

# Trigon Themen

## 4/05

### **Konflikte kompetent managen**

Muss es in Organisationen zum Kulturkampf kommen?	02
Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten	05
Konfliktkompetenz beim Neuanlauf der Mercedes-A-Klasse	07
Spannungsfelder ausbalancieren	09
Konfliktfähigkeit als Schlüsselqualifikation in der Führung	10

Durch die Globalisierung kommen verschiedenen Kulturen einander näher. Gutes Management der Kulturunterschiede ist deshalb ein Erfolgsfaktor ersten Ranges. Dieser Artikel fokussiert auf einige Besonderheiten des weiten Feldes interkultureller Konflikte.

FRIEDRICH GLASL

## Muss es in Organisationen zum Kulturkampf kommen?

Samuel Huntington, ein Politikwissenschaftler der Harvard University (Boston, USA), hat 1993 mit seinem Buch *The Clash of Civilizations?* davor gewarnt, dass es in den USA wegen der Zuwanderung Spanisch sprechender Menschen zu schweren Kulturkämpfen kommen werde. Das hat in der Folge zu den verallgemeinernden Behauptungen geführt, dass weltweit ein Krieg der Kulturen (und Religionen) unvermeidlich sei. Das beweise das Erstarken der islamisch-arabischen Nationen. In den Trigon Themen 3/2005 sind positive und negative Aspekte der Globalisierung angesprochen worden. Eine unweigerliche Folge der Globalisierung ist, dass sich auf kleinstem Raum – nämlich in den Unternehmen – VertreterInnen verschiedener Kulturen begegnen. Und von ihnen wird erwartet, dass sie friedlich kooperieren.

Die Globalisierung beeinflusst unser aller Handeln – Auseinandersetzung ist notwendig

### Kulturkonflikte in Organisationen

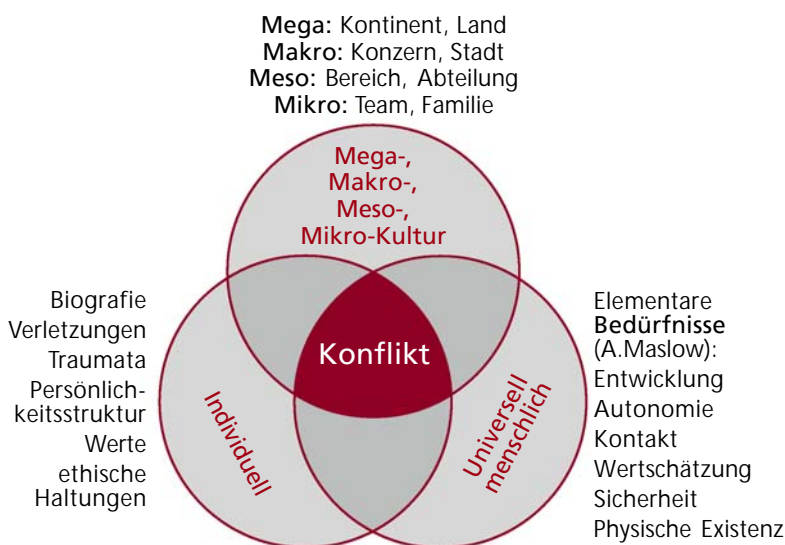
Nur wenn global tätige Organisationen mit Spannungen und Konflikten gut umgehen können, werden sie überleben und sich weiter entwickeln. Gleichzeitig bietet die Globalisierung die Chance, dass es zu befruchtenden Begegnungen unterschiedlicher Kulturen kommen kann – auf Basis gegenseitiger Wertschätzung und der Bereitschaft, voneinander zu lernen. Global operierende Unternehmen brauchen jedoch gezielte Unterstützung bei der Konfliktprävention und beim Konfliktmanagement durch Training, Beratung, Begleitung und allenfalls Mediation. Nun muss es aber nicht schon bei jedem Konflikt zwischen Menschen verschiedener kultureller Herkunft um interkulturelle Konflikte gehen. Aus Grafik 1 wird ersichtlich, dass es bei Konflikten zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen um überlappende Einflussfelder gehen kann.

Es ist also nicht von vornherein gesagt, dass die Kulturunterschiede so einen Konflikt maßgeblich bestimmen. Vielmehr können z.B. nur unterschiedliche Temperamente (individuelles Feld) oder ein Bedürfnis nach Wertschätzung (universell menschliches Feld) und sonst keine weiteren Konfliktpotenziale zum Konflikt geführt haben.

Von interkulturellen Konflikten sollte besser nur in folgenden Fällen gesprochen werden:

- wenn Kultur als *Ursache* des Konflikts spielt: z.B. weil demselben Sachverhalt unterschiedliche Bedeutung zugemessen wird
- wenn Auffassungen über Werte, Normen differieren: z.B. Streben nach Familienzusammenhalt vs. Egotrip
- wenn die Konfliktziele durch Kulturen bestimmt werden: z.B. Sachorientierung vs. Beziehungsorientierung

Grafik1: Überlappung von Einflussfeldern



- wenn das Austragen von Konflikten durch die Kulturen grundsätzlich unterschiedlich bewertet wird, z.B. dass die Kultur Konfliktvermeidung oder Konfrontationsfreude begünstigt.

Auf den ersten Blick lässt sich nie genau erkennen, ob die Konfliktdynamik durch Kulturunterschiede bestimmt wird.

### Verschiedene Kulturtypen

Was trägt die generelle Kenntnis von Kulturen zum Verstehen der Konfliktdynamik bei? Weil das Gebiet der interdisziplinären Kulturforschung sehr weit ist, muss sich meine Antwort auf diese Frage in diesem Beitrag auf wenige Aspekte beschränken. Aber die folgenden Gesichtspunkte haben sich in der Praxis als sehr relevant erwiesen.

Eduard Hall (1981) hat folgende Unterscheidung von Kulturen erarbeitet. Er spricht von

- **High Context Cultures (HCC):**  
die Menschen kommunizieren, ohne dass sie den weiteren Bedeutungskontext explizit kommunizieren; sie gehen also davon aus, dass die Bedeutung für jeden selbstverständlich sei
- **Low Context Cultures (LCC):**  
die Menschen geben explizite Hinweise auf den Kontext ihrer Aussagen.

Typische HCC sind die Kulturen Chinas, Japans, Koreas usw. Typische LCC finden sich in England, Deutschland, Skandinavien usw.

