflikte keine Organisation; Konflikte sind eine Vorbedingung für die Entstehung von Organisationen. Der Grund

4. Interrelationales Konfliktcoaching

„Wenn immer wir an der Lösung eines Konflikts arbeiten, dann können wir die anderen Konfliktpartner nicht verändern und auch nicht ein bestimmtes Verhalten von diesen erzwingen, sondern nur unser eigenes Verhalten verändern.“

Sonja Radatz

Interrelationales Konfliktcoaching© ist vor allem in der Praxis der Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen eine wohltuende Alternative zur Mediation: Sie ist einfach zu handhaben, braucht wesentlich weniger Zeit, und vor allem: Sie kann auch dann angewendet werden, wenn nur einer der Konfliktpartner zugegen bzw. bereit ist, am Konflikt zu arbeiten. Und: Sie kann sogar im Selbstcoaching sehr erfolgreich angewendet werden. Das interrelationale Konfliktcoaching ist ein ebenso schlankes wie effizientes Instrument.

Konflikte treten nicht nur regelmäßig, beinahe vorprogrammiert, im Unternehmens- und Arbeitsalltag auf; sie können auch mit Hilfe von interrelationalem Konfliktcoaching sehr einfach und effektiv gelöst werden. Ich habe das Tool entwickelt, weil ich schon bei Steve de Shazer erleben durfte, wie erfolgreich die lösungsfokussierte Kurzzeitberatung auch bei Konflikten angewendet werden kann; und weil ich mir vorstellen konnte, dass Coaching – in einer abgewandelten Form – durchaus eingesetzt werden kann, um Konflikte zu lösen und eine Verbesserung der Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen herbeizuführen.

Dabei ging es mir darum, ein Tool zu entwickeln, das

- möglichst simpel anzuwenden ist,
- sich auch und vor allem für die Lösung alltäglicher Konflikte am Arbeitsplatz eignet,
- sich gut und natürlich in die Alltags-Führungssprache integrieren lässt (also eher ein Gespräch als eine Beratung darstellen sollte)

4.2.3. Es reicht, in der Konfliktlösung mit einem Konfliktpartner zu arbeiten

Insbesondere wenn ein Konflikt nicht ein soziales System (etwa eine Projektgruppe oder das ganze Team), sondern nur 2 oder 3 Personen betrifft, reicht es schon, wenn eine der beteiligten Personen eine neue Wirklichkeit konstruiert und ihr Verhalten verändert. Denn eine Verhaltensveränderung eines Konfliktpartners führt dazu, dass ich die Handlungsmöglichkeiten der anderen beteiligten Person verändere.

4.2.4. Konfliktcoachings erfordern eine Arbeit an der „Verhaltensveränderung“

Wann immer wir an der Lösung eines Konflikts arbeiten, dann können wir die anderen Konfliktpartner nicht verändern und auch nicht ein bestimmtes Verhalten von diesen erzwingen, sondern nur unser eigenes Verhalten verändern. Damit wird Konfliktcoaching zu einem Arbeiten an einer Verhaltensveränderung (Radatz, 2003), nicht an einer Situationsveränderung: Wir arbeiten daran, wie wir mit dem anderen anders umgehen können – und nicht daran, wie wir ihn verändern können.

4.3. Der Ablauf des interrelationalen Konfliktcoachings

Ich begleite Menschen im Konfliktcoaching, indem ich ihnen die passenden Fragen stelle und sie damit zum Denken anrege. Damit ermögliche ich ihnen, innerhalb ihres Denkrahmens andere, aus ihrer Sicht viablere Handlungsalternativen zu entwickeln. Jede Frage, die ich stelle, hat dabei enorme Kraft – und daher sollten interrelationale Fragen jeweils sorgfältig ausgewählt und geprüft werden, bevor sie dem Coachee gestellt werden. Ist einmal eine Frage gestellt, so braucht der Coachee Zeit, sich dazu eine Antwort zu überlegen. Dann denkt der Coachee, und wir sollten als Coaches so lange warten, bis eine Antwort kommt.

Ablauf des interrelationalen Konfliktcoachings

3. Min	1. Worum geht's? Wer tut was im Konflikt?*
Ca. 5. Min.	2. Skalenfrage Auf einer Skala von 0–10, wenn 0 den bislang schlimmsten bisher in diesem Konflikt von Ihnen erlebten Zustand beschreibt, und 10 Ihren Zielzustand – was machen Sie genau bei 10?
1. Min.	3. Derzeitige Einschätzung auf der Skala Und wo stehen Sie gerade jetzt auf dieser gleichen Skala?
Ca. 10 Min.	4. Angestrebten Wert auf der Skala festlegen Welchen Punkt auf der Skala wollen Sie denn heute erreichen? Was tun Sie genau anders, wenn Sie diesen Wert erreicht haben? Und wenn Sie das tun, was tut dann Ihr Konfliktpartner ander(e)s?
15-20 Min.	5. Verhaltensunterschiede bilden Was tun Sie, wenn Sie um einen Punkt höher stehen, was Sie jetzt noch nicht tun? Und wenn Sie das tun, wie verhält sich dann der andere anders? Und wenn der andere sich anders verhält, wo stehen Sie dann auf der Skala? Etc.
10 Min.	6. Entscheidung Für einen Wert unter Einbeziehung des dafür zu bezahlenden Preises.
5 Min.	7. Maßnahmen

*) in großer Abweichung zur Mediation wird bewusst sehr kurz an der Problemschilderung gearbeitet. Unsere langjährige Erfahrung am Institut hat gezeigt, dass das Auseinandersetzen mit dem als problematisch erlebten Verhalten keine Verbesserung in Richtung einer Lösung bringt – sondern vielmehr eine Verschlechterung.