Einen weiteren wichtigen Beitrag hat Geert Hofstede (1991) geliefert. Bei einem weltweit durchgeführten Forschungsprojekt hat er vier Dimensionen erkannt, die in unterschiedlichen Kombinationen Kulturunterschiede ergeben:

#### 1) Große oder geringe Machtdistanz:

Manche Kulturen legen auf Gleichheit wert, andere akzeptieren große Machtunterschiede

#### 2) Maß der Unsicherheitsvermeidung:

Risiko, Konflikte und Unsicherheit werden in der einen Kultur mehr aktiv bewältigt als in der anderen

#### 3) Individualismus oder Kollektivismus:

Das Individuum kann gegenüber der Gemeinschaft (Familie, Clan, Dorf, Nation) einen höheren oder niedrigeren Stellenwert haben

#### 4) Maskulinität oder Femininität

können als Wertorientierungen Führung, Beziehungen, Leistungsorientierung usw. mehr oder weniger bestimmen.

Schließlich verdient Harry Triandis (1999) Erwähnung. Er hat entdeckt, dass sich das Selbstverständnis der Menschen in Kulturen darin unterscheidet, ob sie sich mehr als **independent** (selbständig, eigenverantwortlich, auf eigene Fähigkeiten bauend) oder als **interdependent** verstehen (in hohem Maße von der Gemeinschaft, von Rollen, Normen abhängig). Bei vielen Folgeuntersuchungen hat sich nun gezeigt, dass es unter diesen drei Typologien hohe Übereinstimmungen gibt. So dass heute primär von zwei Grundtypen gesprochen wird:

- **High Context Cultures**  
sind weitgehend identisch mit **kollektivistischen** Kulturen und einem **interdependenten** Selbstbild
- **Low Context Cultures**  
sind weitgehend identisch mit **individualistischen** Kulturen und einem **independenten** Selbstbild.

Damit wird die Vielfalt von Kulturen in einigen Grundzügen besser überschaubar. Das erspart einem jedoch nicht, sich mit den konkreten Ideen, Normen und Werten, mit den Symbolen, Ritualen und Selbstverständlichkeiten der konkreten Kulturen zu beschäftigen.

Denn für jede wirklich konstruktive Behandlung interkultureller Konflikte ist wichtig:

- konkretes Wissen über die gegebenen Kulturen
- Empathie, Achtsamkeit und Respekt für die Unterschiede
- Interaktionsfähigkeit, z.B. Begrüßungs- und Anrede-Formen und die konkrete Fähigkeit, die unausgesprochenen Kontexte zu verdeutlichen,

### Kulturspezifische Verhaltensmuster

Folgeuntersuchungen haben für verschiedene Kulturen typische Denk- und Verhaltensmuster erkennen lassen. Sie sind für das Verstehen und Behandeln interkultureller Konflikte sehr hilfreich. Grafik 2 zeigt eine Auswahl in einer Übersicht.

Grafik2: Verhaltenstendenzen in 2 Kulturtypen nach Ting-Toomey/Kurogi (1998)

Menschen aus individualistischen Kulturen...	Menschen aus kollektivistischen Kulturen ...
... verfolgen die Strategie, mehr das eigene Gesicht zu wahren	... sind um Wahrung des eigenen Gesichts und des Gesichts der Anderen bemüht
... wahren in der Konflikt-Interaktion die Autonomie des eigenen Selbst	... schonen bzw. respektieren in der Konflikt-Interaktion die Autonomie des Anderen
... haben das Hauptinteresse, dass die Konflikt-Interaktion das eigene Selbst bestätigen soll	... schonen und bestätigen in der Konflikt-Interaktionen das Selbst des Anderen

Individualismus vs. Kollektivismus als wichtige Schlüssel

Wir können leicht daraus schließen, was sich abspielt, wenn Angehörige aus LCC mit Angehörigen aus HCC an einem Konflikt beteiligt sind und somit andere Rücksichtnahmen zeigen bzw. auf beschämende oder bloßstellende Aktionen unterschiedlich reagieren. Das muss bei der Bearbeitung von Konflikten beachtet werden.

Ting-Toomey/Gao e.a. (1994) haben überdies folgende Verhaltenstendenzen gefunden:

- **LCC, individualistische Kulturen:**

Angehörige dieser Kulturen tragen Konflikte hauptsächlich durch verbale Angriffe aus; verteidigen eigene Positionen; sind direkt kompetitiv; drücken Emotionen direkt aus usw.

- **HCC, kollektivistische Kulturen:**

Angehörige dieser Kulturen führen indirekte, mehrdeutige Angriffe durch; wahren gegenseitig lange das Gesicht; geben durch non-verbale Signale zu erkennen, dass sie Rücksicht üben wollen; drücken Emotionen indirekt aus; suchen eher Harmonie und ziehen Drittparteien eher hinzu.

In diesem Zusammenhang sind auch die attributionstheoretischen Forschungsbefunde von Harold Kelley (1972) sehr wichtig, die mit den späteren Erkenntnissen von Stella Ting-Toomey stimmig sind. Es hat sich gezeigt, dass von Angehörigen **individualistischer Kulturen (LCC)** Erfolge den eigenen persönlichen Fähigkeiten, jedoch Misserfolge den widrigen Umständen zugeschrieben werden. Anders ist dies bei Angehörigen **kollektivistischer Kulturen (HCC)**, die meinen, ihre Erfolge den günstigen Umständen zu verdanken, die jedoch die Misserfolge sich selbst und ihren mangelnden Fähigkeiten zuschreiben. Wenn jetzt beispielsweise Fehler auftreten, an denen Angehörige dieser verschiedenen Kulturen irgendwie beteiligt sind, dann kommt es dadurch sehr schnell zu einseitigen Schuldzuweisungen durch Angehörige individualistischer LCC-Kulturen bzw. zur Selbst-Viktimisierung durch Angehörige kollektivistischer HCC-Kulturen. Da es bei Konflikten immer um Ärger über (vermeintliche) Fehler geht, für welche die Gegenseite zur Verantwortung gezogen wird, liegt hier viel Konfliktpotenzial vor. Und bei Erfolgen werden die Menschen aus individualistischen Kulturen als sehr überheblich erlebt.

Das sind nur einige Beispiele. Aber das Wissen um derartige Verhaltenstendenzen verringert den *Konflikt um den Konflikt*, weil nicht durch kulturspezifische Deutungen des Verhaltens weitere Fehlschlüsse entstehen können.

## Einige Konsequenzen für Konfliktmanagement

Auch wenn hier nur wenige Aspekte dargestellt werden konnten, lassen sich doch bereits einige grundsätzliche Anforderungen an Mediation und Konfliktmanagement in interkulturellen Konflikten benennen:

- Mediation an sich findet unterschiedliche Zustimmung in verschiedenen Kulturen, weil dort das Verhältnis zu direkter oder indirekter Konfliktaustragung unterschiedlich ist
- es muss mit persönlichen Emotionen, Interessen, Bedürfnissen sehr unterschiedlich umgegangen werden
- weil Konflikte gerade bei Fehlern (im Verhalten, in Abläufen etc.) auftreten, sind die unterschiedlichen Haltungen zu Schuld, Erfolg und Misslingen zu beachten, damit nicht Sündenbock-Mechanismen ausgelöst werden
- der Autoritätsanspruch von MediatorInnen ist keine Selbstverständlichkeit.

Kurzum: Weil die modernen Formen des Konfliktmanagement und der Mediation ihren Ursprung in westlichen individualistischen Kulturen haben, dürfen westliche Mediationsformen nicht ohne weiteres als Selbstverständlichkeiten gehandelt werden. 🚩

## Literaturhinweise

- Hall, E.T. (1981): Beyond culture. New York
- Hewstone, M. / Fincham, F. (1996): Attributionstheorie und -forschung: Grundlegende Fragen und Anwendungen. In: Stroebe, W. / Hewstone, M. / Fincham, F. (1996) (Hrsg.) Sozialpsychologie: eine Einführung. Berlin
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organizations. London
- Huntington, S.P. (1996): Kampf der Kulturen. München
- Kelley, H. (1973): The process of causal attribution. In: American Psychologist 107-128
- Ting-Toomey, S./Gao, G. e.a. (1991): Culture, face maintenance and styles of handling interpersonal conflict. In: International Journal of Conflict Management. 2-1991, S. 275-296
- Ting-Toomey, S./Kuroi, A. (1998): Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. In: International Journal of Intercultural Relations. 22, 187-225

Besuchen Sie unsere neue Website [www.konflikt.de](http://www.konflikt.de)

- 🚩 mit Hintergründen
- 🚩 Kompaktdarstellungen der Konfliktspekte
- 🚩 Literaturtipps, etc.

Lösungsfokussierte Beratung kann in vielen Konfliktsituationen rasch und einfach Verbesserungen bewirken, wie die nachfolgend beschriebenen Beispiele zeigen.

MARTINA SCHEINECKER

## Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten

*Lösungsfokussierte Beratung* basiert auf der jahrelangen praktischen Arbeit und Forschung der amerikanischen Therapeuten *Steve de Shazer* und *Insoo Kim Berg* am Brief Family Therapy Center, Milwaukee. Mit ihrem Ansatz der lösungsfokussierten Kurztherapie gelang es ihnen, gute Erfolge mit vergleichsweise sehr kurzer Therapie-Dauer zu erzielen. Mittlerweile hat dieses Konzept auch in Coaching und Organisationsberatung Eingang gefunden.

In vielen Coachings und Beratungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass damit – selbst in sehr komplexen Systemen – auch bei Konflikten rasch Lösungen gefunden werden können.

### **Beispiel 1: Eine Frage bewirkt Wunder**

Frau T. benötigte Beratung, sehr kurzfristig. Sie befindet sich in einem schweren Konflikt mit ihrer Vorgesetzten, habe Schlafstörungen und Magenbeschwerden. Im Rahmen eines zweistündigen Beratungsgesprächs beschrieb sie eingangs das Beziehungssystem, die Konflikte mit ihrer Vorgesetzten, die Eskalationssymptome.

Ich fragte sie, wie die Situation aussehen würde, wenn die Probleme, wegen der sie Beratung aufgesucht hatte, *wie durch ein Wunder* gelöst wären. Diese *Wunderfrage* lenkte ihren Fokus auf das Thema ihrer fachlichen Kompetenz und Weiterqualifizierung und ihrer Fähigkeit, mit der Vorgesetzten anders umzugehen, als sie das jetzt tat. Gemessen an einer Skala von eins bis zehn, wobei zehn die Situation *nach dem Wunder* beschrieb, schätzte sie ihre derzeitige Situation bei vier ein.

Nun fragte ich sie nach all dem, was sie schon unternommen hatte, um so weit zu kommen. Diese Arbeit stärkte sichtlich ihre Zuversicht für die weiteren Schritte. Das Beratungsgespräch endete mit der Planung eines Gesprächs mit ihrer Vorgesetzten, bei dem sie konkrete Weiterbildungsschritte vereinbaren wollte. Das nächste Beratungsgespräch fand vier Wochen

nach dem ersten statt. Frau T. hatte keine Schlafstörungen und Magenbeschwerden mehr, hatte mit ihrer Vorgesetzten eine gute Vereinbarung hinsichtlich ihrer Weiterbildung getroffen und kam mit den laufenden Anforderungen ausreichend gut zurecht. Die Beratung konnte nach einem weiteren Termin beendet werden.

### **Beispiel 2: Positives aktivieren**

Der Abteilungsleiter K. wandte sich an mich wegen massiver Konflikte mit mehreren seiner 40 MitarbeiterInnen. Ich führte mehrere Gruppen-Besprechungen durch, um die Sichtweisen aller Mitglieder zu erfahren. Bei diesen Besprechungen beschrieben die Führungskräfte und MitarbeiterInnen, wie sie die Konflikte erlebt haben. Es wurde deutlich, dass die Situation eine etwa halbjährige professionell begleitete Konfliktbearbeitung benötigten werde.

Schon bei den ersten Gruppenbesprechungen regte ich die MitarbeiterInnen an, außer den massiven Problemen auch das wahrzunehmen, was funktionierte bzw. jene Situationen, in denen die beklagten Probleme weniger stark auftraten.

Gleichzeitig fokussierte ich auf positive Zukunftsbilder: *Angenommen, unsere gemeinsame Arbeit hier ist erfolgreich, woran werden Sie nach einem halben Jahr erkennen, dass die Situation merklich besser geworden ist?*

Die MitarbeiterInnen nannten sehr konkrete Handlungen und Ereignisse, an deren Eintreten sie die Verbesserung erkennen würden. Auf der Skala von eins bis zehn schätzten sie die Ausgangssituation zwischen null und drei ein.

Nach einem halben Jahr intensiver Konfliktinterventionen bat ich alle um eine neuerliche Standortbestimmung. Die Einschätzung der Zielerreichung bewegte sich – mit Ausnahme einiger weniger Ereignisse – zwischen den Skalenwerten fünf und neun.