5. Mit dem 4-B-Modell in Bewegung kommen

Der zentrale Punkt in der Konflikterhellung ist die Erweiterung und Ergänzung der eigenen Perspektive, die Blickveränderung, die den Denkraum anregt und darauf aufbauend auch neues Handeln ermöglicht.

Elsbeth Balmer

Im Privaten wie im Berufsleben: Wie oft wünschen wir uns, dass der „Andere“ sich doch endlich ändert und alles, was im Moment als Problem erscheint, wäre schon gelöst. Doch der „Andere“ wird sich nicht verändern, nicht auf Geheiß, weil wir nun mal andere Menschen nicht verändern können. Was wir im Konflikt aber tun können, ist unsere Sichtweise zu erweitern, unsere eigene Sicht der Sache mit zusätzlichen Perspektiven zu ergänzen, um uns im Anschluss daran uns bewusst zu entscheiden, wie wir uns künftig verhalten möchten. Das 4-B-Modell stellt ein interrelationales Tool zur Konfliktklärung dar, um im Konflikt aus der Denkblockade heraus und wieder in Bewegung zu kommen.

Konflikte fallen nicht einfach eines Morgens als unliebsames Geschenk vom Himmel. Und das ist – auch wenn es erst mal nicht so scheinen mag – eine gute Botschaft. Konflikte sind unsere eigenen Produkte; Produkte von unterschiedlichen Sichtweisen, Werten, Glaubenssätzen, Zielen und daraus abgeleitet unterschiedlichen Handlungsmustern. Eigenkreationen also, Konstrukte, die sich die Beteiligten selber „erarbeiten“ – und sich deshalb auch dazu entscheiden können, sie nicht mehr zu leben. Oder konkreter: Wenn wir es sind, die unsere Konflikte kreieren und nähren, können auch wir es sein, die ihnen das Leben schwer machen und die Existenzgrundlage wieder entziehen. „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“

Dieser ethische Imperativ von Heinz von Foerster (von Foerster, 1994) gilt auch im Konfliktfall. Nur dass dieser die Menschen oft unliebsam in die „Guckloch-Haltung“ zurückkatapultiert, jeder in seiner Sicht der Sache sich als Opfer seines Gegenübers wiederfindet und sein „Recht“ verteidigt.

So steht denn „Recht gegen Recht“, aus dem im Konflikt bald mal Schuld gegen Schuld werden kann oder – je nach eigener Perspektive – Schuld gegen Unschuld, Schwarz gegen Weiß, Position gegen Position, ein Kampf der Kräfte mit destruktivem Potential.

Die Wahlmöglichkeiten erweitern, das aber würde bedeuten: Neu oder wieder in die „Teil-der-Welt“-Haltung (von Foerster, 2001) zu wechseln, sich der Wechselwirkung seiner Handlungen bewusst zu werden, aus dem Teufelskreis des bisherigen Handelns auszusteigen, deshalb selbst etwas neues, etwas anderes zu wagen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen. Nicht mehr den Peiniger, den „Anderen“, den „Schuldigen“ verändern wollen, ist dann das Ziel – dafür aber mit dem eigenen veränderten Verhalten Einfluss darauf nehmen, wie dieser „Anderere“ sich fortan verhalten kann.

5.1. Die Verlangsamung der Schritte

Grundvoraussetzung dazu ist, unser Erleben der als Konflikt wahrgenommenen Situation nochmals zu erkunden – im geschützten Raum und mit der vollen Achtsamkeit und Aufmerksamkeit bei uns selbst; statt unmittelbar die „richtige Lösung“ durchsetzen zu wollen. Nur dummerweise schlägt der andere mit seiner „richtigen Lösung“ zurück – führt der neue Weg über eine Verlangsamung der Schritte. Was dabei entsteht, ist eine höchst spannende Forschungs- und Entdeckungsreise durch die Welt unserer Wahrnehmungen, Äußerungen und Bewertungen. Gewohnt sind wir zwar, gerade wenn es schnell gehen soll, eine Verdichtung unserer Kommunikation. Deshalb beschreiben, erklären und bewerten wir die Dinge oft „in einem Aufwisch“. Das hat einerseits einen durchaus „ökonomisierenden Effekt“ (Simon, 2006): Wir zählen Fakten auf und liefern gleichzeitig unsere

Verlagsprogramm

Verlag systemisches Management



Sonja Radatz

Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen
Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

5. Auflage 2008, ISBN 978-3902155-01-6, 351 Seiten, € 39,90



Sonja Radatz (Hrsg.)

Evolutionäres Management

Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Mit Beiträgen u.a. von Humberto Maturana, Peter Senge, Paul Watzlawick und Meg Wheatley

1. Auflage 2003, ISBN 978-3902155-02-3, 368 Seiten, € 39,90



Sonja Radatz

Coaching Grundlagen für Führungskräfte

Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen

Inklusive dem Sparring-Partnership Rad

1. Auflage 2007, ISBN 978-902155-03-0, 136 Seiten, € 34,90



Oliver Bartels und Sonja Radatz

Leidensweg Beruf

... denn Sie *müssen* nicht, was Sie tun!

1. Auflage 2007, ISBN 978-902155-04-7

168 Seiten, € 19,90



Im Spannungsdreieck Wirtschaft, Organisation und Mensch kommt es durch unterschiedliche Interessen der Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen zu Konflikten. Nur dort wo es keine Bewegung gibt, finden „Zusammenstöße“ statt. Die Differenzen sind nicht das Problem, sondern eine Ressource auf der Suche nach Möglichkeiten für passende Lösungen.

In lösungsfokussierter Sprache werden in diesem Research Summary jene 4 Methoden praxisorientiert vermittelt, die im professionellen Konfliktmanagement gefordert sind.