Mit dem lösungsfokussierten Ansatz können bei Konflikten rasch Lösungen gefunden werden

Durch die Arbeit mit positiven Zukunftsbildern wird Veränderungsenergie geweckt

## Lösungsfokussierte Methoden und Haltungen

Die zwei Beispiele illustrieren einige lösungsfokussierte Methoden und Haltungen, die mir in meiner Arbeit der Konflikt-Beratung wichtig sind. Die wesentlichsten sind in den folgenden Absätzen kurz beschrieben.

### Lösungsorientierte Bildgestaltung

Lösungsfokussierte Konfliktberatung braucht eine erste Phase der Orientierung: es wird ein *Bild* der Konfliktsituation aufgebaut, das für die weiteren Verbesserungsbemühungen möglichst hilfreich ist. Wesentlich dabei ist, problemstabilisierende und lösungsgenerierende Faktoren gleichermaßen wahrzunehmen. Das gesamte relevante System muss erfasst und der Eskalationsgrad des Konfliktes klar bestimmt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, die nötige Dauer der Konfliktbehandlung und den Kreis der Beteiligten falsch einzuschätzen. Gleichzeitig wird so weit wie möglich die Aufmerksamkeit auf Stärken, Positives, Ausnahmen vom Problem-Zustand, bisherige Lösungsbemühungen und Hinweise auf Lösungspotenziale gelenkt.

### Fokus auf die Zukunft

Die Arbeit mit positiven Zukunftsbildern ist ein Herzstück lösungsfokussierter Konfliktberatung. Dafür eignen sich Fragen wie die im Beispiel beschriebene *Wunderfrage* oder Fragen nach hypothetischen Zuständen. Solche Zustände sind Situationen, in denen das Problem als bereits gelöst unterstellt wird: *Angenommen Sie haben X (positiver Ziel-Zustand) erreicht: Was ist dann konkret anders? Was werden Sie dann anderes tun als heute? Damit wird eine Vision der Lösung geschaffen, die positive Veränderungs-Energien wecken kann.*

### Fokus auf Unterschiede

Wenn die Streitparteien einen Konflikt schildern, sehen sie oft alles *schwarz*: *Die anderen arbeiten immer unzuverlässig!* Das genaue Nachfragen: *Wann ist es – wenn auch nur ein klein wenig – besser, wann tritt das Problem etwas weniger stark auf?* bringt wertvolle Hinweise auf positive Handlungen, Fähigkeiten, Rahmenbedingungen etc., die manchmal schon gegeben sind und die auf eine zukünftige Lösung hindeuten.

### Fokus auf Ressourcen

Indem die Aufmerksamkeit auf all das gelenkt wird, was die Konfliktbeteiligten schon jetzt selbstständig tun um dem gewünschten Zustand näher zu kom-

men, wird den Menschen besser bewusst, welche Ressourcen sie haben. Dies geschieht durch Fragen wie: *Wenn das Problem weniger stark ist, was tun Sie da konkret?* oder *Wie schaffen Sie es, mit der schwierigen Situation umzugehen?* In den meisten Fällen führt dies zur Steigerung des Selbstvertrauens, das Problem lösen zu können. Indem die Beraterin Anerkennung für diese Lösungsbemühungen ausspricht, wird dies noch verstärkt.

### Wertschätzung für kleine Schritte

Durch die Arbeit mit Skalen kann man Klarheit schaffen über den aktuellen Standort, über den nächsten Schritt – und in Fällen, in denen sich der Kunde nicht bei *Null* einschätzt, kann man all das wertschätzen, was er schon erfolgreich tut, um seinem Ziel näher zu kommen. Außerdem sind diese Skalen gute Instrumente zur Evaluation.

Das Konzept der lösungsfokussierten Beratung hat eine wesentliche Bereicherung für die professionelle Konfliktberatung gebracht und wird auch zunehmend in der Fachliteratur diskutiert. Wesentlich ist jedoch, im Bewusstsein zu haben, dass auch die lösungsfokussierte Methodik nicht „the one best way“ zur Bewältigung von Konflikten sein kann. Entsprechend dem Kontingenzmodell (F. Glasl) sind je nach Eskalationsgrad, Konflikt-Typus, Kontextbedingungen unterschiedliche Konfliktbehandlungsmethoden sinnvoll. Die Herausforderung besteht darin, die Methode nicht rezepthaft anzuwenden, sondern situativ abgestimmt mit anderen Methoden des Konfliktmanagements zu verbinden. ▲

### Links und Literatur

<http://www.solworld.org>

<http://www.brief-therapy.org>

Bamberger, G. (2001) Lösungsorientierte Beratung. Weinheim

Glasl, F. (2003): Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell. In: Mehta, G./Rückert, K. Mediation und Demokratie. Heidelberg

Skalen schaffen Klarheit über den nächsten Schritt und bieten realistische Maßstäbe zur Erfolgsmessung

Es gibt keinen „one best way“

Fahrzeug-Neuanläufe in der Automobilindustrie stehen immer unter großem Leistungs- und Erwartungsdruck, der sich auch auf das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter auswirkt. Spannungen und Konflikte entstehen und die Frage der Konfliktkompetenz wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Rudi Ballreich als externer Berater und Hans-Dieter Doll als Bildungsleiter des Rastatter Werkes der DaimlerChrysler AG beschreiben das konkrete Vorgehen bei einem Neuanlauf.

RUDI BALLREICH UND HANS-DIETER DOLL

## Konfliktkompetenz beim Neuanlauf der Mercedes-A-Klasse

Rastatt ist das jüngste Werk der DaimlerChrysler AG. 1992 eröffnet, wurde zuerst die hauptsächlich in Sindelfingen gebaute E-Klasse montiert. Die Belegschaft war eine verschworene Gemeinschaft, die sich als Pioniere verstanden. Probleme wurden in einer kollegialen Haltung gemeinsam besprochen. Dabei spielte auch der Ehrgeiz eine Rolle, den etablierten Mercedes-Werken zeigen zu wollen, dass Autobauen auch moderner, schneller und effizienter gehen kann. Dann kam 1997 der Anlauf für die neu entwickelte A-Klasse. Zum ersten Mal war das noch junge, anlaufunerfahrene Werk massiv gefordert, neben dem Aus- und Aufbau (Steigerung der Mitarbeiterzahl von 1.500 auf 3.500) auch den technisch anspruchsvollen Neuanlauf einer gänzlich neuen Produktreihe bei Mercedes zu stemmen.

Termindruck, interne und externe hohe Erwartungen führten zu bisher in Rastatt nicht erlebten Herausforderungen. Die Situation erfolgreich zu bewältigen, war ein *Muss* für alle Rastatter. Das *Wie* war für viele Neuland. Mitarbeiter und Führungskräfte wurden zunehmend nervöser, die Besprechungen hektischer und der Ton rauer. Auf der Sachebene angesprochene Ideen, Lösungen und Vorschläge wurden immer wieder auf der Beziehungsebene verstanden und oft auch missverstanden. Persönliche Verstimmungen entstanden, die eine reibungslose Zusammenarbeit erschwerten. Eine aktive Bearbeitung, bzw. Klärung der Kommunikationsstörungen und Konflikte ist nur sporadisch, insgesamt aber eher weniger erfolgt.

Da kam ein halbes Jahr nach dem Anlauf der berühmten *Elchtest!* Die A-Klasse kippte und

plötzlich stand die Zukunft dieses neuen Mercedes auf dem Spiel und dadurch auch die Zukunft des Werkes und der Arbeitsplätze.

Das schweißte die Belegschaft zusammen und führte dazu, dass die Überarbeitung des Autos zu einem Erfolg wurde. Die Krise wurde als Verbesserungschance genutzt.

### Der Neuanlauf

Die Erfahrungen mit Konflikten haben viele heute noch vor Augen, wenn sie an den Anlauf der A-Klasse zurückdenken. Bei den Neuanläufen für die A-Klasse und für die dazukommende B-Klasse im Jahre 2004 und 2005 hatten die Verantwortlichen des Werkes aus diesen Erfahrungen gelernt und wollten die Zusammenarbeit besser handhaben. Das wurde in Zusammenarbeit mit Trigon in dreifacher Weise angegangen: Prophylaxe durch die Entwicklung von Konfliktfähigkeiten, Begleitung der Anlauf-Ab sicherungsteams, Weiterentwicklung der Führungskultur.

### Prophylaxe: Konfliktfähigkeit entwickeln

Fast alle Führungskräfte nahmen an einhalbtägigen Trainings teil, in denen das eigene Verhalten in Konfliktsituationen im Mittelpunkt stand. Ausgehend vom Verlust der Selbststeuerung und der Herrschaft von Emotionen in Überforderungssituationen (Stressreaktion) war es möglich, zu verstehen, was in den Menschen vor sich geht, wenn in spannungsgeladenen Sitzungen Emotionen und Machttaktiken das Feld bestimmen. Dabei wurden auch Methoden der *Konstruktiven Kommunikation* (nach Marshall

Konflikte führen zur Verschlechterung der Arbeitsergebnisse

Das Verstehen der Bedürfnisse ermöglicht, Konflikte zu klären und Win-Win-Situationen zu erreichen

Wechselnde  
Situationen  
verlangen  
unterschiedliche  
Führungsstile

Rosenberg) geübt: Wie kann ich meine eigenen Bedürfnisse und Interessen so vertreten, dass ich die anderen dadurch nicht angreife oder verletze? Wie kann ich die Bedürfnisse und Interessen der anderen so verstehen, dass wir gemeinsam in eine Verhandlungssituation kommen, in der es keine Verlierer gibt, sondern eine Win-Win-Situation entsteht? Durch die Untersuchung der negativ wirkenden *Geheimen Spielregeln* bei den Führungskräften entstanden wichtige Anstöße zur Weiterentwicklung der Führungskultur.

### Anlauf-Absicherungsteams

Nicht nur der Umgang mit Konflikten, auch die Organisationsprozesse sollten verbessert werden. Für die heiße Phase des Neuanlaufs der A-Klasse wurden deshalb Experten aus den unterschiedlichen Centern in zehn Projektteams für ca. neun Monate zusammengeführt, um die zu erwartenden *Problemzonen* intensiv zu betreuen: Qualität der Kaufteile, Anlagenbetreuung, Passung Türen, Oberfläche, etc. Eine wesentliche Zielsetzung war dabei, eine Plattform zu schaffen, auf der die Probleme frühzeitig zur Sprache kommen können und vor allem, auf der die Beteiligten sich als Team verstehen, das für die Lösungssuche gemeinsam verantwortlich ist. Das Lager- und Centerdenken sollte dadurch überwunden werden!

Diese zehn Teams wurden in regelmäßigen Abständen durch einen internen sowie einen externen Berater von Trigon begleitet.

In Teambildungs-Workshops ging es einerseits um die Klärung und Verbesserung der Zusammenarbeit: Rollenverteilung und Funktionsklarheit (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung), Führung des Teams, Informationskanäle, etc. Andererseits war Unterstützung bei konkreten Konflikten untereinander und mit anderen Stellen wichtig. Dabei ging es immer auch um das Weiterentwickeln von Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten.

Was ist dabei herausgekommen? Die beiden Anläufe sind sehr gut gelungen! Konflikte gab es zwar trotz den Qualifizierungs-Bemühungen viele, aber der Umgang damit war teilweise anders und sei es, dass nach einer harten Auseinandersetzung schneller das klärende Gespräch gesucht wurde. Emotionale Intelligenz, die sich im besonnenen Handeln zeigt, wurde erwartet und immer wieder auch eingefordert!

### Weiterentwicklung der Führungskultur

Nach den beiden Anläufen der A- und der B-Klasse war es wichtig, die Weiterentwicklung der Führungskultur fortzusetzen. In Zusammenarbeit der inter-

nen Berater mit den Trigon-Beratern wurden zwei Workshops (jeweils zwei Tage) konzipiert, in denen die Themen der vorangegangenen Schulungen aufgegriffen und ganz praxisorientiert auf das alltägliche Führungshandeln bezogen wurden: Wie entsteht Verantwortung und Motivation für übernommene Aufträge und welche Entscheidungsfreiräume brauchen unterschiedliche Mitarbeiter? Wie kann ich die motivierenden Bedürfnisse bei mir selbst und bei meinen Mitarbeitern erkennen? Wie kann ich Stress erzeugende Überforderungen vermeiden und motivierende Herausforderungssituationen schaffen? Es wurde ein flexibler, situationsorientierter Führungsstil, der die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter und des Teams im Blick hat, angestrebt.

### Kritische Erfolgsfaktoren für die Zukunft

Grundlegende Zusammenhänge über Konfliktentstehung und Methoden der *Konstruktiven Kommunikation* sind jetzt bei fast allen Führungskräften bekannt. Wenn jemand emotional wird, könnte eigentlich sofort jemand verständnisvoll fragen: *Wodurch fühlst Du Dich überfordert? Welche Bedürfnisse sind so frustriert, dass Du dich ohnmächtig fühlst und emotional getrieben reagierst?* Auch die Zusammenhänge von Motivation, bzw. Demotivation mit den menschlichen Bedürfnissen und die Wichtigkeit für die Mitarbeiterführung sind bekannt.

Damit dieses Wissen und das anfängliche Training nachhaltig wirken können, ist es vor allem wichtig, dass diese Themen in der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit unter den Führungskräften praktiziert und immer wieder reflektiert werden. Dabei ist das Vorbild der jeweils oberen Führungskräfte wichtig, und die symbolische Wirkung, ob Führungskräfte, die sich an alten Kulturmustern orientieren, Konsequenzen erfahren oder nicht. Für die Weiterentwicklung der Führungskultur wird es entscheidend darauf ankommen, ob es vielen Einzelnen in ihren jeweiligen Positionen gelingt, die alten Verhaltensmuster zu überwinden und auch in Spannungssituationen besonnen zu handeln! ▲



### Friedrich Glasl Selbsthilfe in Konflikten

4. überarbeitete  
Auflage 2004  
197 Seiten, Preis € 35,-

Paul Haupt Verlag  
Bern/Stuttgart/Wien  
ISBN 3-258-06776-7  
Verlag Freies Geistesleben  
Stuttgart  
ISBN 3-7725-1590-8



Im Management von Veränderungen gilt ein zentrales Interesse den Spannungsfeldern, denn sie können die Entwicklungsdynamik massiv beeinflussen. Das Erkennen und Bearbeiten dieser Spannungsfelder entscheidet deshalb über den Erfolg einer Unternehmensentwicklung.

MARIO WEISS

## Spannungsfelder ausbalancieren

In Organisationen gibt es viele Spannungsfelder, die nicht auflösbar sind. Solange sie als fixierte Positionen mit *Wahrheitsanspruch* versehen werden, sind sie kontraproduktiv und Felder, in denen ungute Emotionen und Konflikte entstehen können.

### Unternehmensnachfolge: Vater und Tochter

Ein Hotelbetrieb befindet sich in der Übergangsphase vom Gründungspionier zu dessen Tochter. Der Seniorchef ist noch immer sehr präsent und arbeitet mit, wo er kann. Die Tochter findet schwer in ihre neue Rolle, weil die MitarbeiterInnen stark auf den Vater orientiert sind. Dieses Spannungsfeld wird während der Arbeit an einem Projekt zur notwendigen Neupositionierung des Hotels virulent. Klärende Gespräche machen deutlich, dass der Pionier die Problematik durchaus erkennt, jedoch nicht in der Lage ist, *loszulassen*. Trotzdem müssen Vater und Tochter unter den gegebenen Umständen noch einige Jahre zusammenarbeiten, d.h. dieses Spannungsfeld ist nicht zu beseitigen. Vater und Tochter müssen lernen, konstruktiv damit umzugehen.

### Autonomie und Kontrolle

Ein Filialleiter hat eine finanzielle Entscheidung zu Gunsten eines Kunden getroffen. Die zuständige zentrale Stelle konfrontiert: Diese Entscheidung hätte nur sie treffen dürfen. Sie befürchtet eine *Anarchie*, wenn jeder Filialleiter seine eigenen Entscheidungen trifft und hält eine zentrale Klärungsstelle für unvermeidlich. Der Filialleiter ist von der Notwendigkeit, selbst entscheiden zu können überzeugt, denn er will den Kunden langfristig halten. Schließlich trägt er die Verantwortung für das operative Geschäft! Wenn das Autonomiestreben der dezentralen Einheiten auf die Kontrollinteressen der zentralen Stellen stößt, gibt es keine *richtige* oder *falsche* Position. Die Ausgewogenheit zwischen beiden Positionen muss in der gegebenen Situation und im Laufe der Zeit wiederholt aufs Neue gesucht werden.

### Unterschiedliche Werthaltungen

Zwei Vorstände eines Unternehmens kommen aus verschiedenen politischen Parteien. Jeder hat andere Grundannahmen über den Erfolg für die Organisation – ein Resultat aus ihrer politischen Sozialisation, aber auch aus tiefen persönlichen Überzeugungen. Im Unternehmen wird nicht über diese Haltungen und Werte gesprochen und auch die beiden Vorstände können bzw. wollen sich auf dieser Ebene nicht austauschen. Für die MitarbeiterInnen und das Umfeld wird sichtbar, dass sich die beiden oft bei operativen Entscheidungen gegenseitig blockieren – das Unternehmen kommt immer wieder zum Stillstand. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist es wichtig, dass die Beteiligten die Fähigkeit entwickeln, mit den polaren weltanschaulichen Ausrichtungen konstruktiv umzugehen.

### Hintergründige Themen besprechbar machen

Spannungen werden in Unternehmen oft nicht direkt angesprochen. Sie offenbaren sich eher im Verhalten der Akteure, in deren Entscheidungen oder dadurch, dass Blockaden entstehen und jegliche Entwicklung zum Stillstand kommt. Deshalb besteht ein zentraler Ansatzpunkt bei der Arbeit mit Spannungsfeldern darin, die hintergründigen Themen in den Vordergrund zu bringen. Ein erster wesentlicher Schritt dabei ist, die Grundannahmen und mentalen Modelle zur Sprache zu bringen, die den Haltungen und dem Verhalten zugrunde liegen. Wenn diese typischen Denkmuster verstanden werden, sind Interventionen möglich, um Verhärtungen aufzulösen und Bewegung zu schaffen. Geeignete Methoden dafür sind alle Formen des Dialogs. Dabei geht es vor allem darum, die eigenen Grundannahmen zu erkennen und zu hinterfragen. Eine andere Methode, die wir in diesem Zusammenhang einsetzen, ist die U-Prozedur. Dabei wird vom aktuellen Verhalten ausgegangen und dann danach gefragt, welche Haltungen, Rollen und Werte dahinter liegen. Durch

Spannungsfelder zeigen sich oft durch Stillstand von Entwicklung

Wenn sich Spannungsfelder nicht lösen lassen, muss immer wieder eine neue Balance gefunden werden

die Klärung der zukünftig gewünschten Werte, Haltungen und Rollen können neue Verhaltensweisen etabliert werden (Glasl 2004).

**Polaritäten ausbalancieren**


Zumeist werden Spannungsfelder als Positionen erlebt, die von den Betroffenen entweder positiv oder aber negativ gesehen und erlebt werden. Je stärker die Spannungen eskalieren, desto mehr wird jede Seite in ein Extrem getrieben. Dabei kommen die Schattenseiten sehr stark zum Vorschein und die positive Ausprägung der jeweiligen Polarität verliert an Wirkung. Es werden dann nur noch die negativen Ausprägungen der Polaritäten gesehen, ja die Vertreter der einzelnen Pole drängen ihr Gegenüber geradezu in die negativ ausgeprägte Position.

Vater, aber auch die anderen Familienmitglieder können sich an diese externe, allparteiliche Person wenden, wenn Spannungen entstehen und eigene Bedürfnisse oder Interessen gefährdet scheinen.

Die beiden Vorstände mit unterschiedlichen Werthaltungen leisten sich für wichtige Fragestellungen Sparringpartner, die auch inhaltlich Stellung beziehen. Diese bringen die polarisierte Zweierbeziehung in eine Dreiecksbeziehung. Aus dem Stillstand ist Bewegung geworden. In dem Unternehmen mit harten Konflikten zwischen zentralen Stellen und Filialen, hat man folgende Lösung gefunden: In der halbjährlichen Strategieklausur wurde ein fixer Tagesordnungspunkt *Balance zentral – dezentral* eingeführt. Der regelmäßige Dialog mit der Frage *Was ist für das gesamte System gesund?* schafft schon seit einigen Jah-

Negative Ausprägung	Positive Ausprägung	Positive Ausprägung	Negative Ausprägung
Erstarrung durch zu viel Zentrale	Zentrale Standards und Unterstützung	Freiraum im operativen Geschäft	Völlige Willkür im operativen Geschäft
Verharrung in der Tradition	Nutzen von Erfahrungen der älteren Generation	Dynamik und Chancensuche der jungen Generation	Dynamik ohne Stabilität/Verwurzelung

Die Darstellung im Kasten zeigt dies in Anlehnung an Schulz von Thun (2000) für einige der oben erwähnten Beispiele. In der Bearbeitung geht es nun darum, die beiden positiven Ausprägungen der Pole zu erkennen und die Entwicklung in diesem konstruktiven Spannungsfeld zu gestalten. Dadurch können ungeahnte Entwicklungssprünge entstehen. So hat z. B. das Hotel im Generationenübergang für mehrere Jahre einen Mediator engagiert. Tochter und

ren eine konstruktive und wohltuende Auseinandersetzung mit der Frage *zentral – dezentral*. Die Balance wird immer wieder aufs Neue hergestellt. 

**Literatur**

Glasl, Friedrich (2004): Selbsthilfe in Konflikten, Bern/ Stuttgart/Wien  
 Schulz von Thun, Friedemann (2000): Miteinander reden (2). Reinbek bei Hamburg  
 Senge, Peter M. (1996): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart

Die Folgen der Globalisierung verlangen von den Menschen zunehmend die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Besonders gefordert sind dabei die Führungskräfte in Organisationen.

OLIVER MARTIN

## Konfliktfähigkeit als Schlüsselqualifikation in der Führung

Die Nachfrage nach Konfliktseminaren wächst

Während in der Vergangenheit der Umgang mit Konflikten in Führungsaus- und Weiterbildungen eher am Rande thematisiert wurde, wächst seit einigen Jahren die Nachfrage nach spezifischen Seminaren zum konstruktiven Umgang mit Konflikten. Dies gilt für öffentlich ausgeschriebene Veranstaltungen wie auch für interne Weiterbildungen. Dem allgemeinen Trend folgend sind die Anforderungen der

Organisationen an diese Workshops: kurz in der Dauer und kompakt in der Form, praxisnah und auf Handlungskompetenz ausgerichtet, Persönlichkeit bildend und gleichzeitig für die Tätigkeit in der Organisation direkt umsetzbar. Im Folgenden wird geschildert, wie dies in einigen Organisationen verschiedener Branchen (Stahlbetriebe, Technologieunternehmen, Gewerkschaft) in der Schweiz umgesetzt wird.

Alle Führungskräfte und Fachspezialistinnen nehmen in Gruppen mit max. zwölf Teilnehmenden in größt möglicher Durchmischung an einem zwei- bis dreitägigen Workshop teil. Sie bereiten sich auf den Workshop vor, indem sie konkrete Konflikt- und Problemfälle aus ihrer Praxis aussuchen und diese als Fallbeispiele in den Workshop einbringen. Wenn auch in den Workshops einiges an theoretischen Grundlagen vermittelt wird, so steht die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsalltag der jeweiligen Organisation doch klar im Zentrum. Dabei geht es vor allem darum anhand von Praxisfällen Konflikte im Organisationskontext verstehen zu lernen, die psychischen Faktoren in Konflikten zu durchschauen und konstruktive Kommunikation zu erüben.

### **Organisationskonflikte verstehen**

Die Unterscheidung von heißen und kalten Konflikten (Glasl 2004) ist ein wichtiger Ausgangspunkt, um in der eigenen Organisation das vorherrschende Konfliktklima diagnostizieren zu können. Dabei ist es auch gut möglich, die eigene Rolle und Haltung gegenüber Konflikten zu reflektieren und Ideen und Strategien zu sammeln, wie das Klima verändert werden kann und was jede einzelne Person aus ihrer jeweiligen Position dazu beitragen kann.

Um ein tieferes Verständnis für den Zusammenhang der organisationalen Bedingungen und der Entstehung von Konflikten zu bekommen werden anhand des ganzheitlichen Systemkonzeptes der sieben Wesenselemente die Konfliktpotenziale der Organisation bzw. einzelner Abteilungen und Teams ausgelotet und besprochen. Die sieben Wesenselemente sind bekanntlich: • Identität der Organisation • Policy, Strategie, Konzepte, Programme • Struktur der Aufbauorganisation • Menschen, Gruppen, Klima • Funktionen, Organe • Abläufe, Prozesse • physisch-materielle Mittel.

Dadurch werden die Führungskräfte für Konfliktpotenziale sensibilisiert und sich ihrer Gestaltungsmöglichkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten bewusst.

### **Psychische Faktoren verstehen**

Anhand von Praxisfällen wird aufgezeigt, was im Konflikt mit den beteiligten Personen geschieht, wie dabei ihr Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten beeinträchtigt wird und welche Effekte und Wirkungen daraus entstehen. Diese Auseinandersetzung führt bei den Teilnehmenden zu wichtigen Aha-Erlebnissen, was die eigene Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit betrifft. Und es werden dadurch das Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zum Per-

spektivenwechsel gefördert, was die persönliche Konfliktfähigkeit stärkt. Anhand dieser Praxisbeispiele werden dann Instrumente zur Konfliktbearbeitung eingeführt und geübt.

Durch die Auseinandersetzung mit der Eskalationsdynamik in Konflikten lernen die Führungskräfte, Konflikte und die Grenzen der Selbsthilfe einzuschätzen. Diese diagnostische Fähigkeit verfeinert das Sensorium der Teilnehmenden weiter, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und adäquat anzugehen.

### **Konstruktive Kommunikation erüben**

Die Methoden der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (2003) sind hilfreich, um die persönliche Konfliktfähigkeit weiter zu entwickeln und in schwierigen Situationen als Betroffener handlungsfähig zu werden. Dabei geht es auf der Ebene des Selbstmanagements darum, die eigenen Wahrnehmungen kritisch zu hinterfragen und eigene Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken. Auf der Ebene des Beziehungsmanagements ist es wichtig, auf die Gesprächspartner einzugehen, deren Emotionen und Bedürfnisse ernst zu nehmen und sich im Spannungsfeld zwischen den eigenen und den Bedürfnissen des Gegenübers konstruktiv zu bewegen. Mit Rollenspielen im Sinne von Zukunftsproben gewinnen die Teilnehmenden Sicherheit und Vertrauen, das im Workshop Gelernte und Eingetübte in der Praxis auch anzuwenden.

Bei allen Übungen ist es wesentlich, die Entwicklung der persönlichen Konfliktfähigkeit mit der Förderung der Konfliktfestigkeit der Organisation zu kombinieren. Mit Konfliktfestigkeit ist gemeint, dass es Verfahren und Organe gibt, die im Falle eines Konflikts von den Betroffenen angesprochen werden können. Weil alle Führungskräfte und Fachspezialistinnen der jeweiligen Organisation diese Workshops besuchen, entsteht ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Sprache und die Möglichkeit zum Austausch im Führungsalltag. Mit Follow ups und Rückmeldungsgesprächen an die Geschäftsleitung bzw. die Personalentwicklung gelingt es schliesslich, den Transfer vom Workshop in die Praxis zu sichern und im Prozess zu halten. 📌

### **Literatur**

- Ballreich, R. (2005): Konstruktive Kommunikation. Trigon-Seminarskript 2005
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien
- Glasl, F. (2003): Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart/Wien
- Rosenberg, M. B. (2003): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn
- Rosenberg, M. B. (2004): Das können wir lösen. Paderborn

Sensibilisierung für Konfliktpotenziale in Organisationen ist überlebenswichtig

Selbstmanagement und Beziehungsmanagement führen zur Konfliktfähigkeit

## Aktuelle Trigon-Angebote zum Thema Konflikt-Management und Mediation

### **Konfliktarbeit im Change-Prozess (CitySeminar)**

Wie konkrete Schritte der Konfliktbewältigung zu entwickeln sind und in die Kommunikationsprozesse und Umsetzungsprozesse eines Change-Projektes eingebunden werden können, ist thematischer Schwerpunkt des Seminars. Mit Harald Jäckel vom 02.-03. Februar 2006 in München (D) nahe Hbf.  
Veranstalter: Trigon München.

### **Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen 2006**

#### *Eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation bzw. Organisationsmediation*

Ein Kompakt-Lehrgang zur Weiterqualifizierung von BeraterInnen, MediatorInnen, SupervisorInnen, PsychotherapeutInnen und RechtsanwältInnen. Mit Rudi Ballreich, Friedrich Glasl, Hildegard Goss-Mayr, Martina Scheinecker, Ljubjana Wüsthube. In vier Seminarblöcken vom 13.-17. Februar, 26.-29. April, 27.-30. Juni und 25.-28. September 2006 in Rimsting bei Prien am Chiemsee (D). Dies kann ergänzt werden durch „Licht und Schatten in der Mediation“ (siehe weiter unten).  
Veranstalter: Trigon München.

### **Konflikte im Team (CitySeminar)**

Kommunikations-Phänomene in Teams wahrnehmen, Entwicklungsphasen von Teams verstehen, Konfliktpotenziale erkennen, Konfliktodynamik verstehen und konstruktiv intervenieren, Entscheidungsprozesse durchführen. Mit Harald Jäckel vom 29.-30. Juni 2006 in München nahe am Hbf. (D).  
Veranstalter: Trigon München.

### **Konfliktmanagement in der Beratung 2006**

Das Intensiv-Seminar richtet sich an interne und externe BeraterInnen, aber auch an Führungskräfte, UnternehmerInnen, BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sowie an MediatorInnen. Ziel des Seminars ist, dass die TeilnehmerInnen Sinn, Erscheinungsformen und Hintergründe von Konflikten erkennen, diagnostizieren und verstehen; sie können Methoden für das Bearbeiten bereits eskalierter Konflikte anwenden und entwerfen Konzepte für verschiedene Formen der Konfliktbearbeitung. Mit Friedrich Glasl, Trude Kalcher und Oliver Martin vom 04.-08. September 2006 im Raum Salzburg (A).  
Veranstalter: Trigon Graz.

### **Licht und Schatten in der Mediation**

Dieser Workshop ist für ausgebildete und praktizierende MediatorInnen entwickelt, die ihre Konfliktkompetenz vertiefen wollen und dabei auch ein Interesse für spirituelle Fragestellungen mitbringen. Mit Rudi Ballreich und Friedrich Glasl vom 27.-30. November 2006 in Rimsting bei Prien am Chiemsee (D).  
Veranstalter: Trigon München.

Besuchen Sie auch unsere  
neue Website [www.konflikt.de](http://www.konflikt.de)

- ▲ mit Hintergründen
- ▲ Kompaktdarstellungen  
der Konfliktspekte
- ▲ Literaturtipps, etc.

Informationen zu unseren Veranstaltungen und  
Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at)



**Trigon Graz**  
A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43/ 316/ 40 32 51  
F: +43/ 316/ 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43/ 463/ 51 66 76  
F: +43/ 463/ 51 66 78  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon München**  
D-80333 München  
Hartmannstraße 8  
T: +49/ 89/ 242 089 90  
F: +49/ 89/ 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.at](mailto:trigon.muenchen@trigon.at)

**Trigon Wien**  
A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43/ 1/ 505 88 61  
F: +43/ 1/ 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### **Impressum**

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung  
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon  
Entwicklungsberatung;  
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;  
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz

**Bei Unzustellbarkeit bitte retour an**  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz