

DISSERTATION

Zur Erlangung des akademischen Grades
einer Doktorin der Philosophie
am Fachbereich 1
der Universität Koblenz-Landau

vorgelegt am:

25. November 2016

von:

Kathrin Bieler

Erstgutachter:

Prof. Dr. Winfried Gebhardt

Zweitgutachterin:

Prof. Dr. Nicole Hoffmann

TITEL DER DISSERTATION:

ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZWISCHEN VERÄNDERUNGSWILLEN UND BEHARRUNGSVERMÖGEN

Evaluation einer Maßnahme zur Implementierung einer
Konstruktiven Konfliktkultur in einer stationären Altenhilfeeinrichtung

Abstract (Zusammenfassung)

Hintergrund: Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen in der stationären Altenhilfe, die demografische Entwicklung mit dem steigenden Bedarf an Pflegekräften einerseits und die Tatsache, dass immer weniger Menschen aufgrund des Images des Berufes und der Arbeitsbedingungen in der Pflege tätig sein wollen andererseits, machen es notwendig neue Wege zu suchen. Die Träger im Sozial- und Gesundheitswesen sind gefordert, Konzepte zu entwickeln, die ihre Wirtschaftlichkeit sichern, gleichzeitig aber auch den Belastungen und der Unzufriedenheit von Mitarbeitenden entgegenwirken. Es braucht Gestaltungsräume, um Lösungen im Konflikt zwischen Anspruch und Machbarkeit zu finden und so dem alltäglichen Stress, der Mitarbeiterfluktuation und dem drohenden Leistungsabfall entgegenzuwirken. Durch das Praxisprojekt eines sozial-karitativen Trägers zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in einer stationären Altenhilfeeinrichtung sollte eine Organisationskultur geschaffen werden, in der Konflikte offen angesprochen werden, eine Offenheit für Veränderungsprozesse entsteht, Belastungen reduziert und die Mitarbeitenden an die Organisation gebunden werden. Dazu wurden drei pädagogische Interventionen entwickelt, durch die die Mitarbeitenden und die Führungskräfte in ihrer Konfliktfähigkeit geschult werden sollten. **Methode:** Die wissenschaftliche Begleitung dieses Praxisprojektes fand als Evaluationsstudie statt. Zu drei Erhebungszeitpunkten wurde eine repräsentative Mitarbeitergruppe dieser Einrichtung zu den Themen Konflikterleben, Führungsverhalten, Macht/ Regeln und Veränderungen durch qualitative Leitfadeninterviews befragt. Die Auswertung und Analyse der Daten erfolgte im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und floss ein in eine formative Prozessevaluation der einzelnen Interventionen und einer summativen Effektevaluation zu Bewertung der Zielerreichung des Projektes. **Ergebnis:** Die einzelnen Interventionen des Projektes konnten nicht dazu beitragen, dass eine *'Konstruktiven Konfliktkultur'* nachhaltig entwickelt werden konnte. Zwar gab es in der Bewusstseinsspanne des Projektes einen expliziten Wissensgewinn, jedoch mehr bei den Führungskräften als bei den Mitarbeitenden. Die Führungskräfte sahen im Projekt einen Gewinn, für einen Teil der Mitarbeitenden war es sogar Zeitverschwendung. Anhand der Ergebnisse lassen sich drei Merkmale herauskristallisieren, die kennzeichnend sind für die zugrundeliegenden Denk-, Urteils-, und Handlungsstrukturen in sozialen Organisationen im

Umgang mit Konflikten: Konflikte sind nicht wahrnehmbare Konstrukte der Alltagswelt. Sie manifestieren sich aufgrund fehlender Legitimation in Überforderung, und eine *'Konstruktiven Konfliktkultur'* kann nicht auf das Wissen Einzelner aufbauen, sondern benötigt verbindliche Handlungsstrukturen für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen. **Ergebnisinterpretation:** Durch die Einbeziehung wissenssoziologischer und konfliktsoziologischer Theorien und deren Einordnung in Institutionen – und Organisationstheorien konnten die Ergebnisse diskutiert und neue Erkenntnisse über Konflikte in Organisationen, die sich in drei Spannungsfeldern zeigen, gewonnen werden. Die Spannungsfelder bewegen sich zwischen dem Konflikt als nicht-wahrnehmbarem Alltagsphänomen auf der einen Seite und einer manifestierten Belastung auf der anderen Seite, dem Gewohnheitswissen im alltäglichen Umgang einerseits und einem fehlenden Handlungswissen andererseits, einer funktional-positiven Sicht hier und einer dysfunktional-negativen Sicht dort. Anhand dieser Spannungsfelder kann die Konfliktmentalität und ihre Entstehung und auch die Möglichkeit ihrer Veränderbarkeit reflektiert und können Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* entwickelt werden. **Schlussfolgerung:** Wissen, Legitimation und Institutionalisierung und die Stärkung der Wahrnehmungen sind der Schlüssel für die Veränderung der Konfliktmentalität in sozialen Organisationen. Nachhaltigkeit erhält die Thematik aber erst, wenn alle Organisationsmitglieder eine gewisse Handlungsnotwendigkeit für sich erkennen. Aktuell steht die Organisationsentwicklung für den expliziten Veränderungswillen von Management, der jedoch auf ein gewisses Beharrungsvermögen von Mitarbeitenden trifft.

Schlüsselwörter: Konflikte, Konfliktkultur, Konfliktfähigkeit, Organisationsentwicklung, Mentalität, Gewohnheitswissen, Handlungswissen, Funktion und Dysfunktion, Konstruktiv und Destruktiv;

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	1
1. Darstellung des Forschungsgegenstandes: Projekt zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur	10
1.1 Projektanlass und Projektziele	10
1.2 Pädagogische Haltung in Bezug auf eine Konstruktive Konfliktkultur innerhalb des Projektes	13
1.2.1 <i>Definition des Konfliktbegriffes</i>	14
1.2.2 <i>Konflikteskalation</i>	17
1.2.3 <i>Indikatoren einer 'Konstruktiven Konfliktkultur'</i>	22
1.3 Projektverlauf und durchgeführte Interventionen	26
2. Methodische Grundlage der Evaluationsstudie zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur als Praxisprojekt	35
2.1 Forschungsmethode und Erhebungsinstrumente	35
2.2 Sample.....	39
2.3 Durchführung der Untersuchung	42
2.4 Auswertung und Analysetechnik	47
3. „Konflikte haben wir nicht.“	52
3.1 Definition der Zielsetzung: Konfliktwahrnehmung.....	53
3.2 Interviewdarstellung: Konfliktwahrnehmung und -sicht.....	56
3.2.1 <i>Konfliktwahrnehmung im Projektverlauf</i>	57
3.2.2 <i>Konfliktsicht im Projektverlauf</i>	66
3.3 Interventionsbewertung: Konfliktwahrnehmung und Konfliktsicht.....	69
3.3.1 <i>Interventionsziel: Konfliktwahrnehmung</i>	69
3.3.2 <i>Interventionsziel: Konstruktive Konfliktsicht</i>	74
3.4 Ergebnis: Paradoxie zwischen Sicht und Wahrnehmung	75
4. Konfliktthemen oder Belastungserleben	80
4.1 Definition der Zielsetzung: Konflikt oder Belastung?.....	81
4.2 Interviewdarstellung: Konflikte und Belastungen	86
4.3 Interventionsbewertung: Konflikte und Belastungen	103
4.4 Ergebnis: Synergien von Konflikten und Belastungen.....	108
5. Die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen	112
5.1 Definition der Zielsetzung: Kompetenzentwicklung.....	113
5.2 Interviewdarstellung: Umgang mit Konflikten.....	116

5.2.1 Umgang mit Konflikten im Projektverlauf.....	117
5.2.2 Vorgehen und Regeln in Konfliktsituationen im Verlauf.....	129
5.3 Interventionsbewertung: Konfliktfähigkeit und strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituation	137
5.3.1 Interventionsziel: Konfliktfähigkeit.....	137
5.3.2 Interventionsziel: Strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituationen	140
5.4 Ergebnis: Konfliktfähigkeit	142
6. Führungsverhalten in Konflikten.....	147
6.1 Definition der Zielsetzung: Führung und Macht	148
6.2 Interviewdarstellung: Führungsverhalten und Beratung.....	149
6.2.1 Führungsverhalten in Selbst- und Fremdsicht im Verlauf.....	150
6.2.2 Rolle und Einfluss des internen Konflikttrainers	155
6.3 Interventionsbewertung: Leitungsverhalten und Verantwortung für die Klärung von Konflikten	158
6.4 Ergebnis: Macht versus Verantwortung.....	162
7. Zusammenfassende Evaluation des Projektes zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur.....	165
7.1 Formative Evaluation der einzelnen Interventionen	166
7.2 Summative Evaluation der operationalisierten Maßnahmenziele im Kontext der Entstehung einer Konstruktiven Konfliktkultur.....	170
8. Wahrnehmen, Wissen, Handeln. Über mögliche Bedingungen für die Veränderung von Konfliktmentalitäten sozialer Organisationen	175
9. Fazit oder wie aus dem Würstchen in der Suppe Kulturveränderung entsteht.....	194
10. Abbildungsverzeichnis.....	197
11. Literaturverzeichnis	198
12. Anhang.....	210
12.1 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt I	210
12.2 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt II.....	213
12.3 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt III	214
12.4 Interview-Transkripte	216
12.4.1 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt I (EZP 1).....	216
12.4.2 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt II (EZP 2)	216
12.4.3 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt III (EZP 3).....	216
12.5 Eigenständigkeitserklärung.....	217
12.6 Curriculum Vitae	218

0. Einleitung

Stationäre Altenhilfeeinrichtungen sind Organisationen, die, aktueller denn je, geprägt sind von sich rasant verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen. Im Fokus dieser Entwicklungen steht die Finanzierbarkeit eines sozialen Systems, das aufgrund der vielbesagten demografischen Entwicklung und dem sich abzeichnenden Pflegenotstand kurz vor einem Kollaps steht. Für die in der Pflege alter Menschen Tätigen wird diese Arbeit immer anspruchsvoller und arbeitsintensiver, was die Träger im Sozial- und Gesundheitswesen vor die Frage stellt, wie sie einerseits den sich verändernden Rahmenbedingungen Rechnung tragen, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen so humanisieren, dass Mitarbeitende Entlastung erfahren, so dass diese gesellschaftlich hochrelevante Aufgabe auf Dauer professionell geleistet werden kann. In der vorliegenden Arbeit geht es um ein Projekt eines sozial-karitativen Trägers, der an diese Frage anknüpft, sie sich zur Aufgabe macht und durch die Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in einer seiner stationären Altenhilfeeinrichtungen versucht eine Antwort zu finden.

Die Möglichkeit, Entlastungsangebote zu schaffen, scheint, gerade in der heutigen Zeit, existenziell notwendig zu sein, ist die Arbeit innerhalb von Altenhilfeeinrichtungen doch mehr und mehr geprägt durch verstärkte Arbeitsteiligkeit in Form von Schichtarbeit, Rationalisierung, Flexibilisierung und zunehmenden Arbeitsdruck. Innerhalb derselben entstehen Konflikte zwischen dem persönlichen Anspruch der Beteiligten auf der einen Seite und dem tatsächlich Machbaren auf der anderen und werden scheinbar zu einem multikausalen Problem des sozialen Sicherungssystems der Altenhilfe. „Neuere“ Studien zur Arbeitsbelastung und Arbeitsbeanspruchung in der Pflege (aus dem nordamerikanischen Raum) zeigen einen deutlichen Anstieg von Mobbing und sogenannten horizontalen Feindseligkeiten (vgl. BARTHOLOMEW 2009) am Arbeitsplatz auf. Dabei bezeichnet Mobbing eine Problemsituation, „in denen einer Person durch Kolleginnen und Kollegen oder durch Vorgesetzte das Leben am Arbeitsplatz unerträglich gemacht wird, bis sie die Organisation freiwillig verlässt oder in Krankheit [...] flüchtet“ (GLASL 2004: 90 f.).

Bedenkenswert ist letztlich nicht die Tatsache, dass es Mobbingfälle gibt, sondern es ist der Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern, da gerade in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens die Anzahl von Mobbingfällen überdurchschnittlich hoch ist. Es handelt sich nämlich eigentlich um einen Bereich, der in den Aussagen dort Tätiger wenige Konflikte verzeichnet und in dem 'sozial-sein' und Beziehungsgestaltung eine große Rolle zu spielen scheinen. Mobbing, Konflikte, Streitigkeiten (auch verkannt und nicht benannt) verursachen bei den beteiligten Personen ein hohes Maß an Stress. „*Stress kann sich negativ auf Organisationen auswirken, weil er hohe Fehlzeiten, eine starke Mitarbeiterfluktuation und diszipliniäre Probleme verursacht, zu unsicheren Arbeitspraktiken führt und bewirkt, dass die Mitarbeiter unengagiert arbeiten, dass es zu Leistungsabfall kommt und unter Kollegen Spannungen und Konflikte entstehen*“ (WHO 2006: 58). Wenn Stressrisiken am Arbeitsplatz nicht bearbeitet werden, wirken sie sich sowohl negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch auf das Betriebsklima und die Arbeitsqualität aus. Damit beginnt ein Teufelskreis aus Resignation auf der einen und individueller Anspruchshaltung an die berufliche Tätigkeit auf der anderen Seite. Verschiedene Studien zeigen, wie die genannten Faktoren auch und vor allem bei verdeckten und unbearbeiteten Konflikten auftreten. Unter anderem wird die Leistungsfähigkeit gemindert und Gefühle von Ohnmacht werden ausgelöst. Stress und Konflikte am Arbeitsplatz verursachen Kosten, die sich in psychischen und physischen Gesundheitsbeschwerden zeigen: Schätzungsweise beliefen sich diese Kosten innerhalb der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union auf 20 Milliarden Euro jährlich; hinzukommen Produktivitätsverlust, die Mitarbeiterfluktuation sowie die Innovationsschwäche der Organisation (vgl. WHO 2006: 59). Diese Beschreibungen lassen die These zu, dass gerade in sozialen Arbeitsbereichen Konflikte häufig als negative Begleiterscheinungen der beruflichen Tätigkeit vorhanden sind, aber nicht wahrgenommen werden oder werden wollen. In einem sozialen und helfenden Berufsumfeld, wie im vorliegenden Fall in Institutionen der stationären Altenhilfe, scheint zumeist auf offensichtliche Konfliktaustragungen verzichtet zu werden. Auf dieser Basis bleiben Konflikte weitgehend unerkannt und somit gleichsam un verarbeitet. Die mutmaßliche Konfliktvermeidungshaltung der Mitarbeitenden in stationären Altenhilfeeinrichtungen führt zur Stagnation innerhalb der Arbeitsabläufe und der organisatorischen Weiterentwicklung dieses gesellschaftlich relevanten Arbeitsfeldes. Daher liegt die Vermutung nahe, dass ein konstruktiver und offener

Umgang mit Konflikten und damit verbunden die Schlüsselkompetenz „Konfliktfähigkeit“ als Grundvoraussetzungen für eine gute Arbeitsleistung gewertet werden können und eng mit Motivation sowie Gesundheit und Lebensqualität korrelieren. Insbesondere die Verbesserung der Konfliktfähigkeit scheint wesentlich dazu beitragen zu können, Konflikte als Medium zu verstehen, unterschwellige Spannungen und Formen von Gewalt abzubauen und sie als Möglichkeit für Veränderungen zu begreifen.

Diese Überlegungen haben den Projektträger dazu veranlasst, sich mit der Konfliktkultur zu beschäftigen und sie mit Hilfe eines internen Konfliktberaters zu entwickeln. Konfliktfähigkeit des Einzelnen wird dabei als eine Schlüsselqualifikation der Zukunft gesehen, die den vielschichtigen Problemlagen wie dem Pflegezustand, den Stressoren und Belastungen der täglichen Pflegepraxis durch die bewusste Gestaltung von Kommunikations- und Beziehungsprozessen und damit durch die Investition in Mitarbeiterzufriedenheit entgegenwirkt und zu einem Teil der Kulturentwicklung der Organisation werden soll. Dazu wurden in einer ausgewählten stationären Altenhilfeeinrichtung über den Zeitraum eines Jahres verschiedene Interventionen zur Wissensvermittlung zum Thema Konflikte durchgeführt. Von besonderer Bedeutung sind dabei die konzeptionell beschriebene Haltung, also die pädagogische Richtung und die theoretische Grundannahme des Projektes. Der Begriff Haltung wird im Sprachgebrauch des Projektträgers synonym zu den Begriffen „Handlungsmaxime“ oder „Wertmaßstab“ für einen bestimmten Arbeitsprozess der Institution verwendet. Das Projekt zielte im Kern darauf ab, die zuvor überlegten und von den Projektmitgliedern als sinnvoll erachteten Wertmaßstäbe, also die Idee in Bezug auf Konflikte, zu einem neuen konstruktiven Konfliktverständnis innerhalb der Organisation werden zu lassen. Dies gilt es zu überprüfen, denn Werte werden erst dann *„unmittelbar handlungsrelevant [...], wenn sie sich zu selbstverständlich geltenden, nicht mehr hinterfragten, aber prinzipiell hinterfragbaren Glaubensüberzeugungen und Sinngewissheiten [...] verdichten“* (GEBHARDT 1992: 348 f.), sich eben als gelebte Haltung im alltäglichen Handeln zeigen. Die Annahmen des Konfliktforschers Friedrich Glasl (2004) bilden die Grundlage der Konfliktdefinition und der Eskalation von Konflikten. Als Erklärung für die Entstehung und die Einordnung von Konflikten beschreibt der Konfliktberater, dass es sich bei diesen um fehlgeleitete Kommunikation handelt. Aus diesem Grund fließen

die Kommunikationsmodelle von Friedemann Schulz von Thun (1999) und die gewaltfreie Kommunikation von Marshall Rosenberg (2013) ein in diese Leitidee, die Interventionen und das Vorgehen innerhalb des Projektes.

Dies wird ergänzt durch die systemische Sicht auf Konflikte, Beratung und Organisation. Um diese zu beschreiben, wird die angegebene Literatur des Konflikttrainers genutzt, um seine hypnosystemische Sicht auf Therapie und Beratung darstellen zu können, da sie Grundlage der späteren Auswertung des empirischen Materials ist. Darüber hinaus ist seine Idee zu einer konstruktiven Konfliktkultur durch neurobiologische Erkenntnisse beeinflusst. Als Quelle benennt der Konfliktberater an dieser Stelle Joachim Bauer (2006, 2008).

In der vorliegenden Arbeit wird nun dargelegt, wie sich im Verlauf des Projektes die Konfliktfähigkeiten der Einzelnen und die Konfliktkultur der Organisation entwickelt haben. Dabei besteht eine erste Aufgabe darin, die Themen der Einrichtung und die Entwicklung der Konfliktkultur dazustellen, die einzelnen Maßnahmen zu evaluieren und das gesamte Projekt entsprechend zu bewerten.

Die Grundlage, dies zu tun, bildet eine wissenschaftliche Projektbegleitung, die als Evaluationsstudie stattgefunden hat. Als Teilbereich der empirischen Sozialforschung befasst sich die Evaluationsforschung mit der Bewertung von Maßnahmen und Interventionen. Gängige Erhebungsinstrumente der qualitativen Evaluationsforschung sind Leitfadeninterviews. Dementsprechend werden problemzentrierte Interviews und Experteninterviews angewandt, um konkrete Aussagen über den Gegenstand gewinnen zu können. Das Ziel der Untersuchung ist es festzustellen, ob die Interventionen entsprechend der pädagogischen Grundidee der Projektgruppe und der zuvor definierten Zielbeschreibung wirken. Dazu ist eine summative Evaluation notwendig. Da das zugrundeliegende Projekt eine gewisse Vielschichtigkeit in den Interventionen und daraus abgeleitet dem Sample, der repräsentativen Stichprobe, aufweist, macht dies außerdem eine formative Evaluation der einzelnen Schritte notwendig. Die wissenschaftliche Projektbegleitung besteht aus zwei Eckpfeilern: einer summativen Effektevaluation (vgl. FLICK 2006: 14 und 71 f.) der Entwicklung der definierten *'Konstruktiven Konfliktkultur'* auf der einen und einer formativen Prozessevaluation (vgl. FLICK 2006: 14 und 71 f.) der Interventionen im Kontext ihrer Zielsetzung und Zielgruppe auf der anderen Seite.

Dazu werden Interviews mit einer festen Stichprobe an Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen zu drei Erhebungszeitpunkten unter Berücksichtigung des zeitlichen Verlaufes der Interventionen geführt. Die Auswertung und Analyse der Daten erfolgt im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2011).

Die geführten Interviews gliedern sich jeweils in fünf Themenkomplexe: Konflikte, Veränderung, Macht, Führung, Berufsausstieg. Sie bilden entsprechende Auswertungseinheiten. Es ergeben sich vier thematische und theoretische Schwerpunkte, die zum einen die Richtung der Analyse vorgeben und sich zum anderen an der Zielsetzung des Projektes als Forschungsgegenstand orientieren. Drei der Themen spiegeln die Wahrnehmungs-, Urteils- und Handlungsfähigkeit in Bezug auf Konflikte im Projektverlauf. Das vierte Thema beschäftigt sich eher mit dem Einfluss von Führung auf den Umgang mit Konflikten in einer Organisation. Die Ergebnisdarstellung beinhaltet einerseits eine theoriegeleitete Beschreibung der jeweiligen Themen im Rahmen der Zielsetzung und der theoretischen Grundannahmen des Projektes und andererseits die zeitliche Darstellung der Ergebnisse aus qualitativen Befragungen. Neben der Interviewdarstellung erfolgt eine kurze Interventionsbewertung und die Analyse der Beschreibungen, Erfahrungen und Entwicklungen während des Projektes, orientiert an den theoretischen Grundlagen des pädagogisch/psychologischen und neurobiologischen Konfliktverständnisses der Projektgruppe. Da die Aufgabe der vorliegenden Arbeit jedoch nicht eine weitere Abhandlung über Konfliktmanagement in Organisationen sein soll, wird auf die Diskussion dieser vielfältigen pädagogischen und psychologischen Ansätze verzichtet. Vielmehr muss in der späteren Auswertung der Ergebnisse bewertet werden, ob es gelungen ist, die beschriebene Idee zu einer veränderten Haltung innerhalb der Organisation werden zu lassen, die im Arbeitsalltag verankert ist und sich in den Arbeitsgewohnheiten im Umgang mit Konflikten manifestiert hat (vgl. GEBHARDT 1992: 349).

In der chronologischen Auseinandersetzung, bezogen auf die unterschiedlichen Hierarchieebenen der Befragten, zeichnet sich ein bestimmtes Konfliktverständnis innerhalb der Projekteinrichtung ab. Auf der systemtheoretischen Grundlage zu Wahrnehmung und Wirklichkeit von Konflikten, orientiert an der Literatur von Fritz B. Simon (2012), Professor für Führung und Organisation, und der Definition des Konfliktbegriffes nach Friedrich Glasl (2004) wird deutlich, dass es zwischen

der Sichtweise auf Konflikte und deren konkreter Wahrnehmung eine Paradoxie zu geben scheint: Auf der einen Seite werden Konflikte von allen Beteiligten in ihrer funktional-positiven Wirkung, explizit auf Veränderungen und Entwicklungen, beschrieben. Andererseits werden im Verlauf des Projektes Konflikte erst und ausschließlich dann wahrgenommen, wenn sie einem dysfunktional-negativen Verlauf folgen und auf das alltägliche Geschehen störend wirken. Dann werden sie jedoch nicht mehr als Konflikte benannt, sondern als Belastungen beschrieben. Um die beschriebenen Themen in den Interviews in einen entsprechenden Kontext einordnen zu können, findet die theoretische Auseinandersetzung auf der Grundlage vorangegangener Studien statt, insbesondere mit der von Andreas Kruse (1992), in der er bereits 1992 Konflikt- und Belastungssituationen in stationären Einrichtungen der Altenhilfe und Möglichkeiten ihrer Bewältigung im Auftrag des Bundesministeriums für Familien und Senioren beschreibt. Ebenso als Grundlage dient eine Studie von Andreas Zimmer und Siegfried Weyeres (1998) zu Stresssituationen in der stationären Altenhilfe. Da das Ziel des Projektträgers auf die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und die Entlastung von Mitarbeitenden ausgerichtet ist, ist diese Verknüpfung aus Konflikt- und Belastungsthemen höchst bedenkenswert, denn um Entlastung zu schaffen, müssen Belastungen erkannt und entsprechend bearbeitet werden. Im Projektverlauf wird aber mehr als deutlich, dass Konflikte und Belastungen zur Alltagswelt der Organisation gehören und in ihrer Alltäglichkeit kaum, oder erst, wenn sie unerträglich zu werden scheinen, wahrnehmbar sind. So manifestieren sich Konflikte in Belastungen, wodurch sie in ihrem Verlauf destruktiver erlebt werden. Umso wichtiger wird deshalb der Erwerb von Wissen zur differenzierteren Wahrnehmung von Konflikten und Belastungen. Genau dazu wollte das Projekt einen Beitrag leisten. Der Erwerb der Kompetenz „Konfliktfähigkeit“ wird mit Hilfe wissenstheoretischer Modelle eingeordnet. Um die systemische Sichtweise der Projektgruppe dabei zu berücksichtigen, bezieht sich die theoretische Auseinandersetzung mit Lernen, Wissen und Kompetenzentwicklung einerseits auf die Definition nach Friedrich Glasl (2004), der darin die Indikatoren für Konfliktfähigkeit beschreibt, und auf die Beschreibungen von Willke (2011) zum systemischen Wissensmanagement andererseits. Der Erwerb des Wissens um Konflikte hat die Konfliktfähigkeit einzelner, aber auch die der gesamten Organisation zum Ziel. Der Kompetenzerwerb im Verlauf des Projektes wird in Verbindung mit dem Kompetenzstufen-Modell von Dryfuss/Dryfuss (1987) bewertet.

Dabei zeichnet sich ab, dass allein die Wissensvermittlung nicht dazu beitragen konnte, eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* zu schaffen. Die Konfliktfähigkeit und die Konfliktkultur werden im Kontext von explizitem und implizitem Wissen diskutiert. Bei den Führungskräften hat sich im Projektverlauf eine gewisse Kompetenz entwickelt.

Die Mitarbeitenden hingegen scheinen zum Abschluss der Interventionen nur in Ansätzen dazu befähigt worden zu sein, Konflikte zwar wahrzunehmen, dies aber nicht in einen sinnvollen Bezug zum Gesamtkontext zu setzen. Einen großen Einfluss auf das Erleben von und das Handeln in Konflikten haben tradierte Machtbilder innerhalb der Organisationsgeschichte, da sie auf die Führungskräfte übertragen werden. So ergibt sich eine prägnante Situation innerhalb der Befragungen: Von Seiten der Mitarbeitenden wird die Einrichtungsleitung als die „Gute“ und die Pflegedienstleitung als die „Böse“ beschrieben. Auf dieser Grundlage befasst sich die Beschreibung des Führungsverhaltens mit einem Phänomen, welches aus Polizeibefragungen in den USA stammt, dem *'Bad Guy/Good Guy – Phänomen'*. Im konflikttheoretischen Kontext des Projektes wird dieses als Gefahr zwischen strategischer und operativer Führung beschrieben. Zudem wird zum letzten Erhebungszeitpunkt verstärkt die Rolle des Konfliktberaters hinterfragt. Diese Beschreibungen werden ebenfalls in den Kontext Führung gesetzt.

In den Ergebnissen wird deutlich, dass die Interventionen des Projektes nicht in vollem Umfang zu den gewünschten Zielen führten und auch eine nachhaltige Kulturveränderung im Umgang mit Konflikten nicht festgestellt werden kann. Erklärungsansätze dafür könnten die qualitativen und quantitativen Unterschiede in den Interventionen sein, bezogen auf Führungskräfte und Mitarbeitende, die Übernahme der Verantwortlichkeit für Konflikte durch den Konfliktberater und die fehlenden handlungsanleitenden Strukturen.

So gliedert sich der Hauptteil der vorliegenden Arbeit in drei Teile: Im ersten Teil findet die Darstellung des Projektes zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* als Forschungsgegenstand der Arbeit und die Beschreibung der methodischen Grundlagen der Evaluationsstudie statt. Der zweite Teil besteht aus vier empirischen Kapiteln, die die Denk-, Urteils-, und Handlungsstrukturen auf der

Grundlage der durchgeführten Interviews in der Projekteinrichtung und den Einfluss von Führung in Bezug auf Konflikte zu den drei Erhebungszeitpunkten beschreiben. Sie ermöglichen es, die Konfliktkultur der Organisation zu skizzieren und sie aufgrund der pädagogischen Haltung/ der Idee des Projektträgers zu reflektieren. (vgl. KNOBLAUCH 2005: 310). Aus dieser Darstellung und Reflexion erfolgt in einem dritten Teil die zusammenfassende Evaluation als Bewertung der Zielerreichung der einzelnen Interventionen und des gesamten Projektes.

Im Projekt ist es nicht gelungen, den Schritt vom Wissen um die Werte hin zum Handeln nach den Werten zu vollziehen. Die empirischen Ergebnisse zeigen drei ineinandergreifende Spannungsfelder, in denen sich die Konfliktkultur der Organisation bewegt und die während des Projektes nicht aufgelöst werden konnten. Diese Spannungen entstehen zwischen Wahrnehmen und Beurteilen, Wissen und konkretem Handeln und der Haltung und der Bewertung von Konflikten. Auf der einen Seite finden Konflikte im Arbeitsalltag wie selbstverständlich statt und können aus einem Gewohnheitswissen heraus unbewusst geklärt werden. Darauf angesprochen sind dies „gute“ Konflikte, die leicht zu lösen und für die Entwicklung der Organisation wichtig und richtig sind. Auf der anderen Seite gibt es jedoch Konflikte, die als schwierig und unlösbar erlebt werden, weil bei diesen das alltägliche Handlungswissen an eine Grenze geführt wird. Dann ist der Konflikt auch keine Chance mehr, sondern ein Übel, eine Belastung, der aus dem Weg gegangen wird.

So gibt es einerseits der Wunsch des Managements, für die Organisationsentwicklung und die soziale Sicherung des Systems notwendige Veränderungsprozesse zu gestalten und konflikthafte Situationen zu begegnen, andererseits entsteht aber auch der Eindruck, dass sich gerade Mitarbeitende an ihre Situation gewöhnt haben, sich mit den Gegebenheiten arrangieren und in alltäglichen Routinen arbeiten, die eine gewisse Sicherheit bieten und entlastend wirken. Die Kommunikation über Konflikte oder Arbeitsbeanspruchungen wird hingegen als weitere Belastung erlebt, die nicht verkraftbar scheint. Im Projekt konnten die Führungskräfte in Ansätzen erleben und erlernen, wie Konflikte wirken und was es bedeutet, auch schwierige Situationen zu bearbeiten. Diese Erfahrung hatten die Mitarbeitenden jedoch nicht. Für diese Gruppe blieb das Projekt eine abstrakte Idee, die keine Bedeutung für das tägliche Handeln hat und die von daher auch keine Notwendigkeit sieht, ein neues Verhalten zu erlernen.

Die erste Aufgabe der Arbeit, nämlich die Darstellung der Entwicklungen der Konfliktkultur innerhalb der stationären Altenhilfeeinrichtung und die Wirkung der einzelnen Interventionen, ist an dieser Stelle abgeschlossen. Diese Darlegung erklärt aber nicht, warum die angestrebten Veränderungen im Sinne der pädagogischen Haltung und die damit verbundenen Wertvorstellungen sich nicht in den Arbeitsalltag der Einrichtungen manifestieren konnten und keinen Einfluss auf den aktuellen Handlungsvollzug und das Handlungswissen der Einrichtung hatten.

Aus diesem Grund besteht nun die zweite Aufgabe der vorliegenden Dissertation darin, die entstandenen Spannungsfelder in Wahrnehmen, Wissen und Handeln zu erklären und die Ergebnisse theoretisch zu verorten. Diese Verortung der empirischen Ergebnisse geschieht auf der Grundlage der Wissenssoziologie nach Berger/Luckmann (2004) und Schütz/Luckmann (2003) sowie der Konflikttheorie nach Coser (2009) und wird im Zusammenhang mit der Frage nach der Wandelbarkeit von Institutionen und Organisationen reflektiert.

Der Schlussteil der Arbeit versucht in einem größeren theoretischen Zusammenhang darzustellen, wie ein organisationsspezifischer Umgang mit Konflikten entsteht und welche Bedingungen notwendig sind, um dauerhafte Veränderungen erzielen zu können. Daraus ergibt sich eine neue Sicht auf Konflikte und ein Ansatz, wie sich die Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen in Organisationskulturen entwickeln lassen. Erst durch diese theoretische Reflexion der empirischen Ergebnisse und eine gesellschaftspolitische Einordnung werden diese für die Fragestellung der Implementierbarkeit einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* aussagekräftig.

1. Darstellung des Forschungsgegenstandes: Projekt zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur

1.1 Projektanlass und Projektziele

Im Jahr 2010 entschloss sich ein Akteur im Sozial- und Gesundheitswesen, im Arbeitsfeld der stationären Altenhilfe ein Projekt zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in Auftrag zu geben. Beteiligt waren: der Geschäftsführer und seine Stabsstellen in den Bereichen Controlling, Christliche Identität, Personalentwicklung/ Organisationsentwicklung/ Qualitätsmanagement und ein träger-interner Konfliktberater.

Gerade Organisationen der stationären Altenhilfeeinrichtungen sehen sich aufgrund sozialpolitischer Entscheidungen auf der einen Seite und pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse auf der anderen Seite einem Berg neuer Erwartungen und wachsender Anforderungen gegenüber, die hochdynamische Veränderungsprozesse für die gesamte Organisation und ihre Mitglieder mit sich bringen. Verschärft wird dies durch den Tatbestand, dass im Verhältnis zu den wachsenden Aufgaben und Anforderungen die zur Verfügung stehenden Ressourcen immer knapper werden.

Das Ziel der stationären Altenhilfe ist die Betreuung und Versorgung alter Menschen, die nicht mehr zu einer eigenständigen bzw. nur zu einer eingeschränkten Lebens- und Haushaltsführung im Stande sind. Altenheime sind der Lebensraum für viele alte und hochbetagte Menschen. Sichergestellt wird die Versorgung dieses Personenkreises durch die Mitglieder der Organisation. Durch die vielbeschriebene demografische Entwicklung und die damit einhergehende ständig steigende Zahl pflegebedürftiger Menschen wächst auch der quantitative Bedarf an professionellen Pflegekräften. Diesem Wandel innerhalb der Bevölkerungsstruktur und dem steigenden Bedarf steht heute bereits ein extremer Mangel an Pflegefachkräften gegen-

über, der auf einen Pflegenotstand hinweist und zukünftige Probleme in den Versorgungsstrukturen alter Menschen deutlich macht. Neben der steigenden Pflegebedürftigkeit hat der Mangel an geeignetem Pflegepersonal zwei weitere Gründe. Zum einen ergreifen immer weniger junge Menschen einen Pflegeberuf und zum anderen steigen Pflegefachkräfte, explizit jüngere und hochqualifizierte, nach einer durchschnittlichen Verweildauer von fünf Jahren aus dem Beruf aus (vgl. HASSELHORN et. al. 2004). Die hauptsächlichen Faktoren liegen in vielfältigen Stressoren, Belastungen und Konflikten der täglichen Pflegepraxis sowie in den Rahmenbedingungen begründet. An dieser Stelle wird deutlich, dass die wohl wichtigsten Ressourcen im sozialen Dienstleistungsbereich die Menschen sind, die diese Dienstleistung verrichten. Deshalb sind Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation entscheidende Faktoren, damit die Organisation ihre gesellschaftlichen Aufgaben wahrnehmen kann.

Für den Projektträger waren der Anlass für dieses Projekt also nicht in erster Linie ungelöste und augenscheinlich eskalierende Konflikte, sondern vielmehr die Erkenntnis der Geschäftsführung, dass das Ziel der stationären Altenhilfe mit allen Herausforderungen der Zukunft nur zu bewältigen ist, wenn sie an der Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden anknüpft. Grundlage dieser Annahme war zum einen der sozialpädagogische Hintergrund der Geschäftsführung und das strategische Ziel der Organisation, neben der Investition in fachliche Qualifikation vor allem in die Gestaltung von Kommunikation und Beziehung und damit in Mitarbeiterzufriedenheit zu investieren und somit einen wesentlichen Teil zur Kulturentwicklung der Organisation beizutragen.

Der Projektträger hatte sich demnach zum Ziel gesetzt, eine Kultur zu schaffen, in der Konflikte rechtzeitig erkannt und zu einer konstruktiven Auseinandersetzung geführt werden. Die Konfliktfähigkeit wurde zu diesem Zeitpunkt als eine Schlüsselqualifikation der Zukunft gesehen, zu deren Erlangung das Projekt einen Beitrag leisten sollte. Durch verschiedene Interventionen und durch einen fest etablierten internen Konflikttrainer innerhalb des Trägerverbundes sollte zunächst festgestellt werden, welche Konflikte zu finden sind, wie sie von den Beteiligten wahrgenommen werden und welche Auswirkungen sie haben. Dabei standen für den Projekt-

träger auch die Wünsche und Ideen von Seiten aller Beteiligten für einen effektiveren und konstruktiven Umgang mit Konflikten im Fokus der Projekt- und Interventionsplanung. Gleichzeitig sollte überprüft werden, ob durch die Verbesserung der Konfliktkultur die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt, die Bindung an die Einrichtung gestärkt und Fluktuation und Krankheitstage abnehmen und die aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen zunimmt. Schließlich sollte das Projektmodell im Fall seines Erfolges auf die anderen Altenhilfeeinrichtungen des Projektträgers übertragen werden.

Der Projektauftrag umfasste folgende Bausteine:

- Erhebung der Ist-Situation im Umgang mit Konflikten
- Entwicklung und Erprobung eines Konzeptes zur Verbesserung der Konfliktkultur
- Darstellung des Projektverlaufes
- Auswertung und Übertragung der positiven Effekte des Projektes in die Organisationskultur des Projektträgers

Um den Projektauftrag zu konkretisieren, wurden Vorannahmen formuliert, die in die Planungen des gesamten Projektes und der einzelnen Maßnahmen einfließen.

Es wurde davon ausgegangen, dass, wenn Mitarbeitende aller Handlungsbereiche und hierarchischen Ebenen einer stationären Altenhilfeeinrichtung in der Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit geschult und gecoacht werden, die gesamte Organisation konfliktfester wird.

Hieraus generiert sich das primäre Ziel der Maßnahmen: Innerhalb des Projektzeitraumes werden alle Mitarbeitenden der Einrichtung für Konflikte sensibilisiert; dazu wird der Umgang mit Konflikten aufgezeigt und eine Haltung gegenüber konflikthaftern Situationen zu vermitteln versucht. Darüber hinaus sollten Handlungsansätze bei schwierigen Konflikten durch eine Konfliktberatung aufgezeigt und die Führungskräfte im Konfliktklärungsprozess gecoacht werden. Es wurde erwartet, dass zunächst eine Steigerung von Konflikten stattfindet, da sie nicht weiter verkannt und damit unverarbeitet bleiben. So bestand die Erwartung der Projektgruppe

darin, dass **die verschiedenen Interventionen zu einer Steigerung der Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden und der Führungskräfte führen.**

In Anlehnung an den Konfliktmanager Friedrich Glasl ging die Projektgruppe weiter davon aus, dass, wenn in einer Organisation viele Menschen konfliktfähig werden, die Organisation im Ganzen „*konfliktfester*“ wird und Veränderungsprozesse wahrgenommen, positiv angenommen und aktiv mitgestaltet werden (vgl. GLASL 2008: 11f.). Durch verschiedene Interventionen während des Projektes sollten nicht nur die Mitglieder der Einrichtung im Einzelnen in der Schlüsselqualifikation Konfliktfähigkeit geschult werden. Synergetisches Ziel sollte die Konfliktfestigkeit der gesamten Organisation sein. So ging die Projektgruppe davon aus, dass durch die Etablierung der *'Konstruktiven Konfliktkultur'* die Mitarbeitenden zukünftigen Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation offener begegnen und diese aktiver mitgestalten. Erwartet wurde, dass **die Maßnahmen zu einer Steigerung der Konfliktfestigkeit der Organisation führen und auf dieser Grundlage Veränderungsprozesse eher gestaltet werden können.**

Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten und damit die Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit waren in der Annahme der Projektgruppe Grundvoraussetzungen für eine gute Arbeitsleistung, die eng mit Motivation sowie Gesundheit und Lebensqualität korrelieren. Die Projektgruppe erwartete also **als Effekte der Maßnahmen die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, die Reduzierung von Belastungen und die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation.**

1.2 Pädagogische Haltung in Bezug auf eine Konstruktive Konfliktkultur innerhalb des Projektes

Diese pädagogische Zielsetzung und die Haltung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* wurden bestimmt durch das systemtheoretische Konfliktverständnis eines trägerinternen Konfliktberaters und durch die Mitglieder einer entsprechenden Projektgruppe. Alle Beteiligten brachten unterschiedliche Modelle der Konflikt- und Organisationsberatung, der Kommunikationswissenschaften sowie der Neurobiologie mit in die Beschreibung ein.

Um zu einer gemeinsamen Definition des Konfliktbegriffes zu gelangen, setzte sich die Gruppe mit folgenden Fragen auseinander:

- Was ist ein Konflikt und wie verläuft er?
- Wie kann ein konstruktiver Umgang mit Konflikten aussehen?
- Welche Kennzeichen hat eine *'Konstruktive Konfliktkultur'*?
- Was bedeutet *'Konstruktive Konfliktkultur'* für die Organisation?
- Welche Haltung und welches Verhalten braucht eine Organisation von ihren Mitgliedern, wenn eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* gelebt werden soll?

Die gemeinsame Beschreibung und Beurteilung der Instrumente und Modelle zur Bearbeitung von Konflikten in diesem Arbeitskreis wurde als gemeinsame Sprache über den konstruktiven Umgang innerhalb des Projektes festgelegt. Der Konfliktbegriff wurde definiert, ein Konflikteskalationsmodell beschrieben und Indikatoren für eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* bestimmt. Sie bildeten den Rahmen des später beschriebenen Projektverlaufes und der Interventionen.

1.2.1 Definition des Konfliktbegriffes

Für die Projektgruppe ließ sich der Konfliktbegriff aus der vorhandenen Literatur heraus nicht verbindlich und für alle wissenschaftlichen Disziplinen einheitlich definieren. In der Literatur wird vor einer zu engen Definition des Konfliktbegriffes gewarnt, da eine solche dazu führt, dass beispielsweise latente¹ Konflikte aus der Konfliktanalyse ausgeschlossen sein könnten (vgl. GIESSEN 1993: 92f). Diesem Rat folgend setzte sich die Projektgruppe mit unterschiedlichen Beschreibungen auseinander, die zu einer gemeinsamen Definition des Konfliktbegriffes führen sollten.

Morton Deutsch beispielsweise formuliert, dass ein Konflikt dann existent ist, *„wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinanderstoßen. Diese widerstreitenden Tendenzen können in einer Person, einer Gruppe oder einer Nation auftreten; solche Konflikte werden intrapersonal, intragruppal oder intranational genannt. Sie können auch divergierende Tendenzen von zwei oder mehr Personen,*

¹ Ein latenter Konflikt ist ein Konflikt, der eintreten sollte, aber nicht ausgetragen wird. Der Konflikt wird nicht bewusst erlebt, weil er beispielsweise unterdrückt oder verlagert wird (vgl. DEUTSCH 1976: 21).

Gruppen oder Nationen widerspiegeln; solche Konflikte werden interpersonal, intergruppal oder international genannt. Eine Handlungstendenz, die mit einer anderen unvereinbar ist, behindert, blockiert, stört diese und macht sie weniger aussichtsreich oder wirksam“ (DEUTSCH 1976: 18). Ähnlich formuliert es Friedrich Glasl und umschreibt soziale Konflikte als „eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt“ (GLASL 2004: 17). Im sozialen Kontext wird der Begriff Konflikt zumeist im Zusammenhang mit psychischen oder sozialen Prozessen verwendet. „Im Bereich psychischer Systeme haben wir es mit Gedanken und Gefühlen und schließlich deren Konsequenz auf der Handlungsebene zu tun, im Bereich sozialer Systeme mit der Kommunikation von Gedanken und Gefühlen und deren Konsequenz in der Interaktion bzw. bei der Fortsetzung der Kommunikation“ (SIMON 2012: 11). Aus der systemtheoretischen Betrachtung der Projektgruppe kann der Konflikt als „ein Kommunikationsprozess (= sozialer Prozess) oder Denk- und Fühlprozess (= psychischer Prozess) definiert werden, bei dem eine Position (z.B. ein Wunsch, eine Handlungsanweisung, -option oder -wirkung, eine Sichtweise, eine Bewertung etc.) verneint wird und diese Negation ihrerseits verneint wird“ (SIMON 2012: 11).

Konflikte entstehen in dieser Sichtweise also aus der Wahrnehmung von Situationen und in der Interaktion von Menschen und damit in und durch Kommunikation. Dies kann durch mangelnde und/oder fehlgeleitete Kommunikation, durch Missverständnisse und/oder unterschiedliche Handlungsabsichten und Wahrnehmungen der Fall sein. So flossen zwei Kommunikationsmodelle in die Überlegungen des Projektes ein, wenngleich sie nicht in ihrer Reinform angewandt wurden und teilweise mehr zur persönlichen Einstellung des trägerinternen Konflikttrainers gehörten. Dennoch hatten sie einen Einfluss auf die gemeinsame Arbeit innerhalb des Projektes und auf die Projektdefinition des Konfliktbegriffes. Diese zwei Kommunikationsmodelle waren das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun (1999) und die „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg

(2013). Schulz von Thun beschreibt in seinem Kommunikationsmodell das sogenannte Kommunikationsquadrat und den „vierohrigen“ Empfänger (vgl. SCHULZ VON THUN 1999: 44 ff.), das der Konflikttrainer als methodisches Instrument in den Projektinterventionen nutzte. Aus der Sicht des Konflikttrainers sollte das Modell im Wesentlichen aufzeigen, welche „inneren Zuhörer“ dauernd bewerten. Nach seiner Auffassung können sich erst, wenn die Beziehungsohren eine gute Situation wahrnehmen, die Gesprächspartner auf Inhalte und die Sachebene einlassen; ansonsten sind sie mit der Klärung von Beziehungen beschäftigt. Dabei ist „Gewaltfreie Kommunikation“ für den Konflikttrainer ein Modell, in dem Lösungen für Konflikte möglichst ohne Machtgefälle gefunden werden. Für ihn geht es darum eine Atmosphäre zu schaffen, Themen, Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen, zu besprechen und um die Kreativität, miteinander Lösungen zu finden. Aus diesem Konfliktverständnis des Konflikttrainers und der Projektgruppe heraus hat der Konflikt Anteile, die Einzelne, Teams (Gruppe), Einrichtung und die gesamte Organisation betreffen können, wonach immer das gesamte System der Organisation und explizit die Beziehungsebene und die Kommunikationsprozesse einzubeziehen sind, um Konflikte verstehen, bearbeiten und lösen zu können.

Um den Konfliktbegriff für das Projekt klar abzugrenzen, wurden diese unterschiedliche Ansätze und Sichtweisen zwischen Projektgruppe und dem internen Konflikttrainer diskutiert und zu folgender gemeinsamen Definition zusammengeführt:

„Innerhalb des Altenhilfebereichs wird in Anlehnung an Friedrich Glasl von einem sozialen Konflikt gesprochen wenn,

- mindestens zwei Personen beteiligt sind,
- ein gemeinsames Konfliktfeld/ Konfliktthema besteht,
- unterschiedliche Handlungsabsichten vorhanden sind

und mindestens eine der Personen diese wahrnimmt.“

Abbildung 1: Konfliktdefinition des Projektes (Trägerdefinition)

Für die Projektgruppe ließ diese Definition es zu, unterschiedliche Themen und Handlungsabsichten zwischen verschiedenen Personen und Personengruppen innerhalb der Einrichtung als Konflikt zu betrachten. Wichtig war es ihnen dabei, dass die Sichtweise auf Konflikte grundsätzlich nicht negativ ist, sondern vom Prinzip her positiv verstanden und gedeutet wird, denn es war für die Projektgruppe

erkennbar, dass Konflikte eine Art Gruppenbildung bedingen und Menschen zusammenbringen können. Akteure, die dem gleichen Konflikt ausgesetzt sind, schließen sich zusammen, um ihre Interessen besser durchsetzen zu können, wodurch wiederum Entwicklungen vorangetrieben und Veränderungen möglich werden.

1.2.2 Konflikteskalation

Die folgende Grafik stellt spiralförmig die Eskalation, also die Steigerung und die Verschärfung von Konflikten aus der Sicht des trägerinternen Konfliktberaters dar:

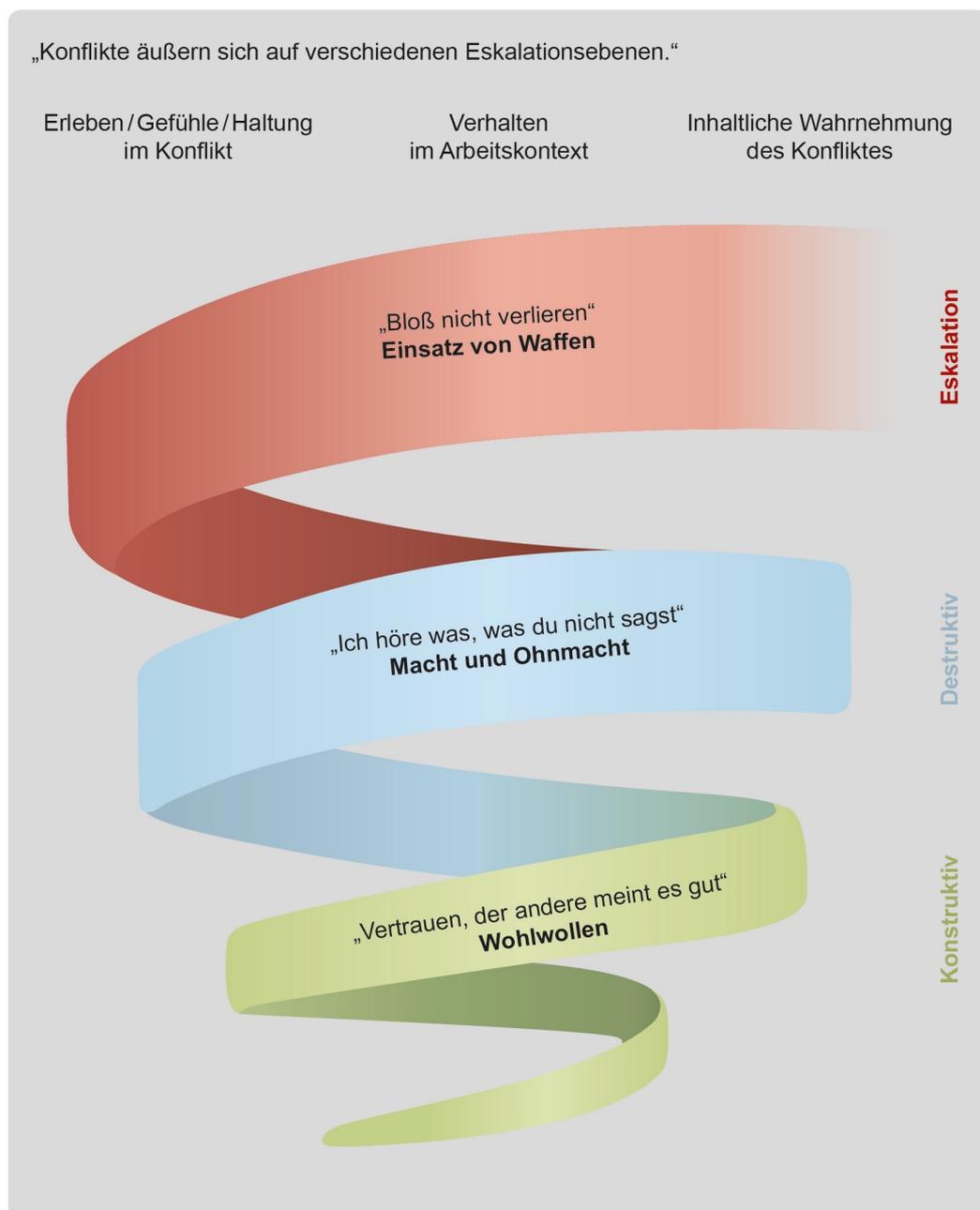


Abbildung 2: Darstellung Konflikteskalation als „Konfliktspirale“ (Trägerdefinition)

Die Inhalte der obigen Darstellungen entwickelte sich im Laufe der beruflichen Tätigkeit des Konflikttrainers und basiert auf seinen Erfahrungen und verschiedenen theoretischen Ideen, die er aus Fortbildungen mitbrachte. Erstmals nutzte er sie im Training mit straffällig gewordenen Jugendlichen, und heute findet sie in seiner täglichen Beraterpraxis in der Kinder- und Jugendhilfe Anwendung und erweist sich aus seiner Sicht gerade in der Beratung von Familien mit pubertierenden Kindern als hilfreich und nachhaltig. Innerhalb des Projektes ist dieses Bild für ihn die Arbeitsgrundlage bei der Erläuterung von Konflikten, der menschlichen Wahrnehmung in und von Konflikten, sie erklärt das Verhalten in Konfliktsituationen und die Ansatzpunkte für die Projektinterventionen. Er benannte drei Kernmodelle, die seine Annahmen stützen sollten und seiner Sichtweise auf eskalierende Konflikte zugrunde liegen. Diese drei Ansätze sind die Aufmerksamkeitsfokussierung aus der hypnosystemischen Therapie und Beratung, Erkenntnisse aus der Neurobiologie, explizit die Forschungen zu Spiegelneuronen, sowie die Wirklichkeitskonstruktion aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen.

Im konstruktiven Bereich der Konfliktspirale besteht nach Einschätzung des Konflikttrainers bei beiden Parteien die Annahme, der andere meine es gut und wohlwollend. Dementsprechend definiert er, dass auch unterschiedliche Meinungen, die mit Freude ausgetauscht werden, ein Konflikt sind und beschreibt diese als den besten Zustand zu klären, was zu klären ist. Wenn Konflikte beobachtet oder erlebt werden, laufen blitzschnelle und unbewusste individuelle Prozesse im menschlichen Gehirn ab. Dieses unwillkürliche und unbewusste Erleben ist das zentrale Thema der Hypnotherapie, welches die Einstellung des Konfliktberaters prägt. Das hypnosystemische Konzept wird seit den 80er Jahren von Gunther Schmidt entwickelt. Es vereint die hypnosystemische Arbeit von Milton Erickson mit einem systemisch-konstruktivistischen Ansatz, welcher seinen Ursprung in der Familientherapie hat. „*Man denkt in Mustern, in Wechselwirkungen verschiedener Erlebnisbestandteile. Aber das immer so, dass Kompetenzen, die nur im Unbewussten schlummern, sehr schnell reaktiviert und nutzbar gemacht werden können*“ (SCHMIDT 2011: 54). Gunther Schmidt lenkt den Blick auf die Aufmerksamkeitsfokussierung (vgl. SCHMIDT 2013: 34 ff.). Dabei geht er der Frage nach, welche Gestimmtheit unsere Erwartungen und unser Erleben steuert. Aus diesem Grund erlebt jede Konfliktpartei den Konflikt anders – und gibt ihm eine andere “Wahrheit”.

Durch den wertschätzenden Austausch der subjektiven Wirklichkeiten und der damit verbundenen Gefühle wird eine gute Basis für konstruktive Lösungen geschaffen. Konflikte, die in diesem konstruktiven Bereich nicht zu einer entsprechenden Lösung kommen, führen aus der Sicht des Konflikttrainers meistens zu Entmutigung (vgl. Abbildung 3). In solchen Situationen entsteht das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden; die Emotionen des anderen bedrohen; Stress (als solcher werden laut Konflikttrainer Konflikte zumeist erlebt) führt dazu, dass die Situation nicht mehr mit Gelassenheit, aus der Distanz beobachtet werden kann (vgl. SCHOENAKER/SEITZER/WICHTMANN 1995: 82 ff.). Der Konflikt entwickelt sich nach Definition des Konflikttrainers dann destruktiv, Macht und Ohnmacht spielen bei den Konfliktparteien eine entscheidende Rolle. Wohlwollende Kommunikation über die eigene Wahrnehmung der Situation ist dann laut seiner Beschreibung nicht mehr möglich. Beide Konfliktparteien gehen davon aus, im Recht zu sein. Die Signale von außen werden viel schneller als Angriffe wahrgenommen, die Konfliktparteien ziehen sich zurück, worauf die entsprechende Reaktion der anderen selten ausbleibt. Entmutigung führt aus der Sicht des Konflikttrainers zu einem starken Abfall der Leistungsfähigkeit, der kreativen Problemlösung und zur Steigerung der Angstgefühle, etwas falsch machen zu können.

Im Konflikt entwickelt sich ein Erleben der gegenseitigen persönlichen Ablehnung. Dieser Kreislauf führt entweder zum Aufgeben oder zu Aggressionen. Dabei ist Aggression die Reaktion auf sozialen Schmerz und kommt dem Kampf um Anerkennung und sozialer Zugehörigkeit gleich. *„Wo Aggression stattfindet, geht es – direkt oder indirekt – immer um das Bemühen um gelingende Beziehung, um die Verteidigung einer Beziehung oder um eine Reaktion auf ihr Scheitern“* (BAUER 2008: 85 f.). Hier knüpft der interne Konfliktberater an neurobiologische Erkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns an. Dabei handelt es sich um Modelle, die das auf dieser Stufe des Konfliktes oft irrational erscheinende Handeln zu erklären versuchen, um es damit für Außenstehende nachvollziehbar zu machen. Dazu zählen Untersuchungen des menschlichen Gehirns in Stresssituationen, explizit die Funktionsbereiche von Amygdala, dem limbischen System und des präfrontalen Kortex. Diese Erkenntnisse zeigen für den Konfliktberater auf, wann welcher dieser Bereiche aktiv ist und wie das Gehirn in Stresssituationen funktioniert und dementsprechend welches Konfliktverhalten Menschen zeigen.

Entmutigung durch destruktiven Konfliktverlauf

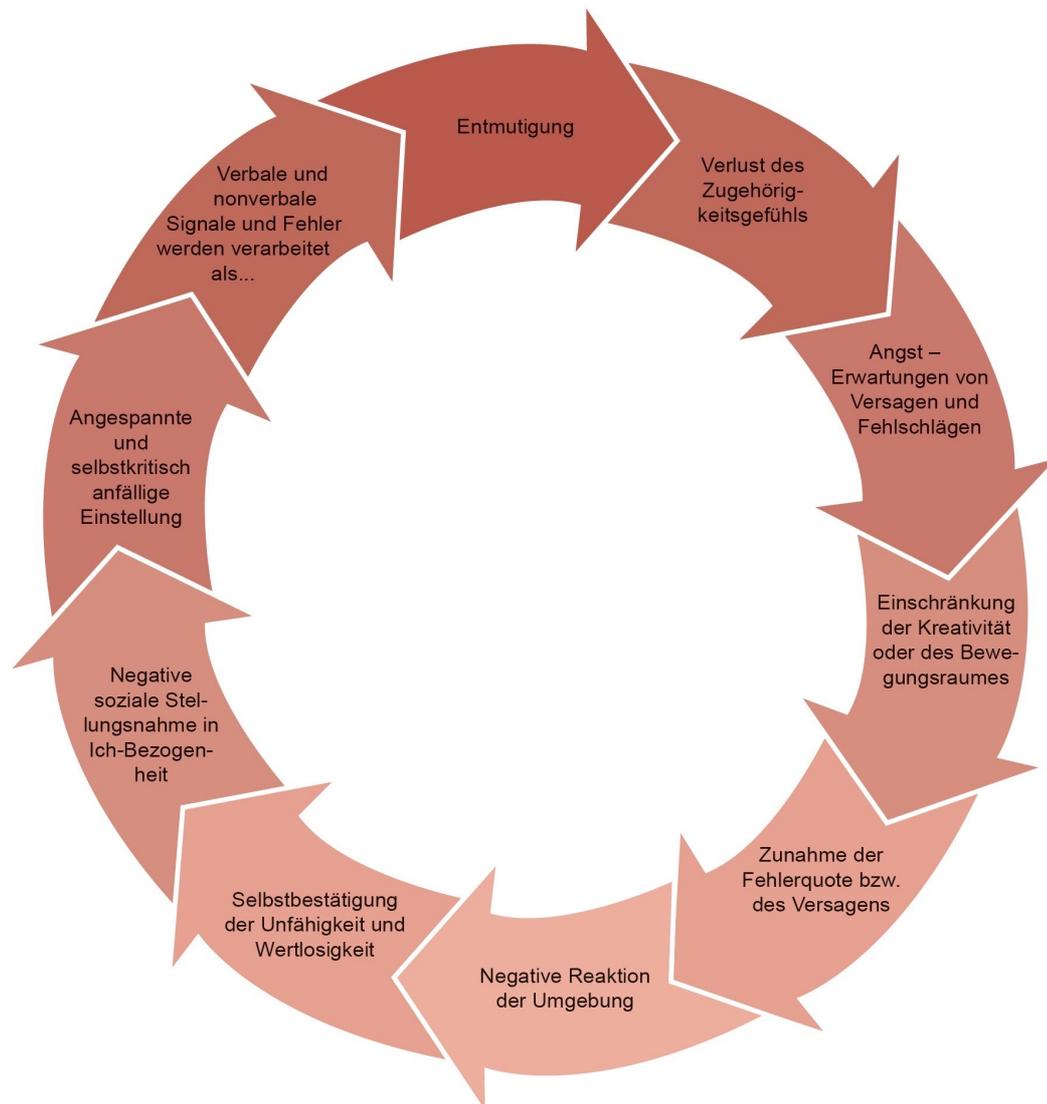


Abbildung 3: Entmutigungskreislauf (vgl. SCHOENAKER/SEITZER/WICHTMANN 1995: 96)

Für die Projektdefinition der Projektgruppe korrespondiert hier die Neurobiologie mit der Evaluationsbiologie in der Frage, unter welchen Bedingungen sich stammesgeschichtlich das menschliche Gehirn ausgebildet hat. Konflikt handeln ist für den Konfliktrainer meist unbewusstes Überlebenshandeln. Für unser Verhalten mitverantwortlich sind sogenannte Spiegelneuronen; sie sind ein Resonanzsystem im menschlichen Gehirn, das Stimmungen und Gefühle von anderen Menschen erkennen lässt. Spiegelneuronen sind der Sitz des menschlichen Einfühlungsvermögens und der Intuition, sie funktionieren im Unbewussten. Handlung und Haltung des Gegenübers werden vom Gehirn dechiffriert. *„Durch die Körpersprache des anderen gelangen die Informationen in unser Gehirn und die spezifischen in der entsprechenden Hirnregion befindlichen Spiegelneuronen treten in Resonanz.*

Diese bringen entsprechende Gefühle zum Schwingen. Egal ob Trauer, Freude oder Ärger: In kürzester Zeit beginnen die Spiegelneuronen den gleichen Zustand in der beobachteten Person „anzustecken“, also die gleichen Emotionen zu übertragen“ (STADLER 2012: 2). Für den Konflikttrainer ist demnach zu beachten, dass in Konfliktsituationen, in denen Anspannung und Stress vorherrschen, die Signalarate der Neuronen sinkt. Das Einfühlungsvermögen und das Wahrnehmen von Feinheiten in der zwischenmenschlichen Beziehung gehen dann verloren. *„Die Hemmung des Spiegelsystems durch Stress dürfte eine Erklärung dafür sein, dass intuitive Reaktionen bei starker Belastung und Panik ausgesprochen irrational ausfallen und die Lage oft noch schlimmer machen, als sie es ohnehin schon ist“* (BAUER 2006: 35). Der Konflikttrainer geht davon aus, dass, wenn es nicht gelingt, diesen Zustand durch entsprechende Interventionen zu durchbrechen, der Konflikt in den eskalierenden Bereich der Eskalationsspirale übergeht. In diesem Bereich geht es dann nur noch darum, den Streit nicht zu verlieren. Um einen Ausweg zu finden muss eine Atmosphäre geschaffen werden, in der keine Angst herrscht (vgl. BAUER 2006: 35). Zu diesem grundsätzlichen Verständnis von Konflikten passen für den Konfliktberater auch die Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl. Dieses Modell wurde als ein Instrument der Konflikteinschätzung in den Konfliktinterventionen speziell in den Führungskräfteworkshops genutzt.

Glasl beschreibt neun Phasen der Konflikteskalation. Konflikte entwickeln demnach eine Eigendynamik, die dazu führt, dass Menschen sich in Konflikte tiefer hineintreiben lassen. Diese Eskalationen werden stufenförmig in einer Abwärtsbewegung dargestellt (vgl. Abbildung 4).

Dabei werden die eigenen Verhaltensspielräume und Handlungsmöglichkeiten des Gegenübers beschränkt. *„Die Konfliktparteien lassen sich danach von Denkgewohnheiten, von Gefühlen und Stimmungen sowie von Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer wirklichen Reife entsprechen, sondern Rückgriffe auf bereits durchlebte und überwundene Phasen in der Reifung sind [...] Dadurch ändern sich die Perzeption, die Einstellungen und Absichten, die Verhaltensweisen und das ganze Selbstkonzept der Konfliktpartner“* (GLASL 2004: 234).

Stufen der Konflikteskalation

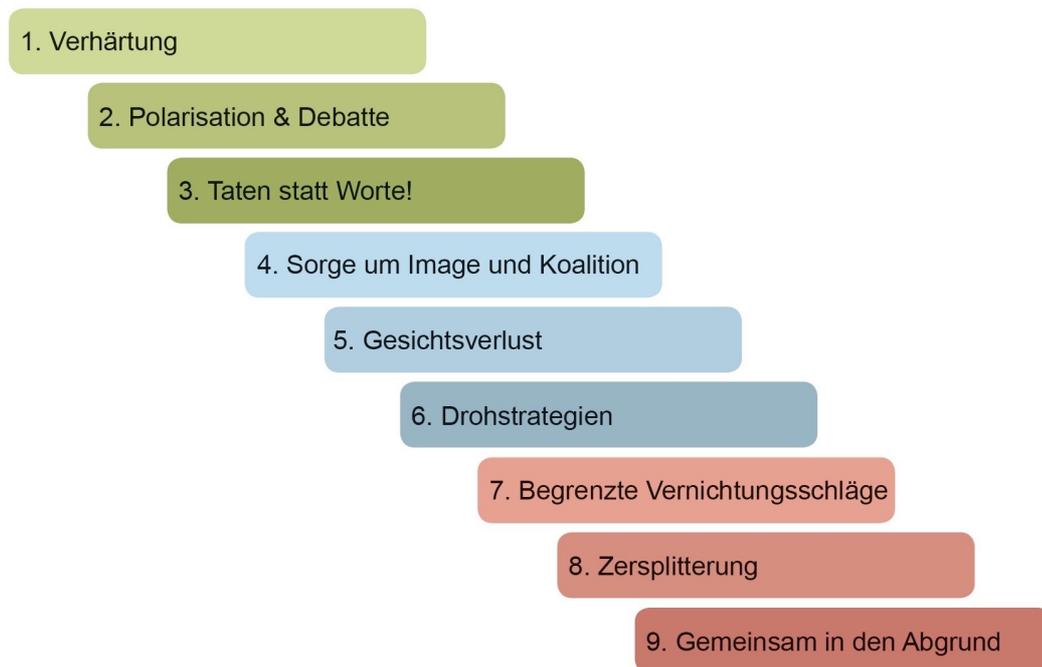


Abbildung 4: Stufen und Ebenen der Konflikteskalation (vgl. GLASL 2004: 236 f.)

Aus diesen theoretischen Grundannahmen wurde von der Projektgruppe folgende Herangehensweise abgeleitet und definiert:

„Für die Arbeit mit und an Konflikten innerhalb des Trägers zur Implementierung einer konstruktiven Konfliktkultur bedeutet dies:

- Konflikte werden auf allen Eskalationsebenen entsprechend bearbeitet.
- Alle Interventionen dienen der Stärkung und Aufrechterhaltung der konstruktiven Konfliktkultur.“

Abbildung 5: Herangehensweise an Konflikte (Trägerdefinition)

1.2.3 Indikatoren einer ‚Konstruktiven Konfliktkultur‘

Unter welchen Voraussetzungen lässt sich eine positive Sichtweise mit einem konstruktiven Umgang von Konflikten in sozialen Einrichtungen etablieren – so die zentrale Frage für die Arbeit der Projektgruppe und des Konflikttrainers.

Auf der Grundlage der Beschreibung von Auswirkungen und Beeinträchtigungen durch soziale Konflikte durch die Projektgruppe wurde nach den Bedingungen gefragt, wie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten gefördert und umgesetzt werden kann. Aus diesem Grund verfasste die Projektgruppe folgende Überlegungen

und hinterlegte diese mit entsprechenden Faktoren, die eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* in den Einrichtungen überprüfbar machen sollen, und formulierte diese wie folgt:

„Unter Einbeziehung der konflikttheoretischen Perspektive und des Leitbildes des Trägers wird eine konstruktive Konfliktkultur erkennbar durch:

- die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu formulieren (Führungskräfte und Mitarbeitende besitzen die Fähigkeit, in eine frühzeitige und vertrauensvolle Kommunikation über den Konflikt/das Konfliktthema zu treten.)
- die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung (Bei Führungskräften und Mitarbeitenden besteht die Bereitschaft zu einer vertrauensvollen und angstfreien Begegnung in Konfliktsituationen. Geprägt ist diese Haltung vom „Wohlwollen für den Anderen“ und von einer „Aufrichtigkeit im Umgang miteinander“. Hieraus erwächst eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung und der Toleranz der Andersartigkeit)
- die Fähigkeit zur Konfliktlösung (Innerhalb der Organisation gibt es verlässliche Strukturen und Regeln zum Umgang mit Konflikten. Es werden angemessene Konfliktlösungen gefunden, die verbindlich umgesetzt werden.)“.

Abbildung 6: Indikatoren einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* (Trägerdefinition)

Für die Projektgruppe stand fest, dass es ohne Konflikte keine Weiterentwicklung geben wird: Diese tragen zu Verbesserungen, neuen Regeln und Strukturen bei, sie sind ein Motor für Weiterentwicklungen und für Lernprozesse, ohne dass die Gesellschaften in ihrer Existenz bedroht wären (vgl. COSER 2009: 35). Konflikte in Organisationen sind normal, sie haben ihren Anteil beim einzelnen Menschen, den Teams, den Leitungen und damit in der gesamten Organisation. Menschen sind einzigartig und in dieser Einzigartigkeit produzieren sie Unterschiede, die dann im sozialen Miteinander zwangsläufig zum Konflikt führen. Sie sind *„einfach ein triviales Alltagsphänomen“*, *„ein nicht auflösbares Phänomen“* und damit sozusagen eine *„Restriktion, ein Zustand, mit dem man sich auseinandersetzen muss, weil es nicht vermieden werden kann“* (SCHMIDT 2009: CD 1, Track 1). Diese Grundhaltung spielte für die Arbeit mit und an Konflikten im Sinne des Konflikttrainers eine entscheidende Rolle.

Konstruktiver Umgang mit Konflikten bedeutete für die Projektgruppe also zunächst, Konflikte zu erkennen und sie zu formulieren und damit wertzuschätzen. Es ist nicht ausreichend, dass Führungskräfte in der Lage sind, Konflikte zu erkennen und zu bearbeiten.

Vielmehr muss es ein Miteinander der verschiedenen Hierarchie-Ebenen geben, dies vor allem im Hinblick auf die Vielschichtigkeit des Konfliktpotentials. Entsprechend gibt es unterschiedliche Konfliktarten, die aber eben die emotionale Beteiligung gemeinsam haben. Für den Konflikttrainer weisen Konflikte immer auf einen Verbesserungsbedarf in der Kommunikation hin. Für ihn stand fest, dass, solange Vertrauen in den Anderen (die Beteiligten) da ist, sich tragfähige Lösungen finden und sich das System verbessern lässt. Konstruktiver Umgang mit Konflikten hieß für die Projektgruppe daher zuallererst eine Kultur zu schaffen, in der miteinander in diesem Sinne gesprochen werden kann. Hierbei war für die Projektgruppe wichtig, auch immer das System, die Organisation zu beachten.

Für eine Kultur der konstruktiven Konfliktlösung ist für den Konflikttrainer eine nachhaltige Ermutigung (vgl. Abbildung 7) absolut notwendig, damit die Bereitschaft zur Lösung/ zur Veränderung gegeben ist. Ermutigung bedeutet für ihn primär das Erleben von Sicherheit, im Gegensatz zur Entmutigung, welche die Sicherheit massiv gefährdet. Für den Konflikttrainer steht fest: Menschen brauchen, damit es ihnen gut geht und sie leistungsfähig sind, Ermutigung (vgl. SCHOENAKER/SEITZER/WICHTMANN 1995: 74 ff.). Diese erfolgt zumeist von außen.

Aus diesem Grund sind Konflikte aus seiner Sicht auch immer eine Angelegenheit der Führungskräfte, denn sie sind Chancen der Verbesserung für das gesamte System. Wenn das System nicht mit einbezogen wird, ist das Risiko hoch, dass ähnliche Konflikte sich wiederholen. Ein Befrieden von Konflikten, bei dem Ruhe verordnet wird, funktioniert aus der Erfahrung des Konflikttrainers entsprechend nicht. Aus seiner Sicht tragen vielmehr einzelne Personen in ihrem Verhalten häufig die strukturellen Konfliktthemen der Organisation aus.

Ermutigung durch ein konstruktives Konfliktverständnis



Abbildung 7: Ermutigungskreislauf (vgl. SCHOENAKER/SEITZER/WICHTMANN 1995: 80)

1.3 Projektverlauf und durchgeführte Interventionen

Um sicherzustellen, dass der Auftrag für alle klar nachvollziehbar war und es einen Konsens über die Gestaltung des Projektes bei allen Beteiligten gab, wurde in einem ersten Treffen im Januar 2011 ein Projektrahmenplan (vgl. Abbildung 8) erstellt, der den Verlauf des Projektes skizzierte.

Tabellarische Übersicht über den Projektverlauf

Wann?	Was?	Wer?
Mitte 2010	Entscheidung, das Projekt durchführen zu wollen	Geschäftsführung
	Auswahl des internen Konflikttrainers	
Januar 2011	Vorstellung des Projektes in einer Konferenz der Einrichtungsleitungen und Auswahl der Projekteinrichtung	Geschäftsführung
Februar 2011	Projektdefinition einer „konstruktiven Konfliktkultur“ und Einigung über die pädagogische Zielsetzung und Haltung	Stabstellen „Christliche Identität“ und „Organisationsentwicklung“
	Freigabe der projektbezogenen Definition	Geschäftsführung
Mai bis Juli 2011	Gespräche zu Konfliktsituationen in der Einrichtung	Einrichtungsleitung Interner Konflikttrainer
	Planung und Entwicklung der Interventionen	Interner Konflikttrainer
Juli 2011	Präsentation und Freigabe der Interventionsplanung	Geschäftsführung Stabstellen Interner Konflikttrainer
Oktober 2011 bis Februar 2012	Durchführung der geplanten Interventionen <ul style="list-style-type: none"> • Einzelcoaching für die Führungskräfte der Projekteinrichtung • Konfliktworkshop mit allen Führungskräften der Einrichtung 	Interner Konflikttrainer
März/April 2012	• Moderation und Begleitung der Teams zu Konfliktfragen mit theoretischem Input	Interner Konflikttrainer
September 2012	Darstellung des Zwischenstandes und Abstimmen des weiteren Vorgehens	Projektgruppe
Bis April 2013	Konzeptentwicklung Konfliktkultur	Projektgruppe
Mai 2013	Projektabschluss	Projektgruppe
	Vorstellung der Ergebnisse	Leiterkonferenz

Abbildung 8: Übersicht über den Projektverlauf

Arbeitsgrundlage des Trägers zu diesem Zeitpunkt war die Entscheidung, sich am Konfliktmanagement nach Friedrich Glasl, seiner Definition und seinem Konflikteskalationsmodell zu orientieren und durch einen trägerinternen Konflikttrainer begleiten zu lassen.

Ebenso wurde die Entscheidung getroffen, das Projekt modellhaft in einer Altenhilfeeinrichtung durchzuführen. Es wurde in enger Anbindung an den Geschäftsführer und seine Stabsstellen aufgebaut.

Die Projektgruppe hatte folgende Mitglieder:

Auftraggeber:	Geschäftsführer/ Geschäftsbereich Altenhilfe
Projektleitung:	Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung
Projektgruppe:	Trägerinterner Konflikttrainer Einrichtungsleitung der Projekteinrichtung Mitarbeitervertretung der Projekteinrichtung Stabsstelle Christliche Identität

Der interne Konflikttrainer ist pädagogischer Mitarbeiter im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe des Unternehmens. Seine Zusatzqualifikationen sowohl als Coach und Organisationsberater als auch seine Kenntnisse über Konflikte und Konfliktodynamik sollen der gesamten Organisation zur Verfügung stehen.

Im Projekt zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* sollte ein Konzept erstellt werden, wie in den Einrichtungen der Altenhilfe und später auch der Kinder- und Jugendhilfe das Wissen und die Fähigkeiten des internen Konflikttrainers auf der Grundlage von zuvor geschulter Konfliktfähigkeit einzelner Mitarbeitenden bewusst genutzt werden kann. Im Rückgriff auf das Wissen, die Erfahrungen und das konstruktive Konfliktverständnis des internen Konflikttrainers wurde das vorliegende Projekt konzipiert.

Diese Projektskizze zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* wurde im Januar 2011 in einer Konferenz der Einrichtungsleitungen der stationären Altenhilfe des Trägers vorgestellt und eine Altenhilfeeinrichtung als Projekteinrichtung ausgewählt.

Im Zuge der weiteren Auftragsklärung und zur besseren Evaluation des Projektes sowie der Projektinterventionen wurde eine Definition und damit verbunden eine pädagogische Zielsetzung und Haltung zu einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* entwickelt. Dementsprechend wurde im Februar 2011 im Vorfeld des Projektstarts eine konzeptionelle Grundlage innerhalb der Projektgruppe erarbeitet. Diese inhaltstragende Konzeption des Projektes ist in Kapitel 1.2 mit den didaktischen, methodischen und pädagogischen Grundlagen des Konflikttrainers, orientiert an den Leitlinien und der christlichen Identität des Unternehmens beschrieben. Die Definition einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* sollte eine einheitliche und überprüfbare Sprache zu Konflikten und zur Konfliktkultur innerhalb des Projektes schaffen. Die Projektkonzeption einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in der Altenhilfe diene als Arbeitsgrundlage aller später geplanten und durchgeführten Interventionen und wurde als projektbezogene Definition durch den Auftraggeber freigegeben.

Ab Mai 2011 fanden Gespräche mit der Einrichtungsleitung zu bekannten Konfliktsituationen und deren Einschätzung durch den trägerinternen Konflikttrainer in der Projekteinrichtung statt. Um die Ziele des Projektes zu erreichen, wurden drei unterschiedliche Interventionen durch den Konfliktberater auf der Basis von Vorgesprächen innerhalb der Projektgruppe und aufgrund der Einschätzung von Konfliktsituationen und Konfliktumgang durch die Einrichtungsleitung konzipiert und in eine zeitliche Abfolge gebracht. Dabei orientierte der Konfliktberater sich an seinen Erfahrungen und an Kenntnissen über unterschiedliche Formen und Herangehensweisen der Konfliktbewältigung und des Coachings.

Ein entsprechender Interventionsplan wurde im Juli 2011 durch den Konflikttrainer in der Projektgruppe präsentiert und durch den Auftraggeber freigegeben. Laut diesem Plan sollten unterschiedliche Interventionen bei Leitungen und Mitarbeitenden der verschiedenen Positionen und Arbeitsbereiche innerhalb der Projekteinrichtung angewandt werden.

Die Zielsetzungen und die Planung dieser Interventionen leiteten sich aus der zuvor beschriebenen pädagogischen Haltung ab und sollten aus Sicht des Konflikttrainers dazu beitragen, dass das Verständnis einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in die

Kultur der Projekteinrichtung inkludiert wurde und die Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend Konflikte aus dieser Idee heraus wahrnehmen, ansprechen und entsprechend bearbeiten können.

Die Interventionen wurden in der Zeit von Oktober 2011 bis Mai 2012 durchgeführt:

a) Einzelcoaching für die Führungskräfte der Projekteinrichtung

Im Kontext des vorliegenden Praxisprojektes sollten die Führungskräfte der Einrichtung gecoacht werden und durch eine entsprechende Begleitung die berufliche Kompetenz im Umgang mit Konflikten entwickeln. Aufgrund entsprechender Hilfestellung sollten wahrgenommene Konflikte in ihrem Entstehen und im Verlauf verstanden und bearbeitet werden. Coaching wird seit der Jahrtausendwende als eine etablierte Methode der Beratung und Begleitung für Einzelne und Gruppen sowohl in der Sozialen Arbeit als auch in wirtschaftlichen Kontexten gesehen. Astrid Schreyöög definiert es beispielsweise als *„Dialogform über Freud und Leid“* (SCHREYÖÖG 2012: 83). Dabei soll Coaching aus Sicht der Deutschen Gesellschaft für Coaching *„eine bewährte und in vielen Feldern etablierte Beratungsform in beruflichen Fragen sowie eine gezielte Förderung professioneller Fähigkeiten“* (Folder der Deutschen Gesellschaft für Coaching e.V. 2016) sein. Es geht im Coaching allgemein um die berufliche Rolle und auch die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen. Zeitlich wurden für das Einzelcoaching pro Führungskraft zwei Termine mit einer Dauer von je ein bis zwei Stunden geplant. Inhaltliche Schwerpunkte dabei sind Befürchtungen innerhalb der Organisation wie hilfreiche und schädliche Strukturen sowie Traditionen der Einrichtung. Ebenso beinhaltet das Coaching die Reflexion des eigenen Leitungs- und Konfliktverhaltens. Dabei wurde an der individuellen Entwicklung des eigenen Verständnisses und an Grundsätzen zum Thema Leitung und Konflikte gearbeitet. Jede Coaching-Sitzung wurde mit der Einrichtungsleitung reflektiert. Mit diesem Coaching-Ansatz verfolgte der Konfliktrainer die Zielsetzung, dass die Führungskräfte der Einrichtungen:

- ein konstruktives Konfliktverständnis entwickelt haben sollen,
- dass sie die Bereitschaft entwickelt haben, Konflikte anzusprechen und zu begleiten,

- dass explizites Leitungsverhalten in Konfliktsituationen entwickelt wurde und
- Verantwortung für die Klärung von Konflikten übernommen wird.

Um seine Inhalte zu vermitteln und zu veranschaulichen, verwendete der interne Konflikttrainer verschiedene Instrumente und Materialien aus klassischen Kommunikations- und Konfliktmodellen. Im Coaching waren dies:

- die Konfliktspirale aus der pädagogischen Zielsetzung,
- das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun,
- der Ermutigungs- und Entmutigungskreislauf nach Schoenacker,
- die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl.

b) Konfliktworkshop mit den Führungskräften der Projekteinrichtung

Dieser Konfliktworkshop sollte laut Planung dazu beitragen, eine einheitliche Sprache über Konflikte und Konfliktthemen im Führungsteam zu etablieren sowie Konflikte in der Einrichtung zu erkennen, einzuordnen und zu verstehen. Er fand an zwei Tagen statt und umfasste jeweils sechs Zeitstunden. Einerseits wurden dabei theoretische Ideen mit der Wirklichkeit in der Einrichtung verglichen und andererseits Ideen entwickelt, die für die Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Einrichtung hilfreich sein könnten. Mit diesem Workshop wurden folgende Ziele verfolgt:

- Die Mitarbeitenden mit Personalverantwortung kennen verschiedene Aspekte von Konflikten und können das Geschehen in ihrer täglichen Arbeit einordnen.
- Die Konfliktwahrnehmung ist geschärft.
- Konflikte werden als Chance wahrgenommen.
- Es gibt eine Bereitschaft Konflikte anzusprechen.
- Es gibt ein strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituationen.

Zur Umsetzung konzipierte der Konflikttrainer folgenden Ablauf:

Übersicht über den Ablauf und die Methoden des Konfliktworkshops

Inhalt	Methode	Fragen	Material
Information zum Projekt	Vortrag	Vereinbarung zum Projekt	
Konflikte	Vortrag	Was passt zu uns, was kennen wir, wie gehen wir bisher damit um, was wünschen wir uns?	Konfliktspirale
Planung einer hilfreichen Atmosphäre für eine konstruktive Konfliktkultur; Ideen für die Einrichtung	Vortrag Gruppenarbeit Diskussion	Was brauchen wir, um eine hilfreiche Atmosphäre für eine konstruktive Konfliktkultur aufzubauen?	Ermutigungskreislauf Entmutigungskreislauf
Wahrnehmung von Konfliktarten		Wenn ich an Konflikte in unserer Einrichtung denke, dann fällt mir ein...	
Zusammenkommen, Konflikte erleben und auswerten	Übung		
Eskalationsstufenkonzept	Austausch	Einschätzung der wahrgenommenen Konflikte in der Einrichtung	Eskalationsstufen nach Glasl
Planung des weiteren Vorgehens in der Einrichtung		Was wollen wir für unsere Einrichtung, wie geht unser Weg weiter?	Interventionsplanung

Abbildung 9: Übersicht über den Konfliktworkshop

Um diese Ziele zu erreichen, umfasste der Workshop verschiedene methodische Ansätze der Wissensvermittlung und der moderierten Diskussion zum Thema Konflikte. Dementsprechend wurden die Führungskräfte in einem ersten Schritt über das Projekt und den Projektverlauf durch einen Vortrag informiert und die konzeptionelle Idee einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* wurde vorgestellt. Anhand verschiedener Fragen wurde in ein Gespräch über den konkreten Umgang mit Konflikten übergeleitet. Dazu nutzte der Konflikttrainer unterschiedliche Impulsfragen, mit denen er die Führungskräfte aufforderte das eigene Konfliktverhalten zu reflektieren. Er erläuterte die Wirkung von Konflikten im Sinne von Er- und Entmutigung und die Eskalation von Konflikten mithilfe der Konfliktspirale und des Eskalationsmodells von Friedrich Glasl und forderte die Führungskräfte auf, diese mit praktischen Beispielen aus der Einrichtung zu verbinden und dadurch das Wissen zur

Erklärung von Konflikten und Konfliktdynamiken zu erwerben. Anhand des Konflikteskalations-Modells wurde im Workshop erläutert, welche Konflikte es zurzeit in der Einrichtung gibt, welche Konflikte typisch für dieses Handlungsfeld der Altenhilfe sind, und es wurden Ideen entwickelt, wie diesen künftig begegnet werden könnte. Dabei entstand laut Interventionsergebnis folgende Aufgabenverteilung für den Konfliktfall:

- Aufgaben der mittleren Führungsebene waren, Konflikte des eigenen Bereiches möglichst eigenständig zu lösen. Dazu sollten die Führungskräfte nachhören, „was los ist“ und herausfinden, „um was es geht“, und das Gespräch auf einer Sachebene moderieren.
- Aufgaben der Einrichtungsleitung wurden darin gesehen, gegebenenfalls Richtlinien vorzugeben und als Reflexionsebene für die Mitarbeitenden und die Führungskräfte zur Verfügung zu stehen und bei Bedarf die notwendigen Entscheidungen zu treffen und nachzuhalten.

c) Moderation und Begleitung der Teams zu Konfliktfragen

Neben dem Training für die Führungskräfte wurden als Intervention für die Mitarbeitenden Teamgespräche in Form konkreter Konfliktbesprechungen vor Ort geplant. Insgesamt umfassten die Teammoderationen 28 Stunden, pro Team standen vier Stunden zur Verfügung, aufgeteilt in drei Einheiten à 90 Minuten. In diesem Zeitraum sollte die Idee der *'Konstruktiven Konfliktkultur'* durch inhaltliche Inputs transportiert werden, um so ein hilfreiches Besprechungssystem zu entwickeln, in dem Konflikte wahrgenommen und konstruktiv genutzt werden und gleichzeitig eine emotionale Betroffenheit bearbeitet werden kann. Die Teamgespräche waren als zentraler Punkt der Interventionen geplant und hatten folgende Ablaufplanung (vgl. Abbildung 10):

- Kennenlernen der Konfliktkultur, Einordnung des Projektes, Möglichkeit Konflikte zu benennen, in Kontakt kommen mit der Idee, dass Konflikte hilfreich sind (ohne Bereichsleitung),
- Vertiefung der Konfliktkultur, Ausprobieren der Ideen an konkreten Konflikten, Ansprechen konkreter Konflikte (ohne Bereichsleitung),
- Bearbeitung konkreter Konflikte und Vereinbarungen (mit Bereichsleitung).

Übersicht über den Ablauf und die Methoden der Teammoderation

Inhalt	Methode	Fragen
Einstieg	Vortrag	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen der Konfliktkultur anhand der Projektdefinition
	Impulsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Wo nehmen Sie Entwicklungen wahr, die sich in die falsche Richtung entwickeln? • Schauen Sie auf die Zusammenarbeit im Team! Wie wohl fühlen Sie sich? • Schauen Sie auf die Führung! Wie fühlen Sie sich geführt, motiviert, informiert?
Auseinandersetzung mit Erlebtem	Einzelarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder schreibt 3 Punkte auf, die positiv erlebt werden, die so bleiben sollen. • Jeder schreibt 3 Punkte auf, die nach der eigenen Einschätzung ein „Mehr“ oder „Weniger“ verlangen.
Genau-Verstehen-Wollen-Dialog	Hören	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder stellt in der Runde seine Gedanken vor. Dabei wird niemand unterbrochen. Es wird auf Stellungnahmen und Reaktionen verzichtet.
Klärungsdialog	Moderation	<ul style="list-style-type: none"> • Positives auf einen Stapel legen! • Kritische Äußerungen werden thematisch zusammengelegt. • Moderierter Dialog mit dem Ziel, die unterschiedlichen Positionen, Irritationen oder Vorbehalte durch Nachfragen möglichst genau zu verstehen.
Lösungsgespräch	Moderation	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen werden entwickelt und Vereinbarungen getroffen.

Abbildung 10: Übersicht über die Teammoderation

Durch die Teammoderationen sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Die Mitarbeitenden wissen um die Idee einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'*.
- Die Wahrnehmung von Konflikten bei den Mitarbeitenden ist gesteigert.
- Die Mitarbeitenden sprechen Konflikte an und haben eine Idee zur konstruktiven Lösung von Konflikten.

Das Einzelcoaching sowie der Workshop konzentrierten sich auf die Führungskräfte der Einrichtung und fanden als erste Interventionen bis Januar 2012 statt. Die Moderation innerhalb der Teams wurde als zweiter Baustein ab März 2012 durchgeführt.

Nach der Darstellung des gesamten Projektverlaufes im September 2012 wurde die Projektdefinition zur konzeptionellen Grundlage einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'*. Anwendung fand diese durch den internen Konflikttrainer, dessen Stelle durch

das Projekt fest implementiert wurde. In Absprache mit der Stabstelle Organisationsentwicklung steht er seitdem für alle Einrichtungen im Bereich der Altenhilfe sowie der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung.

Im Mai 2013 wurde das Projekt schließlich durch die Vorstellung aller Ergebnisse abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt war die Projektgruppe der Überzeugung, dass sich der Umgang mit Konflikten in der Projekteinrichtung aufgrund der Interventionen verändert hatte und Merkmale einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* (gemeinsame Sprache, Sicherheit in der Bearbeitung von Konflikten durch Instrumente) aufgrund der Maßnahmen entwickelt wurden.

Die definierte *'Konstruktiven Konfliktkultur'* wurde als konzeptionelle Grundlage in den Regelbetrieb der Altenhilfe und Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen des Trägers überführt.

2. Methodische Grundlage der Evaluationsstudie zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur als Praxisprojekt

2.1 Forschungsmethode und Erhebungsinstrumente

Die wissenschaftliche Projektbegleitung fand als Evaluationsstudie statt. Als Teilbereich der empirischen Sozialforschung befasste sie sich mit der Bewertung von Maßnahmen und Interventionen, so dass sie für die Untersuchung des zugrundeliegenden Projektes am besten geeignet erschien. Evaluationsforschung lässt sich definieren als „*systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme*“ (BORTZ/DÖRING 2006: 96). Grundsätzlich handelt es sich bei der vorliegenden Studie um eine summative Evaluation (vgl. FLICK 2006: 14 und 71 f.). Diese überprüft die Wirksamkeit einer Maßnahme bzw. geht der Frage nach, ob die Interventionen entsprechend der pädagogischen Vorannahme und der definierten Haltung wirken, wie es theoretisch erwartet wird. In der Regel werden summative Evaluationen nach Abschluss von Projekten vorgenommen. Aufgrund der Vielschichtigkeit macht das vorliegende Projekt zudem eine formative Evaluation (vgl. FLICK 2006: 14 und 71 f.) erforderlich, da nicht nur am Ende des Projektes die Gesamtwirkung geprüft werden soll, sondern auch die Entwicklung während des Projektes als Stand zwischen den einzelnen Interventionen und deren Wirkung, insbesondere in der Betrachtung der unterschiedlichen Hierarchieebenen (vgl. BORTZ/DÖRING 2006: 111 f.). Somit besteht die wissenschaftliche Projektbegleitung aus zwei Eckpfeilern: einer summativen Effektevaluation und einer formativen Prozessevaluation. Evaluationsstudien beinhalten alle forschenden Aktivitäten, bei denen es um die Bewertung von Interventionen und deren Auswirkung auf den Wandel innerhalb der Organisation geht. Zentrale Bestandteile der Evaluation sind dabei: Erkenntnisfunktion, Optimierungsfunktion, Kontrollfunktion, Entscheidungsfunktion und Legitimationsfunktion (vgl. BORTZ/DÖRING 2006: 97).

Um diese Evaluationsziele zu erreichen, bedarf es der Überprüfung der Zieldefinitionen in Verbindung mit den Interventionen, welche durch den Auftraggeber des Projektes gesetzt und dem Auftrag zur wissenschaftlichen Begleitung zugrunde gelegt wurden. In der Orientierung an diesen Fragestellungen und Zielen des Projektes ergeben sich folgende Operationalisierungen der Maßnahmenziele:

- Die Implementierung führt im Ergebnis zur Austragung von Konflikten und durch die Interventionen zu einer Steigerung der Konfliktfähigkeit aller Beteiligten.
- Die Etablierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* führt zu einer Steigerung der Veränderungsbereitschaft durch eine entsprechende Konfliktfestigkeit der Organisation.
- Effekte der Maßnahmen sind letztlich die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, die Reduzierung von Belastungen und die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation.

Die Aufgabe der wissenschaftlichen Projektbegleitung bestand deshalb neben der beobachtenden Begleitung der Projektgruppe vor allem aus der Erhebung von qualitativen Daten zur Wirksamkeit der einzelnen Interventionen im Längsschnitt des Projektverlaufs, differenziert zwischen den jeweiligen Zielgruppen *„Führungskräfte“*, *„mittlere Führungsebene“* und *„Mitarbeitende“* der Projekteinrichtung.

Die vorliegende Evaluationsstudie basiert auf der Anwendung qualitativer Methoden. Hier liegt der besondere Nutzen in den Informationen, die auf primär verbalisierten bzw. transkribierten Daten basieren. Diese qualitativen Daten können soziale Gegenstände, wie es Konflikte sind, auf eine wissenschaftliche Art am ehesten beschreiben. Im Blick auf Konflikte können diese entsprechend ihrer Verhältnisse, der Bedeutung, der Struktur und auch der möglichen Veränderung in besonders geeigneter Weise erfasst werden (vgl. HEINZE 2001: 12 f.). Um konkrete Aussagen über einen Gegenstand gewinnen zu können, sind Leitfadeninterviews in der qualitativen Evaluationsforschung gängige Erhebungsinstrumente (vgl. MAYER 2013: 37). Anhand qualitativer Interviews ist es möglich, die individuelle Einstellung der Mitarbeitenden im Zusammenhang von Konflikten zu erfragen und entsprechend miteinander zu vergleichen. Des Weiteren können sowohl Gemeinsamkeiten und

Unterschiede als auch offene und latente Bedeutungsinhalte in den jeweiligen Einschätzungen in Bezug auf den eigenen Umgang mit Konflikten im Kontext der beruflichen Tätigkeit erfasst werden (vgl. HEINZE 2001: 12 f.).

Dementsprechend wurden problemzentrierte Interviews und Experteninterviews als Erhebungsinstrumente angewandt. Die Interviews wurden aufgezeichnet. Dies erlaubt im Gegensatz etwa zu Gesprächsprotokollen die authentische und präzise Erfassung des Gesagten.

a) Problemzentrierte Interviews

Im Rahmen der Datenerhebung wurden problemzentrierte Interviews geführt. Es handelt sich um ein "diskursiv-dialogisches Verfahren", welches die Interviewten als Experten ihrer Handlungen begreift. Dabei hat das Interview eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realitäten zum Ziel. Um den eigenen Erkenntnisfortschritt zu optimieren, wird das Zuhören mit Nachfragen ergänzt. Der zuvor erstellte Leitfaden enthält die Forschungsthemen als Gedächtnisstütze und einen entsprechenden Orientierungsrahmen zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews. Zudem sind einige Frageideen zur Einleitung einzelner Themenbereiche sowie eine vorformulierte Frage zum Ende des Gespräches vorhanden, die für alle Interviews identisch sind. Der Leitfaden orientiert sich an der Fragestellung der Forschung und an der Zielsetzung des Forschungsgegenstandes und enthält fünf Themenkomplexe:

- **Konflikterleben:** Welche Konflikte werden im Arbeitsumfeld erlebt und welche Bewältigung gibt es?
- **Führungsverhalten:** Wie wird Führung in Konflikten erlebt, gibt es Unterstützung?
- **Macht und Regeln:** Sind Regeln und Grenzen in Konflikten allen Mitarbeitenden bekannt?
- **Veränderungen:** Wie werden Veränderungen erlebt, wie wird mit ihnen umgegangen?
- Die Abschlussfrage ist eine „Wunderfrage“ und heißt: Was würde sich in der Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde? Die Antworten sollen einen Aufschluss über die Sichtweise auf Konflikte geben.

b) Experteninterviews

Zielgruppe des Projektes sind nicht ausschließlich die Mitarbeitenden, sondern ist auch die Leitung der Einrichtung. Zentrale Frage ist hier der Zusammenhang zwischen der Sichtweise auf Konflikte und dem Konfliktverhalten von Führungskräften in Verbindung mit den tradierten hierarchischen Aufbau- und Ablaufprozessen in stationären Altenheimen. Für die Befragung der Einrichtungs- und Pflegedienstleitung wurden Experteninterviews gewählt. Expertenwissen wird als vielversprechender Ansatzpunkt im Kontext von Evaluationsforschungen gesehen (vgl. FLICK 2006: 218). Deeke definiert, dass das, was oder wer „Experten“ sind, *„in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand und darauf bezogenem theoretisch-analytischen Forschungsansatz ganz unterschiedlich“* (DEEKE 1995: 7) ausfällt. *„Als Experten könnte man diejenigen Personen bezeichnen, die im Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als Sachverständige in besonderer Weise kompetent sind“* (DEEKE 1995: 7). Nach dieser Definition sind auch die Einrichtungsleitung- und Pflegedienstleitung einer stationären Altenhilfeeinrichtung als Experten für die Konfliktkultur im Kontext von Führung, Regeln und Veränderungen in der Einrichtung zu betrachten. Dies bestätigt auch Flick: *„Wenn jedoch Experteninterviews in der Evaluation durchgeführt werden, sind in der Regel Mitarbeiter einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten (professionellen) Erfahrungswissen die Zielgruppe“* (FLICK 2006: 218). Experteninterviews werden grundsätzlich als Leitfadeninterviews durchgeführt. Der Leitfaden erfüllt mehrere Funktionen im Interview: Der Interviewende erweist sich nicht als inkompetenter Gesprächspartner, und die Leitfadenorientierung dient als Ausschlusskriterium für Themen, die nichts mit dem eigentlichen Thema zu tun haben (vgl. FLICK 2006: 219).

Darüber hinaus liegen entsprechende Leitfäden für das Interview zu den Erhebungszeitpunkten vor, welches sich an den Untersuchungsthemen und der Fragestellung der Gesamtarbeit orientiert:

- Konfliktkultur der Einrichtung: Welche Konflikte wurden in der Einrichtung erlebt und wie waren die Ansatzpunkte der Konfliktbearbeitung?
- Führungsverhalten: Welche Maßstäbe hat das eigene Führungsverhalten und was bedeutet dies in Konfliktsituationen?

- Macht und Regeln: Welche Regeln kommen in Konfliktsituationen zur Anwendung, und welche Situationen führen zu einem „Machteingriff“ durch die Führungskraft?
- Veränderungen: Gibt es Veränderungsprozesse in der Einrichtung, und wie werden Veränderungen erlebt? Welche Veränderungswünsche gibt es an die Konfliktkultur der Einrichtung?
- Die Abschlussfrage (siehe problemzentrierte Interviews)

2.2 Sample

Die gewählte Stichprobe soll den untersuchten Fall inhaltlich repräsentieren. Dabei geht es darum, *„die Typik des untersuchten Gegenstandes zu bestimmen und dadurch die Übertragbarkeit auf andere, ähnliche Gegenstände zu gewährleisten“* (MERKENS 2004: 291). Dieser Empfehlung folgend wurde die Stichprobe so gewählt, dass *„nicht alle Interviewten aus der gleichen Hierarchieebene kommen oder einer Abteilung angehören, wenn die Organisationskultur untersucht wird“* (MERKENS 2004: 291).

Die Stichprobe der vorliegenden Untersuchung konstruiert sich aus den Mitarbeitenden der beteiligten stationären Altenhilfeeinrichtung, die durch die Geschäftsführung des Projektträgers nach Absprache festgelegt wurden. Dabei orientiert sich diese an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden der unterschiedlichen Arbeitsbereiche und an der klassischen Aufbaustruktur eines Altenheimes. Als betriebliche Organisation sind stationäre Altenhilfeeinrichtungen durch bestimmte Muster der Aufbau- und Ablauforganisation gekennzeichnet. Hierzu zählen: betriebsinterne Regelungen, Verteilung von Arbeitsaufgaben, bestimmte Hierarchien von Entscheidungsbefugnissen sowie Vorgaben zu den Abläufen der Arbeitsorganisation (vgl. VOGES 2002: 67 f.), aufgeteilt in drei Bereiche: Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft. Der Begriff der Aufbauorganisation bezieht sich auf die Verteilung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Aufgaben einzelner Personen oder Personengruppen innerhalb einer Organisation. Die strukturellen Beziehungen in den Einrichtungen zeigen die Positionen unterschiedlicher Rolleninhaber in der Organisation an. Dabei sind Macht und Status zentrale Komponenten.

Gerade Einrichtungen der Altenhilfe sind aus ihrer Historie heraus und aufgrund von gesetzlichen Anforderungen hierarchisch strukturiert. Im haftungsrechtlichen Bereich liegt auf dieser Ebene die Verantwortung für die gesamten Handlungsabläufe der Einrichtung. Die Bereichsleitungsebene wird als „Sandwich“-Position beschrieben. Auf der einen Seite sollen die Fachkräfte in dieser Position Teil der jeweiligen Teams sein, auf der anderen Seite sollen sie die unternehmerischen Ziele der Einrichtung vertreten sowie die wirtschaftlichen Vorgaben einhalten (vgl. THALHOFER/BORUTTA 2008: 28 ff.). Sie haben die Verantwortung für die Einhaltung der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Abbildung 11) der Einrichtung; diese stellen sie durch eine bedarfsorientierte und wirtschaftliche Dienstplangestaltung sicher. Idealtypisch sind vier Ebenen der Entscheidungsbefugnis (vgl. VOGES 2002: 209), welche bei der Stichprobenkonstruktion zu berücksichtigen ist:

Idealtypische Aufbauorganisation der stationären Altenhilfe

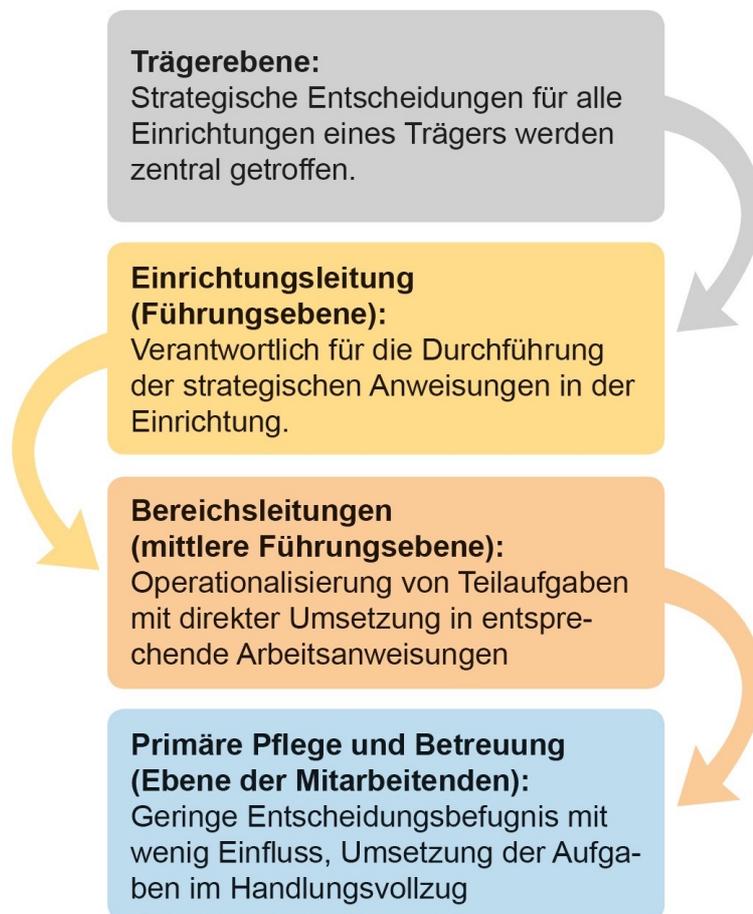


Abbildung 11: Aufbauorganisation der Altenhilfe (vgl. VOGES 2002: 209)

Im vorliegenden Fall ist der Träger der Auftraggeber des Projektes, das Forschungsgegenstand der Arbeit ist. Er wird in der Projektgruppe durch die Stabstellen vertreten. Die pädagogische Haltung und Zielsetzung innerhalb der Trägerstrukturen wird durch die teilnehmende Begleitung an den Sitzungen der Projektgruppe erfasst.

In der Projekteinrichtung werden die zweite Ebene mit Einrichtungs- und Pflegedienstleitung, die mittlere Führungsebene mit den Bereichsleitungen aller drei Dienstleistungsbereiche sowie Mitarbeitende aus den verschiedenen Bereichen befragt. Die Anzahl der befragten Mitarbeitenden orientiert sich dabei an der Größe der Bereiche. Dabei ist die Pflege der größte Bereich und setzt sich zusammen aus 50 % Pflegefachkräften und 50 % Pflegehilfskräften, danach kommen Mitarbeitende der Betreuung und hauswirtschaftliche Kräfte.

Aus diesen Grundlagen ergibt sich folgende Stichprobe (vgl. Abbildung 12): Befragt wurden elf (von 44) Mitglieder der Organisation mit einer Betriebszugehörigkeit von 2 bis 22 Jahren, die entweder als Vollzeit- oder Teilzeitkräfte tätig sind. Dabei verteilt sich die Stichprobe auf alle Hierarchieebenen und alle Bereiche einer stationären Altenhilfeeinrichtung. Dementsprechend wurde die Einrichtungsleitung und deren Stellvertretung (Pflegedienstleitung), die Wohnbereichsleitung, die Leitung des Sozialen Dienstes, der Haustechniker sowie die Hauswirtschaftsleitung befragt. Hinzu kamen eine Mitarbeiterin aus der Betreuung und Mitarbeitende aus der Pflege, davon zwei Pflegehilfskräfte (eine im Tag- und eine im Nachtdienst) sowie zwei Pflegefachkräfte. Zwei der befragten Mitarbeitenden waren zum Zeitpunkt der Erhebungen zudem Mitglieder der Mitarbeitervertretung (MAV).

Übersicht über das Sample, orientiert an der Aufbauorganisation

	Funktion	Qualifikation	Fall	Geschlecht	Betriebszugehörigkeit	Arbeitszeit
Führung	Einrichtungsleitung	Pflegefachkraft	A	weiblich	2 Jahre	Vollzeit
	Pflegedienstleitung	Pflegefachkraft	A	weiblich	13 Jahre	Teilzeit
Mittlere Führungsebene	Leitung Sozialer Dienst	Pädagogischer Beruf	D	weiblich	9 Jahre	Teilzeit
	Hauswirtschaftsleitung	Ökotrophologin	C	weiblich	7 Jahre	Vollzeit
	Wohnbereichsleitung	Pflegefachkraft	E	weiblich	9 Jahre	Teilzeit
	Haustechnik	Elektriker	B	männlich	11 Jahre	Teilzeit
Ebene der Mitarbeitenden	Mitarbeitende 1	Pflegefachkraft	G	männlich	7 Jahre	Vollzeit
	Mitarbeitende 2	Pflegefachkraft	F	weiblich	7 Jahre	Vollzeit
	Mitarbeitende 3	Pflegehilfskraft	J	weiblich	12 Jahre	Teilzeit
	Mitarbeitende 4	Pflegehilfskraft	H	weiblich	22 Jahre	Teilzeit
	Mitarbeitende 5	Betreuungskraft	I	weiblich	4 Jahre	Teilzeit

Abbildung 12: Übersicht über das Sample

2.3 Durchführung der Untersuchung

Die Durchführung der Untersuchung war eingebunden in die zeitliche Struktur der Projektplanung und wurde entsprechend zu Beginn, nach den Interventionen mit der Führungsebene und nach Beendigung des gesamten Projektes durchgeführt. Im Folgenden findet eine Einordnung der drei Erhebungszeitpunkte in die Projektplanung (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 13) statt:

Tabellarische Übersicht: Projektverlauf und Erhebungszeitpunkte

Wann?	Was?	Wer?
Januar 2011	Vorstellung des Projektes in einer Konferenz der Einrichtungsleitungen und Auswahl der Projekteinrichtung	Geschäftsführung
Februar 2011	Projektdefinition einer „Konstruktiven Konfliktkultur“ im Trägerverbund und Einigung über die pädagogische Zielsetzung und Haltung	Stabstellen „Christliche Identität“ und „Organisationsentwicklung“ Interner Konflikttrainer
	Freigabe der projektbezogenen Definition	Geschäftsführung
April/ Mai 2011	Erhebungszeitpunkt I: IST- Stand der Einrichtung vor Beginn der Interventionen	Wissenschaftliche Begleitung
Mai bis Juli 2011	Gespräche zu Konfliktsituationen in der Einrichtung Planung und Entwicklung der Interventionen	Einrichtungsleitung Interner Konflikttrainer Interner Konflikttrainer
Juli 2011	Präsentation und Freigabe der Interventionsplanung	Geschäftsführung Stabstellen „Christliche Identität“ und „Organisationsentwicklung“ Leitung Personal Interner Konflikttrainer
Oktober 2011 bis Februar 2012	Durchführung der geplanten Interventionen • Einzelcoaching für die Führungskräfte der Projekteinrichtung • Konfliktworkshop mit allen Führungskräften der Einrichtung	Interner Konflikttrainer
29. Februar 2012	Erhebungszeitpunkt II Wirkung der Interventionen mit den Führungskräften nach deren Abschluss	Wissenschaftliche Begleitung
März/ April 2012	a) Moderation und Begleitung der Teams zu Konfliktfragen mit theoretischem Input	Interner Konflikttrainer
Juni bis August 2012	Erhebungszeitpunkt III: Erhebung der Wirkung aller Interventionen	Wissenschaftliche Begleitung
September 2012	Darstellung des Zwischenstandes und Abstimmen des weiteren Vorgehens	Projektgruppe
bis April 2013	Konzeptentwicklung Konfliktkultur	Projektgruppe
Mai 2013	Projektabschluss Vorstellung der Ergebnisse	Projektgruppe Leiterkonferenz

Abbildung 13: Einbindung der Erhebungen in den Projektverlauf

Die ersten Erhebungen fanden Ende April/ Anfang Mai 2011 statt. Sie dienten einer ersten Bestandaufnahme der Konfliktkultur in der Einrichtung vor Bekanntwerden der pädagogischen Zielsetzung des Projektes und vor Beginn der Interventionsplanung und deren Durchführung. Die Interviews wurden in der Einrichtung in einem kleinen Besprechungszimmer durchgeführt. Mit den Mitarbeitenden und den Führungskräften der mittleren Führungsebene fanden die beschriebenen problemzentrierten Interviews jeweils im Einzelsetting statt. Die Experteninterviews mit der Einrichtungsleitung (Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung) wurden im Gruppensetting geführt. Für die problemzentrierten Interviews war pro Interview ca. eine Stunde geplant, für das Experteninterview ca. zwei Stunden. Die Tabellen geben einen genauen Überblick über die stattgefundenen Interviews und deren Dauer (vgl. Abbildung 14,15 und 16).

Erhebungszeitpunkt I (EZP 1): Interviews zur Erfassung der IST-Situation

	Interviewpartner	Teilnahme	Ort	Datum	Dauer des Interviews
Expertenint.	Einrichtungsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	03.05.2011	89,08 Min
	Pflegedienstleitung				
Problemzentrierte Interviews	Leitung Sozialer Dienst	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	27.04.2011	38,29 Min
	Hauswirtschaftsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	04.05.2011	47,46 Min
	Wohnbereichsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	27.04.2011	56,21 Min
	Haustechnik	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	04.05.2011	38,68 Min
	Mitarbeitende 1	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	27.04.2011	48,87 Min
	Mitarbeitende 2	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	27.04.2011	21,23 Min
	Mitarbeitende 3	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	27.04.2011	29,49 Min
	Mitarbeitende 4	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	04.05.2011	22,41 Min
	Mitarbeitende 5	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	04.05.2011	27,82 Min

Abbildung 14: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt I

Zwischen Oktober 2011 und Februar 2012 fanden als Interventionen das Einzelcoaching für die Führungskräfte der Projekteinrichtung und der Konfliktworkshop mit allen Führungskräften der Projekteinrichtung statt.

Zum Abschluss der Interventionen mit der Zielgruppe Führungskräfte wurde eine Zwischenerhebung zur formativen Evaluation durchgeführt.

Erhebungszeitpunkt II (EZP 2): Interviews zum Zwischenstand

	Interviewpartner	Teilnahme	Ort	Datum	Dauer des Interviews
Exper- tenint.	Einrichtungsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	31,40 Min
	Pflegedienstleitung				
Problemzentrierte Interviews	Leitung Sozialer Dienst	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	14,22 Min
	Hauswirtschaftsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	13,31 Min
	Wohnbereichsleitung	Nein	–	–	–
	Haustechnik	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	10,09 Min
	Mitarbeitende 1	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	26,06 Min
	Mitarbeitende 2	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	9,50 Min
	Mitarbeitende 3	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	03.08.2012	6,17 Min
	Mitarbeitende 4	Nein	–	–	–
	Mitarbeitende 5	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	29.02.2012	11,05 Min

Abbildung 15: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt 2

Diese Befragung hebt sich vom beschriebenen Interviewleitfaden ab. Die Mitarbeiter werden in diesen Interviews wiederum nach Konflikten in der Einrichtung, nach dem Umgang der Führungskräfte mit Konflikten befragt und anschließend in einer offenen Fragestellung, ob sich seit dem letzten Gespräch Veränderungen im Umgang mit Konflikten ergeben haben. Die Führungskräfte wurden nach den Interventionen gefragt und deren Nutzen für ihre tägliche Arbeit im Umgang mit Konflikten.

Darüber hinaus ging es um Regeln in Bezug auf Konflikte, die sich auf der Basis der Interventionen entwickelt haben könnten und um die Einschätzung zu den Veränderungen in der Konfliktkultur auf der Grundlage des Projektes. Die Settings waren dieselben wie beim ersten Erhebungszeitpunkt: Mitarbeitende und mittlere Führungsebene im Einzelinterview, Einrichtungs- und Pflegedienstleitung gemeinsam.

Drei Monate nach Abschluss aller Interventionen fand die letzte Erhebung statt. Dazu wurde das jeweils gleiche Setting gewählt und die Leitfragen des ersten Erhebungszeitpunkts, allerdings mit dem stärkeren Fokus auf Veränderungen der Konfliktkultur, die sich in diesen eineinhalb Jahren ergeben haben könnten und welche die Mitarbeitenden und Führungskräfte auf die Interventionen des Projektes zurückführen.

Erhebungszeitpunkt III (EZP 3): Interviews nach Abschluss

	Interviewpartner	Teilnahme	Ort	Datum	Dauer des Interviews
Exper- tenint.	Einrichtungsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	03.08.2012	58,07 Min
	Pflegedienstleitung				
Problemzentrierte Interviews	Leitung Sozialer Dienst	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	18.06.2012	37,14 Min
	Hauswirtschaftsleitung	Nein	–	–	–
	Wohnbereichsleitung	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	03.08.2012	22,37 Min
	Haustechnik	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	18.06.2012	15,30 Min
	Mitarbeitende 1	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	18.06.2012	27,57 Min
	Mitarbeitende 2	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	21.06.2012	12,20 Min
	Mitarbeitende 3	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	03.08.2012	6,09 Min
	Mitarbeitende 4	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	21.06.2012	17,23 Min
	Mitarbeitende 5	Ja	Besprechungsraum der Einrichtung	21.06.2012	14,43 Min

Abbildung 16: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt 3

Nach jeder Erhebung erfolgte zeitnah die Transkription der Interviews über ein Schreibbüro (vgl. www.amanu.de) unter Anwendung nachfolgender Regeln:

- (...) für ein unverständliches Wort
- (.....) für eine unverständliche Passage
- (den Kram?) für einen vermuteten Wortlaut
- (hh:mm:ss) für eine Zeitmarke
- (Sprecherüberschneidung) für unverständliches gleichzeitiges Sprechen
- (Audiostörung) für z.B. starkes Rauschen, unterbrochene Aufnahme
- ... für eine deutliche Pause, abgebrochener Satz
- (lacht laut auf) für Begleiterscheinungen

2.4 Auswertung und Analysetechnik

Die Auswertung und Analyse der Daten erfolgt im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Festlegen auf diese Auswertungsform des erworbenen Datenmaterials und die damit verbundene Verwendung der systematischen Analyseschritte und Analyseregeln macht das Vorgehen überprüfbar. Jeder Analyseschritt und jede Entscheidung zum Auswertungsprozess ist im Vorfeld definiert und lässt sich auf festgelegte Regeln zurückverfolgen.

Zu jedem der im vorherigen Kapitel beschriebenen Erhebungszeitpunkte liegen transkribierte Interviews vor. Da die Teilnahme an den Befragungen zu jeder Zeit freiwillig war und es auch krankheitsbedingte Ausfälle gab, liegen zum ersten Erhebungszeitpunkt zehn, zur Zwischenerhebung acht und am Ende neun Interviews vor. Dieses verschriftlichte Datenmaterial wurde trotz des Umfangs komplett ausgewertet. Dabei geben die Themenkomplexe des Leitfadens eine entsprechende Struktur zur Aufteilung der Interviews in Sinnabschnitte vor.

Der Untersuchungsgegenstand, also das Projekt zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in der Altenhilfe, gibt die *"Richtung der Analyse"* bereits vor: Es geht um das individuelle Erleben und die Wahrnehmung von Konfliktsituationen, deren Einbettung in die Arbeitsabläufe der Einrichtung und deren Auswirkung auf die Konfliktkultur der Einrichtung.

In einem ersten Auswertungsschritt wurden dementsprechend alle Interviews unter folgenden Fragestellungen ausgewertet, während gleichzeitig versucht wird, fallbezogene Kategorien zu bilden und Textzusammenfassungen durchzuführen:

- Gibt es Konflikte in der Einrichtung? / Welche Konflikte werden benannt? / Was wird als Konflikt wahrgenommen?
- Wie wird das Führungsverhalten in Konfliktsituationen erlebt?
- Gibt es Regeln in der Einrichtung, die in Konfliktsituationen Anwendung finden?
- Gibt es Anlässe für einen Berufsausstieg?
- Wie ist das Erleben von Veränderung in der Einrichtung?
- Würde sich etwas verändern, wenn es keine Konflikte in der Einrichtung mehr geben würde?

Die dazu passende Analysetechnik ist im ersten Schritt die Zusammenfassung nach Mayring: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (MAYRING 2011: 65). Die jeweiligen Themenkomplexe (so auch in den Transkripten benannt) sind die entsprechende *Auswertungseinheit*. Dabei kann sich die *Kodiereinheit* auf eine gemachte Aussage, gegebenenfalls nur ein Wort, mitunter ausschließlich auf die Bestätigung einer Frage mit „Ja“ oder „Nein“ beziehen und die *Kontexteinheit* auf einen ganzen Absatz oder eine Aussage (vgl. MAYRING 2011: 69 f.). Nicht zum konkreten Themenkomplex gehörende Aussagen oder Inhalte finden in dieser ersten Auswertung ebenfalls eine Berücksichtigung, insofern sie inhaltstragende Aussagen zu einem der anderen Themenkomplexe enthalten.

Diese erste Analyse in Form der Zusammenfassung erfolgt in zwei Arbeitsschritten. Zunächst werden die einzelnen Interviews ausgewertet. Dies geschieht durch die Paraphrasierung der entsprechenden Textstellen mit gleichzeitiger Generalisierung² bestimmter Begrifflichkeiten, die von den Befragten unterschiedlich verwendet werden, aber dasselbe meinen (beispielsweise: Station = Wohnbereich, Chefin = Einrichtungsleitung etc.) und entsprechend durch die Reduktion des Materials

² Nach Mayring handelt es sich hierbei um zwei getrennte Arbeitsschritte, die aufgrund der Datenmenge zusammengelegt werden (MAYRING 2011: 65 f.).

durch das Streichen bedeutungsgleicher Inhalte, ein erstes fallbezogenes Kategoriensystem entsteht. Diese Kategorien werden in einer Zusammenfassung des jeweiligen Falls zusammengetragen und entsprechend thematisch zu den Fragestellungen sortiert. Die Auswertung erfolgt entsprechend zu allen drei Erhebungszeitpunkten. Im Ergebnis liegen Zusammenfassungen der Interviews und entsprechend aus dem Datenmaterial reduzierte Kategorien, differenziert nach Erhebungszeitpunkten, vor. Aus diesen ersten Analyseschritten zu allen drei Erhebungszeitpunkten des Materials ergaben sich anhand prägnanter und immer wiederkehrender Aussagen und auf der Grundlage der Ziele des Projektes als Untersuchungsgegenstand vier Hauptthemen. Sie bilden die Basis einer ersten theoretischen Annäherung und Auseinandersetzung im Kontext der Themenkomplexe der Interviews und der pädagogischen Zielsetzung der Interventionen aus organisationssoziologischer und systemischer Sicht. Wo zur Darstellung des Forschungsgegenstandes und der Analyse die methodisch-pädagogische Literatur sowie psychologische und neurobiologische Grundlagen herangezogen werden mussten, werden zur Interpretation der gewonnenen Daten dementsprechend soziologische Grundlagentexte verwendet, die sich im Rahmen der Wissens- und Konfliktsoziologie ansiedeln (vgl. MAYRING 2011: 70). Aus der Auseinandersetzung mit diesen theoretischen Grundlagen ergaben sich weitere spezifische Fragestellungen an das Material, die sich an die forschungsleitenden Fragestellungen der Arbeit anschließen und das Datenmaterial differenziert und theoriegeleitet betrachten lassen:

Konfliktwahrnehmung und Konfliktsicht

Das Projekt wollte einen Beitrag dazu leisten, Konflikte frühzeitig zu erkennen und Menschen zu einer konstruktiven Auseinandersetzung zu führen. Ausgangspunkt war die Annahme, dass Konflikte angesprochen, dann jedoch nicht weiter beschrieben werden. Im Gegenteil, sie werden banalisiert. Darüber hinaus wurde auf die Frage nach Konflikten immer mit Blick auf die Organisationsgeschichte geantwortet. Dementsprechend gilt es, das Datenmaterial unter folgenden Gesichtspunkten zu analysieren und im Verlauf in Bezug auf die Interventionen darzustellen:

- Was sagen die Mitarbeitenden und Führungskräfte über die Geschichte der Organisation? / Gibt es Misstrauen und Befürchtungen?

- Werden Konflikte im Verlauf des Projektes wahrgenommen, wie werden sie beschrieben und bewertet? Zeigen sich Konfliktpotentiale aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung von Problemen und Schwierigkeiten? Sind Konflikte bewusster geworden?
- Kann festgestellt werden, ob sich das Erleben von Konfliktsituationen verändern hat?

Konfliktthemen und Belastungserleben

Zielsetzung des Projektes war es, durch Schulung der Konfliktfähigkeit die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern und Belastungen zu senken. Auf die Frage nach Konflikten in der Einrichtung wurden von Seiten der Befragten Belastungen des täglichen Arbeitens beschrieben. So erfolgte die Analyse der gewonnenen Daten auf der Basis folgender Fragestellungen im Vergleich der Erhebungszeitpunkte:

- Welche Themen werden konkret beschrieben und inwieweit lassen diese sich als Konflikte oder Belastungen kategorisieren?
- In welchem Bedingungsgefüge stehen Belastungen und Konflikte zueinander?
- Welchen Einfluss hat die Bearbeitung dieser Themen im Verlauf des Projektes auf das Erleben von Veränderungen?

Kompetenzentwicklung: Konfliktfähigkeit

Eine weitere Zielsetzung des Projektes bestand darin, dass die Konfliktfähigkeit gesteigert wird. Es soll überprüft werden, inwiefern sich Konfliktfähigkeit in der Organisation entwickelt hat, welche Regelsysteme entstanden sind und in welcher Form sie Anwendung finden. Dazu musste das Datenmaterial unter folgenden Gesichtspunkten analysiert werden:

- Hat sich das Konfliktverhalten verändert?
- Sind Konflikte bewusster geworden?
- Haben sich Regeln entwickelt? Wie werden sie wahrgenommen und beachtet?

Führung in Konfliktsituationen

Das Projekt setzt in den Interventionen hierarchisch an. Die Zielsetzung bestand darin, den Führungskräften die Fähigkeit zu vermitteln, die Verantwortung für Konflikte in der Einrichtung zu verdeutlichen und Instrumente zur Bearbeitung von Konflikten zu vermitteln. Deshalb wurden die Mitarbeitenden zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten befragt und die Führungskräfte zu ihrem eigenen Führungsverhalten. Auf dieser Basis werden die Interviews unter folgenden Gesichtspunkten analysiert:

- Wie wird das Führungsverhalten beschrieben?
- Erkennen die Mitarbeitenden Unterschiede im Führungsverhalten nach den Interventionen mit den Führungskräften der Einrichtung?
- Welche Rolle spielt der interne Konfliktberater?

Die oben benannten Themenfelder werden in den folgenden vier Kapiteln zur Konfliktwahrnehmung, zu den Konflikt- und Belastungsthemen, der Konfliktkompetenz und dem Führungsverhalten beschrieben. Diese Darstellung des empirischen Materials erfolgt gegliedert nach den drei Erhebungszeitpunkten sowie in der Differenzierung zwischen Führungsebene, mittlerer Führungsebene und Mitarbeiter-ebene. Ziel der empirischen Kapitel ist es, die gemachten Entwicklungen im Projektverlauf zu evaluieren, mit den zuvor beschriebenen Projekttheorien zu diskutieren und die Zielerreichung der einzelnen Interventionen im Blick auf die Zielgruppe anhand der gewonnenen qualitativen Daten darzustellen.

3. „Konflikte haben wir nicht.“

Soziale Konflikte sind Wirklichkeitskonstrukte der Alltagswelt, die häufig versteckt beginnen und verkannt bleiben. Die Beteiligten nehmen eine Unstimmigkeit wahr. Diese Schwierigkeiten oder Probleme werden jedoch nicht als Konflikt beschrieben. Darüber hinaus scheint es ein „Dilemma des Sozialen“ zu geben. Bei Einrichtungen der stationären Altenhilfe handelt es sich um soziale Einrichtungen, in denen Menschen sozialer Berufsgruppen tätig sind. Impliziert der Begriff „sozial“, dass Konflikte nicht sein dürfen, weil sie als „unsozial“ gewertet werden? Ziel des vorliegenden Kapitels ist es darzustellen, wie sich die Konfliktwahrnehmung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte innerhalb des Projektes durch den Einfluss der Interventionen entwickelt hat und sie in den Kontext der Organisationsstruktur und Organisationsgeschichte zu stellen. Außerdem soll der Fragestellung nachgegangen werden, inwiefern sich die Wahrnehmung von Konflikten in der Einrichtung verändert und welchen Einfluss die berufliche Sozialisation auf die Konfliktwahrnehmung und die Konfliktsicht hat. Diese Fragen gilt es ausgehend von den theoretischen Grundannahmen zur Wirklichkeitskonstruktion und der Systemtheorie des Konfliktes nach Simon (2012) mit Hilfe der Analyse der gewonnenen Daten zu den jeweiligen Erhebungszeitpunkten differenziert zu beantworten.

3.1 Definition der Zielsetzung: Konfliktwahrnehmung

Die Grundannahme des Projektes bestand darin, dass es, um Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, notwendig ist, sie zunächst einmal zu erkennen bzw. sie erkennen zu wollen, denn *„in der individuellen Wahrnehmung eines Konfliktes steckt im Grunde schon der erste Schritt zur Konfliktbewältigung oder eventuell sogar noch die Möglichkeit der Konfliktvermeidung“* (HEIGL 2014: 3). Aus dieser systemtheoretischen Annahme heraus sind soziale Konflikte ein Konstrukt der menschlichen Wahrnehmung und basieren entweder auf mangelnder oder fehlgeleiteter Kommunikation über Gefühle, Wollen und Denken und nicht übereinstimmenden Handlungsabsichten von zwei oder mehreren Personen. Soziale Systeme (Organisationen) und Personen entwerfen demnach, abhängig von Erfahrungen, im Verlauf ihrer Geschichte Bilder ihres Seins (vgl. SIMON 2012: 30).

„Diese Wirklichkeitskonstruktionen fungieren als Prämissen von Entscheidungen. Das gilt für Individuen, deren Verhalten nur verständlich wird, wenn man ihr (bewussten oder unbewussten) Annahmen über die Welt kennt. Es gilt aber auch für soziale Systeme [...], deren Bezug zur Welt ebenfalls von langlebigen, als Wahrheit behandelten Glaubenssätzen bestimmt ist.“ (SIMON 2012: 30) Weltbilder von Personen und Organisationen entstehen aufgrund von Wahrnehmung. *„Die Kriterien, nach denen eine Auswahl (Selektion) aus der Flut (Variation) gegebener Sinnesdaten erfolgt, sind nur selten bewusst. Sie wirken wie Filter, die auf der einen Seite blinde Flecken erzeugen und auf der anderen Seite manche Kleinigkeiten aufblähen. Einiges dessen, was wahrgenommen wurde, bleibt im Gedächtnis (Retention), anderes wird sofort vergessen.“* (SIMON 2012: 30) Drei Aspekte der Wirklichkeitskonstruktion sollten nach Simon getrennt voneinander betrachtet werden, da sie Konflikte unterschiedlich beeinflussen: Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Diese Betrachtung ist entscheidend für die Analyse der Konfliktbeschreibungen während des Projektes, da Konflikte in der Organisation durch verschiedene Personen beschrieben, erklärt und auch bewertet werden (vgl. SIMON 2012: 30). Ein und dieselbe Situation wird von unterschiedlichen Personen nicht unbedingt gleich wahrgenommen. Dementsprechend wird sie mit unterschiedlichen Fassetten erfasst und beschrieben, die Aufmerksamkeit geht durch eigene Annahmen in eine bestimmte Richtung. Erlebtes wird durch Personen also unterschiedlich rekonstruiert.

Das Konfliktpotential entsteht, wenn jede Person davon ausgeht, dass die eigene Wahrnehmung die objektive Realität widerspiegelt (vgl. SIMON 2012: 31ff.).

Erklärungen sind Konstruktionen unserer Wahrnehmung, sie sind die Grundlage menschlicher Alltagserkenntnis. *„Wir stellen Hypothesen auf, wie ein Geschehen zu erklären ist. Wenn es um Handlungen von Menschen geht, heißt das in der Regel, dass nach den Schuldigen und Verantwortlichen – im positiven wie im negativen Sinn – gesucht wird“* (SIMON 2012: 34). Die Klärung, wie es zu einem Problem gekommen ist, impliziert die Frage nach einem Schuldigen. So führen Erklärungen unwillkürlich zum Konflikt. *„Der Mensch kann nicht beobachten, ohne zu bewerten. Wo immer wir unterscheiden, schreiben wir implizit der einen Seite der Unterscheidung einen Wert zu, den wir der anderen Seite nicht zuschreiben.“* (SIMON 2012: 37) So müssen moralische, ethische, ideologische und im Besonderen emotionale Bewertungen zu einem Konflikt führen und explizit entsprechende Handlungen zur Folge haben. Traditionell werden Bewertungen auf der Basis von Gefühlen und reflektierten Denkvorgängen voneinander unterschieden, in der Alltagspraxis jedoch sind sie nicht zu differenzieren. Gefühle und Denken funktionieren in Bewertungsmustern als eine Einheit (vgl. SIMON 2012: 37 f.). *„Wenn wir denken, dann fühlen wir auch immer gleichzeitig, und wie wir gerade fühlen, bestimmt das Denken (mehr, als wir denken)“* (SIMON 2012: 37). Die Gefühlslage hat einen enormen Einfluss auf die Wahrnehmung und auf die Interpretation der wahrgenommenen Informationen (vgl. HEIGL 2014: 3 f.). *„Gefühle sind – gerade im Zusammenhang mit Konflikten – ein gutes Beispiel dafür, wie unsere Bewertungen unsere Beschreibungen (Wahrnehmungen) und unsere Erklärungen leiten“* (SIMON 2012: 37). Aus dieser systemtheoretischen Sichtweise auf soziale Konflikte als Konstrukt der Alltagswelt und im Kontext der systemischen Denkweise innerhalb des Unternehmens wurde eine Definition sozialer Konflikte (nach Glasl) zugrunde gelegt, die entsprechend Gegenstand der Analyse des vorliegenden Kapitels sein soll. Ein *„sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (oder den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (oder den anderen Akteuren) erfolge“*

(GLASL 2004: 17). Dementsprechend gilt es zu definieren, welche Konfliktsymptome sich bei diesen Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen herauskristallisieren.

So bildete die Annahme, dass Konflikte in Organisationen nicht offen, sondern häufig eher unterschwellig ausgetragen werden, die Grundlage für die Maßnahmengestaltung während des Projektes. Kreyenberg (2005) hat eine Kategorisierung unterschiedlicher Konfliktsymptome vorgenommen. Sie zeigt Symptome auf, die in Konfliktsituationen typisch sein können. Meist beginnen Konflikte versteckt, kaum erkennbar. Die Beteiligten nehmen Unstimmigkeiten wahr, können sie häufig aber nicht erklären. Diese Situationen werden zunächst nicht als Konflikte benannt. Menschen nehmen bestimmte Situationen nicht unbedingt und gleichzeitig als Konflikt wahr. Was konkret wahrgenommen wird und wie die Beteiligten fühlen und denken, ist von Mensch zu Mensch verschieden. So folgt jede Konfliktpartei ihrer eigenen Logik sowie ihren selektierten Erklärungen, Beschreibungen und Bewertungen, denn *„wir können kaum anders, weil uns die Muster ihrer Verknüpfung seit frühester Kindheit eingeprägt sind“* (SIMON 2012: 38).

Auf dieser Grundlage stellt sich für die spätere Analyse die Frage, welchen Einfluss die Sozialisation und explizit auch die berufliche Sozialisation auf die Einstellung zu Konflikten hat und wie diese wiederum die Wahrnehmung bedingt und damit die Bereitschaft, Konflikte offen anzusprechen und zu bearbeiten.

In diesem Zusammenhang spielte innerhalb des Projektes der Blick auf die Eskalationsdynamik eine bedeutende Rolle, um Konflikte entsprechend einordnen und bildlich als Struktur- und Übungselement für die Interventionen nutzen zu können. Dass *„unser Selbst nicht im Wahrnehmen und Denken, Fühlen und Wollen voll anwesend ist, führt zu 'Lücken'. Das ist typisch für soziale Konflikte. In unserer Wahrnehmung entstehen Lücken. Die Aufmerksamkeit richtet sich selektiv darauf, eine Bestätigung für unsere Ängste zu finden, daß etwas Böses mit uns geschehen könnte“* (GLASL 2006: 27). So wird die Aufmerksamkeit einen zentralen Punkt bzw. ein Ereignis fokussieren. *„Durch die selektive Aufmerksamkeit sehe ich auf die Dauer nur noch das, was meinen Vorstellungen und meinen bisherigen Erfahrungen entspricht. Ich lerne gar nicht mehr aus anderen Verhaltensweisen, denn*

ich nehme sie einfach nicht wahr: Lücken entstehen“ (GLASL 2006: 27). Diese Idee einer Konfliktdynamik und -eskalation setzt einen Schnittpunkt zur zugrundeliegenden Projekttheorie. Hier beschreibt der interne Konflikttrainer, wie Mitarbeitende in sozialen Konflikten agieren und wie destruktive Konflikte zur Entmutigung und damit zur Unzufriedenheit mit der Tätigkeit führen können.

Dabei darf die (Konflikt-) Geschichte der Organisation nicht außer Acht gelassen werden. Wenn Individuen durch Erfahrungswissen ihrer Alltagswelt zur Erklärung, Beschreibung und Bewertung erlebter Situationen kommen und diese persönliches Konfliktpotential bieten, dann geschieht dies ebenfalls im sozialen System der Organisation: Erfahrungen der Organisation manifestieren sich und die konstruierte Alltagswelt der Organisation hat einen Einfluss darauf, wie Konflikte zukünftig von ihren Mitgliedern wahrgenommen und bearbeitet werden.

3.2 Interviewdarstellung: Konfliktwahrnehmung und -sicht

Im folgenden Abschnitt werden die als Konflikte wahrgenommenen Themen in der zeitlichen Abfolge des Projektes innerhalb der drei Personengruppen „Führungskräfte, mittlere Führungsebene und Mitarbeitende“ dargestellt und im Kontext der Organisationsgeschichte mit Hilfe der zuvor beschriebenen, ausgewählten theoretischen Grundannahmen des Projektes analysiert. Gleichzeitig wird die Sichtweise der Befragten auf Konflikte aufgezeigt und diese in den Zusammenhang mit sozialen Berufsgruppen gestellt.

Um die Analyse des gewonnenen Datenmaterials in den Kontext der Projektschritte und der Zielsetzung der Interventionen zu setzen und entsprechend zu evaluieren, ist es an dieser Stelle nochmals von Bedeutung, explizit zu erwähnen, dass der erste Erhebungszeitpunkt im Vorfeld zu allen geplanten Projektinterventionen und auch zum eigentlichen Auftakt des Projektes innerhalb der Einrichtung stattfand. Zu diesem Zeitpunkt wussten die Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass es dieses Projekt mit der Zielsetzung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* geben sollte, jedoch waren Definitionen und methodische Inhalte den Befragten unbekannt. Der zweite Erhebungszeitpunkt fand im Anschluss an das Einzelcoaching und den Konfliktworkshop für die Führungskräfte statt. Die Führungskräfte der Leitungsebene und

der mittleren Führungsebene hatten bis dahin die Definition einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* kennen- und anwenden gelernt und sich mit dem Thema Konfliktwahrnehmung und Konfliktbearbeitung auseinandergesetzt. Für die Mitarbeitenden war im Anschluss an die Interviews eine Versammlung geplant, um das Projekt inhaltlich und methodisch vorzustellen. Der dritte Erhebungszeitpunkt fand nach Abschluss, also nach der Durchführung der Teammoderation, als Intervention des Projektes für die Mitarbeitenden statt. Dementsprechend sollten zu diesem Zeitpunkt alle Mitarbeitenden und Führungskräfte geschult sein und an den für sie vorgesehenen Interventionen teilgenommen haben.

3.2.1 Konfliktwahrnehmung im Projektverlauf

Konfliktwahrnehmung der Führungskräfte

Die Führungskräfte beschreiben zum Zeitpunkt der ersten Erhebung verschiedene Situationen innerhalb der Einrichtung, die sie als Konflikte wahrnehmen und wie diese von ihnen eingeschätzt werden. Dabei werden im Interview alle Bereiche der Einrichtung und mögliche Schnittstellen³ abgearbeitet, und es erfolgt eine Einschätzung, ob es in diesem Bereich Konflikte gibt oder nicht. Im Sinne der Zielsetzung des Projektes und der daraus resultierenden theoretischen Annahme über die Wirklichkeitskonstruktion nach Simon ist es an dieser Stelle von Interesse, die Beschreibung, Erklärung und Bewertung der Situationen näher zu betrachten. Die Analyse des Konflikthaltens und die Entwicklung des Umgangs mit Konflikten werden in den nächsten Kapiteln erfolgen.

Zunächst werden im Interview Konflikte aufgelistet, die sich für die Führungsebene aus den allgemeinen Rahmenbedingungen der stationären Altenhilfe ergeben. Dazu zählen: die Arbeitszeiten, das Schicht-System und das Einspringen-müssen bei krankheitsbedingten Ausfällen von Kollegen und Kolleginnen. Bei dieser Aufzählung wird das „Wie“ der Konfliktwahrnehmung nicht thematisiert. Es erfolgt keine genauere Beschreibung der Konfliktumstände, der Konfliktthemen oder des Konfliktverlaufes. Die Aufzählung schließt mit dem Satz *„...das sind so die Schwierigkeiten, die Konflikte, die mir ganz spontan auf den ersten Blick einfallen würden“*

³ In der stationären Altenhilfe gibt es drei Arbeitsbereiche: die Pflege, die Betreuung und die Hauswirtschaft. Die Arbeitsabläufe, in denen diese Bereiche gemeinsam tätig bzw. auf einander angewiesen sind, werden als Schnittstellen bezeichnet.

(EZP 1: Zn 91-92). Die Beschreibungen werden durch diesen Nachsatz als Schwierigkeiten bewertet. Es scheint so, als würden sie ausschließlich im Kontext des Interviews als Konflikte benannt.

Die Führungskräfte erläutern weitere Situationen auf Nachfrage ausführlicher, in denen sie Konfliktpotentiale wahrnehmen: die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, das Einspringen bei Krankmeldungen, den Konflikt in der Schnittstelle von Küche und Pflege sowie in der Schnittstelle zwischen Sozialem Dienst und der Pflege und Konflikte aufgrund sprachlicher Probleme⁴ innerhalb der pflegerischen Bereiche. Im Bereich der Haustechnik, der Verwaltung und in der Zusammenarbeit zwischen Pflegedienstleitung und Einrichtungsleitung wird explizit kein Konfliktpotential gesehen (vgl. EZP 1: Zn 95-578).

Wenn nach Einschätzung durch die Leitungskräfte ein hohes Konfliktpotential gegeben ist, dann stehen im Fokus der Konfliktbeschreibung die Persönlichkeit und das Verhalten von Mitarbeitenden. Analysiert man diese Beschreibungen auf der Basis von Erklärungen des Konfliktes und dessen Bewertung, bleiben die folgenden inhaltstragenden Aussagen zur Konfliktwahrnehmung der Führungskräfte bestehen:

- Einarbeitung: *„...das hatten wir in zwei Fällen, dass das Personen waren, die unheimlich von sich überzeugt waren und immer gesagt haben: „Ich mach das doch richtig, es ist doch okay“ (EZP 1: Zn 127-129).*
- Einspringen⁵: *„Also, es gibt bestimmt Mitarbeiter, wo man das schon erkennen kann, dass es dann wie ein Muster gibt, die immer bereit sind, einzuspringen, auch ohne zu meckern, ohne zu mosern. Und dann gibt es natürlich die Mitarbeiter, bei denen das sehr schwierig ist“ (EZP 1: Zn 153-155).*
- Küche/Pflege: *„Diese Personen sind ja auch so was von grundverschieden. Die eine hat so ihre festen Strukturen und die andere Person ist sehr flexibel, für die ist das alles überhaupt kein Thema und kann das gar nicht verstehen. Und das prallt dann aufeinander“ (EZP1: Zn 481-484).*

⁴ Die Einrichtung hat einen hohen Anteil an Mitarbeitenden aus osteuropäischen Herkunftsländern.

⁵ Der Begriff „Einspringen“ wird umgangssprachlich für eine kurzfristige und ungeplante Vertretungssituation verwendet.

Wenn das Konfliktpotential von den Beteiligten als niedrig eingeschätzt wird, dann bezieht es sich auf die Gestaltung der Zusammenarbeit oder strukturelle Arbeitsanforderungen:

- Konfliktpotential zwischen Sozialem Dienst und Pflege wird gesehen in Bezug auf den Transfer von Bewohnern zu Veranstaltungen. Es gibt keine Aussage darüber, worin dieses Konfliktpotential begründet liegt, jedoch kann an dieser Stelle vermutet werden, dass die Begleitung der Bewohner von einem zum anderen Ort innerhalb der Einrichtung einen Zeitaufwand explizit für die Pflegekräfte bedeutet, der nicht in den Arbeitsabläufen einkalkuliert ist.
- Aufgrund der sprachlichen Barrieren findet keine ausreichende Dokumentation statt. Mitarbeitende mit Migrationshintergrund verfügen scheinbar nicht über die Sicherheit, ihre Beobachtung schriftlich darzustellen und teilen diese lieber mündlich als schriftlich mit. Das führt zu mangelnder oder fehlerhafter Informationsweitergabe und zu einem erhöhten Arbeitsaufwand für die in Wort und Schrift sicheren Mitarbeitenden.

Von Bedeutung sind auch die Bereiche, in denen durch die Leitungskräfte kein Konfliktpotential wahrgenommen wird. Dabei handelt es sich um solche, in denen in der Wahrnehmung der Führungskräfte die Arbeitsabläufe eingehalten werden und die Zusammenarbeit mit der Leitung reibungslos funktioniert.

- Im Bereich der Haustechnik ist alles über Arbeitsabläufe geklärt und der Hausmeister organisiert seine Arbeit selbst (vgl. EZP 1: Zn 346-359).
- Im Bereich der Verwaltung gibt es ein gutes Verhältnis. Fragen und Bitten werden sofort erledigt (vgl. EZP 1: Zn 378-391).

Die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung bezeichnen ihre Zusammenarbeit als konfliktfrei. Es findet Kommunikation statt, und wenn es Probleme gibt, werden diese bearbeitet (vgl. EZP 1: Zn 406-407). Probleme werden an dieser Stelle nicht als Konflikte wahrgenommen und deshalb nicht entsprechend in ihrem Potential beschrieben.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt schätzen die Führungskräfte ein, dass sie Konflikte früher wahrnehmen und entsprechend früher in die Bearbeitung einsteigen. Dies wird auf den Erkenntnisgewinn über Konflikte und Konflikteskalation aus den

Workshops zurückgeführt (vgl. EZP 2: Zn 45-231). Es werden zwei Konflikte beschrieben, zum einen im Sozialen Dienst (vgl. EZP 2: Zn 304-346) und zum anderen in der Küche (vgl. EZP 2: Zn 235-301). Beide Konflikte haben gemeinsam, dass sie ähnlich wie zum ersten Erhebungszeitpunkt in der Beschreibung und Bewertung eine Zentrierung auf Mitarbeiterverhalten und nicht auf die Struktur beinhalten.

Es scheint für die Wahrnehmung und auch in der Bewertung von Konflikten von Bedeutung zu sein, ob es sich um Strukturkonflikte handelt oder um Verhaltensweisen, die als störend empfunden werden. Das Instrument der 'Konfliktspirale' wird nicht zur Beschreibung der Konfliktsituation als solche, sondern zur Einschätzung des Verhaltens von Mitarbeitenden verwendet, welches als Konflikt in sich erlebt wird.

Auch zum dritten Erhebungszeitpunkt werden verschiedene Konflikte durch die Leitungskräfte beschrieben und dargestellt. Zum einen ist es ein Konflikt im Nachtdienst (vgl. EZP 3: Zn 22-102) und zum anderen ist es wiederholt eine Konfliktsituation im Sozialen Dienst (vgl. EZP 3: Zn 362-373). Die Konflikte werden in ihrem Verlauf dargestellt und bewertet. Wo vorher „nur“ Strukturprobleme im Vordergrund standen, wird jetzt auch auf die zwischenmenschliche Komponente eingegangen und der Konflikt scheinbar umfänglicher bewertet.

Dabei fällt folgender Dialog im Kontext der Konfliktwahrnehmung, auch im Blick auf die vorherigen Erhebungszeitpunkte, auf:

- Einrichtungsleitung: *„Man sieht Probleme besser. Ich sage mal, man versucht sich mehr in den Mitarbeiter hinein zu versetzen und was es auch wirklich bedeutet, ich sage mal mit den Konflikten zu leben oder da ständig rum zu organisieren um irgendwelche Konflikte. Und das Bewusstsein ist doch schon, ja sehr gestärkt worden dadurch. [...] Und da ist auch ganz wichtig die Frage, ich sage mal auch ganz klar nach der Menschlichkeit, wie geht es dem Mitarbeiter, um den es da geht. Wie geht es dem vorher, wie geht es dem währenddessen und wie geht es dem nachher?“* (EZP 3: Zn 378-388).
- Pflegedienstleitung: *[...] was Sie grade angesprochen haben im Sozialen Dienst. Ich sehe das auch nicht als Konflikt. Ich sehe, dass der Mitarbeiter*

das Problem hat [...] ein ganz großes Problem, Das haben wir im Vorfeld jetzt abgefangen. [...] Bevor es zum Konflikt führt“ (EZP 3: Zn 389-396).

Die Instrumente aus den Interventionen zum Verständnis der Konfliktkultur werden als hilfreiches empfunden, um Situationen im Kontext von Konflikt oder Nicht-Konflikt zu bewerten. Die Führungskräfte empfinden diese Instrumente als Hilfsmittel, um die „obere Schicht“ abzukratzen und hinter die Situation zu schauen. Gerade wenn es Themen sind, die scheinbar nerven, in denen immer wieder das Gleiche gesagt wird, finden die Instrumente Anwendung, um der wirklichen Bedeutung des Gesagten nachzugehen (vgl. EZP 3: Zn 180-187).

Im Gegensatz zu den ersten beiden Erhebungszeitpunkten scheinen Konflikte differenzierter wahrgenommen zu werden. Es findet eine aktive Auseinandersetzung mit dem Konfliktbegriff statt und zugleich eine Bewertung, ob es sich um einen echten Konflikt handelt oder nicht.

Konfliktwahrnehmung der mittleren Führungsebene

Die Führungskräfte der mittleren Führungsebene beschreiben zum ersten Erhebungszeitpunkt auf die Frage nach Konflikten in der Einrichtung solche, die ihren Arbeitsbereich betreffen oder von denen sie selbst betroffen sind.

Der Haustechniker nimmt unterschiedliche Konflikte wahr und benennt sie im Umfeld seiner Arbeitsabläufe. Diese gibt es mit der Verwaltung, der Küche und der Pflege. Er erklärt, dass diese Konflikte in den Arbeitsaufträgen begründet sind (vgl. EZP 1: Zn 1297-1388).

Die Hauswirtschaftsleitung nimmt den Konflikt zwischen Küche und Pflege wahr und beschreibt diesen detailliert aus ihrer Sicht. Sie macht ihn für sich an zwei Punkten fest: in Bezug auf Absprachen und durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Persönlichkeiten (vgl. EZP 1: Zn 1989-2030).

Die Leitung des Sozialen Dienstes erlebt in der Einrichtung keine Konflikte. Sie nimmt wahr, dass sie für ihre Tätigkeit die Unterstützung durch die Einrichtungsleitung braucht, da sie ansonsten von den Pflegekräften nicht ernst genommen wird.

Diese Tatsache scheint jedoch nicht als Konflikt empfunden zu werden (vgl. EZP 1: Zn 2505-2590 und Zn 2636-2671).

Die Wohnbereichsleitung erlebt keine Konflikte in ihrem Team: Hier scheint es wenig „Streit“ zu geben. Wenn es Konflikte gibt, dann aufgrund von Arbeitsschwindigkeit und Arbeitsauffassung sowie der Dienstplangestaltung (vgl. EZP 1: Zn 3145-3202). Den zuvor durch andere erwähnten Konflikt mit der Küche beschreibt sie im Interview nicht. Für sie gibt es keine Konflikte in der Einrichtung: *„[...] ich kann Ihnen eigentlich auch nicht jetzt was konkret sagen, vielleicht, wenn ich länger darüber nachdenke, aber es gibt keine großen Konflikte und wir haben ja jetzt eine schwierige Situation [...]“* (EZP 1: Zn 3208-3210).

Das bisher Beschriebene macht deutlich, dass es einen Unterschied gibt in der Konfliktwahrnehmung und der Konfliktbeschreibung zwischen den sozialen Berufsgruppen aus Pflege und Betreuung und den beiden anderen Berufszweigen in Haustechnik und Hauswirtschaft: Die sozialen Berufe scheinen die Benennung von Konflikten eher zu scheuen, wohingegen die Hauswirtschaftsleitung und der Haustechniker Konflikte direkt benennen und Gründe explizit aufführen.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt gehen die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene bei der Frage nach Konflikten auf Konflikte ein, die zwischen dem ersten und dem zweiten Erhebungszeitraum erlebt bzw. wahrgenommen wurden. Wie zum ersten Erhebungszeitpunkt bezieht sich dies auf Konflikte, in denen die Befragten selbst Beteiligte waren bzw. sind oder die ihren eigenen Arbeitsbereich betreffen. Dabei nehmen sie Bezug auf die Workshops, die Beispiele und Instrumente, die sie in Bezug auf die Wahrnehmung und Beschreibung der Konfliktsituation anwenden. Anhand von drei Aussagen in den Interviews lässt sich vermuten, dass zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung durch die Interventionen die Wahrnehmung bewusster geworden ist. Dabei werden die dort gehörten Beispiele und explizit das Instrument der „Konfliktspirale“ (vgl. Abbildung 2) auf erlebte Situationen übertragen und finden eine entsprechende Anwendung.

Der Haustechniker beschreibt: *„Also, ich muss ehrlich zugeben, dass ich finde, dass sie hier alle sehr offen (sind), wenn die was erkennen, da ist was, dass die also*

wirklich offen dahingehen und sprechen die Leute auch drauf an. Vor allem unsere beiden Chefinnen. Die erkennen das eigentlich ganz gut, muss ich ganz ehrlich zugeben“ (EZP 2: Zn 613-616).

Zudem erfolgt die Reflexion der eigenen Wahrnehmung durch die Leitung des Sozialen Dienstes: *„Ich würde sagen, ich beobachte intensiver. Ich habe vorher schon beobachtet, aber ich tue es jetzt bewusster. Ich hatte jetzt auch kürzlich einen Arbeitskollegen, wo ich Arbeitsabläufe nicht zuordnen konnte, der war sonst gründlicher. Ich konnte dann, weil ich es einfach beobachtet habe, schnell reagieren. Ich habe ihn dann angesprochen, dann war das auch ruck zuck geklärt. Also ich meine so für mich, dass ich doch bewusster hingucke, bewusster wahrnehme“ (EZP 2: Zn 939-944).*

Für die Hauswirtschaftsleitung führt der Workshop, wie bei der Leitung des Sozialen Dienstes, zu schnellerem Handeln (vgl. EZP 2: Zn 690-773). Vor dem Workshop hätte sie erwartet: *“Das denke ich schon, weil, ... dieser Konflikt war ja kein Konflikt, der jetzt das erste Mal aufgetreten ist, nicht. Wo ich dann irgendwann so für mich gesagt habe: So, jetzt muss was passieren. [...] Und dann hätte ich vielleicht an anderer Stelle noch gedacht: Ach komm, das gibt sich wieder“ (EZP 2: Zn 774-778).* Im Fokus der Anwendung steht, wie schon zum ersten Erhebungszeitraum, das als schwierig erlebte Mitarbeiterverhalten, auf welches die Instrumente angewendet werden: *„[...] Das, was vor allem so eine Erkenntnis für mich gewesen ist, so, die Mitarbeiter. Es gab so Reaktionen, die man denen genau zuordnen konnte, gerade dieser Spirale. Da gab es Mitarbeiter bei mir im Bereich, wo man wirklich sagen könnte, die stehen an einem Punkt, wo vielleicht eine Unterstützung notwendig ist oder wo man einfach hingucken muss oder wo man sie vielleicht einfach auch mal drauf ansprechen muss, dass, ja, irgendwas passieren muss oder was nötig ist. Und von daher war das schon so, aufgrund dieses Workshops hat man da anders hingeguckt. Oder ich habe da anders hingeguckt. Oder konnte anders hingucken, einfach mit diesen Erfahrungen, die ich da mitgenommen habe“ (EZP 2: Zn 680-687).*

Zu diesem Erhebungszeitpunkt wenden die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene anscheinend bewusst die Instrumente, die sie in den Workshops kennengelernt haben, an.

Alle scheinen Konflikte aufgrund des Gehörten bewusster wahrzunehmen bzw. bewusster darauf zu achten. Die Nutzung der Instrumente liegt aber wie auch bei den Führungskräften weniger auf der Einschätzung von schwierigen Situationen als Konflikt, sondern mehr auf dem Verhalten von Mitarbeitenden, welches als schwierig und damit als Konflikt erlebt wird. Demnach wird mehr das Verhalten als die Sache, um die es zu gehen scheint, bearbeitet.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt werden von Seiten der Führungskräfte keine „neuen“ Konflikte beschrieben. Es findet vor allem eine Reflexion und Bewertung stattgefundener Konflikte während des Projektes statt, in die der Konfliktberater eingeschaltet war.

Konfliktwahrnehmung der Mitarbeitenden

Ähnlich der mittleren Führungsebene benennen auch die Mitarbeitenden zum ersten Erhebungszeitpunkt Konflikte, die sie explizit in ihrem Arbeitsumfeld erleben, von denen sie unmittelbar betroffen zu sein scheinen.

So werden Konflikte wahrgenommen zwischen den Pflegefachkräften aufgrund von fachlichen Fragestellungen (vgl. EZP 1: Zn 3868-3894), aufgrund unklarer Führungssituationen, des Verschiebens von Aufgaben vom Früh- in den Spätdienst, einer ungerechten Dienstplangestaltung (vgl. EZP 1: Zn 4329-4385), aufgrund von Aufgabenverteilungen zwischen Pflegefachkraft und Pflegehilfskraft, aufgrund von mangelnder Kommunikation und von Missverständnissen und weil nicht mit-, sondern übereinander gesprochen wird (vgl. EZP 1: Zn 5214-5305).

In der näheren Beschreibung der Konflikte gibt es Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden. Einige beschreiben die Konflikte sehr ausdifferenziert mit Beispielen. Andere benennen die Konflikte, gehen aber nicht weiter auf sie ein bzw. relativieren die wahrgenommenen Situationen wieder durch Aussagen wie: *„Also, wir kriegen das dann schon hin... Wir haben uns noch nie auf die Köpfe gehauen“* (EZP 1: Zn 3896-3897) oder *„[...], ich weiß nicht, so große Konflikte gibt es bei uns überhaupt nicht“* (EZP 1: Zn 5590-5591).

Auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Mitarbeitenden Situationen, die sie in ihrem direkten Umfeld als Konflikt wahrnehmen. Dazu gehören Konflikte aufgrund der Dienstplangestaltung (vgl. EZP 2: Zn 1056-1085 und EZP 2: Zn 1607-1695) und neuen Regelungen zu Übergabezeiten (vgl. EZP 2: Zn 1061-1150). Konflikte zwischen Fach- und Hilfskräften existieren wegen des Rauchens während der Dienstzeiten und aufgrund unterschiedlicher Arbeitsauffassungen (vgl. EZP 2: Zn 1240-1425). Alle Beschreibungen scheinen immer eine unmittelbar aktuelle Situation widerzuspiegeln. Zurückliegende Konflikte werden nicht betrachtet. Es gibt aktuelle Ärgernisse (Übergabezeiten, Rauchen), die als Konflikt benannt werden, wiederum mit dem Nachsatz: „[...] ansonsten... ist es eigentlich... *toi, toi, toi, ruhig*“ (EZP 2: Z 1052). Eine Antwort fällt zu diesem Erhebungszeitpunkt auf, denn auf die Frage nach Konflikten wird geantwortet: „*Nicht dass ich wüsste. Nein. Komischerweise ist das bei uns nicht so. [...] aber bei uns ist es... es gibt schon wenig. [...] Das kann man auch nicht Reiberei nennen, wenn einer dem anderen sagt, wie es gemacht werden muss und der andere es nicht annimmt, wie er es gedacht hat*“ (EZP 2: Zn 1798-1805).

Die Aussagen auf der Ebene der Mitarbeitenden zum dritten Erhebungszeitpunkt zur Wahrnehmung von Konflikten könnten wie folgt zusammenfasst werden: Konflikte gäbe es ja immer, so die Mitarbeitenden (vgl. EZP 3: Zn 2285-2302) „*Das ist eigentlich sehr ruhig geworden, muss man sagen. [...] Das eine oder andere ergibt sich. Es ist immer mal ein Auf und Ab, das ist ganz normal*“ (EZP 3: Zn 2671-2673).

Zum dritten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Mitarbeitenden Konflikte mehr als Alltagsgegenstand. Das Ziel der Interventionen bestand darin, die Wahrnehmung von Konflikten bei den Mitarbeitenden zu steigern. Dies scheint nicht erreicht worden zu sein, denn im Gegensatz zur Vorannahme des Projektes, das davon ausging, dass Konflikte durch die Schulungen vermehrt auftreten, werden sie zum Abschluss des Projektes weniger benannt. Für die Mitarbeitenden ist es im Ergebnis ruhiger geworden. Dieses Ergebnis wird in Kapitel 8 der vorliegenden Arbeit im Kontext konflikt- und wissenssoziologischer Erkenntnisse analysiert werden.

3.2.2 Konfliktsicht im Projektverlauf

Als Abschlussfrage der Interviews zum ersten und dritten Erhebungszeitpunkt wurde die Frage gestellt: *„Was würde sich verändern, wenn es in Ihrer Einrichtung keine Konflikte mehr geben würde?“* Diese Frage zielte darauf ab, die Sicht, die Führungskräfte und Mitarbeitende auf Konflikte haben, zu erfragen und sie entsprechend in den Kontext der Konfliktwahrnehmung zu setzen.

Konfliktsicht der Führungsebene

Die Führungskräfte beantworten diese Frage zum ersten Erhebungszeitpunkt mit: *„Gott, wäre das langweilig, das kann ich mir nicht vorstellen“* (EZP 1: Z 1268). Die Begründungen lauten:

- Konflikte finden täglich statt, sie finden *„zuhauf“* statt.
- Ohne Konflikte würde keine Zusammenarbeit, keine Kommunikation, würde das Leben in der Einrichtung nicht funktionieren.
- Ohne Auseinandersetzung kein Wachstum!
- Von Konflikten lebt auch eine Gemeinschaft (vgl. EZP 1: Zn 1271-1284).

Diese augenscheinlich positive Sicht auf Konflikte kommt in der Aufzählung der Konflikte, die bereits bei der Wahrnehmung geschildert wird, eher in der negativen Wirkung zum Tragen. Eine Aussage setzt die Konfliktsicht noch einmal in einen anderen Kontext: *„[...] ich denke, das ist schon ganz wichtig, dass das Konflikte sind, die gut zu lösen sind, die schnell zu lösen sind, die von den Personen selbst gelöst werden können. Und dann ist es auch in Ordnung. Auf einige Konflikte, muss ich ganz ehrlich sagen, kann ich gut verzichten“* (EZP 1: Zn 1276-1280).

Zum dritten Erhebungszeitpunkt äußern die Führungskräfte verschiedene Punkte, warum es Konflikte in und für die Einrichtung braucht:

- Ohne Konflikte wären die Mitarbeiterenden unzufrieden.
- Es gäbe eine eigene Unzufriedenheit mit der Führungsposition.
- Arbeitsabläufe würden nicht funktionieren; die Folge wäre ein negativer Einfluss auf die Arbeit und damit auch auf die Einrichtung.
- Es würde Kommunikationsschwierigkeiten geben.
- Es gäbe Konsequenzen auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden und Bewohnern und den Ruf des Hauses. (vgl. EZP 3: Zn 1014-1024).

- Die Aufzählung schließt mit der Aussage: „*Konflikte müssen sein*“ (EZP 3: Z 1025).

Ging es beim ersten Erhebungszeitpunkt noch mehr um die Vermeidung von Konflikten im Blick auf das Funktionieren von Arbeitsabläufen, scheint dem Austragen von Konflikten eine positive Bedeutung für die Durchführung der täglichen Arbeit zugemessen zu werden. Außerdem wird nicht mehr unterschieden in Konflikte, die positiv oder negativ gelöst werden. Es scheinen Synergien zwischen Konflikten und der frühzeitigen Bearbeitung derselben in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Wohlbefinden der Bewohner sowie auf das Image der Einrichtung gesehen zu werden.

Konfliktsicht der mittleren Führungsebene

Auch die Führungskräfte der mittleren Führungsebene bezeichnen eine konfliktfreie Einrichtung zum ersten Erhebungszeitpunkt als langweilig. Auf der einen Seite wird erläutert, dass es aufgrund unterschiedlicher Meinungen immer Konflikte geben wird (vgl. EZP 1: Zn 1830-1845), da sie zum Alltag (vgl. EZP 1: Zn 2485-2494) und zum Menschsein dazugehören (vgl. EZP 1: Zn 3852-3856). Ebenso sehen die Führungskräfte ein gewisses Potential für Entwicklungen in der positiven Bewältigung von Konflikten (vgl. EZP 1: Zn 3122-3134). Die Wohnbereichsleitung verstärkt diese Aussagen mit den Worten: „*Konflikte müssen doch schon mal sein*“ (EZP 1: Z 3856).

Auch zum dritten Erhebungszeitpunkt wirkt die Konfliktsicht positiv, und mehr als zum ersten Erhebungszeitpunkt wird das Entwicklungspotential durch Konflikte gesehen. Die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene sind sich einig in der Aussage, dass es Konflikte geben muss. Die Gründe, die sie angeben, lauten:

- Es wäre nicht menschlich und es würde keine Veränderung geben, da sie Hinweis sind für Verbesserungsmöglichkeiten (vgl. EZP 3: Zn 1681-1700).
- Durch Konflikte entstehen neue Ideen und man denkt nach (vgl. EZP 3: Zn 2038-2069).

Es findet nicht wie zum ersten Erhebungszeitpunkt eine Differenzierung in schnell und positiv lösbare Konflikte auf der einen Seite und negative Konflikte auf der

anderen Seite statt, sondern hier steht explizit das Entwicklungspotential im Vordergrund der Beschreibungen.

Konfliktsicht auf der Ebene der Mitarbeitenden

Der Begriff der Langeweile bei einer Einrichtung ohne Konflikte zieht sich ebenfalls durch die Interviews mit den Mitarbeitenden zum ersten Erhebungszeitpunkt. Eine Mitarbeiterin beantwortet diese Frage mit: „[...] weil man ja ständig irgendwelche Konflikte hat“ (EZP 1: Z 4231).

- Reibung bedeutet, die eigene Arbeit zu reflektieren.
- Austausch ist wichtig und dabei muss man nicht einer Meinung sein (vgl. EZP 1: Zn 4859-4865).
- Konflikte sind normal, es sollte nur einen guten Umgang mit ihnen geben (vgl. EZP 1: Zn 5194-5196).
- Auf der einen Seite müsste man nicht mehr darüber nachdenken, etwas falsch zu machen, aber man muss sich streiten (vgl. EZP 1: Zn 5614-5617).

Ebenso sehen es die Mitarbeitenden zum dritten Erhebungszeitpunkt:

- Konflikte sind menschlich und gehören zum Leben (vgl. EZP 3: Zn 2275-2293).
- Konflikte fördern die Produktivität, ohne sie würde der Alltag nicht funktionieren (vgl. EZP 3: Zn 2826-2828).
- Durch Konflikte kann was verändert und verbessert werden (vgl. EZP 3: Zn 3104-3109).

Im Gegensatz zu den Führungskräften unterscheiden die Mitarbeitenden nach wie vor zwischen positiven und negativen Konflikten. „Es gibt halt schlimme Konflikte und... welche, die jeden Tag passieren und die ganz schnell wieder zu beheben sind. Von daher ist für mich das gar nicht so schlimm“ (EZP 3: Zn 2284-2286).

3.3 Interventionsbewertung: Konfliktwahrnehmung und Konfliktsicht

Die Interventionen des Projektes hatten zum Ziel, die Wahrnehmung zu steigern und die Sicht auf Konflikte in eine konstruktive Richtung zu verändern. Ob dies gelungen ist, soll im Folgenden in Bezug auf den entsprechend zielgruppenspezifischen Interventionsverlauf dargestellt werden.

3.3.1 Interventionsziel: Konfliktwahrnehmung

Die nachfolgende Übersicht (vgl. Abbildung 17) stellt Kernaussagen der drei Befragungsgruppen zur Konfliktwahrnehmung im Verlauf des Projektes in den Kontext der Ziele der einzelnen Projektinterventionen.

Entwicklung der Konfliktwahrnehmung im Projektverlauf

	Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Mitarbeitende
Erhebung I	<p>Keine Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Bereiche der Einrichtung werden aufgelistet und wahrgenommen, Konflikte werden aufgezählt. „Wie“ die Konflikte wahrgenommen werden, ist nicht Gegenstand der Beschreibung. Konflikte sind Schwierigkeiten. Ein hohes Konfliktpotential wird beschrieben, wenn es um Persönlichkeit oder Verhalten geht. Ein niedriges Konfliktpotential wird beschrieben, wenn es um strukturelle Arbeitsanforderungen geht. 	<p>Keine Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Konflikte werden wahrgenommen, die im eigenen Arbeitsbereich liegen oder die eigene Person betreffen. Im hauswirtschaftlichen und haustechnischen Bereich werden Konflikte klar benannt. In Pflege und Betreuung werden sie benannt und gleichzeitig banalisiert. 	<p>Keine Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Benannt werden Konflikte, welche im direkten Arbeitsumfeld wahrgenommen werden, insbesondere aufgrund der Rahmenbedingungen. Das sind keine Konflikte, die aktuell relevant sind oder ein „Dauerthema“ darstellen.
	<p>Workshop und Coaching Ziele im Kontext der Wahrnehmung von Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Führungskräfte kennen verschiedene Aspekte von Konflikten und können das Geschehen in ihrer täglichen Arbeit einschätzen. Die Konfliktwahrnehmung ist geschärft. 		<p>Keine Intervention</p>
Erhebung II	<ul style="list-style-type: none"> In der Selbsteinschätzung werden Konflikte früher und bewusster wahrgenommen. Die Beschreibung von Konflikten erfährt eine Zentrierung auf störende Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Konflikte werden in der Bearbeitung mit Unterstützung des Konfliktberaters beschrieben. 	<ul style="list-style-type: none"> Selbst erlebte Konflikte werden in Bezug auf die eigene Person/ den eigenen Arbeitsbereich beschrieben. Instrumente aus dem Workshop werden in Bezug auf Wahrnehmung von Konflikten bewusst angewendet. Auch hier steht das Verhalten von Mitarbeitenden im Fokus der Konfliktbewertung und Beschreibung. 	<p>Es werden aktuelle Situationen beschrieben, die als Konflikt wahrgenommen werden.</p>
	<p>Workshop und Coaching Ziele im Kontext der Wahrnehmung von Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Führungskräfte kennen verschiedene Aspekte von Konflikten und können das Geschehen in ihrer täglichen Arbeit einschätzen. Die Konfliktwahrnehmung ist geschärft. 		<p>Teammoderation</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Wahrnehmung von Konfliktsituationen
Erhebung III	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte werden wahrgenommen und differenziert im Verlauf beschrieben und reflektiert. Die Instrumente werden als hilfreich empfunden, um Konflikte einzuschätzen und zu erkennen. Es findet eine Auseinandersetzung statt, ob das Wahrgenommene als Konflikt zu sehen ist. 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrgenommene und bearbeitete Konflikte im Projektverlauf werden beschrieben und reflektiert. Es werden keine neuen Konfliktthemen benannt. 	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte werden als Alltagsgegenstand beschrieben. In den Augen der Mitarbeitenden ist es sehr ruhig geworden. Es werden kaum Konflikte beschrieben.
	<p>Workshop und Coaching Ziele im Kontext der Wahrnehmung von Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Führungskräfte kennen verschiedene Aspekte von Konflikten und können das Geschehen in ihrer täglichen Arbeit einschätzen. Die Konfliktwahrnehmung ist geschärft. 		<p>Teammoderation</p> <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Wahrnehmung von Konfliktsituationen

Abbildung 17: Übersicht Konfliktwahrnehmung

Zu Beginn des Projektes im Vorfeld der ersten Interventionen lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den drei Gruppen in der Wahrnehmung und der Beschreibung von Konflikten feststellen, die sich aus organisationssoziologischen Erklärungsmustern und aufgrund von Verantwortlichkeiten begründen lassen. Die Wahrnehmung von Konflikten hat sich im Kontext und in Bezug auf die Interventionen auf der Führungsebene verändert; Konflikte werden auf der Grundlage der Interventionen verstärkt wahrgenommen.

Die jeweils folgenden Tabellen (vgl. Abbildung 18,19 und 20) zeigen in einer Matrix alle benannten Konfliktthemen der Einrichtung zu den jeweiligen Erhebungszeitpunkten, darüber hinaus wird dargestellt, wer diese Themen benennt. Dies gibt einen Aufschluss über die Wahrnehmungsfähigkeit von Konflikten im Verlauf des Projektes.

Konfliktthemen zum ersten Erhebungszeitpunkt

Benannte Konfliktthemen		FE	mFE	MA
Erhebung I	Dienstplangestaltung (Arbeitszeiten, Schichtsystem, Familie etc.)	x	x	x
	Einspringen bei krankheitsbedingten Ausfällen von Kollegen	x	x	x
	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	x		
	In der Schnittstelle zwischen Küche und Pflege	x	x	
	In der Schnittstelle zwischen Sozialem Dienst und Pflege	x		
	Sprachliche Probleme der Mitarbeitenden	x		
	Konflikte zwischen Haustechnik und Küche sowie Verwaltung aufgrund der Arbeitsabläufe und Anforderungen		x	
	Konflikte aufgrund von Arbeitsgeschwindigkeit und -auffassung		x	x
	Unklare Führungssituation			x
	Missverständnissen			x
	Konflikt im Nachtdienst			x

Abbildung 18: Benannte Konfliktthemen zum ersten Erhebungszeitpunkt

Zum ersten Erhebungszeitpunkt versuchen die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung aus ihrer Verantwortung für die gesamte Einrichtung alle Konflikte zu benennen, die in allen Bereichen wahrgenommen werden könnten. Die mittlere

Führungsebene hingegen benennt Konflikte, die den eigenen Arbeitsbereich und die eigene Person im Kontext der Arbeitstätigkeiten betreffen. Die Mitarbeitenden wiederum beschreiben ausschließlich erlebte Konflikte im unmittelbaren Arbeitsumfeld, insbesondere aufgrund der Rahmenbedingungen.

Auf keiner Ebene spielt zu diesem Zeitpunkt die Aktualität der Themen eine Rolle. Das Ganze wirkt wie eine Auflistung von Konfliktfeldern, bei denen die Tatsache, dass es Konflikte gibt, nicht von der Hand zu weisen ist, das Erleben dieser Themen aber nicht Gegenstand der Beschreibung wird. Die Führungskräfte schätzen die wahrgenommenen Schwierigkeiten ausschließlich in der Höhe des Konfliktpotentials ein: Wenn Emotionen oder das Verhalten (in Beziehung) von Personen eine Rolle im wahrgenommenen Konfliktfeld spielen, wird der Situation ein hohes Konfliktpotential zugewiesen. Geht es um strukturelle Anforderungen, wird das Potential geringer eingeschätzt.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt vermischt sich die Beschreibung von Konflikten der Führungsebene und der mittleren Führungsebene mit den Erkenntnissen aus den beiden Projektinterventionen: Workshop und Coaching.

Konfliktthemen zum zweiten Erhebungszeitpunkt

Benannte Konfliktthemen		FE	mFE	MA
Erhebung II	Konflikt im Sozialen Dienst	x	x	
	Konflikt in der Küche	x	x	
	Dienstplangestaltung			x
	Neue Regelung der Übergabe			x
	Konflikt zwischen Fach- und Hilfskräften			x
	Konflikte aufgrund des Rauchens während der Dienstzeiten			x

Abbildung 19: Benannte Konfliktthemen zum zweiten Erhebungszeitpunkt

Zum einen erfolgt die Beschreibung von aktuell wahrgenommenen Konflikten in bewusster Anwendung der Instrumente (Konfliktspirale und Kommunikationsmodell). Durch die Befragten wird bestätigt, dass durch die Interventionen der Blick auf Konflikte gestärkt wurde und genau hingesehen wird. Dementsprechend werden die Instrumente und das Wissen zu Konflikten unmittelbar nach dem Erlernen

bewusst angewendet und scheinen zur frühzeitigen Wahrnehmung von Konflikten beizutragen. Andererseits ist für die weitere Betrachtung spannend, dass die Instrumente zur Wahrnehmung und Einschätzung von Konflikten in Verbindung gebracht werden mit der Einschätzung von störendem Mitarbeiterverhalten. Wie beim ersten Erhebungszeitpunkt geht es mehr um die Beziehung als um die Sache. Der Konflikt liegt in der Person und wird nicht in Zusammenhang mit den Arbeitsanforderungen gebracht. Die Mitarbeitenden beschreiben wie auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt aktuelle Situationen, die sie als Konflikt wahrnehmen, während die Führungskräfte dies nicht tun.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt scheinen die Ziele der Interventionen explizit auf der Führungsebene vertieft erreicht worden zu sein.

Konfliktthemen zum dritten Erhebungszeitpunkt

Benannte Konflikte		FE	mFE	MA
Erhebung III	Konflikt im Nachtdienst	x		x EZP I
	Konflikt im Sozialen Dienst	x	x	

Abbildung 20: Benannte Konfliktthemen zum dritten Erhebungszeitpunkt

Im Gegensatz zur mittleren Führungsebene findet hier im Zusammenhang mit den Instrumenten aus der Konfliktberatung eine differenzierte Beschreibung von Konflikten in ihrem Verlauf statt. Darüber hinaus kommt es zur Auseinandersetzung, ob es sich tatsächlich um einen Konflikt handelt oder aber um „das Problem“ eines Mitarbeiters. Auf der mittleren Führungsebene findet ebenfalls die Reflexion der im Projekt bearbeiteten Konflikte statt; ein signifikanter Unterschied zum zweiten Erhebungszeitpunkt ist jedoch nicht erkennbar.

Die Mitarbeitenden beschreiben Konflikte nach wie vor als Alltagsgegenstand. „Das ist eigentlich sehr ruhig geworden muss man sagen“ (EZP 3: Z 2671) Das steht im Gegensatz zu der Annahme, dass es aufgrund der Schulungen zu mehr Konflikten hätte kommen können. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass die Intervention für die Mitarbeitenden nicht erfolgreich gewesen ist.

3.3.2 Interventionsziel: Konstruktive Konfliktsicht

Vor Beginn der Interventionen wird beschrieben, dass Konflikte zum Alltag gehören und ein gewisses Entwicklungspotential bieten. Explizit durch die Führungsebene und die mittlere Führungsebene wird jedoch unterschieden zwischen Konflikten, die schnell lösbar sind und Konflikten, die schwierig sind. Diese Bewertung fehlt zum dritten Erhebungszeitpunkt, was darauf schließen lassen kann, dass das Konfliktverständnis in sich durch die Interventionen im Sinne der pädagogischen Projektdefinition konstruktiver geworden zu sein scheint. Aus diesen Einschätzungen heraus kann ein Unterschied und damit eine signifikante Veränderung in der Sicht auf Konfliktsituationen beschrieben werden.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden gehören Konflikte zum Alltag. Davon ausgehend, dass im Kontext des Projektes Konflikte in einem konstruktiven Bereich wahrgenommen und bearbeitet werden sollten, scheint dies auf diesem Hintergrund nicht möglich zu sein.

Die untenstehende Tabelle zeigt in einem Überblick die grundsätzlichen Aussagen auf die Frage: *„Was würde sich in Ihrer Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?“* (Frage aus dem Interviewleitfaden/ siehe Anlage) im Vergleich zum ersten und dritten Erhebungszeitpunkt. (vgl. Abbildung 21)

Es gibt also eine positive Sicht auf Konflikte. Alle Beteiligten sehen auch das positive Potential von Konflikten. Im Kontext des Projektes hat sich diese Sicht auf Seiten der Führungskräfte zu einem konstruktiven Konfliktverständnis entwickelt. Die Mitarbeitenden sehen nach wie vor, dass Konflikte wichtig sind, die Idee der *„Konstruktiven Konfliktkultur“* spielt jedoch in den Aussagen keine Rolle.

Konfliktsicht im Projektverlauf

	Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Mitarbeitende
Erhebung I	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> • Ohne Konflikte wäre es langweilig, so die Grundaussage in den Interviews. • Dargestellt werden Konflikte in ihrer negativen Wirkung. • Konflikte sind dann in Ordnung, wenn sie schnell zu lösen sind. 	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte sind Bestandteil des Zusammenarbeitens. • Potential für Entwicklungen aufgrund von Konflikten wird gesehen. • Differenzierung in schnell lösbare Konflikte und schwierige Konflikte 	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> • Ohne Konflikte wäre es in der Einrichtung langweilig. • Alltäglichkeit von Konflikten • Sie dienen der Reflexion, dem Austausch von Meinungen etc..
	Workshop und Coaching Ziele im Kontext der Sicht auf Konflikte: <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein konstruktives Konfliktverständnis. • Konflikte werden als Chance wahrgenommen. 		Teammoderation <ul style="list-style-type: none"> • Wissen um die Idee einer konstruktiven Konfliktkultur
Erhebung III	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zur ersten Erhebung wird der Austragung von Konflikten eine positive Bedeutung zugemessen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungspotential wird verstärkt benannt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung zwischen positiven und negativen Konflikten
	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird nicht mehr zwischen positiven und negativen Konflikten differenziert. • Die Auswirkung frühzeitiger Konfliktbearbeitung auf die Zufriedenheit von Bewohnern und Mitarbeitenden wird benannt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte sind Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte gehören zum Leben.

Abbildung 21: Übersicht Konfliktsicht

3.4 Ergebnis: Paradoxie zwischen Sicht und Wahrnehmung

In der Diskussion der Ergebnisse gilt es, die gewonnenen Daten zur Konfliktsicht in den Kontext der Wirklichkeitskonstruktion und damit in die Verbindung zur Konfliktwahrnehmung zu stellen.

Konflikte sind ein Konstrukt der Alltagswelt. Weil sie zum Leben dazu gehören, laufen sie scheinbar in den meisten Fällen verdeckt ab oder werden erst in der Eskalation, also zu dem Zeitpunkt, an dem sie in der Betrachtung der Projektteilnehmer schwierig werden oder nicht schnell lösbar sind, erkennbar.

Die Interventionen des Projektes sollten einen Beitrag dazu leisten, dass Konflikte frühzeitiger wahrgenommen und dementsprechend zeitnah (wenn sie noch nicht schwierig sind) konstruktiv bearbeitet werden können. In der Auseinandersetzung mit den gewonnenen Daten während des Projektverlaufes kann in der Tat eine Veränderung festgestellt werden. So werden in der Selbsteinschätzung der Führungskräfte durch die Reflexion der Interventionsinhalte Konflikte früher wahrgenommen. Schwierige Situationen werden als Konflikt erkannt und entsprechend bearbeitet, dies immer im Rückgriff auf die erworbenen Erkenntnisse durch die Projektinterventionen und die kennengelernten Instrumente zur Konflikteinschätzung und Bearbeitung. Offen bleibt die Frage, ob sich die Konfliktsicht im Verlauf des Projektes wirklich nachhaltig verändert hat oder ob hier ein „Phänomen der Alltagswelt“ ausschließlich für den Moment des Projektes bewusst wahrgenommen werden konnte. Diese Fragestellung muss im Zusammenhang mit den weiteren Themenschwerpunkten abschließend diskutiert werden.

Im Gegensatz zu den Führungskräften ist diese Veränderung in der mittelbaren Konfliktwahrnehmung der Mitarbeitenden in dieser Weise nicht nachweisbar. Auch in der Beschreibung von Konflikten sind die Mitarbeitenden entsprechend zurückhaltend. Das lässt die Frage entstehen, ob an dieser Stelle die Interventionen zur konstruktiven Konfliktkultur in der Betrachtung der Organisationsgeschichte zu wenig intensiv waren.

Der erste Erhebungszeitpunkt war geprägt von Erzählungen zur Geschichte der Organisation und zum Erleben der Mitarbeitenden im Blick auf die damaligen Führungskräfte. Diese Geschichte der Organisation scheint einen wichtigen Erklärungsanteil im Bereich Misstrauen und Befürchtungen zu haben. Es gab ein Klima der Angst. Bei Beanstandungen wurden die Mitarbeitenden nicht angehört, sie hatten grundsätzlich Unrecht. Für die Mitarbeitenden war dies eine Zeit, in der Angst, Misstrauen und eine schlechte Stimmung herrschten, nicht miteinander geredet wurde (vgl. EZP 1: Zn 4260-4322, Zn 5414-5444), in der man mit Herzklopfen zur Arbeit kam und sich versteckte, wenn die Leitung in der Nähe war (vgl. EZP 1: Zn 5371-5381). Die Leitung wurde als „gewalttätig“ erlebt, die Mitarbeitende unter Druck setzt (vgl. EZP 1: Zn 1639-16452), wegen kleiner Fehler gab es Abmahnungen.

Aus der Perspektive der Mitarbeitenden und der jetzigen Führungskräfte werden die Erlebnisse als „furchtbar und schlimm“ geschildert (vgl. EZP 1: Zn 3597-3634). Die Führungskräfte ergänzen, dass die Mitarbeitenden erst wieder mühsam lernen mussten, kreativ zu sein. Nach dem Wechsel der Leitung verbesserte sich die Situation und auch das Interesse an Fortbildungen nahm zu (vgl. EZP 1: Zn 565-630).

Ausgehend davon, dass die zuvor beschriebenen Erfahrungen, wie *„Es gibt hier keinen Mitarbeiter im Haus, der unter den beiden nicht schon mal in einer Dienstbesprechung fertiggemacht worden ist. Wirklich richtig fertiggemacht worden ist, bis man geweint hat. [...] Ja, man hat Angst“* (EZP 1: Zn 4300-4305), manifestiert sind, war möglicherweise die Intervention „Moderation und Begleitung von Teams in Konfliktsituationen“ in Art und Häufigkeit zu wenig, um im Kontext der Vorerfahrungen die Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten im System der Einrichtung dauerhaft zu verändern.

Dieser Angst-Einfluss durch Organisationsgeschichte auf die Mitarbeitenden kann auch eine Erklärung dafür sein, dass zu jedem der Erhebungszeitpunkte die Frage nach Konflikten durch die Mitarbeitenden sehr zögerlich beantwortet wird. Es scheint so, als wäre das Misstrauen durch das zuvor Erlebte so nachhaltig im sozialen System der Einrichtung verankert, dass zwar das positive Potential von Konflikten gesehen wird (wie es die Aussagen aus der Frage nach der Konfliktsicht bestätigen), dass aber jeder Veränderung skeptisch entgegengesehen wird, weil man den Status quo – der Sicherheit bietet – nicht verlieren möchte, so dass wahrgenommene Konflikte nicht angesprochen oder zeitgleich zur Thematisierung banalisiert werden, um mögliche Konsequenzen zu vermeiden.

Die These, dass die berufliche Sozialisation im sozialen Kontext einen Einfluss auf die Wahrnehmung und die Sicht von Konflikten hat, kann anhand der gewonnenen Daten nicht signifikant nachweislich bestätigt werden. Auffallend ist jedoch, dass die Führungskräfte, die im sozialen Bereich sozialisiert sind, im Gegensatz zu denen, die zuvor einen „nicht sozialen“ Beruf erlernt haben, das Verhalten/ die Persönlichkeit von Mitarbeitenden in den Fokus ihrer Konfliktbewertung stellen, wohingegen die anderen die strukturellen Arbeitsanforderungen in den Blick rücken und klar thematisieren, wo und warum etwas nicht funktioniert.

Altenpflege und Krankenpflege sind soziale Berufe, Altenhilfeeinrichtungen oder ähnliches sind soziale Einrichtungen. Der Begriff „sozial“ suggeriert Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Uneigennützigkeit und Selbstlosigkeit. Diese Attribute werden in der beruflichen Sozialisation explizit im Blick auf die pflegerischen Tätigkeiten verwandt und entsprechende Haltungen und Handlungsabläufe erlernt. Demgegenüber scheinen Konflikte, deren offene Ansprache und Austragung als unmenschlich und hart gelten, landläufig als unsozial.

Konflikte werden als negative Begleiterscheinung der täglichen Arbeit gesehen. Studien zu Mobbing und horizontalen Feindseligkeiten in der Pflege zeigen andere Ergebnisse. Im Vergleich mit anderen wirtschaftlichen Zweigen beispielsweise ist die Zahl der Mobbingfälle im Sozial- und Gesundheitswesen überdurchschnittlich hoch. Diese Zahl und die Studie von Kathleen Bartholomew (2009) verweist auf Konflikte, die keine sein dürfen und wirft die Frage auf, ob, weil offen ausgetragene Konflikte als unsozial angesehen werden, sie sich ihren Weg bahnen müssen und in horizontalen Feindseligkeiten und Mobbing zum Ausdruck kommen. Unter anderem beschreibt Bartholomew die Scheu vor Konflikten und vor Konfrontation. Ihrer Studie zufolge liegt dies in der Kindheitserfahrung vieler Mitarbeitenden begründet und in einem Bedürfnis, für andere Sorge zu tragen und der Erfahrung, dass es besser ist, jedem Konflikt aus dem Weg zu gehen (vgl. BARTHOLOMEW 2009: 62 f.). In den Interviews wurden Konflikte in der Einrichtung eher zögernd beschrieben oder angegeben: „So große Konflikte haben wir hier nicht“. Auf der anderen Seite wurde aber auf die Frage: „Was würde sich in Ihrer Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?“ geantwortet: „Dann wäre es ja langweilig, dann würde es keine Veränderung mehr geben, dann wäre den Menschen alles egal.“ Ein Dilemma von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen? Ist das *„negative, destruktive Potenzial so groß“* (vgl. SIMON 2012: 36), dass *„das positive, konstruktive Potential von Konflikten“* (vgl. SIMON 2012: S 36) nicht genutzt wird? Wird daher *„die Chance, die im Konflikt liegt, nicht genutzt, um das Risiko, das damit verbunden ist, zu vermeiden“* (vgl. SIMON 2012: 36)?

Die positive Sicht auf Konflikte und die konkrete Wahrnehmung von diesen stehen also vor einem Paradox: Konflikte sind im Allgemeinen ein Phänomen der Alltagswelt.

Sie sind ein Gegenstand der täglichen Kommunikation und kommen im Austausch von Meinungen regelmäßig vor. Wenn dies so ist, dann können sie im Kern zunächst nur in ihrem negativen, destruktiven Potential wahrgenommen werden, nämlich dann, wenn das „Normale“, für alle „händelbare“ Alltagsphänom, zum Problem wird und vor Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit stellt und alle Beteiligten Kraft kostet. Dies verhindert dann das frühzeitige Einsteigen in den Konflikt. Wenn das Problem dann nicht als Konflikt angesprochen wird, sondern sich als Belastung manifestiert, da die Kompetenz, das positiv-konstruktive Potential des Konfliktes zu nutzen, fehlt, wird es in der Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Organisation schwierig.

Demnach kann nur in der Bewusstheit und im Wissen über Funktion und Dysfunktion eines Konfliktes die frühzeitige Wahrnehmung stattfinden. Dafür müssen Konflikte in ihrem positiv-konstruktiven Potential zum Thema der Einrichtung gemacht und gerade für soziale Berufe zu einem sozial erwünschten Phänomen erklärt werden, so dass durch die Bearbeitung neue Energien und ein neues Miteinander und Füreinander entstehen kann.

Es kann an dieser Stelle noch festgehalten werden, dass das Ziel „*Steigerung der Wahrnehmung von Konflikten*“ durch die Interventionen auf der Führungsebene teilweise gelungen ist. Auf Seiten der Mitarbeitenden scheint dies nicht der Fall zu sein. Ebenso ist es mit dem konstruktiven Konfliktverständnis. Dieses konnte bei den Führungskräften entwickelt werden, den Mitarbeitenden scheint die Idee nach wie vor unbekannt zu sein.

4. Konfliktthemen oder Belastungserleben

Aufgrund des Phänomens der „Alltäglichkeit“ von Konflikten scheinen diese von Mitarbeitenden sozialer Organisationen nicht zeitnah wahrgenommen und angesprochen zu werden. Sie eskalieren und werden dann auf der Beziehungsebene ausgetragen und als eine Art (Dauer-)Belastung beschrieben. Von Mitarbeitenden ständig kommunizierte Belastungsthemen werden von Führungskräften als „Jammern“ gedeutet und demzufolge als Konflikt verkannt. Das vorliegende Kapitel ist deshalb eng verknüpft mit dem vorhergehenden Kapitel zur Konfliktwahrnehmung und der Sicht auf Konflikte im Verlauf des Projektes. Es verfolgt das Ziel darzulegen, ob und inwiefern Belastungsthemen durch die Projektinterventionen bewusst auch als Konfliktthemen wahrgenommen und entsprechend bearbeitet werden konnten und ob diese möglicherweise veränderte Deutung von Belastungen und/oder Konflikten zur Veränderung von Prozessen und Strukturen in der Organisation geführt haben. Es soll also dargestellt werden, wie sich die von Mitarbeitenden beschriebenen Belastungen als Konfliktthemen manifestieren und gleichzeitig, wie Konfliktthemen auf Belastungen hinweisen und diese zur Folge haben können. Dazu müssen die in Kapitel 3 benannten Konfliktthemen um die beschriebenen Belastungen ergänzt und in ihrer Darstellung näher erläutert werden, um sie dann als Konflikte oder Belastungen, die aufgrund der Rahmenbedingungen wahrnehmbar sind, zu identifizieren. Grundlage der Analyse müssen dabei Rückgriffe auf konflikttheoretische Modelle und auf vorangegangene Studien zu Belastungen und Konflikten im Arbeitsfeld der Pflege bzw. der stationären Altenhilfe als Organisation sein.

4.1 Definition der Zielsetzung: Konflikt oder Belastung?

Innerhalb der letzten Jahre konnten sowohl in Zeitungen als auch in gängigen Fachzeitschriften für Pflegefachkräfte oder das Pflegemanagement Schlagzeilen über die zunehmenden Belastungen, Stress und Burnout und dem aus diesem Umstand resultierenden Ausstieg von Pflegenden in der Alten- und auch in der Krankenpflege verfolgt werden. Auch die Pflegewissenschaften und die Gerontologie machen diesen Umstand zum Zentrum vielschichtiger Forschungen. Die meisten Menschen kennen den Zustand, hektisch, überfordert und ausgelaugt zu sein. Diese Bezeichnungen beschreiben physische, biochemische und psychosoziale Spannungszustände, die sich im Begriff „Stress“ zusammenfassen lassen. Im Zusammenhang mit Gesundheit und Krankheit ist Stress ein zentraler Alltagsbegriff, ein unvermeidbarer Bestandteil des modernen Lebens und Arbeitens (vgl. SCHÄFER-WALKMAN 2009: 4 f.). Unverarbeiteter Stress und unbearbeitete Stressrisiken am Arbeitsplatz müssen bewusst in den Blick kommen, damit sich diese Faktoren nicht negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie auf das Betriebsklima und die Arbeitsqualität auswirken. Diese Umstände waren auch dem Projektträger bekannt, der Lösungen für den drohenden Personalmangel in der Pflege suchte und auf diese Weise Möglichkeiten der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

Auch Konflikte und Belastungen sind Stresssituationen und ziehen entsprechende Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsqualität nach sich. Zum besseren Verständnis und zur Einordnung der gemachten Aussagen während der vorliegenden Interviews sollen an dieser Stelle die Forschungsergebnisse von Andreas Kruse (1992) benannt werden. Bereits in den neunziger Jahren untersuchte er Konflikt- und Belastungssituationen in der stationären Altenhilfe und beschrieb in diesem Zusammenhang Belastungen, die mit der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufes zu tun haben, die durch die Pfl egetätigkeit entstehen, ebenso im Umgang mit den Bewohner/innen, den Mitarbeitenden, mit Angehörigen, Belastungen im privaten Bereich, die auf die berufliche Tätigkeit zurückgeführt werden, und solche, die mit der Einrichtung zusammenhängen (vgl. ZIMBER/WEYERES 1999: 159). Spätere Studien (vgl. ZIMBER/WEYERES 1998) beschreiben ähnliches.

Diese Belastungen sind in ihrem „*Bedingungsgefüge multikausal und viele Belastungsfaktoren hängen wiederum miteinander zusammen*“ (MICHAELIS 2005: 269). Interessant ist, dass Kruse in seiner Studie zu Konflikten und Belastungen in der stationären Altenhilfe hauptsächlich Belastungsthemen aufzeigt und diesen Konfliktpotentiale zuordnet. So nennt er beispielsweise: Konflikte zwischen Anspruch und Machbarkeit, Schwierigkeiten im persönlichen Umgang, unterschiedliche Auffassungen, Reglementierungen etc.

Diese Hintergründe der vorangegangenen Studien sind notwendig, um das Gesagte aus den Interviews entsprechend einordnen zu können. Vom Inhalt her ähnliche Aussagen machten auch die Mitarbeitenden, die im Rahmen des Projektes zur *'Konstruktiven Konfliktkultur'* befragt wurden. Sie führten zuallererst Belastungsthemen auf. So ergibt sich die Frage, was Belastungen sind, wie sie erlebt werden, was typische Belastungsthemen der stationären Altenhilfe sind und wie das System und die Organisation damit umgehen. Werden sie entsprechend wahrgenommen und bearbeitet oder herrschen gegenüber der Benennung von Belastungen bestimmte Ressentiments der Führungskräfte, welche dann schnell auf die immer schlechter werdenden Rahmenbedingungen hinweisen? Oder werden Konflikte als Belastung beschrieben, weil es gesellschaftlich anerkannter erscheint, die publikum Belastungen der Pflege immer und immer wieder zu thematisieren, um so von wirklichen Konfliktsituationen abzulenken, da deren Austragung als unsozial tabuisiert wird? Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie von Amrhein. Er stellt fest, dass die Arbeitsbelastung der Pflegekräfte sich in Form eines Teufelskreises manifestiert: Unzureichende Personalauslastung und der Zwang zur Wirtschaftlichkeit erhöhen den Arbeitsdruck, was Absentismus und Fluktuation bei den Mitarbeitenden fördert und bewirkt, dass sich Qualität und Personalausstattung verschlechtern und die Führungskräfte ihrerseits mit Rationalisierungsmaßnahmen reagieren etc. (vgl. AMRHEIN 2002: 183 ff.). Die Grenzen zwischen Belastungsthemen und Konfliktpotentialen scheinen an dieser Stelle zu verschwimmen und bergen so eine große Gefahr für die Organisation, denn Konflikte werden als Belastungen beschrieben und Belastungsthemen manifestieren sich wiederum in einem entsprechenden Konfliktpotential. Um eine Annäherung an den Begriff des sozialen Konflikts zu unternehmen, werden die systemtheoretische Sichtweise auf den Konflikt und die Theorie des sozialen Konfliktes nach Coser ins Zentrum der Analyse und

Beschreibung gestellt: *„Uns geht es vornehmlich mehr um die Funktion als um die Dysfunktion des sozialen Konflikts, das heißt, um jene Konsequenz des sozialen Konfliktes, die eher ein Fortschreiten als einen Rückgang in der Anpassung bestimmter sozialer Beziehungen oder Gruppen zur Folge haben. Weit davon entfernt, nur ein 'negativer' Faktor zu sein, der 'alles auseinanderreißt', vermag der soziale Konflikt eine Reihe von bestimmten Funktionen in Gruppen und in anderen zwischenmenschlichen Beziehungen zu erfüllen; z.B. kann er zur Aufrechterhaltung von Gruppengrenzen beitragen und den Austritt von Mitgliedern aus einer Gruppe verhindern“* (COSER 2002: 10). Diese konfliktsoziologische Erklärung wurde auch durch die Projektgruppe in der Definition der *'Konstruktiven Konfliktkultur'* beschrieben. Im Projekt ging es darum, eben diese zunächst positive Sichtweise auf den Konflikt und seine Funktion zu vermitteln und eine entsprechende Haltung zu implementieren.

Aus diesem Grund ist es notwendig, die Ausdrucksformen zu beschreiben, damit zwischen den Beschreibungen aus den vorliegenden Interviews differenziert werden kann und eine entsprechende Analyse der gewonnenen Daten möglich wird. So kann die Frage beantwortet werden, ob durch die Implementierung einer konstruktiven Konfliktkultur der von Amrhein beschriebene Teufelskreis durchbrochen werden kann und somit Arbeitsbelastung und Unzufriedenheit minimiert werden können.

Die Annahme des Projektes war es, dass sich Stress *„negativ auf Organisationen auswirkt, weil er hohe Fehlzeiten, eine starke Mitarbeiterfluktuation und diszipliniäre Probleme verursacht, zu unsicheren Arbeitspraktiken führt und bewirkt, dass die Mitarbeiter unengagiert arbeiten, dass es zum Leistungsabfall kommt und unter Kollegen Spannungen und Konflikte entstehen. Außerdem schadet Stress dem Image der Organisation, und zwar sowohl intern wie nach außen hin [...]“* (WHO 2006: 58). Eine Situation, die in der stationären Altenhilfe bereits eingetreten ist: hohe Fehlzeiten, starke Mitarbeiterfluktuation und mitunter eine Resignation vor den gegebenen Rahmenbedingungen. Stationäre Altenhilfeeinrichtungen sind Lebensräume für alte und hoch betagte Menschen und gleichzeitig betriebliche Organisationen, die durch bestimmte Muster der Auf- und Ablauforganisation gekennzeichnet sind. Das Zusammenwirken und gleichzeitig das Spannungsfeld für alle

Beteiligten zwischen Lebensraum und Organisation zeichnet Koch-Straube in einer ethnologischen Studie: *„Wer sich eine Weile in den Gängen des Pflegeheimes aufhält, dem formt sich rasch ein herausragendes, kontinuierliches, wahrnehmbares Bild: MitarbeiterInnen eilen mit hohem Tempo – oft gehetzt von vielen parallelllaufenden Anforderungen – vorbei an den mühselig die Gänge entlangschleichenden alten Menschen. Die scheinbare Zeitlosigkeit der BewohnerInnen, mit vielen Perioden des Wartens steht die strukturierte Zeit mit einem großen Pensum an vielfältigen Aufgaben gegenüber“* (KOCH-STRAUBE 2003: 116). Das ist eine Situation, die die Menschen, die in dieser Einrichtung leben, hinnehmen müssen. Auch die Mitarbeitenden scheinen an der Situation zu leiden, resignieren vor ihr und steigen schließlich aus dem Beruf aus.

Das Ziel des Projektes und damit auch das Ziel einer *‘Konstruktiven Konfliktkultur’* war es, dass Meinungsverschiedenheiten frei geäußert werden und die Mitarbeitenden offen ansprechen konnten, was auffällt und was stört. Dies verhindere, so die Annahme der Projektgruppe, unterschwellige Konflikte und horizontale Feindseligkeiten, bedinge ein Arbeitsklima der Zusammenarbeit und steigere die Leistungsbereitschaft. Ziel war es, *„die Zufriedenheit mit der Arbeit und die Identifikation mit dem Betrieb als Aufgabe herauszustellen, denen sich die Unternehmensführung auf allen Ebenen ebenso widmen muss wie der Effizienz eines zweckmäßigen und ökonomischen Einsatzes von Mitteln aller Art“* (GUKENBIEHL 2010: 157). Denn eine der wichtigsten Ressourcen, über die soziale Organisationen verfügen, seien die Menschen, die für sie arbeiten. *„Personen sind für Organisationen lebenswichtig, weil sie es sind, die planen, entscheiden, leiten und schließlich die verfügbaren Mittel und das gegebene Regelwerk zu effizienter Arbeit verbinden. Deshalb ist die Beschaffung, die berufliche Aus- und Weiterbildung oder die Motivation von Mitarbeitern für Organisationen ein ebenso wichtiges Anliegen wie die Erschließung und Sicherung von technischen oder finanziellen Ressourcen“* (GUKENBIEHL 2010: 157 f.). Es bestand die Vermutung, dass die Mitarbeitenden das Gesicht der Einrichtung sind. Sie sind charakteristisch für die Organisation und bestimmen deren Image nach außen entscheidend mit (vgl. STRACHWITZ 2000: 23 ff.). Im Umkehrschluss würde in Einrichtungen, in denen Stress, Konflikte und Belastungen nicht offensiv bearbeitet und zu konstruktiven Lösungen geführt werden, die Motivation und Zufriedenheit und damit auch die positive Außenwirkung

sinken (vgl. WHO 2006). Die Bearbeitung von Konflikten und die Haltung in einer ‚*Konstruktiven Konfliktkultur*‘ wurden von der Projektgruppe nicht als einziger Motor für Veränderung in der stationären Altenhilfe gesehen. Dennoch war eine These des Projekts, dass das Ernstnehmen von Belastungsthemen und das Ansprechen von Konflikten sowie die Unterscheidung beider, ein wichtiger und unvermeidlicher Schritt zur Initiierung von Veränderungsprozessen seien, da Beschwerden von Mitarbeitenden (wenn auch nicht treffend artikuliert) auf Veränderungsbedarfe unterschiedlichster Art hinweisen könnten.

Dabei ist zu beachten, dass es in der Altenpflege drei Faktoren gibt, *„die den Wandel betrieblicher Organisation bestimmen. Die Situation einer Pflegeeinrichtung ist zunächst von der Altenhilfepolitik und der sozialpolitisch gestützten Nachfrage nach Versorgungsleistungen für Ältere bestimmt. Diese Vorgaben beeinflussen Versorgungsleistungen und Strukturen der Nachfrage sowie der Klienten. Sie schließen, wie in der Vergangenheit, Konkurrenzverhältnisse auf dem Pflegemarkt aus oder ermöglichen sie. Konkurrenz und Kostendruck sind die bestimmten Einflussgrößen auf die betriebliche Organisation und deren Wandel. Pflegedienste können sich auch bei einer Änderung des Grundauftrages nicht radikal von ihrer Vergangenheit lösen. Sie agieren auch in einer aktuellen Situation vor dem Hintergrund ihrer Geschichte. Von daher beeinflussen etwa deren Gründung, die in einer bestimmten gesellschaftlich-historischen Situation wegweisenden Ziele, die Dauer des Bestehens oder das Entwicklungsstadium die betriebliche Organisation“* (VOGES 2002: 201).

Ein Schlüssel für Veränderungen wurde innerhalb des Projektes auf der einen Seite in der verstärkten Wahrnehmung von Konflikten und auf der anderen Seite in der Differenzierung von Belastungen und Konflikten gesehen. Das Ziel bestand darin, die Mitarbeitenden zu motivieren, in einer entsprechenden Arbeitsatmosphäre Ängste, Schwierigkeiten und Belastungen offen zu kommunizieren. Eine nachhaltige Ermutigung sollte bei den Mitarbeitenden Sicherheit schaffen, sich für Veränderungen zu öffnen und in der Einrichtung mitzugestalten. Im Zusammenhang mit dem zunehmenden Pflegenotstand durch den Ausstieg von Pflegekräften wird diese Ermutigung als wichtiger Schritt für die Sicherstellung der Versorgung alter Menschen in unserer Gesellschaft gewertet. Die Frage ist, ob dies gelungen ist.

4.2 Interviewdarstellung: Konflikte und Belastungen

Im Rahmen der Befragung folgen auf die Frage nach erlebten Konflikten vielfältige Antworten, die, wenn man sie in den Kontext vorangegangener Studien zu Konflikt- und Belastungssituationen in der stationären Altenhilfe stellt, mehr zu den typischen Belastungen als zu echten Konflikten gehören. Konflikt- und Belastungsthemen sind in den Beschreibungen kaum voneinander zu unterscheiden und scheinen sich gegenseitig in einem hohen Maße zu bedingen. Dementsprechend sollen im Folgenden die Themen, die von den Beteiligten beschrieben werden, im Verlauf des Projektes dargestellt und in den Kontext von Veränderungserleben gesetzt werden.

Konflikt- und Belastungsthemen der Führungskräfte

Themen, die von Seiten der Einrichtungsleitung zum ersten Erhebungszeitraum beschrieben werden, sind Konflikte und Belastungssituationen und deren Bearbeitung, die von der Metaebene aus aufgezählt werden. Selbst erlebte Konflikte mit eigener Beteiligung werden nicht geäußert. Die Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung benennen zum ersten Erhebungszeitraum unterschiedliche Themen. Auf die Frage nach Konflikten antwortet die Einrichtungsleitung mit folgendem komplexen Satz: *„Ja, die Dinge, die mir da so einfallen, sind die Rahmenbedingungen, das heißt Arbeitszeiten allgemein, Vereinbarung mit den Dienstzeiten, dass natürlich das Dreischichtsystem, ich meine, die Mitarbeiter wissen das, aber ist natürlich auch schwierig zu vereinbaren mit der Familie; ja Wechselschichten, Einspringen in der Pflege, Überstundenaufbau, diese Überstunden dann wieder abzubauen, das sind so die Schwierigkeiten, die Konflikte, die mir so ganz spontan auf den ersten Blick einfallen würden“* (EZP 1: Zn 87-92). Konkret werden in diesem einen Satz vier Themen benannt, die klassische Themen der Arbeitsbelastung sind und auch als solche in der Literatur (vgl. ZIMBER/WEYERES 1999: 159) beschrieben werden:

- das Arbeiten im Drei-Schichtmodell,
- Einspringen bei krankheitsbedingten Fehlzeiten,
- das Leisten von Überstunden,
- die Unvereinbarkeit mit der Familie (vgl. EZP 1: Zn 87-92).

Im Verlauf des Interviews zu diesem Erhebungszeitpunkt werden keine näheren Beschreibungen zu diesen Themen von Seiten der Einrichtungsleitung gemacht. Es scheinen die Faktoren der Arbeitsbelastung zu sein, die „allgemein bekannt“ sind und die auch in vorangegangenen Studien zu diesem Thema bereits beschrieben wurden. Erlebte Konflikte aufgrund der Belastungen durch Überstunden, Ausgleichen von Fehlzeiten und der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf werden an dieser Stelle nicht näher als Konflikt beschrieben. Im Gegenteil: Zum Zeitpunkt der Erhebung gab es in der Einrichtung viele krankheitsbedingte Ausfälle, sodass oft eingesprungen werden musste. Dazu sagt die Einrichtungsleitung: *„Also, es gibt bestimmt Mitarbeiter, wo man das schon erkennen kann, dass es dann wie ein Muster gibt, die immer bereit sind, einzuspringen, auch ohne zu meckern, ohne zu mornern. Und dann gibt es natürlich Mitarbeiter, bei denen das sehr schwierig ist. Das heißt, da müssen dann noch fünf Wörter fallen, wenn sie dann einspringen sollen und wenn sie müssen, und das ist sehr, sehr schwierig. Wobei ich sagen muss, dass ich hier in diesem Haus auch erkannt habe, dass die Absprachen auch ziemlich gut sind, was das angeht. Man hilft sich gegenseitig, man hilft sich aus, man springt ein, das wird getan. Und also diese Bereitschaft, da wirklich einzuspringen, ist doch noch sehr hoch, trotz allem. Und ich sage mal, einen Konflikt ... zu erkennen, ist, ja wenn ... Das ist das, was ich vorhin meinte, wenn halt diese Vereinbarkeit mit der Familie nicht stimmt, wenn die Vereinbarkeit mit den Ferien nicht stimmen, was da ja natürlich auch daran gebunden ist, ist das Ganze natürlich schwieriger, und dann wird auch öfter das Wort auch gehoben und dann wird auch öfters gemeckert. Wobei ich sagen muss, das bleibt auch ein Stück weit im Team, also das macht das Team so mit sich aus. Und hinterher, es wird immer jemand gefunden, also ich kann nie sagen, dass mal irgendein Dienst nicht abgedeckt war. [...] Aber das regelt das Team schon unter sich, also da tragen die den Konflikt schon alleine mit sich selber aus und sprechen sich auch wirklich gut ab, trotz dessen, dass dieser Konflikt halt wirklich ist. (EZP 1: Zn 153-171)* Und die Pflegedienstleitung ergänzt: *„Das ist so das Interessante daran. Wenn dann jetzt auch noch jemand ausfällt, Krankheit oder sonst was, es sind Dienste, die besetzt werden müssen, das ist bei der Wohnbereichsleitung oben so, das ist bei mir das Gleiche, ich muss jetzt auch nicht mal mich da hinsetzen und den Dienstplan nehmen und sagen: Die Dienste, die Dienste, die Dienste. Ich habe es nur hängen neben dem Dienstplan, die Leute tragen sich schon selber ein, das ist noch das Schöne daran. Also das regelt das Team ganz oft*

unter sich selber. Oder wir machen es in den Übergaben. Die und die Dienste sind noch zu besetzen: 'Ja, ich kann'. Wenn auch dann vorher schon mal einmal der Frust abgelassen wurde, was ganz normal ist, wenn jetzt zum Beispiel wiederholt mal wieder jemand krank ist. Es regelt sich, und das ist das Schöne daran. Da sage ich noch mal: Topfittes Team“ (EZP 1: Zn 172-181). Eine Verschiebung des Frustes auf die Mitarbeiter, die ausfallen, gibt es laut Aussagen der Leitungskräfte nicht: „Das würde ich auch nicht sagen, das würde ich auch nicht unterstützen. Ich sage mal, solange das nicht immer ein- und derselbe Mitarbeiter ist, der jetzt meint, sich jedes Wochenende einen Krankenschein nehmen zu müssen, kommt das nicht vor. Also da wird dann keiner angegriffen, was das angeht.“ „Das kennen wir aber auch gar nicht“ (EZP 1: Zn 185-189).

Hier wird das Einspringen der Mitarbeitenden als Konflikt beschrieben, nicht als Konfliktpotential innerhalb der Einrichtung, sondern im Kontext der Vereinbarung von Dienstzeiten und der Familie. In der Einschätzung der Leitungskräfte ist dies ein Konflikt mit wenig Eskalationspotential, da das Team alles selbst regelt.

Die Dauerbelastung, die mit dem Einspringen verbunden ist, wird nicht benannt. Es ist eher ein Thema, welches für die Altenhilfe üblich zu sein scheint und in dem die Mitarbeitenden „funktionieren“ müssen. Solange dies geschieht und niemand etwas dagegen sagt, wird über ein „topfittes Team“ gesprochen. Sagt ein Mitarbeitender dann etwas, wird dies von den Führungskräften als schwierig erlebt, so dass sich die Frage stellt: Dürfen Mitarbeitende ihre Belastungen äußern? Darf hier ein Konfliktfeld von Seiten der Mitarbeitenden wirklich benannt werden?

Im Anschluss an die Aufzählung der Themen der Arbeitsbelastung erfolgt von Seiten der Einrichtungsleitung eine differenziertere Beschreibung von Konflikten, die aktuell in der Einrichtung wahrgenommen werden, zum Teil mit Beschreibungen, wie damit umgegangen wird, teilweise gekennzeichnet durch eine Haltung der „Hilflosigkeit“. Als Themen werden benannt:

- die Einarbeitungsphase und die mangelnde Auswahl bei Pflegefachkräften,
- die Schnittstellen zwischen Küche und Pflege und zwischen Pflege und dem Sozialen Dienst,

- Aufgaben, wie beispielsweise Veränderungen aufgrund der wirtschaftlichen Situation, die durch den Träger an die Einrichtungsleitung gestellt werden, sieht die Einrichtungsleitung als Konflikt mit dem Geschäftsführer (vgl. EZP 1: Zn 200-685).

Das erste dieser Themen beschreibt auch schon Kruse (1992) in seiner Studie zu „Konflikt- und Belastungssituationen in stationären Einrichtungen der Altenhilfe“. Hier wird der Faktor Zeit als Ursache angegeben, die fehlt, um neue Mitarbeitende gut einzuarbeiten (vgl. KRUSE 1992). Aus Sicht der Einrichtungsleitung entstehen dabei Konflikte (EZP 1: Zn 95-134 und Zn 206- 229) aufgrund folgender Gründe:

- Grundsätzlich ist das Team neuen Mitarbeitenden gegenüber aufgeschlossen und diese werden als Unterstützung angesehen. Es gibt keine ablehnende Haltung, so dass sich die Neuen ins Team integrieren könnten.
- Wenn in den Augen des Teams die Neuen nicht gut sind und als nicht mithelfend erlebt werden.
- Das passiert, wenn neue Mitarbeitende von sich überzeugt sind und sich bei Kritik angegriffen fühlen,
- Dann kommt es zu Gerede im Team, das bis zur Leitungsebene durchdringt.
- Die Mitarbeitenden strecken nach allen Versuchen die „Waffen“.

Hier geht es um die Kompetenzen eines neuen Mitarbeiters, der die Arbeitsabläufe der Einrichtung kennenlernen und sich in die gegebenen Strukturen einfügen muss. Für das bestehende Team (zieht man die Studie von Kruse heran) ist das eine zusätzliche zeitliche Belastung bei gleichzeitigem Entlastungswunsch durch neue Mitarbeitende. Das vermeintliche Thema des Konfliktes, das hier beschrieben wird, ist das Verhalten des neuen Mitarbeiters. Es besteht der Eindruck, dass er so von sich überzeugt ist und nichts von anderen annimmt (vgl. EZP 1: Zn 223- 227). Inwieweit diese Fragen berechtigt sein könnten, wird an dieser Stelle nicht reflektiert. Zwar folgt die Aussage: *„Und wenn wir sagen, vier Wochen Einarbeitung reicht nicht, gut, dann machen wir noch ein oder zwei dabei“* (EZP 1: Z 222-223). Die Lösung des Konfliktes/ der Belastung ist die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses während der Einarbeitungszeit. Dieser Umgang mit dem Konflikt wirft Fragen an die Art der Konfliktbearbeitung auf. Es scheint so, dass im Vordergrund

der Einarbeitung das Ziel ein „harmonisches Verhältnis“, also die Art der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander, ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die bedeutsame Frage, ob die Beziehung wichtiger ist als die Kompetenz, die ein neuer Mitarbeitender mitbringt.

Das größte Konfliktthema, das zum Zeitpunkt der ersten Befragung von den Leitungskräften wahrgenommen wird, ist eine Situation zwischen Küche und einem Wohnbereich, also der Pflege. Auf die Frage nach Konflikten in den Schnittstellen der Einrichtung beschreiben die Führungskräfte folgende Problematik: *„Schnittstellenproblematik, ja, muss ich spontan lachen, ich hatte heute zum wiederholten Male eine Mail in meinem Postfach über Würstchen in der Suppe, ob die Würstchen jetzt [...] Ob die Würstchen jetzt im Ganzen oder geschnippelt in die Suppe kommen. Ja. Also ich weiß schon mittlerweile nicht mehr, was ich dazu sagen soll und was ich da tun soll, weil das ist ein Thema, ich sage mal, gerade zwischen dem Wohnbereich 2 und der Küche, der Hauswirtschaft, ist sehr, sehr schwierig [...]. [...], also das sind so Sachen, da sehe ich so das größte Konfliktpotential hier im Haus, weil das sind so Kleinigkeiten: Mal passt der Ton nicht, in dem man miteinander spricht. [...] Mal, wie gesagt, mal passt der Ton nicht, dann werden Änderungen von der Küche nicht berücksichtigt, dann ist der Wohnbereich pampig und antwortet pampig zurück. Dann stimmen Arbeitsaufträge nicht, dann wird vergessen, in der Küche Bescheid zu sagen, wenn ein Bewohner neu eingezogen ist, wenn er verstorben ist, wenn er ins Krankenhaus gekommen ist. Also da fällt mir eine ganze Reihe ein“* (EZP 1: Zn 248-271). Im weiteren Verlauf der Befragung erfolgt eine weitere Beschreibung dieser Konfliktsituation: *„Aber wie gesagt, Küche sehe ich so den größten Konflikt, was wir gerade alles gesagt haben, von Würstchen, von Sahnetorten, von hochkalorischer Kost, wenn Bewohner nicht anmelden, nicht abmelden. Also das sind wirklich diese Sachen, wo es dann immer wieder zu Konflikten kommt. Und ich würde es ein Stück weit auch personenabhängig machen, ich möchte nicht sagen, diese Personen können sich nicht leiden, aber mir fällt natürlich auch schon ganz oft auf, dass der Ton oft nicht stimmt. Ich hatte beide auch schon darauf angesprochen, dass man sich doch vernünftig unterhalten kann und vernünftig die Bestellung hoch bzw. runter geben kann, dass man vernünftig miteinander reden kann. Das klappt dann auch eine Zeit, dann ist es auch gut, und dann*

geht das Ganze wieder von vorne los. Wir haben Problemlösungen auch schon versucht zu finden, wir hatten Gespräche noch und nöcher, was das angeht, wir hatten die Frau „Stabstelle Organisationsentwicklung“ integriert in die Problematik, die war vor, sagen wir einem Jahr, eineinviertel Jahr war die hier, wo ein Workshop stattgefunden hat, wo wir wirklich die [...] das ist ja die Wohnbereichsleitung Wohnbereich 2, und die Hauswirtschaftsleitung zusammensaßen und sich unterhalten haben und der eine gesagt hat, was er von dem anderen möchte, was er verlangt, wie er sich zu verhalten hat, was er tun muss. Ich bin da so ein Stück weit wirklich am Ende meiner Kräfte. Und als ich heute Morgen diese Mail mit den Würstchen gelesen habe, ich habe die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen. Ich hätte am liebsten gesagt: „Wisst ihr was, macht euren Mist alleine.“ Also da ist wirklich so ein Stück weit, ich weiß nicht, was ich noch tun soll. Ich weiß wirklich nicht, was ich da noch tun soll. [...]. Also das ist wirklich so ein, so ein ... keine Ahnung. Also irgendwie das Verständnis untereinander stimmt nicht. Wie gesagt, das fängt vom Ton an, es werden Dinge abgesprochen, die werden dann zwei Wochen eingehalten, dann ist das in Ordnung, dann läuft irgendwas aus dem Ruder, dass mal irgendjemand ins Krankenhaus geht, dann weiß der oder diejenige nicht Bescheid, dann kommt es natürlich zum nächsten Eklat, dass da wieder was ist“ (EZP 1: Zn 296-324).

Spannend ist die Aussage, dass in diesem Konflikt das größte Konfliktpotential der Einrichtung da gesehen wird, wo es um Kleinigkeiten geht. Sind es die Kleinigkeiten, die sprichwörtlich das Fass immer wieder zum Überlaufen bringen und die Situation nicht greifbar ist? Die Einrichtungsleitung beschreibt den Konflikt auf der Basis von „Banalitäten“, wie den „Würstchen in der Suppe“, geht aber weiter auf die Problematik zwischen den beteiligten Personen ein und die Schwierigkeiten in der Einhaltung von Abläufen und Absprachen zwischen beiden Beteiligten. Im Vordergrund steht hier scheinbar die Beziehung zwischen der Hauswirtschafts- und der Wohnbereichsleitung, die auf der Grundlage unterschiedlicher Persönlichkeiten und in der Einhaltung von Absprachen schwierig ist. Eine Situation bahnt sich an, in der die Einrichtungsleitung keine Idee hat, den Konflikt zu einer dauerhaften Lösung zu führen. Für sie ist der Konflikt eine dauerhafte Belastung in ihrer täglichen Arbeit.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte Konfliktthemen, deren Wahrnehmung sie selbst auf die Interventionen des Projektes zurückführen:

- eine Situation in der Küche durch das Verhalten einer Mitarbeiterin (vgl. EZP 2: Zn 235-297),
- durch das Verhalten eines Mitarbeiters im Sozialen Dienst (vgl. EZP 2: Zn 300-331).

Der Konflikt um das „Würstchen in der Suppe“, in dem zum ersten Erhebungszeitpunkt das größte Konfliktpotential der Einrichtung gesehen wurde, findet an dieser Stelle keine Erwähnung mehr.

Das als Konflikt beschriebene Problem in der Küche basiert auf Schwierigkeiten der Küchenleitung mit einer Mitarbeiterin, die im Grunde genommen in „*Konfliktsituationen teilweise hochgeht wie ein HB-Männchen, richtig explodiert, den anderen Mitarbeitern Angst macht durch ihr Verhalten, teilweise die Küchenschürze wegschmeißt usw.*“ (EZP 2: Zn 243-245). Aus diesem Grund ist die Küchenleitung mit dieser Problematik zur Einrichtungsleitung gegangen, um es zu lösen. Es folgte ein gemeinsames Gespräch mit der Mitarbeiterin, in dem sie gefragt wurde, wie es ihr gehe und welchen Eindruck sie selbst von der Situation habe. Die Einrichtungsleitung beschreibt das Verhalten der Mitarbeiterin im Gespräch: „*Sie hat das dann auch sofort festgestellt und sich auch reflektiert und auch gesagt, sie sieht das ein, also sie weiß das, dass sie hochgeht, dass sie im Moment sehr sensibel ist, was dieses Thema angeht*“ (EZP 2: Zn 253-255). Der Mitarbeiterin wurde das Angebot gemacht, Hilfe in Anspruch zu nehmen, insofern es der Arbeitgeber leisten kann. Die Reaktion der Mitarbeiterin auf das Gespräch wird durch die Einrichtungsleitung wie folgt beschrieben: „*Was ich sehr positiv empfunden habe, dass sie mit diesem Gespräch selber auch sehr zufrieden war, dass sie darauf angesprochen wurde [...]. Und zum anderen, dass sie sich in diesem Gespräch auch sehr wohlfühlt hat, auch wirklich, ich hatte so das Gefühl, dass auch auf einer Vertrauensbasis auch wirklich sagen konnte, was sie belastet. Das waren ganz viele Situationen, will ich hier jetzt im Einzelnen nicht aufführen, ja und dass sie sich dann auch wirklich auslassen konnte*“ (EZP 2: Zn 260-266).

Im Bereich des Sozialen Dienstes sowie in der Küche wird eine Situation geschildert, die in der Schwierigkeit mit einem Mitarbeitenden begründet wird und die in

ihrem Verlauf beschrieben wird. Die beiden Führungskräfte setzen ihre Beschreibungen der Situationen und die erlebte Konflikteskalation immer in Verbindung zum erworbenen Wissen aus dem Projektworkshop. Am Beispiel des Sozialen Dienstes konnten in Klärungsgesprächen mit dem Konfliktberater Hintergründe für das Verhalten des Mitarbeiters eruiert werden: *„dass er sich durch uns ganz tief verletzt gefühlt hat“* (EZP 2: Z 209). Die Führungskräfte gehen an dieser Stelle aber nicht weiter auf diese Verletzung ein; die Beschreibung des Konfliktes endet mit dieser Aussage über die Gefühle des Mitarbeitenden.

Inkludiert in die Beschreibung der Konflikte ist die Reflexion des Workshops als Projektintervention: *„... so was frühzeitig erkannt wird, aufgrund dessen, dass man einfach damit gesehen hat, wie schnell man auf die Schnauze fliegen kann, klar, mit diesem Problem. Wenn Sie etwas zu lange gebären lassen bzw. Dinge nicht im Vorfeld versuchen, auf vernünftiger Basis zu klären, hat man da gar keine Chance mehr [...], weil es bis zur Spitze hochschaukelt [...]“* (EZP 2: Zn 74-79). In den weiteren Beschreibungen des Konfliktes wird aufgezählt, dass es im Grunde ein Konflikt zwischen dem Mitarbeitenden im Sozialen Dienst und dem Vorgesetzten war, der in schriftlichen Drohgebärden des Mitarbeitenden gegenüber dem direkten Vorgesetzten mündete. In diesen Verlauf wurden die Personalabteilung und der Konfliktberater eingeschaltet, es wurde über Machteingriffe und Abmahnungen gesprochen (vgl. EZP 2: Zn 85-130). Letztlich endet der Konflikt mit einer Zielvereinbarung und einem klärenden Gespräch, in dem kommuniziert wurde, welche Verletzungen es auf der einen Seite gab, aber auch welche Erwartungen jetzt an die weitere Zusammenarbeit gestellt werden, um einen *„sehr wertvollen Mitarbeiter“* (EZP 2: Zn 129-130) zu behalten (vgl. EZP 2: Zn 126-131).

Beide beschriebenen Sachverhalte sind geprägt von der Fokussierung auf Mitarbeitende. Eine Beschreibung, welche Hintergründe zur Eskalation beigetragen haben, findet nicht statt. Wie schon im vorherigen Kapitel geschildert, stehen schwierig erlebtes Mitarbeiterverhalten und unter Umständen unkontrollierbare Reaktionen im Fokus der Beschreibung von Konflikten. Diese Belastungen von Mitarbeitenden sind es jedoch, die sich zu eskalierenden Konflikten entwickeln können, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden– so die Erkenntnis der Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt der Erhebung.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Leitungskräfte aktuelle Themen, die sich im Laufe des Projektes gezeigt haben und reflektieren die Bearbeitung der zuvor beschriebenen Themen während der Projektphase:

- Konflikt im Nachtdienst (vgl. EZP 3: Zn 23-117).
- Neue Konflikte im Sozialen Dienst aufgrund von Problemen eines Mitarbeiters (vgl. EZP 3: Zn 361-420).

Zum *ersten Erhebungszeitpunkt* beschreibt eine Mitarbeiterin aus dem Nachtdienst die Arbeitsbelastung in dieser Schicht und die Schwierigkeiten untereinander (vgl. EZP 1: Zn 4875-4974).

Bei der dritten Befragung ist der Nachtdienst zum Thema der Führungskräfte geworden: *„Wir haben da immer mal ein Auge drauf geworfen, aber nie so explizit und so energisch wie jetzt, würde ich sagen. Das ist unter anderem auch durch die Hilfe des Konfliktberaters zustande gekommen, [...] zudem hatten wir noch die Chance, dass eine neue Mitarbeiterin in den Nachtdienst gekommen ist“* (EZP 3: Zn 24-29). Die Situation in der Nacht ist durch das Führungsverhalten einer Mitarbeiterin geprägt, die als dominant und laut beschrieben wird. Ein Verhalten, mit dem die Mitarbeitenden nicht klarkommen (vgl. EZP 3: Zn 32-36). Zudem beanstanden sie die Dienstplanung und die Art und Weise, wie mit Bewohnern und auch untereinander umgegangen wird (vgl. EZP 3: Zn 35-40). Die Arbeit der Mitarbeitenden in der Nacht wird von den Führungskräften zu diesem Zeitpunkt beschrieben: *„Aber umso belastender denke ich ja, ist so eine Arbeit. Wenn überhaupt keine zwischenmenschlichen Kontakte mehr da sind [...]. Später haben wir jetzt erfahren, das ging nur noch über Zettel. Zettelwirtschaft. Man hat gar nicht mehr miteinander gesprochen.“* *„Und das Problem ist auch, ich glaube auch nicht, dass die Mitarbeiter sich getraut hätten, da etwas zu sagen. [...], weil man halt auch nicht gewusst hätte, ich sage mal, was das für Sanktionen nach sich zieht“* (EZP 3: Zn 121-128). Die Veränderung in der Leitungsstruktur der Nacht, die zu führenden Gespräche und das Setzen neuer Rahmenbedingungen wurden durch den Konfliktberater begleitet (vgl. EZP 3: Zn 42-106).

Im weiteren Verlauf des Interviews werden wie schon zur ersten Erhebung die Konflikt- und Belastungsthemen in Bezug auf die unterschiedlichen Arbeitsbereiche

benannt und in den Kontext des Projektes gesetzt. Dabei findet zum einen eine Reflexion bearbeiteter Probleme statt, zum anderen wird in diesem Zusammenhang ein neues Thema erwähnt, welches es im Folgenden – über das Projekt hinausgehend – zu bearbeiten gilt.

Der Konflikt um die „Würstchen in der Suppe“ zwischen Küche und Pflege ist für die Führungskräfte abschließend bearbeitet. Für sie läuft es nach strukturellen Veränderungen sehr gut (vgl. EZP 3: Zn 562-570).

Auch beide Konfliktsituationen oder mehr Belastungsthemen einzelner Mitarbeiter aus dem vorangegangenen Interview zur zweiten Erhebung finden an dieser Stelle ihren Abschluss.

Im Sozialen Dienst: *„Also da ist das, ich sage mal, das eine geht, dieses Problem, was wir mit einem Mitarbeiter hatten, das ist o.k.“* (EZP 3: Zn 361-362) und in der Küche: *„Ja, also, das ist ganz harmonisch. [...] ich habe letztens noch mit der Hauswirtschaftsleitung gesprochen. Ich sage: „Wie geht es der Mitarbeiterin?“ und sie sagte inbrünstig: „Gut, auch das Miteinander.“ „Also da ist eine andere Stimmung“* (EZP 3: Zn 546- 554).

Die Führungskräfte sehen ein neues Problem im sozialen Dienst, das sich im Rahmen der Personalbesetzung ansiedelt. Diese gestaltet sich schwierig und es muss eine gute Lösung gefunden werden. *„Also wie gesagt, das ist das Nächste, was wir entweder parallel mit dem Nachtdienst machen müssen oder was wir dann direkt danach machen müssen“* (EZP 3: Zn 363-365). Inhaltlich wird die Situation nicht geschildert, sondern eher im Gesamtkontext des Projektes beschrieben: *„Man sieht Probleme besser. Ich sage mal, man versucht sich mehr in den Mitarbeiter hinein zu versetzen und was es auch wirklich bedeutet, ich sage mal, mit den Konflikten zu leben oder da ständig rum zu organisieren um irgendwelche Konflikte“* (EZP 3: Zn 377-379). Es wird zentriert auf die Lösung geschaut: *„Und ich hoffe, dass wir da auch eine gute Lösung für finden. Aber wie gesagt, das sind alles keine Sachen, die mal eben in ein paar Wochen abgehandelt sind“* (EZP 3: Zn 370-372).

Im weiteren Verlauf des Interviews gibt es eine Diskussion der Führungskräfte, ob es sich bei der beschriebenen Situation wirklich um einen Konflikt handelt, da es mehr um das Problem eines Mitarbeiters geht, der eine psychische Erkrankung hat. Das Problem wurde versucht zu lösen, bevor es zum Konflikt werden konnte (vgl. EZP 3: Zn 390-409).

Konflikt- und Belastungsthemen der mittleren Führungskräfte

Die Führungskräfte der mittleren Führungsebene benennen zum ersten Erhebungszeitpunkt folgende Themen auf die Frage nach Konflikten in der Einrichtung:

Für den Haustechniker sind es:

- Störungen während des Urlaubs (vgl. EZP 1: Zn 1293-1303 und Zn 1445-1455),
- Konflikte zwischen den einzelnen Bereichen (vgl. EZP 1: Zn 1299-1311),
- Arbeitsaufkommen und zur Verfügung stehende Zeit (Zeitdruck) (vgl. EZP 1: Zn 1321-1357).

Grundsätzlich beschreibt der Haustechniker, wie schon zuvor beschrieben, Themen, die seinen eigenen Bereich betreffen bzw. seine eigene Arbeit. Über seine Tätigkeit sagt er: *„Ja, das ist ein Mädchen für alles“* (EZP 1: Z 1363) und bringt gleichzeitig einen Lösungsvorschlag für sein Dilemma, keine Zeit für alle anfallenden Aufgaben zu haben: Um *„Ruhe reinzukriegen [...], nutzt eigentlich nur eine zweite Person, die genauso wie ich, auch sechs Stunden arbeitet“* (EZP 1: Zn 1363-1365). Er beschreibt den Druck, den er im Umfeld seiner Arbeit empfindet und Probleme zur Schnittstelle Verwaltung und Küche. Aufgaben werden hier als Arbeitsverschiebung wahrgenommen, die ihn wiederum unter Druck setzen. Vor seinem Urlaub entstand eine eskalierende Situation, die er so beschreibt: *„Ich bin ja hochgefahren. Ich meine ich hatte da auch noch einen Hörfehler, weil ich was mit den Ohren habe, so ein Krankheitsfall und dann kocht mir schon immer der Kopf. Und immer, wenn so Kleinigkeiten kamen, das muss auf die Schnelle [...], und dann ist alles wichtig, was sie haben“* (EZP 1: Zn 1325-1329). Mit diesen Worten äußert er seine Belastung und gleichzeitig bergen diese ein hohes Konfliktpotential im Miteinander.

Die Hauswirtschaftsleitung stellt folgende Situationen dar, die sie als Konflikt wahrnimmt bzw. als Reaktionen auf und in Konflikten beschreibt:

- Konflikte in der Schnittstelle zwischen Küche und Pflege (EZP 1: Zn 1969-2020),
- Konflikte werden in den Kontext von Belastung gestellt (vgl. EZP 1: Zn 1906-1926).

In der Schnittstelle mit der Pflege sieht die Hauswirtschaftsleitung einen echten Konflikt auf verschiedenen Ebenen: *„Ich denke mal, es ist immer so, in einem Bereich klappen manche Dinge einfach besser und mit manchen klappt es einfach weniger gut. Das haben wir auch hier im Haus, dass man sagen kann, mit einigen Bereichen geht es besser und in anderen ist es immer ... Manchmal ist einfach irgendwie der Wurm drin und irgendwie ist es schwierig. Aber ich finde dann einfach wichtig, dass man eine gute Ebene findet, miteinander klarzukommen [...], wir haben alle das gleiche Ziel hier im Haus, gute Versorgung der Bewohner in alle Richtungen, und das ist unser gemeinsames Ziel, so sehe ich das und dafür sind wir hier, und das müssen wir auch erreichen und auch tun.“* Probleme gibt es zum Beispiel bezüglich von Absprachen. *„Bei einem Wohnbereich ist es kein Problem, wenn man das abspricht, funktioniert das auch so. Aber der andere Wohnbereich ist ganz anders strukturiert und irgendwie organisieren die sich selber [...].“* (EZP 1: Zn 1991-2029). Sie bestätigt, dass dies wahrscheinlich mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten und Strukturen zu tun hat.

Die Hauswirtschaftsleitung beschreibt also hier die Unvereinbarkeit in der unterschiedlichen Sicht auf Strukturen und Wichtigkeiten. Sie macht dies auch fest an unterschiedlichen Persönlichkeiten (die ihre und die der Wohnbereichsleitung). Dort, wo sie sich im Blick auf die anderen Bereiche äußert, dass Probleme direkt angesprochen werden bzw. die Kommunikation funktioniert, scheint es in dieser Schnittstelle daran zu scheitern.

In ihrem Bereich legt sie zu diesem Zeitpunkt keine konkreten Konfliktsituationen offen. Sie geht auf das unterschiedliche Verhalten von Mitarbeitenden ein, das sie in Konflikten beobachtet und stellt es in den Kontext von Arbeitsbelastungen: *„Klar, jeder ist nicht gleich und manchmal hat auch der eine das Gefühl, es ist nur*

bei ihm alles viel zu viel. Es sind immer so Raufs und oben und unten, es wechselt immer, zwischenzeitlich auch, wie man selber belastet ist. [...], wir arbeiten zwölf Tage und zwei Tage frei, und da merkt man irgendwann nach dem elften, zwölften Tag, irgendwo ist da...“ „Die Luft raus.“ „Ja, man hat die Kraft auch dann manchmal nicht. Wenn natürlich noch zusätzliche Sachen kommen, ist es schon manchmal schwierig [...]“ (EZP 1: Zn 1926- 1933).

Die Leitung des Sozialen Dienstes verneint die Frage nach möglichen Konflikten in der Einrichtung. Auf Nachfragen sagt sie: *„[...] aber mir fällt es jetzt ganz schwer, einen Konflikt mal eben aus der Hosentasche zu ziehen“* (EZP 1: Zn 2521-2522). Im weiteren Verlauf des Interviews kommt eine ergänzende Aussage zu Konflikten, die ihren Bereich betreffen: *„Konflikte, die sonst bei mir auftreten, sind ja eigentlich nur zu regeln über die Heimleitung, weil viele Arbeitsabläufe oder Bereiche müssen gestützt werden von der Heimleitung und da muss ich mich halt drauf verlassen, dass ich da den Rückhalt bekomme. Wenn ich den nicht bekomme, in gewissen Arbeitsabläufen habe ich natürlich keine guten Karten. [...] Ich alleine mache da nichts. Wenn da nicht die Gewichtung gegeben ist durch die Heimleitung, dass die auch explizit den Pflegekräften sagt, dass da schon ein hoher Stellenwert besteht [...]. Also so ganz alleine werde ich da doch auch wieder nicht so ganz ernst genommen“* (EZP 1: Zn 2648- 2664).

Die Wohnbereichsleitung beschreibt unterschiedliche Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld oft mit dem Nachsatz, dass sie keine Konflikte hat, die sich hochschaukeln und wenn es Konflikte geben würde, würden diese ausgebremst werden (vgl. EZP 1: Zn 3145- 3158) oder *„Ich habe wenig Streitereien bei uns“* (EZP 1: Zn 3175-3176). Konflikte sieht sie in der Dienstplangestaltung, wenn jemand plötzlich frei haben möchte (vgl. EZP 1: Zn 3146- 3148), in unterschiedlichen Arbeitsauffassungen und der Arbeitsgeschwindigkeit (vgl. EZP 1: Zn 3160-3167) und aufgrund der privaten Handynutzung während des Dienstes (vgl. EZP 1: Zn 3186-3202).

Auch die Führungskräfte der mittleren Führungsebene beantworten die Frage nach Konflikten in der Einrichtung zum zweiten Erhebungszeitpunkt auf der Basis von aktuellen Themen und in Reflexion der Interventionen.

Der Haustechniker beschreibt die Eskalation in der Schnittstelle zwischen ihm und einer Verwaltungsmitarbeiterin (vgl. EZP 2: Zn 518-557) aufgrund seiner Arbeitsbelastung als Konflikt.

Wie schon die Führungskräfte benennt die Hauswirtschaftsleitung die Situationen, in der es um das Verhalten einer Mitarbeiterin geht, als Konflikt: *„Das war vor allem so eine Erkenntnis für mich gewesen [...]: Es gab so Reaktionen, die man denen genau zuordnen konnte, gerade dieser Spirale. Da gab es Mitarbeiter bei mir im Bereich, wo man wirklich sagen könnte, die stehen an einem Punkt, wo vielleicht eine Unterstützung notwendig ist oder wo man einfach hingucken muss oder wo man sie vielleicht einfach mal darauf ansprechen muss, dass, ja, irgendwas passieren muss oder was nötig ist. Aufgrund dieses Workshops hat man da anders hingeguckt. Oder ich habe da anders hingeguckt. Oder konnte anders hingucken, einfach mit dieser Erfahrung, die ich da mitgenommen habe“* (EZP 2: Zn 679- 687). Auch der Konflikt zwischen Küche und Pflege (vgl. EZP 2: Zn 730-734) wird von ihr angesprochen und beruht ihrer Meinung nach auf unterschiedlichen Sichtweisen.

Die Leitung des Sozialen Dienstes kann zu Konflikten in der Einrichtung nichts sagen, beschäftigt sich aber dann mit dem Konflikt in ihrem Bereich. Sie geht nicht auf die Hintergründe ein, sondern beschreibt den Verlauf der Klärung, der aus ihrer Sicht zu lange gedauert hat, obwohl sie das Problem frühzeitig angesprochen hat (vgl. EZP 2: Zn 874- 908).

Die Führungskräfte der mittleren Führungsebene beschreiben zum dritten Erhebungszeitpunkt ähnlich wie die Führungskräfte mehr die Bearbeitung der im Verlauf identifizierten Konflikte und machen keine Aufzählung der Themen wie zum ersten Erhebungszeitpunkt.

Der Haustechniker gibt zu diesem Zeitpunkt lediglich an, dass keine neuen Konflikte existieren (vgl. EZP 3: Zn1037-1043).

Im Gegensatz zu den ersten Interviews führt die Leitung des Sozialen Dienstes zwei konkrete Situationen an, die im Verlauf des Projektes aufgetreten sind und die mit

Unterstützung des Konfliktberaters bearbeitet werden konnten. Dazu zählt zum einen der Konflikt mit dem Mitarbeitenden und eine Situation im Team, in der dieser sich durch die Leitung des Sozialen Dienstes verängstigt fühlte, weil sie anders als früher gesprochen habe. Sie selbst führt dies auf ihre Abwesenheit durch eine längere Krankheit zurück (vgl. EZP 3: Zn 1281-1414).

Auch die Wohnbereichsleitung stellt einen Teamkonflikt aufgrund mangelnder Kommunikation in einer Stresssituation mit einer Mitarbeiterin dar, in der es ihr nicht gut ging, dieses aber nicht zur Sprache bringt. Die Wohnbereichsleitung ist der Auffassung, dass man gerade dann miteinander sprechen muss, weil es sonst eskaliert. Sie bezieht darüber hinaus auch Stellung zur Bearbeitung des Konfliktes zwischen Küche und Pflege und beschreibt, dass es aufgrund einer Umstrukturierung ruhiger ist, weil sie und die Hauswirtschaftsleitung kaum noch etwas miteinander zu tun haben. Sie selbst sieht die Strukturveränderung nicht als den richtigen Weg; ihrer Meinung nach sollte versucht werden, miteinander zu arbeiten (vgl. EZP 3: Zn 1736-1777).

Konflikt- und Belastungsthemen der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden verbalisieren unterschiedliche Situationen zum ersten Erhebungszeitpunkt, die sie selbst erleben oder in ihrem Arbeitsalltag erlebt haben, mehr oder weniger detailliert. Die Aussagen über vermeintliche Konfliktthemen lassen sich clustern in klassische Themen der Arbeitsbelastung in der stationären Altenhilfe auf der einen Seite und Situationen mit entsprechendem Konfliktpotential auf der anderen Seite. Die Beschreibungen zu diesen Themen stehen häufig im Kontext folgender Wortwahl: „*Vielleicht ist das ein Konflikt*“ (EZP 1: Zn 3875-3876), „*Ach, eigentlich ... so schlimm ist es nicht, nein, nein [...]*“ (EZP 1: Z 3893) oder „*Das ist so im Grunde genommen nichts Großes [...]*“ (EZP 1: Z 5224). Das lässt den Eindruck entstehen, dass die Frage nach Konflikten auslöst, über mögliche Konflikte nachzudenken und diese dann entsprechend aufzuzählen, ohne dass sie einen konkreten zeitlichen und aktuellen Bezug haben. Als klassische Themen der Arbeitsbelastung werden beschrieben:

- Dienstplangestaltung (die als ungerecht erlebt wird) und Einspringen (vgl. EZP 1: Zn 3917-3928; Zn 4378-4422 und Zn 5637-5682) werden auf unterschiedliche Art und Weise thematisiert. In einer Befragung wird die Situation

um den Dienstplan als Banalität beschrieben und im Blick auf Kollegen hinzugefügt, dass diese sich darüber aufregen können (vgl. EZP 1: Zn 4385-4402). Gerade in Zeiten, in denen viel eingesprungen werden muss, fehlen (auch wenn notwendig) die Kraft und die Zeit um sich zu streiten (vgl. EZP 1: Zn 5320-5334). Darüber hinaus wird gerade das Einspringen und die damit verbundene Dienstplangestaltung als Unvereinbarkeit mit der Familie (vgl. EZP 1: Zn 5678-5682) wahrgenommen: *„Ja, belastend. Weil, wie gesagt, das ist so ein Beruf. Ich hatte früher immer viel Besuch gehabt, ich hatte noch sechs Geschwister, die kamen immer zu Besuch, am Wochenende immer, das ist ja so. Aber jetzt kommen sie nicht mehr, die melden sich auch nicht so oft. Nur wenn ich sie einlade. Und manchmal lade ich ein und dann muss ich ab-sagen, weil ich einspringen muss“* (EZP 1: Zn 5678-5682).

- Der Nachtdienst (vgl. EZP 1: Zn 4892- 4929) wird als Konflikt benannt. Im weiteren Verlauf des Interviews werden das hohe Arbeitsaufkommen und die Arbeitsabläufe, die schon lange Thema sind, beschrieben, die aus Sicht der Mitarbeiterin nicht funktionieren. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit in der Nacht erlebt die Mitarbeiterin eine mangelnde Wertschätzung (vgl. EZP 1: Zn 4979-4985 und 4997-5008) für das, was sie leistet, da die Kollegen nicht sehen, welche Arbeiten in der Nacht anfallen.

Im Zusammenhang mit den Situationen mit mittelbarem Konfliktpotential werden folgende mögliche Konfliktauslöser angeführt:

- Fachliche Fragestellungen zwischen den Fachkräften und aufgrund der fehlenden Zeit für die Dokumentation (vgl. EZP 1: Zn 3934-3956),
- Unklare Führungssituation im Wohnbereich (vgl. EZP 1: Zn 4329-4376),
- Aufgabenverschiebung zwischen den Schichten (vgl. EZP 1: Zn 4430-4465),
- Reibereien im Team und mangelnde Kommunikation (vgl. EZP 1: Zn 5218-5242 und Zn 5311-5324).

Auch zum zweiten Zeitpunkt der Erhebung beschreiben die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte Themen, die zwischen den Erhebungszeitpunkten zum Tragen gekommen sind:

- Neue Übergaberegeln werden von einer Mitarbeiterin als „*persönlicher Konflikt*“ (vgl. EZP 2: Z 1056) in Bezug auf den Dienstplan erlebt. Sie beschreibt im Verlauf des Interviews Auseinandersetzungen mit der Pflegedienstleitung, anfallende Überstunden, fehlende Informationen, Verlust des Teamgefüges und äußert ihre Befürchtung von Qualitätsverlust aufgrund der mangelnden Informationen und zunehmende Unzufriedenheit (vgl. EZP 2: Zn 1061- 1190). Sie beschreibt, wie sehr sie dieses Thema aufregt und wertet das als Eskalation: „*Da bin ich total explodiert*“ (EZP 2: Z 1109).
- In den weiteren Interviews wird zwar die Dienstplangestaltung wiederum als Thema erwähnt, die Umstrukturierung der Dienstzeiten und damit verbunden die fehlenden Übergaben werden jedoch nicht erwähnt. Eine Mitarbeiterin erlebt den Dienstplan als Strafe. Folgende Begründung führt sie an: „*... wir hatten z.B. eine Phase ... da hatten wir viel zu tun, es waren viele Kollegen krank – ich bin sehr oft eingesprungen. Dann habe ich irgendwann gesagt: Also, ich möchte jetzt mal langsam, dass auch mal andere [...], ich sage: Ich bin immer hier. Ich schlafe schon bald hier. Oh. Das hätte ich besser nicht gesagt. Also da kriegt man keine schöne Antwort und die Konsequenz daraus ist, dass man den nächsten Monat Scheißdienste kriegt.*“ (EZP 2: Zn 1611-1616)
- Zudem werden zwei Themen beschrieben, ähnlich wie zum ersten Erhebungszeitpunkt, mit dem Fokus darauf, was im Interview von Interesse sein könnte: Arbeitsauffassungen (Beispiel Rauchen, Dienstbeginn und Dienstende) (vgl. EZP 2: Zn 1282-1333) und Konflikte zwischen Fach- und Hilfskräften (vgl. EZP 2: Zn 1338-1364).

Auch die Mitarbeitenden reflektieren die Konfliktbearbeitung während des Projektes und berichten zum dritten Erhebungszeitpunkt von gelösten Konflikten in Zusammenarbeit mit dem Konfliktberater:

- Mit neuen Kollegen muss es sich erst finden (vgl. EZP 3: Zn 2671-2674).
- Aufgrund des Arbeitsaufkommens (vgl. EZP 3: Zn 2909-2920),
- Gruppenbildungen im Team im Kontext von unterschiedlichen Muttersprachen (vgl. EZP 3: Zn 3007-3026).

4.3 Interventionsbewertung: Konflikte und Belastungen

Ziel der Interventionen war es, dass die Führungskräfte verschiedene Aspekte von Konflikten kennen und das Geschehen in ihrer täglichen Arbeit einordnen sollten. Dazu zählt, Belastungs- und Konfliktthemen differenziert wahrzunehmen und entsprechend ihrer Wirkung und Wirkweise zu verstehen. Diese Bereitschaft, Belastungen und Konflikte anzusprechen, sollte ebenso bei den Mitarbeitenden gesteigert werden.

Das Erleben, Wahrnehmen und Beschreiben von Konflikten und/oder Belastungen scheint kaum voneinander trennbar zu sein. Damit wiederholt sich auch hier das Ergebnis aus den vorangegangenen Studien (vgl. KURSE 1992 und ZIMBER/WEYERES 1999). Sie im Zusammenhang zu nennen, macht für die weitere Analyse Sinn, denn Belastungsthemen können sich in Konflikten manifestieren, und umgekehrt sind Konfliktsituationen belastende Elemente des alltäglichen Lebens. Neben der Beschreibung von problematischen Situationen werden auch Verhaltensweisen von Mitarbeitenden im Kontext der Frage nach Konflikten beschrieben. Letztere lassen sich als „Belastungsreaktion“ einordnen, wohingegen unmittelbare Konfliktreaktionen durch Führungskräfte nicht erwähnenswert zu sein scheinen. Es zeigt sich in den Gesprächen, was für wen wichtig ist, welche Themen für wen im Fokus des Projektverlaufes stehen. Im Verlauf ist jedoch von Seiten der Führungskräfte der Ansatz erkennbar, dass Konflikt- und/ oder Belastungsthemen entsprechend häufiger thematisiert werden. Die Mitarbeitenden benennen die Themen nicht häufiger. Es lassen sich verschiedene Konstellationen von Belastungen und Konflikten in ihrer zeitlichen und personellen Wahrnehmung identifizieren.

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Abbildung 22) stellt die Konflikt- und Belastungsthemen, welche im Verlauf des Projektes beschrieben wurden, gegenüber. Dabei gibt sie einen Überblick, wer den Konflikt/ die Belastung zu welchem Zeitpunkt wie wahrgenommen hat:

Konflikt- und Belastungsthemen im Projektverlauf

Führungsebene		Mittlere Führungsebene		Mitarbeitende	
Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung
Beschrieben wird ein Konflikt zwischen Pflege und Küche, der in den Personen und Strukturen begründet wird.	Die Situation belastet die Führungskräfte, da sie keine Möglichkeit der Bearbeitung sehen.	Konflikt zwischen Pflege und Küche wird durch die Beteiligten ebenfalls angesprochen und in Person und Struktur begründet.		Wird nicht erwähnt	
Themen der Arbeitsbelastung im Kontext der Konfliktbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Schichtarbeit • Einspringen/Leisten von Überstunden • Unvereinbarkeit mit der Familie 		Themen der Arbeitsbelastung im Kontext der Konfliktbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Störungen während des Urlaubs • Fehlende Akzeptanz zwischen den unterschiedlichen Arbeitsbereichen (Sozialer Dienst/ Pflege) • Dienstplangestaltung, wenn jemand frei haben möchte • Arbeitsaufkommen und fehlende Zeit 		Themen der Arbeitsbelastung im Kontext der Konfliktbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Dienstplangestaltung • Unvereinbarkeit mit der Familie • Geringe Wertschätzung 	
Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird als Konflikt und Belastung für die Mitarbeitenden geschildert.		Wird nicht erwähnt		Wird nicht erwähnt (siehe Erhebung III)	
Wird nicht erwähnt		Schnittstelle Haustechnik und Verwaltung in den Arbeitsabläufen		Wird nicht erwähnt	
Wird nicht erwähnt		Schnittstelle zwischen Haustechnik und Küche: Hier wird bei Problemen sofort gesprochen.		Wird nicht erwähnt	
Wird nicht erwähnt		Wird nicht erwähnt		Es werden keine konkreten Konfliktsituationen geäußert. Bei den folgenden handelt es sich um mögliche Konfliktauslöser aufgrund: <ul style="list-style-type: none"> • von Aufgabenverschiebung zwischen den Schichten • fachlicher Fragestellungen zwischen den Fachkräften und aufgrund der Dokumentation • einer unklaren Führungssituation • von Aufgabenverschiebung zwischen den Schichten • mangelnder Kommunikation und von Reibereien im Team 	
Wird nicht erwähnt (siehe Erhebung III)		Wird nicht erwähnt			Arbeitsaufkommen in der Nacht wird als Belastung dargestellt.

Führungsebene		Mittlere Führungsebene		Mitarbeitende	
Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung
Es wird auf der Grundlage der Instrumente des Projektes ein Konflikt im Küchenbereich beschrieben, den die Hauswirtschaftsleitung angesprochen hat, der in der Interpretation mehr als Belastungssituation eines einzelnen Mitarbeitenden erscheint.		Es wird auf der Grundlage der Instrumente des Projektes ein Konflikt im Küchenbereich beschrieben, der in der Interpretation mehr als Belastungssituation eines einzelnen Mitarbeitenden erscheint.		Wird nicht erwähnt	
Außerdem gibt es einen Konflikt aufgrund von Belastungen im Bereich des Sozialen Dienstes		Außerdem gibt es einen Konflikt aufgrund von Belastung im Bereich des Sozialen Dienstes		Wird nicht erwähnt	
Wird nicht erwähnt		Konflikt aufgrund von Arbeitsbelastung zwischen Haustechnik und Verwaltung		Wird nicht erwähnt	
Wird nicht erwähnt		Wird nicht erwähnt		Neue Gestaltung der Übergabezeiten führen zu Konflikten und Unzufriedenheit	
Wird nicht erwähnt		Wird nicht erwähnt		Konflikte gibt es immer mal wieder aufgrund unterschiedlicher Gründe: Diese verlaufen unterschiedlich.	
Siehe Erhebungszeitpunkt 1: „Schwierig ist, wenn Mitarbeiter dann was sagen.“		Wird nicht erwähnt		Dienstplangestaltung als Konflikt, Dienste werden als Strafe erlebt, weil jemand sich beschwert hat.	

Erhebung II

Führungsebene		Mittlere Führungsebene		Mitarbeitende	
Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung	Konflikt	Belastung
Erhebung III	Konflikt mit einem Mitarbeitenden aufgrund dessen persönlicher Probleme (Belastung)		Wird nicht erwähnt	Wird nicht erwähnt	
	Wird zum 1. Erhebungszeitpunkt erwähnt		Wird nicht erwähnt	Mit neuen Mitarbeitern muss man sich erst finden.	
	Konflikt im Nachtdienst, der gekennzeichnet war durch das Führungsverhalten der verantwortlichen Fachkraft in der Nacht.		Wird nicht erwähnt	Wird zum 1. Erhebungszeitpunkt als Belastung durch das Arbeitsaufkommen in der Nacht beschrieben. Eine Mitarbeiterin beschreibt, dass sie von den Konflikten in der Nachtschicht gehört hat.	
	Konflikt wird aufgrund von persönlichen Problemen eines Mitarbeiters beschrieben.		Wird nicht erwähnt	Wird nicht erwähnt	
	Wird nicht erwähnt		Wird nicht erwähnt	Gruppenbildung im Team im Kontext von Sprachgruppen	

Abbildung 22: Übersicht der Konflikt- und Belastungsthemen

Sie ergeben sechs Kategorien, wie Konflikte und Belastungen in Wechselwirkung zueinanderstehen und in welchem Kontext sie von Führungskräften und Mitarbeitenden beschrieben werden:

1. Konflikte belasten, wenn keine Lösung zu finden ist: Die Führungskräfte beschreiben Konflikte aufgrund von strukturellen Problemen in der Einrichtung, die in der Bearbeitung eine Belastung darstellen, weil keine kurzfristige Lösung gefunden werden kann, ohne weitreichende Veränderungen anzustoßen.

2. Arbeitsbelastungen werden als Konflikte benannt: Es werden sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden klassische Themen der Arbeitsbelastung in der Altenhilfe aufgezählt. Wo diese Themen als Belastungen stark thematisiert werden (jammern), kann eine hohe Konfliktdynamik verborgen sein.
3. Konflikt- und Belastungsthemen der Mitarbeitenden werden nicht gesehen: Zum zweiten Erhebungszeitpunkt wird deutlich, dass Führungskräfte im weiteren Verlauf des Projektes die Konflikte bzw. Belastungsthemen nur dann thematisieren, wenn sie durch den Konfliktberater und/ oder die mittlere Führungsebene angesprochen werden. Themen und Hintergründe der Mitarbeitenden werden nicht wahrgenommen.
4. Belastungen von Mitarbeitenden, die sich in schwierigem Verhalten während des Dienstes ausdrücken, werden für die Leitung zum Konfliktthema: Die geschilderte Situation mit der Küchenmitarbeiterin und der beschriebene Konflikt im Bereich des Sozialen Dienstes entstehen auf der Grundlage des Mitarbeiterverhaltens und seiner persönlichen Probleme.
5. Mitarbeitende beschreiben Konfliktthemen als Belastung: Problematisch ist es, wenn Mitarbeitende sich nicht trauen, Konflikte direkt anzusprechen, sondern sie als Belastungen, verbunden mit mangelnder Zeit und hohem Arbeitsaufkommen, begründen. Dann werden sie erst spät oder gar nicht von den Führungskräften wahrgenommen.
6. Mitarbeitende beschreiben Konfliktpotentiale an Stelle von Konflikten: Beschrieben werden Dinge, die zu Konflikten führen können und Begründungen dafür, allerdings werden diese kaum mit aktuellen Begebenheiten belegt. Das Wissen um Konflikte scheint also vorhanden zu sein.

4.4 Ergebnis: Synergien von Konflikten und Belastungen

Konfliktthemen und Belastungen bedingen sich gegenseitig. Konflikte werden als Belastung wahrgenommen, und genau so scheinen sich Belastungen in Konflikten auszudrücken, die dann meistens aber verkannt bleiben. Beide Phänomene gehören zur Alltagswelt der Organisationsmitglieder und sind als solche kaum wahrnehmbar. Erst wenn die Belastung ein hohes Eskalationspotential hat oder wenn ein Konflikt scheinbar nicht mehr befriedet werden kann, wird er bewusst wahrgenommen und aktiv geklärt. Somit besteht keine Gleichzeitigkeit in der Beschreibung der Themen.

In Verbindung zu den Teilzielen der Interventionen zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* stehen diese Beschreibungen von Belastungen und Konflikten in enger Verbindung zur Konfliktwahrnehmung. So wie im vorherigen Kapitel bereits zusammengefasst, werden Konfliktthemen durch die Führungskräfte im Kontext des Projektes bewusster reflektiert. Im Verlauf des Projektes werden auch Belastungen im Zusammenhang zu Konflikten beschrieben, was darauf schließen lassen kann, dass die Ziele der Bewusstmachung dieser Themen durch das laufende Projekt erreicht werden konnten. So besteht in der Führungsebene und der mittleren Führungsebene die Bereitschaft, Konflikte anzusprechen und zu begleiten und die Verantwortung für die Klärung von Konflikten zu übernehmen. Während zum ersten Erhebungszeitpunkt eine Auflistung von Konflikt- und Belastungsthemen erfolgt, die zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung in der Beschreibung in den Kontext der pädagogischen Interventionsidee eingebunden werden, geht es zum dritten Zeitpunkt um die Reflexion der Themen, die im Verlauf des Projektes bearbeitet wurden und noch zu bearbeiten sind. Es fällt jedoch signifikant auf, dass die Themen der Mitarbeitenden bei den Führungskräften nicht anzukommen scheinen. Letztere beschreiben verschiedene Themen aus ihrer Sicht auf die Einrichtung, und ausschließlich durch den internen Konfliktberater werden Konflikte und Belastungen der Mitarbeitenden wahrgenommen und durch ihn an die Führungsebene weitergegeben. Dabei ist auffällig, dass Belastungen, die von Mitarbeitenden zu früheren Zeitpunkten ins Wort gebracht wurden, auf Konfliktthemen hingewiesen haben und dann auch bearbeitet wurden.

In der Analyse der sechs Kategorien zur Wechselwirkung von Konflikten und Belastungen wird deutlich, dass ein Schritt zur Initiierung von Veränderungsprozessen eben die Bearbeitung solcher sein kann, denn oft weisen die empfundenen Belastungen von Mitarbeitenden auf Veränderungsbedarfe in der Organisation hin. Allerdings werden auch Veränderungen an sich als Belastung erlebt. Dies genau scheint im Erleben jenes beschriebenen Teufelskreises manifest zu sein, den Amrhein beschreibt: Unzureichende Personalauslastung und der Zwang zur Wirtschaftlichkeit erhöhen den Arbeitsdruck, was die Fluktuation bei den Mitarbeitenden fördert, wodurch sich die Qualität verschlechtert und worauf die Führungskräfte oder die Träger mit Rationalisierungsmaßnahmen reagieren etc. (AMRHEIN 2002: 183 ff.). So beschreibt die Einrichtungsleitung für sich selbst einen Konflikt in Veränderungsprozessen, da sie sich in der Sandwich-Position zwischen den Mitarbeitenden und der Geschäftsführung sieht und zwar gerade dann, wenn es um die wirtschaftliche Situation geht und daraus resultierenden Veränderungen. Der Konflikt besteht für die Einrichtungsleitung in diesem Fall darin, es allen recht machen zu wollen und dabei die Menschlichkeit nicht zu verlieren (vgl. EZP 1: Zn 1194-1200). Auch innerhalb der mittleren Führungsebene werden Veränderungen unterschiedlich erlebt. Die Hauswirtschaftsleitung sieht Veränderungen auf der einen Seite kritisch, und auf der anderen Seite erlebt sie sie auch als spannend und interessant, da sie die Möglichkeit bieten, Dinge anzuschauen und zu überdenken (vgl. EZP 1: Zn 2386-2396). Die Leitung des Sozialen Dienstes bezieht die Frage weniger auf sich selbst, sondern verallgemeinert diese aus der Mitarbeiterperspektive: Kollegen haben bei Veränderungen Berührungängste und zeigen Widerstand, und es braucht Überzeugungsarbeit und Erfahrungen mit dem Neuen (vgl. EZP 1: Zn 2999-3012). Das Erleben der Mitarbeitenden ist zweigeteilt: Auf der einen Seite werden Veränderungen positiv aufgenommen. Dies liegt scheinbar im Vergleich der Organisationsgeschichte zum Heute daran, dass es eine bessere Kommunikation gibt und die Mitarbeitenden sich aufgeklärt und informiert fühlen (vgl. EZP 1: Zn 5578-5598). Auf der anderen Seite gibt es aber auch die Aussage, dass Veränderungen als unangenehm (vgl. EZP 1: Zn 5164-5167) und heikel (vgl. EZP 1: Z 4781) erlebt werden, gerade wenn sie Zeit kosten, die gerne für die Bewohner verwendet werden würde (vgl. EZP 1: Zn 5170-5178) und weil sie oft mehr Arbeit bedeuten (vgl. EZP 1: Zn 4781-4785).

Interessant ist es, dass alle Mitarbeitenden zum dritten Erhebungszeitpunkt angeben, dass sie aktuell keine Veränderungen erleben (vgl. EZP 3: Z 2268 und Z 2604). Gerade solche sollten aber innerhalb des Projektes gestaltet werden mit der These, dass durch das Bewusstmachen von Konflikten diese häufiger würden und dadurch mehr Veränderungsprozesse bewerkstelligt werden müssten.

Es scheint, als würde die Wirkung der Veränderung ausschließlich Teilbereiche oder einzelne Personen betreffen und nicht die gesamte Einrichtung, so dass davon ausgegangen werden muss, dass die Konflikt- und Belastungsthemen zwar punktuell bearbeitet wurden und es kurzfristige Verbesserungen von konkreten Situationen gab, aber keine nachhaltigen oder für alle transparenten Veränderungen in der Organisation.

Die bewusste Wahrnehmung von Belastungen und Konflikten sowie die bewusste Kommunikation von Unzufriedenheit und Überlastungen können scheinbar den Teufelskreis der Unterschwelligkeit dieser Themen unterbinden. Nur wenn alle bereit sind, die Themen zu benennen und sie auch zu bearbeiten, kann ein Arbeitsklima der Zusammenarbeit gefördert werden, weil wichtige und notwendige Veränderungen zeitnah angestoßen und verwirklicht werden können. Dies kann nur durch eine offensiv-aktive, zielgerichtete Bearbeitung von Stress, Konflikten und Belastungen geschehen und somit zur Förderung der Motivation und Zufriedenheit und damit auch zu einer positiven Außenwirkung der Organisation beitragen.

Konflikte und auch Belastungsthemen werden durch die Führungskräfte in der Bewusstheit dieser Themen während des Projektes dann erkannt, wenn sie unmittelbar betroffen sind. Dann besteht auch die Bereitschaft sie anzusprechen und zu bearbeiten. Die Themen, die die Mitarbeitenden benennen, werden jedoch nicht von den Führungskräften angesprochen. Es ist also davon auszugehen, dass sie zwar in den Interviews auf Nachfrage berichtet werden, jedoch kein Thema zwischen Mitarbeitenden und Führung zu sein scheinen. Das lässt darauf schließen, dass die Mitarbeitenden ihrerseits auch während des Projekts keine höhere Bereitschaft entwickelt haben Belastungen und Konflikte anzusprechen. Ein weiteres Indiz dafür ist,

dass der interne Konflikttrainer die Themen der Mitarbeitenden aus den Teammoderationen zu den Führungskräften transportiert; eine direkte Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen findet nicht statt.

Auch in diesem Kapitel kann also festgehalten werden, dass das Ziel „*Ansprechen und Bearbeitung der Konflikt- und Belastungsthemen*“ durch die Interventionen bei den Führungskräften teilweise gelungen ist. Mitarbeitende sprechen Themen an, wenn auch nicht häufiger. Außerdem ist die Erwartung von vermehrten Veränderungsprozessen durch das Projekt und seine Interventionen ausgeblieben.

5. Die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen

Der Umgang und die Bearbeitung von Konflikten ist dem Menschen nicht in die Wiege gelegt und somit auch nicht die Kompetenz Konfliktfähigkeit. Obwohl wir im Verlauf des Lebens Erfahrungen mit Konflikten sammeln, sind diese sehr unterschiedlicher Art und die Taktik, wie wir mit ihnen umgehen, ist explizit abhängig von Personen und Situationen. Die Aufgabe der Interventionen im Projektverlauf war es unter anderem, eine gemeinsame Sprache zu schaffen, um an und mit Konflikten zu arbeiten und entsprechend die Konfliktkompetenz der agierenden Personen und die der gesamten Institution zu verstärken. Im vorliegenden Kapitel: „Know-how im Umgang mit Konflikten will gelernt sein“ soll die Notwendigkeit der Kernkompetenz Konfliktfähigkeit für die Zukunftsfähigkeit sozialer Organisationen in den Blick genommen werden, verbunden mit der Analyse der Daten dahingehend, ob und inwieweit die Kompetenzförderung während des Projektes gewirkt hat. Die Analyse des Datenmaterials bezieht sich explizit auf die Frage, in welchem Ausmaß sich im Verlauf des Projektes -entsprechend der Definition „Konfliktfähigkeit“- eine solche bei den Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelt hat. Darüber hinaus muss ein Blick auf die Entwicklung von Regeln in Konfliktsituationen geworfen werden, die sich als Teil der Organisationskultur zu implizitem Wissen entwickeln sollten.

5.1 Definition der Zielsetzung: Kompetenzentwicklung

Eine Anforderung, die beinahe in jeder Stellenbeschreibung zu finden ist, heißt „*Konfliktfähigkeit*“, eine soziale Kompetenz also, die im beruflichen Kontext immer wichtiger zu werden scheint. Doch was macht sie aus? Ist Konfliktfähigkeit eine Eigenschaft, die jeder Mensch von Geburt an hat oder doch eher eine Kompetenz, die im Laufe des Lebens durch erlebte und erfahrene Situationen erlernt wird? Zunächst einmal beschreibt der Begriff laut Duden die Fähigkeit einen Konflikt auszuhalten. Im Konkreten bedeutet dies, eine Auseinandersetzung aufzunehmen und konstruktiv bewältigen zu können. Relevant für die Projektgruppe war das Konfliktmanagement nach Friedrich Glasl, der definiert: „*Konfliktfähigkeit aber bedeutet für mich, daß ich meine Standpunkte und Interessen klar artikuliere und mutig voranbringen kann, daß ich aber genauso offen bin für die Anliegen der Gegenseite; und daß ich aus der Differenz zwischen meiner Auffassung und der meiner Opponenten lerne, das Positive auch im anderen Standpunkt erkenne und würdige und so weiter. Konfliktfähige Menschen gehen der Auseinandersetzung nicht aus dem Weg, weil sie Unterschiede als bereichernd erleben. Und weil für sie das Nachgeben in einer Angelegenheit nicht dem Verlust ihres Selbstwertes gleichzusetzen ist*“ (GLASL 2006: 9). Glasl (2006: 18 ff.) fordert eine Konfliktfähigkeit, die aus drei Faktoren bestehen soll: (1) Wahrnehmungsfähigkeit, (2) Urteilsfähigkeit und (3) Handlungsfähigkeit. Seine Forderung deckt sich mit der zugrundeliegenden Definition des Projektes, die besagt: Die Mitarbeitenden sollen (1) Konflikte erkennen und formulieren, (2) sie sollen die Bereitschaft zeigen, Konflikte bearbeiten zu wollen und, (3) es soll die Fähigkeit zur Konfliktlösung angestrebt werden. Konfliktfähigkeit erlernen und im alltäglichen Arbeitsprozess anwenden zu können, erfordert *"auf der Seite der Menschen [...] Mut, Erkenntniskraft und die Bereitschaft zu lernen; auf der Seite der Institutionen macht dies geeignete Organe und eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsprozesse notwendig"* (GLASL 2006: 9). Die Grundfrage des Projektes war es also: Wie kann die soziale Kompetenz Konfliktfähigkeit erlernt werden, welche Rahmenbedingung muss die Organisation schaffen und welchen Einfluss haben persönliche Biographien von Mitarbeitenden und die Organisationskultur? *„Lernen ist der Prozess und Wissen das Ergebnis“* (WILLKE 2011: 59). Durch gezielte Interventionen und Coaching sollten alle Mitarbeitenden der Projekteinrichtung den konstruktiven Umgang mit Konflikten erlernen.

So stellen im Projekt die Begriffe Lernen, Wissen und Kompetenz in Zusammenhang mit personalem und organisationalem Wissen das theoretische Grundgerüst des Kompetenzerwerbes „Konfliktfähigkeit“ dar. Die Einordnung dieser Begriffe ist wichtig, um später die Frage beantworten zu können, ob der Prozess abgeschlossen und das Wissen zu und um Konflikte das Ergebnis ist, oder ob sich die Mitarbeitenden noch auf dem Weg befinden, eine lernende Organisation zu sein und das Ergebnis einer *‘Konstruktiven Konfliktkultur’* weiter anstreben. Denn, *„wenn wir aber eine kulturelle Erneuerung anstreben, [...] dann käme es darauf an, die persönliche Konfliktfähigkeit zu steigern“* (GLASL 2006: 9). In der Evaluation der Projektergebnisse muss somit im Besonderen berücksichtigt werden, dass hier Einzelne Konfliktfähigkeit erlernen sollen, um dann in der Organisation eine *‘Konstruktive Konfliktkultur’* zu etablieren. Jedoch darf nicht unterschätzt werden, dass auch und gerade die Organisation durch das Projekt in einen Lernprozess eingestiegen ist. *„Dies impliziert auch die Fähigkeit, zwischen individuellen Lern- und Handlungsprozessen zum Kompetenzerwerb und betrieblichen Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen zu vermitteln. In diesem Sinne stehen individuelle Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung in einem engen Zusammenhang“* (SCHIERSMANN/THIEL 2010: 343). Also muss evaluiert werden, wie sich Wissen in der Organisation generiert und wie die Projektinterventionen Antwort geben können, denn *„organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personenunabhängigen, anonymisierten Strukturen, Prozessen und Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren“* (WILLKE 2011: 68). Das Lernen einer Organisation besteht darin, dass Wissen in Struktur, Prozessen und Regelsystemen eingebaut wird (vgl. WILLKE 2011: 70). Zu untersuchen ist entsprechend, wie sich die gelernte Konfliktfähigkeit in den Regelsystemen und Strukturen der Einrichtung etablieren konnte. Dies soll, so die Hoffnung, zu einem Kulturwandel in der Einrichtung führen. Dabei geht es darum, *„die systemischen Merkmale der Organisation zu verändern, um sie veränderten Umweltbedingungen anzupassen und sie als System effektiver und effizienter zu machen“* (WILLKE 2011: 70). Bei dieser Analyse muss Berücksichtigung finden, dass Einrichtungen ebenfalls aus vergangenen Erfolgen/Misserfolgen lernen und entsprechend Strukturen, Prozesse und Regeln ableiten. *„Aus diesem durchaus sinnvollen Lernen wird aber pathologisches Lernen, wenn die gelernten Lektionen so versteinert und mythologisiert werden, dass die Organisation Veränderungen ihrer Umwelt nicht*

*mehr wahrnehmen und an den alten Regeln auch dann noch festhalten, wenn sie sich destruktiv auswirken“ (WILLKE 2011: 60). Um den Erwerb von Kompetenzen darstellen zu können – sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der individuellen Ebene- wie im zuvor bereits erwähnten Zitat: „Lernen ist der Prozess und Wissen das Ergebnis“ (WILLKE 2011: 59), müssen die Begriffe Wissen und Lernen definiert und in den Kontext von Kompetenzerwerb gesetzt werden. „Lernen ist sehr elementar definiert als die Anpassung eines komplexen Systems an Umweltbedingungen. Da sich Umweltbedingungen immer (und mehr oder weniger kontinuierlich) verändern, muss sich jedes soziale System ausnahmslos und kontinuierlich an Umstände und Konstellationen einer Praxis anpassen, die sich in irgendeinem Detail verändert hat. Lernen hat also zunächst nichts mit Qualität oder Fortschritt oder Perfektion zu tun, nicht einmal notwendig etwas mit Überleben, sondern alles mit selbstgesteuerter und auf systemeigenen Perzeptionen fußender Selbstreproduktion psychischer und sozialer Systeme“ (WILLKE 2011: 59). Nach dieser Definition muss kritisch hinterfragt werden, inwieweit das System und seine Teile die Notwendigkeit der Anpassung in Form einer *‘Konstruktiven Konfliktkultur’* sieht und inwieweit das entsprechende Lernen als elementar-relevant angesehen wird. Spannend ist es, hier auch die soziologische Theorie heranzuziehen. Dieser *„geht es im Kontext des Verständnisses von Organisationen als sozialen Systemen um die Lernfähigkeit dieses Systems und dessen spezifischer Kompetenz im Umgang mit eigenem und fremdem Wissen“* (SCHIERSMANN/THIEL 2010: 337). Daraus ergibt sich die Frage: Inwieweit wurde das Expertentum des Konfliktberaters in der Einrichtung akzeptiert und angenommen und inwiefern stehen diesem Lernen bestehende Muster und Strukturen, die in der Geschichte der Organisation begründet liegen, entgegen? Zu differenzieren sind also das Lernen von Personen und das Lernen der Organisation, wobei Lernen immer dem gleichen Prozess unterliegt, nämlich aus erlebten Situationen und dem Sammeln und Verwerten der Daten. Wissen entsteht *„demnach durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in der Geschichte der Organisation bedeutsam für das Überleben herausgestellt haben“* (SCHIERSMANN/THIEL 2010: 339). Wissen beinhaltet also auch eine gewisse Handlungsfähigkeit und entwickelt sich als Synergie von Erfahrungen (vgl. SCHIERSMANN/THIEL 2010: 339). Wissen ist zunächst etwas personengebundenes, denn jeder Mensch erlebt Situationen anders und handelt auf der Basis vorheriger Erfahrungen entsprechend. Damit besteht*

„menschliches Wissen [...] zu großen Teilen aus implizitem Wissen und ist damit abhängig von den handelnden Personen und den konkreten Situationen und Zusammenhängen, in denen diese handeln“ (SCHIERSMANN/THIEL 2010: 345). Im Gegensatz zu diesem impliziten Wissen, von dem die Menschen häufig nicht wissen, dass sie es besitzen, steht das explizite Wissen, welches dokumentiert ist und über welches im Arbeitsalltag mühelos verfügt werden kann (vgl. SCHIERSMANN/THIEL 2010: 345). Konflikte, Auseinandersetzung und Streit sind für jeden Menschen Situationen, die er im Verlauf seines Lebens unzählige Male erlebt hat. Jeder geht unterschiedlich damit um, nämlich so, wie es ihm persönlich guttut und wie es in der Vergangenheit funktioniert hat. Der Umgang mit Konflikten ist also implizites Wissen. Im Projekt zur Konfliktkultur ging es nun darum, dieses Wissen als Wissen der Organisation mit bestimmten Grundwerten und Zielrichtungen als Wissen der Organisation zu vergemeinschaften (vgl. SCHIERSMANN/THIEL 2010: 346). Das bedeutet, aus individuellem, personen- gebundenem und implizitem Wissen ein explizites Wissen der Organisation herzustellen, das sich in ihren Strukturen, Prozessen und Regelsystemen widerspiegelt und gleichsam zum impliziten Wissen der Organisation wird.

Allerdings ist damit das Ziel des Kompetenzerwerbes noch nicht erreicht, denn *„bei einer Orientierung am Kompetenzbegriff wird nicht fokussiert, welche Bildungsangebote Personen besucht haben, sondern inwieweit es den Lernenden tatsächlich gelingt, sich nicht nur Wissen anzueignen und dies zu reproduzieren, sondern dieses auch kompetent bei der Lösung neuartiger Probleme anzuwenden“* (SCHIERSMANN/ THIEL 2010: 342). Innerhalb des Kompetenzerwerbs Konfliktfähigkeit muss aus dem vergemeinschafteten expliziten Wissen wiederum ein implizites der agierenden Personen und damit der Organisation werden. Angewandt auf das durchgeführte Projekt bedeutet das: Konnte dadurch eine gemeinsame Erfahrung und gemeinsames Wissen als Basis der Handlungssicherheit in Konfliktsituationen entstehen?

5.2 Interviewdarstellung: Umgang mit Konflikten

Im folgenden Abschnitt werden der Umgang mit Konflikten und die Beschreibungen zur Regulierung von Konflikten und Regelungen für Konfliktsituationen im

Rahmen des Projektverlaufes dargestellt und in den Zusammenhang zu den Zielen der Projektinterventionen zur Konfliktfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden gesetzt. In Verbindung mit den gewonnenen qualitativen Daten soll überprüft und beschrieben werden, inwiefern sich die sogenannte berufliche Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit zum einen in den einzelnen befragten Personengruppen und zum anderen in der gesamten Organisationseinheit entwickelt hat. Darüber hinaus muss die Frage gestellt werden, ob, und wenn ja, welche Regelsysteme entstanden sind und in welcher Form sie Anwendung finden. Diese Kompetenzziele sind in den Zusammenhang zum oben beschriebenen Kompetenzmodell zu setzen. Sie geben die Richtung für die Ergebnissicherung vor.

5.2.1 Umgang mit Konflikten im Projektverlauf

Umgang der Führungskräfte mit Konflikten

Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung beschreiben die Führungskräfte der Einrichtung, dass sie sich in Konfliktsituationen zunächst ein Bild machen und dann als Moderator dieser Situation fungieren „...*das heißt, sich erst mal alle Seiten anzuhören oder das Wort erteilen zu dürfen oder das Wort zu erteilen, wer wann zu reden hat, das Gespräch zu führen*“ (EZP 1: Zn 998-1000). Neben der reinen Gesprächsführung bedeutet der Umgang mit Konflikten als Führungskraft für die Befragten auch, dass sie zuhören, sich mit ihrer Meinung einbringen, um dann zu überlegen, was sinnvoll ist und das Ganze zu einer Lösung zu führen (vgl. EZP 1: Zn 1000-1006).

Welches Konfliktverhalten sie selber haben und wie sie selbst konkret und nicht aus einer externen Rolle heraus mit Konflikten umgehen, beschreiben die Führungskräfte nicht explizit. Sie beantworten die Fragen aus ihrer Expertensicht für die Einrichtung. Im Kontext der Konflikt- und Belastungsthemen lassen sich implizierte Aussagen zum Konfliktverhalten und dem Umgang mit Konflikten = Konfliktfähigkeit der Führungskräfte herausfiltern. Wenngleich diese Aussagen im Zusammenhang zu den einzelnen Personen und/ oder der Situation gesehen werden müssen, deuten die Zitate auf das Konfliktverhalten⁶ des einzelnen hin:

- „*Es regelt sich [...]*“ (EZP 1: Z 180).

⁶ Im Sinne der pädagogischen Definition der 'Konstruktiven Konfliktkultur' innerhalb des Projektes.

- Die Zusammenarbeit zwischen Heim- und Pflegedienstleitung wird als konfliktfrei beschreiben. Mit dem Nachsatz: Wenn Probleme da sind, arbeiten wir beide daran. „Also, ich sehe da keinen Konflikt [...]“ (EZP 1: Z 405-406).
- Wenn Mitarbeitende ihre eigenen Bedürfnisse anmelden: „bei denen das sehr schwierig ist“ (EZP 1: Zn 155-156), da dann scheinbar Konfliktsituationen auftreten, die sich nicht selbst regeln.

Diese Aussagen deuten mehr auf eine Konfliktvermeidung als auf eine destruktive Konflikthaltung hin:

- Es scheint kein offensives Bearbeiten von Konflikten zu geben, sondern eher ein Abwarten, dass sich die Situationen befrieden.
- Wenn es Probleme gibt, die besprochen werden, wären im Sinne der beschriebenen *'Konstruktiven Konfliktkultur'* Konflikte vorhanden, die konstruktiv bearbeitet werden könnten. Eine Zusammenarbeit als „konfliktfrei“ zu bezeichnen ist im Sinne der vorher beschriebenen Haltung als schwierig und eher konfliktvermeidendes oder sozial erwünschtes Verhalten zu deuten.
- Im Gegensatz zum „es regelt sich“ wird, wenn es sich nicht regelt, das Problem auf Mitarbeitende übertragen, die ihre Belastungen äußern und Veränderungen anstoßen könnten, was in dieser Haltung zu Konflikten scheinbar nicht zum Tragen kommen kann.

Konkreteren Aufschluss über das Konfliktverhalten der Führungskräfte geben mehr die Interviews mit der mittleren Führungsebene und den Mitarbeitenden, die die Reaktionen und den Umgang mit Konflikten aus ihrer Perspektive wahrnehmen, beschreiben und auch bewerten. Dieses Führungsverhalten, explizit das Führungsverhalten in Konfliktsituationen, wird im Kapitel 6 näher dargestellt.

Die Führungskräfte beschreiben im ersten Experteninterview die Ideen, die sie zu einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* haben, und welche Veränderungen sie im Umgang mit Konflikten als wünschenswert empfinden (vgl. EZP 1: Zn 1229-1253):

- Einfach miteinander reden können/Dinge offen ansprechen,
- ehrlich zueinander sein und darauf achten, wie man miteinander redet,
- Anwendung von Kommunikationsregeln,
- jeder sollte sein Bestes geben um Konflikte zu lösen,

- Einblick in andere Berufsgruppen bekommen, um Schnittstellenproblematiken zu reduzieren,
- Mut haben,
- wissen, dass man vernünftig miteinander reden kann ohne einen angreifenden Ton.

Interessant ist, dass Konfliktbearbeitung und die Wünsche an eine Konfliktkultur hier auf Kommunikation und die Anwendung von Kommunikationsregeln bezogen werden. Ist der Erwerb von Kommunikationsfähigkeit gleichzusetzen mit persönlicher Konfliktfähigkeit? In Verbindung mit den Wünschen an eine verbesserte Konfliktkultur in der Einrichtung muss die Aussage zum Umgang mit Konflikten innerhalb der Organisationsgeschichte gesehen werden. Hier war die Kultur geprägt durch verunsicherte Mitarbeitende, die erlebten, dass ihnen nicht zugehört wurde: *„Da würde ich auch mal in die Vergangenheit zurückgreifen, die Mitarbeiter sind, was das angeht, verunsichert. Ich bin ja seit Jahren im Haus und habe das miterlebt. Früher, wenn Angehörige irgendwelche Beanstandungen hatten, hat das sofort in übelster Weise auf die Mitarbeiter niedergeprasselt. Die Mitarbeiter wurden gar nicht angehört. Die Mitarbeiter hatten immer Unrecht und das sitzt tief. Diese Ängste“* (EZP 1: Zn 818-822).

Das Beschriebene bedeutet, dass die Führungskräfte eine Idee davon zu haben scheinen, wie Konflikte bearbeitet werden können. Es hat den Anschein, dass Konflikte, wenn sie wahrgenommen werden, zwar aus der Metaebene heraus betrachtet, aber nicht im Gesamtgefüge der Einrichtung gesehen werden. Grundsätzlich scheinen die Führungskräfte zunächst davon auszugehen, dass sich auf der Basis des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeitenden Dinge „einfach regeln“, ohne dass eine Situation aktiv durch Führungskräfte gesteuert werden müsste. Durch diese Haltung bleiben jedoch Konfliktpotentiale verborgen, und Führungsverantwortung für und in Konfliktsituationen wird nicht bewusst übernommen.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte ihre Reaktion auf als Konflikte erlebte Situationen aus den Erkenntnissen zur Konflikteskalation und der Kommunikation des stattgefundenen Workshops. Nach Einschätzung der Führungskräfte wird früher hingeschaut und reagiert, dabei wird das Instrument der

„Konfliktspirale“ bewusst angewandt (vgl. EZP 2: Zn 12-35). In der Bewertung der Intervention durch die Workshops geben die Führungskräfte an, dass der Workshop was gebracht hat. *„[...] mit der Botschaft, früher hinzugucken, wo sich was entwickelt. [...] Nicht das so hinzunehmen. (Ein Konflikt) war schon auf so einer Spitze. Wenn ich das mit dem Konfliktberater besprochen habe, da oben war schon Krieg. So wie er es dann hinterher erklärt hat, da konnte ich mich richtig gut wiederfinden. Also das hat sehr viel gebracht“* (EZP 2: Z 45-58). Einen weiteren persönlichen Nutzen sehen die Leitungskräfte in der Selbstreflexion und in dem Wissen, dass das Gesagte nicht wie gemeint beim Gegenüber ankommen muss (vgl. EZP 2: Zn 28-31). Hierzu dient das *Vier-Ohren-Modell* nach Schulz von Thun, welches im Workshop vorgestellt wurde.

Bezugnehmend auf den Umgang mit Konflikten der Mitarbeitenden im Kontext des Aufbaus einer *‘Konstruktiven Konfliktkultur’* beschreiben die Führungskräfte, dass es für alle Mitarbeitende eine Schulung geben sollte. Dazu zählt auch zu vermitteln, Augen und Ohren offen zu halten und Konflikte wahrzunehmen, damit Konflikte frühzeitig, bevor sie eskalieren, bearbeitet werden können. Dafür wird eine Schulung als sinnvoll erachtet (vgl. EZP 2: Zn 379-447).

Für die Leitungsebene selbst haben sich die Wahrnehmung und damit auch der Umgang mit Konflikten durch den Workshop und die Erklärungen zu den Modellen verändert. Das Gehörte war nichts Neues, aber die Leitungskräfte sind der Auffassung, dass sich ihre Wahrnehmung verändert hat und sie jetzt mehr auf den Ton des Einzelnen in konfliktträchtigen Gesprächen achten (vgl. EZP 2: Zn 12-22).

Konflikte werden zu diesem Zeitpunkt bewusst durch die Führungskräfte ins Gespräch gebracht, gelernte Inhalte und die gegebenen Instrumente bewusst genutzt. Im Fokus der Konfliktarbeit steht auch die Kommunikation und damit verbunden die Stimmlage der Einzelnen.

Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung betonen die Führungskräfte die Notwendigkeit der Mitarbeiterschulung, auch wenn die Reaktionen der Mitarbeitenden auf die Schulung und den Inhalt auf der einen Seite von Begeisterung geprägt war und auf der anderen Seite als überflüssig angesehen wurde. Einen großen Einfluss auf das

Projekt und seine Interventionen haben aus Sicht der Führungskräfte die manifestierten Ängste und Befürchtungen der Mitarbeitenden dem Träger gegenüber. Die Führungskräfte vertreten die These, dass diese einen Einfluss auf die Bewertung des Projektes und die Annahme der Inhalte haben (vgl. EZP 3: Zn 214-286). Dennoch hat sich die Konfliktkultur in der Einrichtung aus Sicht der Einrichtungsleitung verändert. Der Umgang ist offener und rücksichtsvoller geworden. Viele Mitarbeitende haben gesagt, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen vieles bewusster läuft (vgl. EZP 3: Zn 283-326). Heute scheint der Umgang anders und die Reaktion erfolgt früher, da Probleme eher gesehen werden. Das Bewusstsein für Konflikte ist gestärkt worden, es wird versucht sich in den Mitarbeitenden hinein zu versetzen, wie es ihm mit dem Konflikt geht. Es steht die Frage nach der Menschlichkeit mehr im Vordergrund und die Frage nach dem Wohlbefinden, ob er sich wohl fühlt und leistungsstark ist. Für die Einrichtungsleitung sind die Situationen, die als Konflikte erkannt wurden, eigene Projekte, die der Konfliktberater begleitet. So konnte vieles angestoßen werden, was das gesamte Projekt als hilfreich erleben lässt (vgl. EZP 3: Zn 370-405).

Explizit für die Einrichtungsleitung heißt das Ergebnis des Projektes: *„Vom Würstchen in der Suppe zur Kulturveränderung in der Altenhilfe“* (EZP 3: Z 735). Würde man diese Aussage isoliert lesen, könnte der Eindruck erweckt werden, dass das Projekt zur Implementierung einer *‘Konstruktiven Konfliktkultur’* seine Ziele umfangreich erreicht hätte, denn die Führungskräfte ziehen ein persönliches Resümee zur Bedeutung des Projektes und damit zur Bedeutung der Konfliktkultur: *„Wobei man dann auch sagen muss, also ich würde dann auch ein Stück weit meine Geschichte erzählen bzw. unsere, wir würden unsere Geschichte erzählen. Dass wir auch ganz klar gesagt haben: „Oh Gott, was kommt jetzt auf uns zu? Was ist das für ein Haufen an Arbeit? Konflikt, was wollen die uns? Was wird jetzt gedacht, was hier wirklich im Haus passiert? Meinen die, wir sind ausgewählt worden weil ... oder wir sind ausgewählt worden, weil die meinen, wir hätten so viele Konflikte hier, oder was ist so das? Also ich sage mal, man müsste das vielleicht auch ein Stück weit auch so mit allen Ängsten, die man vielleicht vorher hatte, auch vorstellen, um vielleicht auch deutlich zu machen, ja, wie wirklich so die Erwartungen sind, wie die Ängste waren, wo wir jetzt stehen usw. Und man muss auch ganz klar sagen, das ist auch mit viel Arbeit verbunden. Weil, ich sage mal nicht das Thema*

oder nicht das Thema Konflikt [...] ist mit viel Arbeit verbunden, sondern das, was innerhalb der Einrichtung dann aufgedeckt werden könnte und bearbeitet werden könnte. Das ist mit viel Arbeit verbunden, ist aber gleichzeitig eine Chance, Dinge besser zu machen und die Mitarbeiter zufriedenzustellen.“ (EZP 3: Zn 707-721)

Und die Pflegedienstleitung ergänzt dieses: *„Was haben wir erst gedacht, wir haben doch keine Konflikte“ (EZP 3: Z 722)?*

Wo zu Beginn Wünsche und Vorstellungen einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* aufgezeigt wurden, findet zum zweiten Zeitpunkt der Erhebung die Bewertung des Erlernten statt. Zum letzten Erhebungszeitpunkt erfolgt eine Reflexion des gesamten Projektes durch die Führungskräfte im Blick auf dessen Nutzen für die Einrichtung. So beziehen sich die Kernaussagen zum zweiten Erhebungszeitpunkt auf die Methoden und die Instrumente aus der Intervention „Workshop“. Hier hat Wissenserwerb nicht ganz neu stattgefunden, vielmehr scheinen Inhalte, auf vorhandenes Wissen aufbauend, wieder bewusst geworden zu sein.

Nach Abschluss aller Interventionen beschreiben die Führungskräfte wiederum aus ihrer Expertenrolle für die Einrichtung, wie sich der Umgang miteinander in Konflikten verändert zu haben scheint oder in der Wahrnehmung der Führungskräfte verändert hat:

- Der Umgang ist offener und rücksichtsvoller geworden.
- In zwischenmenschlichen Beziehungen läuft vieles bewusster ab.
- Die Reaktion erfolgt früher.
- Das Bewusstsein für Konflikte ist gestärkt worden.

Umgang der mittleren Führungsebene mit Konflikten

Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung beschreiben die Führungskräfte der mittleren Führungsebene ihre individuellen Reaktionen auf und in Konfliktsituationen:

Der Haustechniker verbindet in seiner Aussage explizit Konfliktsituationen und Belastungssituationen, in denen er mit „Dampfablassen“ reagiert. Für ihn bedeutet Stress, dass er schneller in einem Konflikt ist (vgl. EZP 1: Zn 1316- 1350): *„Bei mir merkt man, wenn der Druck kommt, dass ich dann einfach zu nervös werde und*

zu schnell, weil ich will ja viel schaffen. Dann gebe ich schon mal patzige Antworten. Die kommen dann auch schon mal zurück, aber das stört mich dann nicht so. Ich bin aber nicht nachtragend, am nächsten Tag ist wieder alles wie Null“ (EZP 1: Zn 1469-1472).

Im Gegensatz zum Haustechniker, der seine eigene Reaktion auf Konflikte beschreibt, antwortet die Hauswirtschaftsleitung aus der Metaebene der Führungskraft. Sie beschreibt, wie abhängig die Konfliktreaktionen von der Persönlichkeit der einzelnen sind: *„Es gibt Mitarbeiter, die trauen sich, und welche, die nicht so. Ich habe eine Mitarbeiterin, die explodiert dann irgendwann mal und dann ist ein großes Feuerwerk, sag ich mal (lacht), und dann geht es wieder, dann läuft alles wieder ganz gut in der Spur. Und ich denke mal, was ganz gut bei uns im Küchenbereich ist, wir haben eine bunte Mischung. Wirklich von welchen, die so ein bisschen ruhiger, zurückhaltender, nicht so selbstständig sind, und dann welche, die so Feuer haben“ (EZP 1: Zn 1906-1911).*

Die Hauswirtschaftsleitung beschreibt zudem, wie es ihr selbst in dieser Situation mit der Mitarbeiterin geht und wie sie reagiert und welche Empfindung und Haltung sie in diesem Zusammenhang hat: *„Ich habe, ich habe schon so ein bisschen gebraucht, aber ich merke hinterher, nach diesem Gewitter ist die Luft reiner. Der Mitarbeiterin geht es viel besser, mir im ersten Moment nicht, muss ich ganz klar sagen, weil sie hat so abgegeben, ja. Aber wenn sie so ein Feuerwerk loslässt, weiß ich mittlerweile, in dem Moment hat es (keinen Sinn), kommt gar nichts bei ihr an, sondern dann ist erst, irgendwann kann sie es loswerden und dann sage ich: Jetzt ist auch gut, jetzt ... In dem Moment brauche ich nicht mit ihr reden, weil es kommt nichts an, aber hinterher, wenn wir dann darüber reden, ist es auch o.k., sie ist dann wirklich so und bringt auch dadurch alle anderen wieder so ein bisschen dann auch in Wallung, und das ist (lacht) ja, ist einfach so: Gewitter reinigt die Luft“ (EZP 1: Zn 1915-1924).* Zudem beschreibt sie wiederholt, dass es für Mitarbeitende schwierig ist Konflikte zu äußern, gerade für Mitarbeitende, die wenig konfliktbereit sind. In der Reaktion auf Konflikte kommt es darauf an, wie hoch die Belastung gerade ist. Nach zwölf Tagen im Dienst, so ihre Einschätzung, ist die Kraft nicht mehr da, Konflikte aktiv zu bearbeiten (vgl. EZP 1: Zn 1927-1935).

Die Hauswirtschaftsleitung hat den Anspruch an eine veränderte Konfliktkultur, dass Mitarbeitende sich trauen etwas zu sagen und über Probleme reden. Unstimmigkeiten und Unzufriedenheit sollten angesprochen werden, um etwas verändern zu können. Sie wünscht sich eine offene Kommunikation mit mehr Toleranz und gerade auch in den Schnittstellen der Einrichtung mehr Verständnis füreinander (vgl. EZP 1: Zn 1937 -1965).

Wenn es Konflikte gibt, dann ist der Umgang der Leitung des Sozialen Dienstes der, ein Gespräch mit den betreffenden Personen zu führen. Wenn diese Gespräche keinen Erfolg haben oder für sie nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten, geht sie zur Einrichtungsleitung (vgl. EZP 1: Zn 2546-2553). Besonders schwierig und als Grenze erlebt sie Konflikte, in denen die Wortwahl nicht stimmt oder in denen nicht miteinander geredet wird und man keinen Zugang zum anderen findet. In solchen Situationen beendet sie das Gespräch und versucht es zu einem anderen Zeitpunkt und ggf. mit einer zusätzlichen neutralen Person fortzusetzen (vgl. EZP 1: Zn 2763-2774).

Ein Veränderungsbedarf im Umgang mit Konflikten in der Einrichtung wird von der Leitung des Sozialen Dienstes nicht gesehen. Konflikte werden in der Übergabe zwischen den Schichten gelöst, es werden Dinge ausdiskutiert. Es gibt kein Verbesserungspotenzial (vgl. EZP 1: Zn 3024-3033).

Zunächst versucht die Wohnbereichsleitung Konflikte auszubremsen. In solchen Situationen wird nichts mit Macht durchgesetzt, da sie die Erfahrung gemacht hat, dass sie gegen das Team nichts ausrichten kann. Jeder wird nach seiner Meinung gefragt, die Mitarbeitenden entscheiden immer mit. In manchen Situationen braucht es als Reaktion eine Dienstanweisung (vgl. EZP 1: Z 3265). Im Blick auf das Projekt ist die Wohnbereichsleitung positiv eingestellt. Sie wünscht sich für die Konfliktkultur, dass einige ein bisschen offener werden (vgl. EZP 1: Zn 3803-3810).

Auch die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene bewegen sich in ihren Aussagen zum Umgang mit Konflikten in der Einrichtung mehr in der Orientierung an der Persönlichkeit und am Umgang mit Konflikten ihrer Mitarbeitenden. Interessant sind die Aussagen zu den Veränderungen in der Konfliktkultur: Diese reichen

auf der einen Seite von der Verbesserung in den Schnittstellen der Einrichtung und dem Wunsch, dass die Mitarbeitenden ermutigt werden offener zu sein bis hin zu der anderen Seite, dass es eigentlich kein Verbesserungspotential in der Konfliktkultur gibt. Es scheint, als würden diese Wünsche eng korrelieren mit der vorher beschriebenen Wahrnehmung von Konflikten in der Einrichtung: Auf der einen Seite steht das Erleben der Schnittstellenkonflikte und auf der anderen Seite die Aussage, dass es keine Konflikte gibt. So ist die Vermutung naheliegend, dass eine Konfliktkultur sich scheinbar nur aus dem tatsächlichen Erlebten und dem Lernen in Alltagssituationen entwickeln kann. Werden keine Konflikte wahrgenommen, scheint es auch keinen Bedarf zu geben, etwas am Umgang mit ihnen zu verändern.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte der mittleren Ebene den Umgang und die Reaktion auf Konflikte bezugnehmend auf den Workshop als Intervention.

Auch hier verbalisiert der Haustechniker seine eigene Eskalation in Konfliktsituationen im Zusammenhang zum Workshop und setzt dies in den Kontext seiner Arbeitsbelastungen (vgl. EZP 2: Zn 613-620). Eine Veränderung im Umgang mit Konflikten erlebt er nach eigenen Aussagen nicht. Er weist auf eine geplante Mitarbeiterversammlung zum Thema des Projektes hin (vgl. EZP 2: Zn 569-573).

Für die Hauswirtschaftsleitung hat sich der konkrete Umgang mit Konflikten nicht verändert, da sie diese immer in Abhängigkeit von den jeweiligen persönlichen Verhaltensmustern sieht. Als Veränderung nimmt sie wahr, dass versucht wird, Konflikte offen anzusprechen und nicht unter dem Deckmantel zu halten. Außerdem gibt es klärende Gespräche (vgl. EZP 2: Zn 712-727). Sie beschreibt, dass sie vor den Interventionen wie dem Workshop länger gewartet und Konflikte nicht als Konflikt eingeschätzt hat. Das Projekt und damit das Entstehen einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* befindet sich ihrer Einschätzung nach noch in einem Entwicklungsprozess, da bisher nur die Bereichsleitungen einbezogen waren (vgl. EZP 2: Zn 742-771 und Zn 705-710).

Die Leitung des Sozialen Dienstes meint aufgrund des Workshops und einer daraus resultierenden bewussteren Beobachtung, Konflikte intensiver wahrzunehmen.

Aus diesem Grund kann sie Themen, die sich als Konflikt abzeichnen, frühzeitiger ansprechen (vgl. EZP 2: Zn 939-944). Gleichzeitig beschreibt sie jedoch, dass sich im Umgang mit Konflikten nichts verändert hat und die Bearbeitung auch vor den Interventionen entsprechend gelaufen ist. Im Blick auf die Mitarbeitenden ihres Teams hat sie einiges auf den Weg gebracht: Diese haben Anregungen erhalten, es wird versucht, sachlich hinzuschauen und vor allem in den Schnittstellen Probleme schneller anzusprechen (vgl. EZP 2: Zn 920-929).

Zu diesem Zeitpunkt der Erhebung beziehen sich alle mittleren Führungskräfte in ihren Aussagen sowohl auf den Umgang mit Konflikten als auch auf das als Konflikt erlebte Verhalten im Zusammenhang mit den stattgefundenen Interventionen – mehr auf den Workshop als auf das Einzelcoaching – und setzen ihre bewussten Erlebnisse in den Kontext des Erlernten in Anwendung der Instrumente zur Konfliktwahrnehmung und Konflikteskalation. Der veränderte Umgang mit Konflikten wird an folgenden Aussagen verdeutlicht: Konflikte werden offen und frühzeitig angesprochen, es finden klärende Gespräche statt, Konflikte werden intensiver wahrgenommen.

Zum dritten Zeitpunkt der Erhebung reflektieren die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene das Projekt und Veränderungen in der Konfliktkultur.

So gibt der Haustechniker an, dass es zu Veränderungen im Blick auf Konflikte am Anfang des Projektes gekommen ist, später nicht mehr (vgl. EZP 3: Zn 1064-1065). Aus seinem Empfinden heraus ist die Gesprächsbereitschaft gestiegen: Die Einrichtungsleitung war immer gesprächsbereit, wobei die eine nett, die andere härter ist. Aber die Küche lässt jetzt mit sich reden, weil das Thema präsent ist. Er vermutet, dass diese Veränderung nicht von Dauer ist (vgl. EZP 3: Zn 1040-1061).

Die Leitung des Sozialen Dienstes formuliert im Blick auf die stattgefundenen Interventionen ihren eigenen Gewinn: Heute geht sie anders mit Konflikten um. Sie hatte früher das Gefühl, persönlich angegriffen zu werden und konnte nicht mehr sachlich auf die Situation schauen. Heute versucht sie, die Situationen anders zu erfassen und, wie gelernt, den Konflikt auf der Sachebene zu betrachten und auf Distanz zu lassen (vgl. EZP 3: Zn 1309-1315). Im Gesamten der Einrichtung hat

das Projekt dazu beigetragen, dass Informationen im Blick auf Bewohner schneller weitergegeben werden. Es wird schneller miteinander geredet, wenn etwas aufgefallen ist (vgl. EZP 3: Zn 1474-1477). Auch im Ansprechen von Problemen hat sich etwas verändert, dies war jahrelang nicht möglich. Die Mitarbeitenden verstehen Konflikte jetzt anders, dazu waren die Schulungen notwendig (vgl. EZP 3: Zn 1480-1486).

Die Wohnbereichsleitung hat nicht an den Workshops teilgenommen. Sie hatte Seminare zum Thema Konfliktmanagement im Zuge ihrer Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung (vgl. EZP 3: Zn 1785-1788). Dennoch hat sie im Rückblick auf das gesamte Projekt gelernt, einen Weg zum Umgang mit Konflikten zu suchen, ein offenes Ohr zu haben und nicht mehr zu versuchen, den Ball flach zu halten und damit eine schlimmere Entwicklung zuzulassen (vgl. EZP 3: Zn 1787-1782). Die Teammoderation mit dem Konfliktberater empfand sie nicht negativ. Sie erzählte, dass der Konfliktberater den Konflikt, den das Team mit ihr hatte, zu einer Klärung führen konnte. (vgl. EZP 3: Zn 1801-1843). Im Umgang mit Konflikten hat sich für die Wohnbereichsleitung nicht viel geändert, da es ihrer Wahrnehmung nach auch vor dem Projekt keine großen Konflikte gegeben hat. Sie hofft darauf, dass einige Mitarbeitende durch das Projekt motiviert wurden, Probleme oder Konflikte offen anzusprechen. Zum Ende des Projektes gab die Wohnbereichsleitung an, dass Mitarbeitende in Teamsitzungen schon Schwierigkeiten ansprechen. Das definiert sie jedoch dann mehr als Vorschlag und weniger als Konflikt (vgl. EZP 3: Zn 2010-2025).

Grundsätzlich scheint sich der Umgang mit Konflikten zumindest für die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene verändert zu haben. Zusammenfassend beschreiben sie die Veränderung zum Abschluss des Projektes so: Die Gesprächsbereitschaft ist gestiegen, es wird versucht, den Konflikt auf der Sachebene zu betrachten; im Ansprechen von Problemen hat sich etwas verändert, es wird schneller miteinander gesprochen. Es wird nicht mehr versucht „den Ball flach zu halten“. Allerdings spiegelt eine Aussage des Haustechnikers zum Abschluss die Frage nach der Nachhaltigkeit des ganzen Projektes. Er erlebte zu Beginn Veränderungen im Umgang mit Konflikten, prognostiziert aber gleichzeitig, dass diese Veränderungen nicht von Dauer sein werden. Auch die Wohnbereichsleitung erlebt keine großen

Veränderungen im Umgang mit Konflikten, wenngleich sie Veränderungen beschreibt. Durch die Leitung des Sozialen Dienstes wird dies in einen realistischen und gleichzeitig zukunftsorientierten Kontext gesetzt: *„Aber ein Denkprozess ist im Gange. Diese großen Prozesse, die man vielleicht erwartet hat, die sind es nicht, das ist jetzt eher ein Weg der ganz kleinen Schritte. Wo es schwierig ist, das sind auch Kollegenkreise, die es innerhalb des Hauses gibt, die seit Jahren so funktionieren, die funktionieren nicht innerhalb eines Jahres durch solche Schulungen auf einmal anders“* (EZP 3: Zn 1651-1655).

Umgang der Mitarbeitenden mit Konflikten

Konkrete Aussagen zum Umgang mit Konflikten machen die Mitarbeitenden zum ersten Erhebungszeitpunkt kaum: Die Reaktion und der Umgang mit Konflikten werden in den Kontext erlebter Konflikte gesetzt, die aus ihrer Sicht gut zu Ende gehen, da meist einer nachgibt. In diesem Zusammenhang wird dann weiter beschrieben, dass nach der Auseinandersetzung keine guten zwischenmenschlichen Kontakte mehr existieren (vgl. EZP 1: Zn 4124-4134). Weiter beschreibt eine Mitarbeiterin, dass es ihr wichtig ist, Dinge anzusprechen, macht aber die Einschränkung, dass sie sich in ihrem Alter nicht mehr gerne auseinandersetzt (vgl. EZP 1: Zn 4959-4960). Gleichzeitig gibt es den Wunsch im Umgang mit Konflikten, gemeinsam Lösungen zu überlegen. Wenn es nach den Mitarbeitenden geht, sollte es, wenn möglich, erst gar nicht zum Konflikt kommen; und wenn es geschieht, sollte man ihn gemeinsam bewältigen (vgl. EZP 1: Zn 5083-5085).

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt hat sich für die Mitarbeitenden im Umgang mit Konflikten nichts verändert (vgl. EZP 2: Zn 1214-1216). Einem Mitarbeiter ist bekannt, dass es Gespräche bzgl. Konflikten gegeben hat. Er erlebt, dass es eine Veränderung in der Findung von Lösungen gibt, diese werden schneller gesucht und es werden Mehrheitsentscheidungen getroffen (vgl. EZP 2: Zn 1468-1475).

Auch zum dritten Erhebungszeitpunkt bleiben die Aussagen zum Umgang mit Konflikten wenige: Eine Mitarbeiterin beschreibt, dass sie bei Konflikten nie zu Vorgesetzten gegangen ist, sie beschreibt sich als *„nicht so eine Kämpferin“* (EZP 3: Z 2693). Aufgrund ihrer Erfahrungen versucht sie, Konflikte selbst zu lösen und ihr Gegenüber selbst anzusprechen (vgl. EZP 3: Zn 2693-2695).

Außerdem werden die Erfahrungen aus dem Projekt von einigen Mitarbeitenden ins Wort gebracht und bewertet: Wie schon bei der Sicht auf Konflikte beschrieben, gehen die Mitarbeitenden davon aus, dass es Konflikte immer geben wird; es stellt sich mehr die Frage nach dem Prozess, wie Konflikte bearbeitet werden. So gibt es die Auffassung, dass die Vorgesetzten dazugelernt haben, sich für die Dinge zu interessieren und nach Problemen zu fragen, auch die Bearbeitung scheint besser geworden zu sein (vgl. EZP 3: Zn 2309-2313).

Zudem schildern die Mitarbeitenden ihre Erfahrungen mit der Konfliktmoderation, welche zum einen als gewöhnungsbedürftig erlebt wurde, weil es so was noch nie in der Einrichtung gegeben hat und zum anderen im Team interessant empfunden wurde. Eine Mitarbeiterin beschreibt aus ihrem Erleben der Konfliktmoderation, dass ihr Team „*keinen Draht*“ zum Konfliktberater finden konnte, weil dieser ihnen unbekannt war. Einige Themen der Mitarbeitenden konnten im Zuge des Projektes und der Intervention 'Teammoderation' durch den Konfliktberater geklärt werden (vgl. EZP 3: Zn 2743-2748). Es wird beschrieben, dass sich erst niemand getraut hat etwas zu sagen. Was dann doch gesagt wurde, wurde vom Konfliktberater aufgeschrieben und mit den Leitungskräften geklärt (vgl. EZP 3: Zn 2932-2939). Andere aus dem Team fanden, dass die Konfliktschulung Zeitverschwendung (vgl. EZP 3: Zn 3132-3133) war, da alles bekannt war und nichts Neues mitgenommen werden konnte (vgl. EZP 3: Zn 3210-3211).

Es gibt im Verlauf des Projektes keine Anhaltspunkte für eine signifikante Veränderung des Konfliktverhaltes bei den Mitarbeitenden. Zwar werden Konfliktthemen wahrgenommen, aber einen veränderten Umgang oder eine konstruktivere Haltung kann nicht nachgewiesen werden.

5.2.2 Vorgehen und Regeln in Konfliktsituationen im Verlauf

Beschreibung der Konfliktregulierung durch die Führungskräfte

Zum ersten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte ihr Vorgehen in Konflikten, beziehungsweise sie erläutern den Verlauf von Konflikten in der Einrichtung so: Nach ihrer Einschätzung versuchen Mitarbeitende zunächst, Konflikte unter sich zu regeln. Dies geschieht durch gegenseitige Ansprache und die Bearbeitung des Konfliktes. Wenn Konflikte an dieser Stelle gelöst werden können, sind

sie beendet und die Leitungskräfte erfahren von diesen Situationen meist nichts. Erst wenn die Konfliktregulierung unter den Mitarbeitenden nicht möglich ist, wird der direkte Vorgesetzte einbezogen, gegebenenfalls auch die Einrichtungsleitung (vgl. EZP 1: Zn 703-729). Ist letzteres geschehen, werden die Beteiligten an einem Tisch zusammengeholt und das Konfliktthema wird besprochen. Die in diesen Gesprächen gefundenen Lösungen werden in einem Protokoll schriftlich festgehalten und *„im besten Falle natürlich dann eingehalten“* (EZP 1: Zn 444-445). Nach Möglichkeit führen zwei Personen Konfliktgespräche. Die Begründung für dieses Vorgehen ist aus Sicht der Einrichtungsleitung: *„in bestem Falle immer zu zweit versuchen, diese zu lösen, wenn das machbar ist. Das hatte ich nämlich auch schon mal erlebt, dass dann irgendwie Sachen umgedreht wurden und man hat keinen Zeugen dabei. Das ist gerade, wenn man Konflikte löst, auch nicht sehr, sehr förderlich, wo man dann so ein Stück weit auch an die Wand gestellt wird. Von daher finde ich das immer gut, wenn es natürlich möglich ist. Es ist nicht in allen Konflikten möglich, aber in einigen ist es halt möglich, zu zweit an solche Sachen dann heranzugehen. Und ich muss auch ganz ehrlich sagen, es ist auch einfacher, Konflikte oder Gespräche oder Konfliktgespräche zu zweit zu führen als alleine, ganz klar“* (EZP 1: Zn 834-842). Des Weiteren gehen die Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt der Erhebung davon aus, dass die Mitarbeitenden sich wünschen, dass schwierige Situationen bzw. Konflikte für sie gelöst werden (EZP 1: Zn 793-815).

Vor allen Interventionen des Projektes schildert die Einrichtungsleitung im ersten Interview einen tradierten Weg der Konfliktregulierung innerhalb der Einrichtung. Sie beschreibt kein festgeschriebenes Regelsystem für den Fall, dass es Konflikte gibt, sondern ungeschriebene Regeln, die jedoch aus Sicht der Einrichtungsleitung allen Mitarbeitenden bekannt sind. Interessant für die weitere Analyse sind zwei Aussagen, zum einen, dass Konfliktregulierung ohne Streit stattfindet und zum anderen die Begründung für das gemeinsame Führen von Konfliktgesprächen für den Fall, dass die Sachen nach dem Gespräch *„verdreht“* werden. Welche Erfahrungen stehen dahinter? Greifen an dieser Stelle auch bei den Führungskräften die Befürchtungsenergien aus der Organisationsgeschichte? In der Verbindung zu den Annahmen des Projektes lassen diese beiden Aussagen auf ein Entwicklungspotential in der Konfliktkultur schließen, und zwar in Bezug auf die *vertrauensvolle Kommunikation* und den *wohlwollenden Umgang* (vgl. Abbildung 6).

Im weiteren Projektverlauf ist zu prüfen, wie sich der Weg der Konfliktbearbeitung der Einrichtung in Zusammenhang mit dem gelernten Wissen zur Konfliktfähigkeit in den Regelsystemen und Strukturen der Einrichtung etablieren konnte.

Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung berichten die Führungskräfte davon, dass ein Konzept zum Umgang mit Konflikten erarbeitet wurde. In diesem wurde festgelegt, wer, wann, wie einschreitet, wenn ein Konflikt bemerkt wird. Es basiert auf dem vom Konfliktberater genutzten Instrument der Konflikteskalationsstufen (vgl. Abbildung 4) nach Friedrich Glasl (2004: 236 f.). Die Führungskräfte beschreiben, dass auf der Basis dieses Instrumentes durch die Führungskräfte entschieden wird, ob die Mitarbeitenden den Konflikt untereinander klären können oder ob und wer einschreiten sollte. Aus Sicht der Einrichtungsleitung sind dies verbindliche Regeln, die für die Bearbeitung von Konflikten vereinbart wurden und nach denen sich die Führungskräfte nun richten. Die Mitarbeitenden sind zu diesem Zeitpunkt der Erhebung noch nicht über diese Entwicklung/ dieses Konzept informiert.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass auf Nachfrage, ob ein Konzept für den Umgang mit Konflikten in der Einrichtung benötigt wird, die Einrichtungsleitung die Einschätzung vornimmt, dass dies nicht der Fall ist. *„Weil ich mir erhoffe, dass wir dafür kein Konzept brauchen, sondern dass dafür der gesunde Menschenverstand ausreicht.“* (EZP 2: Zn 411-412) *„[...] weil dafür, finde ich, sind Konflikte zu individuell und zu unterschiedlich. Und ich würde sagen, man kann nicht immer nach Standard in einen Konflikt gehen“* (EZP 2: Zn 424-425). Im Kontext der theoretischen Annahmen von Lernen und Wissen und Organisation wäre es für das Projekt von Bedeutung, dass das erworbene Wissen in Struktur und Regelsysteme der Einrichtung eingebaut würde (vgl. WILLKE 2011: 70). Auf der einen Seite wurde in den Workshops ein gemeinsames Vorgehen in Konflikten im Kontext eines bestimmten Instrumentes des Konfliktmanagements verabschiedet, auf der anderen Seite wird ein Konzept als ein standardisierter Weg zu diesem Zeitpunkt als unnötig erachtet. Es scheint hier (noch) keine Klarheit über das gesamte Thema zu geben. Eher stellt sich die Frage, ob der Einrichtungsleitung die Zielrichtung klar war oder ob überhaupt auf dieses Ziel als Bestandteil einer *„Konstruktiven Konfliktkultur“* im Workshop hingearbeitet wurde: *„Innerhalb der Organisation gibt es verlässliche Strukturen und Regeln zum Umgang mit Konflikten“* (vgl. Abbildung 6)

Zum dritten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte Instrumente, die durch das Projekt entstanden sind und die die Konflikte bewerten lassen. Diese Instrumente, wie die Konfliktstufen nach Glasl und das Kommunikationsquadrat nach Schulz-von-Thun, wie in Kapitel 1 im Kontext der pädagogischen Haltung beschrieben, helfen dabei, eine Situation zu bewerten und nachzufragen, was sie wirklich bedeutet (vgl. EZP 3: Zn 180-187). Aus Sicht der Einrichtungsleitung haben sich zum Abschluss des Projektes Strukturen im Umgang und bei den Regulierungen von Konflikten entwickelt. Diese wurden jedoch nicht schriftlich fixiert:

- Wenn von einem Konflikt gehört oder dieser wahrgenommen wird, spricht man einzeln mit den Beteiligten.
- Anschließend werden alle an einen Tisch zusammengeholt,
- und es wird geklärt, wie der Konflikt bearbeitet werden kann.
- Dabei soll jeder zu Wort kommen.

Nach Einschätzung der Einrichtungsleitung setzen diese Gespräche durch den Einfluss des Projektes früher an, weil man für die Wahrnehmung von Konflikten sensibler geworden ist und nicht mehr abwartet (vgl. EZP 3: Zn 586-595).

Obwohl es ein Ziel der Interventionen war und es im Vorfeld des Projektes als wichtiger Baustein einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* erachtet wurde, haben sich aber keine neuen Regelungen bzw. keine schriftlich fixierten und damit nachhaltig gültigen, für alle Beteiligten transparenten Regelungen entwickelt.

Beschreibung der Konfliktregulierung durch die mittlere Führungsebene

Zum ersten Erhebungszeitpunkt benennen die Führungskräfte der mittleren Führungsebene keine konkreten Regeln im Umgang mit Konflikten in der Einrichtung.

Die Hauswirtschaftsleitung erläutert, dass es keine schriftlichen Regelungen gibt; sie empfindet eine solche Regulierung auch als schwierig, da jeder mit Konflikten anders umgeht (vgl. EZP 1: Zn 2164-2187). Sie beschreibt ihr eigenes Vorgehen in Konfliktsituationen so: Wenn sie das Gefühl hat, dass es ein Problem gibt, dann spricht sie dieses erst allgemein an. Manchmal sind es auch die Mitarbeitenden, die sie auf Konflikte ansprechen. Wie sie dann konkret mit Konflikten umgeht, ist für sie abhängig von der Thematik des Konfliktes. Ihr erster Schritt ist der Verweis auf Strukturen und Arbeitsanweisungen, der zweite der Versuch zu vermitteln, oder

wenn der Konflikt eskaliert, einzugreifen (vgl. EZP 1: Zn 1948-1974). Die Unterstützung durch die Einrichtungsleitung im eigenen Bereich hat sie bisher noch nicht in Anspruch genommen, da sie nach eigener Einschätzung Konflikte mit den Mitarbeitenden in der Regel zur Klärung führen konnte. Nur bei Fragen, die mehrere Bereiche betreffen, braucht es die Unterstützung und die klare Linie durch die Einrichtungsleitung (vgl. EZP 1: Zn 2131-2194). Die Hauswirtschaftsleitung erwartet von dieser, dass sie in Konflikten zuhört, die Positionen versteht und eine gemeinsame Lösung gefunden wird und wenn nicht, dass dann klare Vorgaben gemacht werden (vgl. EZP 1: Zn 2232-2236).

Die Leitung des Sozialen Dienstes geht ihren Weg der Regulierung von Konflikten durch ein Gespräch mit der betreffenden Person und der Einrichtungsleitung (vgl. EZP 1: Zn 2547-2553). Mitunter findet die Konfliktklärung auch im Team statt (vgl. EZP 1: Zn 2759-2762). Führt das Einzelgespräch zu keiner Lösung, schaltet sie die Einrichtungsleitung ein. In jedem Fall wird die Einrichtungsleitung über den Vorfall informiert (vgl. EZP 1: Zn 2731-2741). Auf die Frage nach schriftlich fixierten Strukturen wird Konfliktmanagement mit Beschwerdemanagement verbunden und im Bereich des Qualitätsmanagements angesiedelt (vgl. EZP 1: Zn 2746-2752).

Die Wohnbereichsleitung beschreibt, dass Konfliktregelungen in Teamsitzungen oder Übergaben erfolgen. Bei Problemen, die auf diese Weise nicht zu klären sind, wird die Einrichtungsleitung einbezogen (vgl. EZP 1: Zn 3364-3385). Die Wohnbereichsleitung erwartet von Vorgesetzten in Konfliktsituationen, dass sie sich schützend vor sie stellen, wenn sie der Auffassung ist, im Recht zu sein. Wenn sie selbst Zweifel hat, erwartet sie das nicht (vgl. EZP 1: Zn 3612-3621).

Jede Führungskraft der mittleren Ebene hatte, wie beschrieben, vor Beginn des Projektes ihre eigene Herangehensweise an Konflikte. Grundsätzlich findet die Konfliktregulierung in den Teams in den Übergaben oder den Teamgesprächen statt. Die Einrichtungsleitung wird unterschiedlich stark einbezogen: Dies reicht von der Information bei jeder Auseinandersetzung bis zum Einbeziehen bei Problemen, die nicht im Team lösbar sind.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt setzen die Hauswirtschaftsleitung und die Leitung des Sozialen Dienstes den Umgang und die Regelungen von Konflikten in den Kontext des erworbenen Wissens aus den Projektinterventionen.

So ist die Einschätzung der Hauswirtschaftsleitung, dass sie nach dem Workshop Konflikte erkennen und gezielter vorgehen kann (sie wählt den Weg zur Einrichtungsleitung). Absprachen aus dem Workshop zum Umgang mit Konflikten setzt sie auf der Basis des erworbenen Hintergrundwissens um (vgl. EZP 2: Zn 743-780).

Die Leitung des Sozialen Dienstes hat die Informationen aus dem Workshop an ihr Team weitergeben. Sie hat besprochen, wie mit Konflikten umgegangen werden soll: dass man ehrlich miteinander umgehen soll, dass man Konflikte nicht persönlich nehmen soll und dass man bei Problemen diese sofort anspricht (vgl. EZP 2: Zn 920-929).

Für den Haustechniker hat sich nichts verändert, er kennt keine Regelungen für Konfliktsituationen in der Einrichtung (vgl. EZP 2: Zn 598-601).

Die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene beschreiben zu diesem Zeitpunkt neue Regeln, die sich entwickelt haben. Hier gehen die Ansichten der Befragten über die Weiterentwicklung und die Weitergabe des erworbenen Wissens aus den Workshops auseinander. Sie reichen vom Einsatz des Wissens über die Weitergaben an das eigene Team bis zu der Aussage, dass keine Regelungen bekannt sind.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt werden unterschiedliche Umgangsweisen in der Konfliktregulierung und zu Regelungen in Konfliktsituationen durch die Führungskräfte der mittleren Führungsebene beschrieben.

Der Haustechniker kennt keine schriftlichen Regelungen, nur ungeschriebene Gesetze in Bezug auf den Umgang mit Konflikten. Er geht dann zur Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung und tut, was die Leitung sagt (EZP 3: Zn 1058-1061).

Die Leitung des Sozialen Dienstes weiß auf eine entsprechende Frage nicht, wie es in anderen Bereichen läuft, sondern konstatiert, dass es unterschiedliche Herangehensweisen gibt (vgl. EZP 3: Zn 1466-1467). In ihrem Team werden die Mitarbeitenden durch sie aufgefordert zu sagen, wenn etwas nicht stimmt, ohne lange zu warten (vgl. EZP 3: Zn 1461-1463). In der Regulierung von Konflikten versucht sie ruhig zu bleiben, keine Situation entstehen zu lassen, in der die Stimme gehoben wird und die Rahmenbedingungen zu schaffen, um miteinander sprechen und sich gegenseitig zuhören zu können (vgl. EZP 3: Zn 1424-1440).

Die Wohnbereichsleitung kennt keine schriftliche Regelung im Umgang mit Konflikten. In der Teamsitzung wird nach Problemen und Themen gefragt, die Mitarbeitenden werden einzeln angesprochen, und dafür steht genügend Zeit zur Verfügung (vgl. EZP 3: Zn 1831-1843).

Wie zu Beginn des Projektes gibt es keine kommunizierten und einheitlichen Regelungen zum Umgang mit Konflikten. Signifikante Unterschiede vom ersten bis zum dritten Erhebungszeitpunkt sind hier nicht feststellbar. Es scheint, als wäre für die mittlere Führungsebene die Thematik in ihrer Notwendigkeit in Form einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* nicht als elementar relevant angesehen worden.

Beschreibung der Konfliktregulierung durch die Mitarbeitenden

Zum ersten Erhebungszeitpunkt sind den Mitarbeitenden keine Regelungen im Umgang mit Konflikten bekannt. Auch hier wird das Beschwerdemanagement der Einrichtung angeführt und Konflikte und Beschwerden gleichgesetzt (vgl. EZP 1: Zn 4672-4677 und Zn 5496-5505).

Die Mitarbeitenden schildern auf der einen Seite ihre Erfahrungen im Umgang mit Konflikten:

- Konflikte, die der Wohnbereichsleitung oder die Einrichtungsleitung weitergegeben werden, werden offen angesprochen und geklärt (vgl. EZP 1: Zn 4679-4685).
- In Konfliktsituationen wählen sie den direkten Weg zur Pflegedienst- oder Einrichtungsleitung. Die Basis ist Vertrauen (vgl. EZP 1: Zn 5798-5800).

Sie formulieren auf der anderen Seite aber auch Wünsche an eine zukünftige Konfliktbearbeitung:

- In Konfliktsituationen wird erwartet, dass die Vorgesetzten alle Seiten anhören und keine bevorzugt wird (vgl. EZP 1: Zn 4126-4149).
- Es besteht der Wunsch zur Regelung; dieser beinhaltet, dass man den Konflikt untereinander anspricht und eine Lösung sucht. Zudem wäre ein neutraler Dritter gut, der nichts mit der Einrichtung zu tun hat. Dieser soll dann zuhören und den Konflikt lösen (vgl. EZP 1: Zn 5496-5524).

Neben diesen Beschreibungen stellt eine Mitarbeiterin folgende These im Zusammenhang mit schriftlichen Regelungen im Umgang mit Konflikten auf: Wenn es mit Arbeit verbunden ist, werden keine schriftlichen Regelungen gemacht. Nur wenn es hart auf hart kommen würde, müsste etwas geschrieben werden (vgl. EZP 1: Zn 4119-4122).

Auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt sind den Mitarbeitenden Regelungen im Umgang mit Konflikten nicht bekannt (vgl. EZP 2: Zn 1167-1174 und Z 1821). Wahrgenommen wird von allen Seiten, dass Konflikte schneller bearbeitet werden (vgl. EZP 2: Zn 1443-1461). Der Umgang mit solchen wird positiver bewertet, nicht schneller, aber positiver. Die Pflegedienstleitung und die Einrichtungsleitung haben ein offenes Ohr und helfen (vgl. EZP 2: Zn 1720-1737).

Auch zum dritten Erhebungszeitpunkt gibt es aus Sicht der Mitarbeitenden keine Neuerungen in Bezug auf erlebte Konflikte (vgl. EZP 3: Zn 3210-3211), d.h. Regeln im Umgang mit Konflikten existieren nicht (vgl. EZP 3: Z 2235; Z 2475 und Z 3037).

Die Mitarbeitenden hinterfragen das gesamte Projekt an dieser Stelle mehr als dass sie konstatieren könnten, etwas daraus gelernt zu haben. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Wissenserwerb im Bereich Konflikt nicht als notwendig erachtet wurde oder das Wissen nicht entsprechend verankert werden konnte aufgrund der Unterschiedlichkeit der Interventionen in Bezug auf die verschiedenen Hierarchieebenen.

5.3 Interventionsbewertung: Konfliktfähigkeit und strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituation

Die Interventionen des Projektes hatten zum Ziel, die Konfliktfähigkeit zu steigern. Dazu gehört es, Konflikte anzusprechen und bearbeiten zu wollen. Darüber hinaus sollte ein strukturiertes Vorgehen für Konfliktsituationen entwickelt werden. Die Frage, ob dies mit Hilfe der durchgeführten Interventionen während des Projektverlaufes gelingen konnte, wird im Folgenden bezugnehmend auf den entsprechend zielgruppenspezifischen Interventionsverlauf dargestellt.

5.3.1 Interventionsziel: Konfliktfähigkeit

Die folgende Gegenüberstellung (vgl. Abbildung 23) stellt die Kernaussagen der drei Berufsgruppen zum Umgang mit Konflikten während des Projektverlaufes in Verbindung mit den Zielen der Projektinterventionen dar.

Umgang mit Konflikten im Kontext der Interventionen

	Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Mitarbeitende
Erhebung I	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> Anwendung von Kommunikationsregeln Die Führungskräfte gehen davon aus, dass sich Konflikte auf der Basis des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeitenden „einfach regeln“. Führungsverantwortung für und in Konfliktsituationen wird nicht übernommen. 	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> Orientierung an der jeweiligen Persönlichkeit der Mitarbeitenden und deren Umgang mit Konflikten Ziele sollten sein: Verbesserung in den Schnittstellen und die Ermutigung der Mitarbeitenden zu mehr Offenheit. 	Keine Intervention <ul style="list-style-type: none"> In Konflikten gibt einer nach. Das Alter wird als Hindernis für Auseinandersetzung gesehen. Mitarbeitende haben den Wunsch, im Umgang mit Konflikten gemeinsam Lösungen zu finden.
	Workshop und Coaching <ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft, Konflikte anzusprechen Verschiedene Aspekte von Konflikten sind bekannt und können in die tägliche Arbeit eingeordnet werden. 		Keine Interventionen
Erhebung II	<ul style="list-style-type: none"> Inhalte und Instrumente werden bewusst genutzt. Konflikte werden ins Gespräch gebracht. Konfliktarbeit wird in enger Verbindung mit Kommunikationsregeln gesehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Erlebnisse werden in den Kontext des Erlernten in Anwendung der Instrumente gesetzt. Konflikte werden offen und frühzeitig angesprochen. Es finden klärende Gespräche statt. 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Veränderung
	Workshop und Coaching <ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft, Konflikte anzusprechen Verschiedene Aspekte von Konflikten sind bekannt und können in die tägliche Arbeit eingeordnet werden. 		Teammoderation <ul style="list-style-type: none"> Konflikte werden angesprochen./Es gibt eine Idee zur Lösung.
Erhebung III	<ul style="list-style-type: none"> Der Umgang ist offener und rücksichtsvoller geworden. In Beziehungen läuft vieles bewusster ab. Die Reaktion erfolgt früher. Das Bewusstsein für Konflikte ist gestärkt worden. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Gesprächsbereitschaft ist gestiegen. Es wird versucht, Konflikte auf der Sachebene zu betrachten. Es wird schneller miteinander gesprochen. Die Nachhaltigkeit wird in Frage gestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte werden durch den Konfliktberater gelöst. Mitarbeiter wollen Konflikte selbst klären und gehen nicht direkt zum Vorgesetzten. Klärung benannter Konflikte erfolgt durch den Berater.

Abbildung 23: Umgang mit Konflikten im Kontext der Interventionen

So wie die Wahrnehmung von Konflikten ist auch der Umgang mit ihnen im Verlauf des Projektes hinsichtlich der Interventionen scheinbar bewusster geworden. Aus den Beschreibungen zu den Erhebungszeitpunkten geht hervor, dass der Umgang mit Konflikten in enger Verbindung zu Kommunikationsregeln gesetzt wird und sich daraus eine gewisse Handlungsfähigkeit ergibt. Konfliktsituationen werden nach Aussagen der Führungskräfte früher ins Gespräch gebracht, und es wird

offener mit ihnen umgegangen, wenngleich die beschriebenen Konflikte durch die Unterstützung des Konfliktberaters zu einer Lösung geführt werden und nicht aus der eigenen Führungsverantwortung heraus. Die Interventionen für die Führungskräfte scheinen auf der einen Seite zu bewirken, dass Konflikte bewusster wahrgenommen werden und sich die Führungskräfte im Erkennen sicherer fühlen. Die Bearbeitung scheint jedoch der Konfliktberater zu übernehmen, so dass sich die Frage stellt, inwieweit tatsächlich die Bearbeitung von Konflikten durch die Führungskräfte nachhaltig erlernt werden konnte oder die Interventionen ausschließlich auf die Wahrnehmung von Konflikten gewirkt haben.

Ein signifikanter Unterschied zwischen den Führungskräften auf der einen und den Mitarbeitenden auf der anderen Seite ist zu erkennen. Zwar sprechen die Mitarbeitenden über Konflikte, allerdings wird erlebte Bearbeitung an dieser Stelle nicht beschrieben. Eine Veränderung in ihrem Umgang mit Konflikten ist aufgrund der gemachten Aussagen augenscheinlich nicht feststellbar. Auch hier werden in der Teammoderation Konflikte benannt, die in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden dann durch den Konfliktberater gemeinsam mit den Leitungskräften geklärt werden.

Betrachtet man die Ziele der Interventionen in Bezug auf die einzelnen Gruppen und im Kontext der Fragestellung dieses Kapitels, so kann, abgeleitet aus den Äußerungen der Interviewpartner, festgehalten werden, dass die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene durch den Workshop und das Einzelcoaching die Bereitschaft erworben haben, Konflikte anzusprechen und die Fähigkeit entwickelt haben Konflikte einzuordnen. Verstärkt hat sich auch der Wunsch nach Konfliktklärung. Er scheint im Kontext des Projektverlaufes kein Tabuthema mehr zu sein.

Anders ist es bei den Mitarbeitenden. In den Interviews finden sich keine Aussagen zu einem veränderten Umgang mit Konflikten. Solche werden aufgrund der Nachfrage in der Moderation angesprochen; es lässt sich jedoch an keiner Stelle eine neue Dynamik herauskristallisieren als Auswirkung auf die Intervention. Es scheint, als wenn die Intervention der Teammoderation nicht ausreichend war, um

eine Veränderung der Konfliktfähigkeit bei den Mitarbeitenden erreichen zu können. Deren Aussagen machen deutlich, dass die Teammoderation kritisch gesehen wurde und die Teams die Intervention nicht einordnen konnten, da es keine unmittelbar wahrgenommenen Konflikte gab. Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass die Konflikte oder Belastungen, die in der Moderation angesprochen wurden, durch die Mitarbeitenden nicht selbst bearbeitet oder gelöst werden mussten, sondern durch den Konfliktberater an die Führungskräfte kommuniziert und zu einer Lösung geführt wurden.

5.3.2 Interventionsziel: Strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituationen

Ein für das Projekt inhaltstragendes Ziel war es, ein strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituationen zu entwickeln, das allen Beteiligten in der Einrichtung bekannt werden sollte. Dieses Ziel sollte nach der Implementierung des Projektes auf andere Einrichtungen des Projektträgers übertragbar sein. Die folgende Übersicht (vgl. Abbildung 24) stellt bekannte Regeln und solche dar, die sich im Verlauf des Projektes entwickelt haben. Die Grundfrage an dieser Stelle ist: Sind Regeln bekannt, und wenn ja, haben sich diese Regeln für die Einrichtung vereinheitlicht?

Vergleicht man die Erhebungszeitpunkte und die Befragungsgruppen miteinander im Blick auf entwickelte Regelungen, gibt es im Umgang mit Konflikten keine signifikante Veränderung. Verschriftlichte Regelungen haben sich im Verlauf des Projektes nicht entwickelt.

Entwicklung von Regeln für Konfliktsituationen

	Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Mitarbeitende
	Ziel des Projektes war es, dass es „innerhalb der Organisation verlässliche Strukturen und Regeln zum Umgang mit Konflikten“ gibt.		
Erhebung I	<p>Es gibt einen tradierten Weg der Konfliktregulierung, aber kein festgeschriebenes Regelsystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende bearbeiten und regeln Konflikte unter sich. • Wenn keine Konfliktregulierung möglich ist, dann wird die Leitung einbezogen. • Alle Beteiligten kommen zum Gespräch zusammen. • Lösungen werden verschriftlicht und umgesetzt. • Nach Möglichkeit führen zwei Personen Konfliktgespräche. 	<p>Grundsätzlich beschreibt jede Führungskraft der mittleren Ebene vor Beginn des Projektes ihre eigene Herangehensweise an Konflikte.</p> <p>Übereinstimmend ist, dass Konfliktregulierung in den Teams in den Übergaben oder den Teamgesprächen stattfindet.</p> <p>Dabei wird die Einrichtungsleitung unterschiedlich stark einbezogen.</p>	<p>Es gibt keine Regelungen im Umgang mit Konflikten.</p> <p>Die Mitarbeitenden erleben, dass Konflikte, die an Führungskräfte weitergegeben werden, geklärt werden.</p>
Erhebung II	<p>Auf der einen Seite schafft der Workshop aus Sicht der Einrichtungsleitung ein gemeinsames Vorgehen in Konflikten im Kontext des Instrumenteneinsatzes des Konfliktmanagements (Eskalationsstufen nach F. Glasl), an welches sich die Führungskräfte halten.</p> <p>Ein verschriftlichtes Konzept, ein standardisierter Weg zu diesem Zeitpunkt wird als unnötig erachtet.</p>	<p>Die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene beschreiben neue Regeln, die sich entwickelt haben (Instrumente sind jedoch nicht dieselben wie die der Einrichtungsleitung.)</p> <p>Hier gehen die Ansichten der Befragten über die Weiterentwicklung und die Weitergabe des erworbenen Wissens aus den Workshops auseinander.</p>	<p>Es sind keine Regeln bekannt. In Konfliktsituationen wird ein schnelleres Handeln der Leitungskräfte beschrieben.</p>
Erhebung III	<p>Folgendes Vorgehen für Konflikte ist für die Einrichtungsleitung gültig: Wenn ein Konflikt wahrgenommen wird, dann erfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ein Einzelgespräch mit den Beteiligten, • ein gemeinsames Gespräch, • eine Konfliktklärung. <p>Das Vorgehen, wie zum zweiten Erhebungszeitpunkt beschrieben, findet keine Erwähnung mehr. Im Vergleich gibt es keine neuen Regelungen bzw. keine schriftlich fixierten Regelungen.</p>	<p>Wie zu Beginn des Projektes gibt es keine einheitlich kommunizierten Regelungen zum Umgang mit Konflikten.</p>	<p>Schriftliche Regeln sind keine bekannt.</p>

Abbildung 24: Regelentwicklung für Konfliktsituationen

Die Führungskräfte scheinen aufgrund der intensiveren Wissensvermittlung und des Besprechens von möglichen Vorgehensweisen eine Idee von Regeln entwickelt zu haben, die jedoch nicht in die Einrichtung transportiert werden konnte. Hier wird scheinbar davon ausgegangen, dass durch die bewusster gewordene Wahrnehmung von Konfliktsituationen und das Schaffen entsprechender Gesprächssituationen eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* erreicht werden kann. Für die Führungskräfte als Hauptakteure des Projektes in unmittelbarer Zusammenarbeit mit der Projektgruppe und dem Konfliktberater hat sich die Herangehensweise an Konflikte verändert, jedoch nicht für die Mitarbeitenden, so dass das eigentliche Ziel nicht erreicht werden konnte.

5.4 Ergebnis: Konfliktfähigkeit

Die Literatur kennt verschiedene Methoden zur Beschreibung des Erwerbs von Wissen und Kompetenzentwicklung. An dieser Stelle soll das Modell von Dryfuss/Dryfuss (1987) genutzt werden, um die Entwicklung der Konfliktfähigkeit zu analysieren. Es kennt fünf Stufen der Kompetenzentwicklung, die jetzt mit der Definition von Konfliktfähigkeit verknüpft werden. Dadurch kann eingeordnet werden, wie sich das Wissen im Verlauf des Projektes verändert hat und ob sich die Kompetenz Konfliktfähigkeit entwickeln bzw. weiterentwickeln konnte. Um diese Interpretation zu vervollständigen bzw. in den Gesamtkontext des Projektes zu setzen, bedarf es eines Rückgriffs auf die beiden vorangegangenen Kapitel zur Konfliktwahrnehmung und den Konfliktthemen, da Wahrnehmungsfähigkeit, Urteilsfähigkeit und Handlungsfähigkeit gemeinsam die Kompetenz Konfliktfähigkeit bilden.

Die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 25) stellt den Zusammenhang zwischen dem vorliegenden und den vorangegangenen empirischen Kapiteln dar und fasst die Aspekte von Konfliktfähigkeit, die am Ende des Projektes von den drei Befragungsgruppen entwickelt werden konnten, zusammen.

Entwicklung von Konfliktfähigkeit

	Wahrnehmung Konflikte erkennen	Urteil Konflikte formulieren und bearbeiten wollen	Handlung Idee zur Konfliktlösung
Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop führt zu bewussterer Wahrnehmung. • Instrumente unterstützen eine differenzierte Beschreibung. • Konfliktthemen werden bewertet, aber nicht in der gesamten Komplexität erfasst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft, Konflikte anzusprechen, ist gestiegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente helfen, Situationen einzuschätzen. • Gespräche mit dem Ziel einer verbindlichen Lösung. • Schriftliche Regeln werden als nicht nötig erachtet.
mittlere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop führt zu bewussterer Wahrnehmung von Konflikten. • Nutzen der Instrumente in unmittelbarer Reflexion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft, Konflikte anzusprechen, ist gestiegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Herangehensweise an Gespräche mit dem Ziel einer verbindlichen Lösung.
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte werden in ihrer Alltäglichkeit wahrgenommen • Die Interventionen lassen dies bewusster erscheinen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreiben von Belastungen steht im Fokus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen zur Lösung werden nicht beschrieben. • Ein Weg zum Umgang mit Konflikten wird nicht bzw. nur allgemein beschrieben, bzw. beschränkt sich auf die Lösung durch den Konfliktberater.

Abbildung 25: Entwicklung von Konfliktfähigkeit

Bezüglich der Projektdefinition bedeutet dies, die Fragen zu prüfen, ob Konflikte erkannt und formuliert werden und die Bereitschaft besteht, Konflikte bearbeiten zu wollen und die Fähigkeit zur Konfliktlösung anzustreben. Wendet man diese Tabelle gemäß der Definition von Konfliktfähigkeit an, lassen sich fünf Stufen zur Entwicklung derselben konkretisieren und die drei Befragungsgruppen entsprechend zuordnen:

„*Stufe eins: Neuling (Novice)*“ (DREYFUS/ DREYFUS 1987: 43): In dieser Phase werden Konflikte nicht bzw. nicht in ihrer Gesamtheit oder nicht bewusst als solche wahrgenommen. Der Problemzugang ist durch ein unflexibles und unsicher wirkendes Handeln geprägt, wobei dem Neuling allgemeine Regeln bekannt sind.

Es werden viele Einzelheiten erkannt, aber nicht in einen sinnvollen Bezug zur Gesamtsituation gestellt.

Zum dritten Zeitpunkt der Erhebung scheint es so, als hätte der Großteil der befragten Mitarbeitenden diese Stufe erreicht. Konflikte werden in ihrer Alltäglichkeit nicht oder nur in der Eskalation wahrgenommen, wenngleich sie eher als Belastungsthema umschrieben und damit nicht in ihrer Komplexität wahrgenommen werden. Den Mitarbeitenden sind die tradierten Regeln der Organisation bekannt. Dabei scheint die Konfliktmoderation durch den Konfliktberater genutzt worden zu sein, um Konflikte für diese zu lösen. Die Mitarbeitenden sind also im Kompetenzerwerb Konfliktfähigkeit Neulinge. Betrachtet man die Interventionen, scheint dies nachvollziehbar: Die Mitarbeitenden haben als Intervention zum einen eine kurze Mitarbeiterversammlung als Einführung in die Thematik erhalten und zum anderen an der Konfliktmoderation teilgenommen, in der es mehr um die Frage nach Konflikten ging als um die Vermittlung der Kompetenz des Umgangs damit. In den Interviews kommt zum Tragen, dass viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Gründen nicht an den Moderationen teilnehmen konnten.

„*Stufe zwei: Fortgeschrittene Anfänger (Advanced Beginner)*“ (DREYFUS/DREYFUS 1987: 44): Die Konfliktwahrnehmung genügt den Mindestanforderungen. Der Problembezug kann gekennzeichnet sein dadurch, dass die Lösung des Konfliktes sinnvollen Leitlinien folgt. Eine teilweise Überforderung zeigt sich durch kurzfristiges und relativ starres Reagieren auf Teilaspekte der Konfliktsituation.

Hier scheinen sich zum dritten Erhebungszeitpunkt die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene ansiedeln zu lassen. Durch die Interventionen werden Konflikte nach Aussage der Führungskräfte bewusster wahrgenommen, und der Weg derselben geht in Anwendung der erlernten Instrumente, anders als zum ersten Erhebungszeitpunkt, über die Einrichtungsleitung, obwohl keine Regeln dafür benannt wurden. Das wird deutlich in den Beschreibungen der Konflikte in Kapitel vier und fünf, aus denen hervorgeht, dass Konflikte mehr in Teilaspekten und überwiegend im Verhalten von Mitarbeitenden wahrgenommen werden als im Kontext der Gesamtsituation.

„*Stufe drei: Kompetenz (Competence)*“ (DREYFUS/DREYFUS 1987: 45): Bewusstes Wahrnehmen und Erkennen der komplexen Konfliktsituation und entsprechendes Erfahrungswissen ermöglichen ein effizientes und flexibles Konfliktlösungshandeln.

Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung beschreiben ihr verstärktes Wahrnehmen von Konflikten durch den bewussten Einsatz der erlernten Instrumente. Aus ihrer Sicht braucht es keine Regeln, da „der gesunde Menschenverstand ausreicht“, um Konflikte zu lösen. Sie wenden das erlernte Wissen und die gemachten Erfahrungen im Projektverlauf an und konnten scheinbar eine gewisse Handlungsfähigkeit im Umgang mit Konfliktsituationen erlernen. Zudem werden Konflikte mehrdimensional erfasst. Für die Bearbeitung dieser Themen als Projekte braucht es aus Sicht der Leitungskräfte jedoch weiterhin die Unterstützung des Konfliktberaters.

„*Stufe vier: Gewandtheit (Proficiency)*“ (DREYFUS/ DREYFUS 1987: 51 f): Flexibles und schnelles Handeln, orientiert an längerfristigen Zielen, sind für den Zugang zum Konflikt prägend. Personen auf dieser Stufe können Situationen als Ganzes mit gewissen Schattierungen wahrnehmen und aufgrund früherer Erfahrungen begreifen und damit umgehen.

„*Stufe fünf: Expertentum (Expertise)*“ (DREYFUS/ DREYFUS 1987: 54): Experten sind in ihrem Arbeitsgebiet nicht auf Regeln, Richtlinien und allgemeine Prinzipien angewiesen. Sie können auch seltene Situationen intuitiv erfassen und den Kern des Konfliktes schnell erkennen. Ihnen gelingt ein relativ routinierter Umgang mit Neuem.

Die vierte und fünfte Kompetenzstufe konnte aufgrund der Projektinterventionen, soweit es aus den Interviews hervorgeht, nicht erreicht werden. Einstellungen, Haltung und Umgang wurden auf der einen Seite durch die Interviews und auf der anderen Seite durch den Workshop angesprochen und dadurch zu explizitem Wissen, auf der Seite der Leitungskräfte mehr als bei den Mitarbeitenden. Auf dem Hintergrund des beschriebenen theoretischen Kontextes, dass Wissen durch Erfahrung verfestigt wird, hätte die Konfliktmoderation dazu beitragen müssen, dass der Wis-

senserwerb für die Mitarbeitenden sich in der Erfahrung tatsächlicher Konfliktbearbeitung verstärkt. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Aus den Beschreibungen geht auf der einen Seite hervor, dass viele Mitarbeitende nicht an den Teammoderationen teilgenommen haben, weil die Einrichtung hier scheinbar nicht in ausreichendem Maße für die Rahmenbedingungen für organisationales Lernen gesorgt hat. Andererseits wirkt die Beschreibung der Moderation eher wie ein Zusammentragen von Konflikten, die im Anschluss mit den Führungskräften durch den Konfliktberater besprochen werden. Vermutlich fehlt den Mitarbeitenden an dieser Stelle die tatsächliche Lernerfahrung zum Umgang mit Konflikten, da die Bearbeitung durch den Experten übernommen wurde.

Dem Projekt lag die Annahme zugrunde, dass die Verantwortung für einen Konflikt immer die Leitung hat. Dementsprechend ist der Ansatz der Wissensvermittlung durch die drei Interventionen hierarchisch orientiert, das heißt, dass den drei Befragungsgruppen unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Erfahrungskontexte zur Verfügung gestellt wurden. Nachvollziehbar ist deshalb auch, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Ansätze der drei Interventionen die Kompetenz Konfliktfähigkeit unterschiedlich entwickelt hat.

So konnten die Führungskräfte der Einrichtung eine gewisse Kompetenz im Umgang mit Konflikten im Verlauf des Projektes erwerben. Bei ihnen ist die Wahrnehmung gesteigert, es besteht die Bereitschaft Konflikte anzusprechen, und verschiedene Aspekte von Konfliktverläufen können im Ansatz eingeordnet werden. Anders ist es bei den Mitarbeitenden. Hier konnten die Ziele nicht erreicht werden.

6. Führungsverhalten in Konflikten

Im Zusammenhang mit den vorausgehenden Kapiteln, die sich mit der Wahrnehmungs-, Urteils- und Handlungsfähigkeit im Kontext der Kompetenz Konfliktfähigkeit (vgl. GLASL 2006: 18 f.) befassen, muss im Folgenden die Bedeutung des Führungsverhaltens auf die Entwicklung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* beschrieben werden, denn gerade der Führungsebene wurde im Projekt eine ausgesprochene Bedeutung zugesprochen. Die Führungskräfte sollten dazu befähigt werden, Konflikte in ihrer Ganzheit wahrzunehmen und die Verantwortung für den Konflikt und seinen Lösungsweg zu übernehmen. Um den Erfolg dieser Zielsetzung evaluieren zu können, braucht es die Auseinandersetzung damit, wie Führung in der Einrichtung erlebt wird, aber auch, welche Rolle der Konfliktberater einnimmt. Dementsprechend wird der Umgang mit Konflikten im Kontext des Führungsverhaltens betrachtet und einzuordnen versucht.

6.1 Definition der Zielsetzung: Führung und Macht

Um Führung im Bedingungsgefüge von sozialen Konflikten und ihrer Beteiligung an eben diesen zu untersuchen, müssen diese in Zusammenhang mit den klassisch tradierten Hierarchien der stationären Altenhilfe gesehen werden. Im Projekt wurde die Verantwortung zur Konfliktlösung explizit den Führungskräften zugesprochen; erwartet wurde jedoch von allen Beteiligten, dass sie in eine vertrauensvolle Kommunikation einsteigen, Konflikte thematisieren und Schwierigkeiten ansprechen. Haben die Führungskräfte im Projektverlauf die Verantwortung für Konflikte in der Einrichtung übernommen und konnten die Projektziele erreicht werden? In der systemischen Organisationstheorie, die Grundlage der Annahmen innerhalb des Projektes war, benennt Simon entsprechende Analyseaspekte im Zusammenhang von Hierarchie und Konflikte: *„Eines der Paradoxa formaler Hierarchie ist, dass sie ihre Funktion zu einem guten Teil schon dadurch erfüllt, dass es sie gibt. Wo es unbezweifelte Machtstrukturen gibt, entstehen keine (weniger) Machtkämpfe. Macht erfüllt eine Konflikten vorbeugende Funktion, weil allen klar ist, dass nicht klar ist, welche Konsequenzen die Einbeziehung des Machthabers in die Kommunikation (das sprichwörtliche „Machtwort“) hätte“* (SIMON 2013: 94) Diese Aussage spiegelt sich im Blick auf die Strukturen der stationären Altenhilfe in der bereits erwähnten Studie von Amrhein zu sozialen Konflikten und Machtbeziehungen, die für die wissenschaftliche Begleitung zum besseren Verständnis der Interviewinhalte wichtig sind. Manifeste Konflikte werden am häufigsten zwischen den Mitarbeitenden in den verschiedenen Teams beobachtet, seltener jedoch zwischen Mitarbeitenden und Leitungskräften. Ein hoher Machtunterschied scheint zu bewirken, dass gegebene Interessensgegensätze nicht klar geäußert werden, sondern latent bleiben und auf andere Akteure übertragen oder als Beziehungskonflikte fehl-attribuiert werden (vgl. AMRHEIN 2002: 183 ff.). Diese These kann durch die vorliegenden Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln nur in Teilen bestätigt werden. Die Mitarbeitenden benennen keine Konflikte mit den Leitungskräften; wenn sich Konflikte zwischen den Hierarchien abzeichnen, werden diese durch die Mitarbeitenden als Schwierigkeiten in den Arbeitsabläufen beschrieben. Eine Übertragung auf andere Akteure hingegen scheint es nicht zu geben, die Mitarbeitenden beschreiben keine Konflikte untereinander.

Die systemtheoretische Sicht innerhalb des Projektes ging davon aus, dass Hierarchien bewährte Funktionen haben, wie beispielsweise die Koordination verschiedener Mitglieder einer Organisation. *„Um koordiniertes Handeln zu ermöglichen, bedarf es koordinierter Entscheidungsprämissen“* (SIMON 2013: 92). Ebenfalls sorgen hierarchische Entscheidungen in Konfliktsituationen dafür, dass die Organisation handlungsfähig bleibt. Damit können durch hierarchische Strukturen Kommunikationsprozesse überflüssig gemacht werden. In Situationen, in denen lange Diskussionen unerwünscht sind, würde einer Person das Kommando übertragen und Entscheidungen würden schnell und effizient getroffen. *„Allerdings verliert diese Art der Koordination ihre Funktionalität in Situationen, in denen genug Zeit zur Kommunikation ist. Denn unter Zeitdruck kann nicht sorgfältig reflektiert werden, es muss vereinfacht werden usw. Wenn aber ein sachorientierter Kommunikationsprozess eingeleitet wird, dann hat das Folgen auf der Beziehungsebene. Auf einmal gewinnen Kompetenzen und Erfahrungen Bedeutung, die nicht an der Spitze der Hierarchie konzentriert sind. Sachautorität kann nun formale Macht übertrumpfen“* (SIMON 2013: 93). Auch im Zentrum von Macht- und Hierarchiestrukturen in Organisationen steht Kommunikation im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Sinne der Projektdefinition würden Konflikte immer auf der Grundlage von mangelnder und/ oder fehlgeleiteter Kommunikation entstehen.

Bereits die beiden angeführten Definitionen lassen die Frage zu, inwieweit Machtstrukturen oder gar Machtmissbrauch (vgl. SIMON 2013: 94 f.) wichtige Konflikte in der Organisation unterdrücken und dazu führen, dass diese fehlinterpretiert und in ihrer Bedeutung für die Organisationsentwicklung verkannt bleiben. Eine weitere Frage, die sich aufdrängt, ist die nach dem Zeitdruck: Kann sie in der stationären Altenhilfe anders als hierarchisch entschieden werden, weil die Zeit fehlt, in einen sachorientierten Kommunikationsprozess zu treten?

6.2 Interviewdarstellung: Führungsverhalten und Beratung

In einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* werden kritikfähige Führungskräfte benötigt, die sich nicht durch Konflikte verunsichern lassen, sondern sich die Zeit nehmen, die Situation zu reflektieren, zu bewerten und zu einer gemeinsamen, konstruktiven Lösung führen.

Anhand der gewonnenen Daten soll der Frage nachgegangen werden, ob das Projekt einen Beitrag dazu leisten konnte und das Führungsverhalten entsprechend der Zielsetzung der Interventionen entwickelt wurde. Demnach sollten die Interventionen, explizit das Einzelcoaching, erreichen, dass Leitungsverhalten in Konfliktsituationen gestärkt und die Verantwortung für die Klärung von Konflikten entsprechend übernommen wird.

6.2.1 Führungsverhalten in Selbst- und Fremdsicht im Verlauf

Führung aus Sicht der Führungskräfte

Zum ersten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten aufgrund der Frage nach ihrem „Führungsmotto“ und wie sie dieses für die Mitarbeiter transparent werden lassen.

So beschreibt es die Pflegedienstleitung in einem Satz: *„Gerecht zu sein, zuhören zu können und da zu sein, vor allen Dingen für die Mitarbeiter“* (EZP 1: Zn 1014-1015). Sie setzt dieses Führungsverhalten in den Kontext erlebter Führung innerhalb der Organisation: Bevor sie Pflegedienstleitung wurde, war sie in der Mitarbeitervertretung, auch als Vorsitzende. In dieser Position hat sie gegen die damalige Leitung gekämpft. Sie geht davon aus, dass das die Mitarbeitenden auch heute noch wissen (vgl. EZP 1: Zn 1038-1047). *„Also ich bin jetzt nicht abgehoben in irgendeine Position, ich bin da noch. An der Basis.“* (EZP 1: Zn 1047-1048)

Der Einrichtungsleitung sind folgende Verhaltensweisen in ihrer Art zu führen wichtig: Gemeinsam stark, Respekt gegenüber Mitarbeitenden, sie motivieren und in Schutz nehmen, Vertrauen haben. Dieses Führungsverhalten zeigt sie den Mitarbeitenden, indem sie: *„[...] durch Transparenz, durch Ehrlichkeit, durch angebrachten Humor, vielleicht ab und zu ein Stück weit Privates einzubringen, mal eine Anekdote oder so was, und den Mitarbeitern das Gefühl zu geben [...]: Wir machen das gemeinsam“* (EZP 1: Zn 1025-1028). Da sie selbst aus der pflegerischen Arbeit kommt, zeigt sie den Mitarbeitenden, dass sie Verständnis für diese Arbeit hat (vgl. EZP 1: Zn 1028-1036). In Konfliktsituationen wird Führung in der Funktion als Moderator gesehen, der gemeinsam mit den Betroffenen eine Lösung sucht und notwendige Schritte zur Lösung plant (vgl. EZP 1: Zn 997-1006).

Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung beziehen sich die Führungskräfte in ihren Beschreibungen mehr auf ihr Verhalten in Konfliktsituationen als allgemein auf Führungsverhalten. Sie differenzieren Führung und machen ihr Verhalten abhängig von der Konfliktsituation an sich. Auch zu diesem Zeitpunkt der Erhebung sehen die Führungskräfte ihre Aufgabe in der Moderation des Konfliktgespräches und der Unterstützung des Lösungsweges (vgl. EZP 3: Zn 751-752).

Eine deutliche Veränderung des Führungsverhaltens im Umgang mit Konflikten kann hier nicht festgestellt werden. Wie zu Beginn des Projektes sehen die Führungskräfte ihre Aufgabe in der Moderation von solchen. Die Art der Moderation hat sich jedoch im Vergleich zum ersten Erhebungszeitpunkt nicht signifikant verändert. Festzuhalten ist, dass der Umgang mit Konflikten mehr in den Zusammenhang mit den Interventionen und der Konfliktberatung gestellt wird.

Führung aus Sicht mittleren Führungsebene

Die Bereichsleitungen beschreiben zum ersten Erhebungszeitpunkt auf der einen Seite ihr eigenes Führungsverhalten und auf der anderen Seite die erlebte Führung in der Einrichtung. Um die Führungskultur zu fassen, reicht es, die Führungseigenschaften zusammenfassend darzustellen, die die Führungskräfte der mittleren Führungsebene als wichtig erachten: Führen ohne Druck (vgl. EZP 1: Zn 1612-1614), offene und freundliche und wertschätzende Grundhaltung den Mitarbeitenden gegenüber (vgl. EZP 1: Zn 2294-2303 und Zn 2910-2911), Mitarbeitende fördern, Einbinden des Teams (vgl. EZP 1: Zn 2256-2267), Schaffen eines harmonischen Verhältnisses (vgl. EZP 1: Zn 2905-2906). Die Wohnbereichsleitung setzt ihre eigene Führungsrolle in den Kontext des erlebten Führungsverhaltens in der Organisationsgeschichte: *„Und diese Situation, die wir vor fünf Jahren hatten, die habe ich natürlich auch hautnah miterlebt, das war ganz furchtbar und ganz schlimm, so möchte ich es natürlich auch nicht haben, ich möchte schon ein Miteinander mit meinen Kollegen“* (EZP 1: Zn 3635-3637)

In der Beschreibung, wie sie Führung in der Einrichtung selbst erleben, beziehen sich die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene auf die Leitungskraft, die ihnen im täglichen Arbeiten „näher“ steht oder auf die jeweilige hierarchische Zuordnung.

Der Einrichtungsleitung werden in diesem Zusammenhang folgende Eigenschaften in ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitenden zugeschrieben: offen, ruhig, freundlich, gesprächsbereit (vgl. EZP 1: Zn 1715-1716), motivierend und lobend (vgl. EZP 1: Zn 2345-2349). An der Einrichtungsleitung schätzen die Führungskräfte, dass sie jedem das Gefühl gibt, ein Teil vom Ganzen zu sein. Sie übernimmt Aufgaben, die nicht zu ihrer Funktion gehören (vgl. EZP 1: Zn 2866-2870). In Konflikten wird die Einrichtungsleitung durch die Führungskräfte der mittleren Ebene als zuhörend erlebt. Es gibt immer die Möglichkeit sie anzusprechen und beide Parteien werden angehört. Dabei fehlt den Mitarbeiterinnen der Führungsebene eine klare Reaktion, gerade bei wiederkehrenden Konflikten (vgl. EZP 1: Zn 2311-2328). Hier wird damit gerechnet, dass sie auch mal mit der Faust auf den Tisch hauen kann (vgl. EZP 1: Zn 3710-3711). Zudem gibt es die Erwartung, dass der Konflikt schnellstmöglich vom Tisch kommt und eine schnelle Lösung gefunden wird (vgl. EZP 1: Zn 2891-2896).

Die Aussage des Haustechnikers und sein Vergleich der beiden Führungskräfte im Kontext lautet: Es gibt eine Gute und eine Böse. Er begründet dies mit den schon beschriebenen Eigenschaften der Einrichtungsleitung auf der einen Seite „ruhig, geduldig und freundlich“ und denen der Pflegedienstleitung auf der anderen Seite, die alles sofort erledigt haben (ohne Nennung von Eigenschaften) muss. Er formuliert den Wunsch, dass die Pflegedienstleitung in ihrem Führungsverhalten genauso wird wie die Einrichtungsleitung (vgl. EZP 1: Z 1698). Auch die Wohnbereichsleitung differenziert das Führungsverhalten der Einrichtungsleitung auf der einen und der Pflegedienstleitung auf der anderen Seite. Dabei wird die Einrichtungsleitung auch in Stresssituationen als ruhig beschrieben, ohne ungerechte Reaktionen, wohingegen die Pflegedienstleitung auffällt durch cholerisches Verhalten. In Konfliktsituationen wird sie laut, lässt sich dann aber auch ausbremsen (vgl. EZP 1: Zn 3744-3750).

Die Aussagen des Haustechnikers stehen im Zusammenhang mit dem Führungserleben innerhalb der Organisationsgeschichte. Hier macht er folgende Beschreibung: *„Nein, die Gewalttätige, sag ich immer, das war früher (die Pflegedienstleiterin), als ich (hier im Haus) angefangen habe. Und (die Einrichtungsleiterin), [...] die war immer gewalttätig, also richtig, die konnte die Leute richtig niederschmettern“*

(EZP 1: Zn 1639-1643). Diese Beschreibungen scheinen auch heute noch das Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Führung zu beeinflussen.

Zum dritten Zeitpunkt der Erhebung beschreiben die Führungskräfte der mittleren Ebene das Führungsverhalten der Einrichtungsleitung in Konflikten als angenehm. Sie schätzen daran, dass diese viel Freiheit lässt (vgl. EZP 3: Zn 1191-1199). Sie fordert selbstständiges Arbeiten (vgl. EZP 3: Z 1226). Dabei wird ihre Führung als unterstützend erlebt: Sie hört zu, man fühlt sich nicht alleine gelassen und ernst genommen (vgl. EZP 3: Zn 1522-1525). Im Vergleich zum ersten Erhebungszeitpunkt beschreibt die Leitung des Sozialen Dienstes, dass die Einrichtungsleitung jetzt schneller reagiert und Entscheidungen trifft, auch wenn es unangenehme sind. Sie ist der Auffassung, dass die Einrichtungsleitung gelernt hat, dass sie nicht immer „everybody’s Darling“ sein kann (vgl. EZP 3: Zn 1564-1572). Der Führungsstil wird als kollegial-freundschaftlich gekennzeichnet (vgl. EZP 3: Zn 1539-1540).

In einem Vergleich des Führungsverhaltens wird die Pflegedienstleitung als verbissener beschrieben als die Einrichtungsleitung (vgl. EZP 3: Zn 1984-1988). Dabei gehen die Mitarbeitenden der Führungsebene davon aus, dass die Einrichtungsleitung möchte, dass alle Freude bei der Arbeit haben und mit viel Freiheit und einer hohen Selbstständigkeit arbeiten sollen (vgl. EZP 3: Zn 1971-1974). Auf der anderen Seite wird vermutet, dass die Pflegedienstleitung Schwierigkeiten hat, diese Selbstständigkeit zuzugestehen. Sie wird kontrollierend erlebt (vgl. EZP 3: Zn 1976-1982) und eher als ernst charakterisiert und in ihrem Führungsstil zwar als kollegial, aber mehr distanziert (vgl. EZP 3: Zn 1637-1640).

Zum ersten Erhebungszeitpunkt wurde Führungserleben und -verhalten im Kontext der Organisationsgeschichte in einen negativen Kontext gestellt und entsprechende Vergleiche zwischen dem damaligen und dem Erleben zum Zeitpunkt der Befragung getroffen. Aus diesem Vergleich von Führung in der Geschichte der Einrichtung entsteht im Verlauf ein Vergleich zwischen dem Führungsverhalten der Pflegedienstleitung und der Einrichtungsleitung. Dieser Vergleich bleibt auch zum dritten Erhebungszeitpunkt (auch durch Nachfrage); es lassen sich keine klaren Veränderungen im Führungsverhalten in Konfliktsituationen nachweisen.

Führung aus Sicht der Mitarbeitenden

Auch die Mitarbeitenden beschreiben zum ersten Erhebungszeitpunkt die nette und freundliche Art der Einrichtungsleitung und deren positive Einstellung. Sie wird als „toller Mensch“ bezeichnet, zu dem man gerne geht; über sie sagen die Mitarbeitenden nur Positives. Sie vermittelt den Mitarbeitenden das Gefühl, dass die Arbeit gemeinsam erledigt wird (vgl. EZP 1: Zn 4071-4094). An das Führungsverhalten der Einrichtungsleitung haben die Mitarbeitenden den Wunsch, dass dieses so bleibt, wie sie ist (vgl. EZP 1: Zn 4084-4085).

Die Pflegedienstleitung wird in ihrem Führungsverhalten durch die Mitarbeitenden als klar strukturiert beschrieben. Ihre Stärke ist es, dabei klare Absprachen zu treffen. Wenn es aber besondere Anliegen von Seiten der Mitarbeitenden gibt, versucht sie diese zu übergehen, da sie aus Sicht der Mitarbeitenden einen ähnlichen Führungsstil hat wie die Führungskräfte, die in der Organisationsgeschichte als negativ erlebt wurden. Die Mitarbeitenden stellen die Pflegedienstleitung als wenig liberal dar (vgl. EZP 1: Z 4662), in Konfliktsituationen allerdings als gerecht. Sie hört sich alles an, nur, wenn sie selbst beteiligt ist, wird erlebt, dass sie die Schuld von sich wegschieben will (vgl. EZP 1: Zn 4038-4039). Es gibt eine Mitarbeiterin, die folgende Aussage zum Führungsverhalten der Pflegedienstleitung macht: Sie ist eine Art Psychologin, die Nöte sofort erkennt und versteht; sie regelt den Arbeitsablauf und verteilt die Arbeit, alles läuft dann wie geschmiert (vgl. EZP 1: Zn 5739-5745).

Die Mitarbeitenden ihrerseits vergleichen das Führungsverhalten der Pflegedienstleitung und der Einrichtungsleitung und beschreiben erlebte Gegensätze. Die Pflegedienstleitung wird als sehr bestimmend wahrgenommen und ihr Verhalten den Mitarbeitenden gegenüber wird kritisiert (vgl. EZP 1: Zn 5024-5030). Aus der Sicht der Mitarbeitenden wendet die Einrichtungsleitung weniger harte Mittel an als die Pflegedienstleiterin, die Macht ausübt (vgl. EZP 1: Z 5079). Die Einrichtungsleitung hingegen kommt in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden nicht autoritär an, obwohl sie die Macht hat (vgl. EZP 1: Zn 4547-4548). Ein Mitarbeiter beschreibt die Einrichtungsleitung als die „Weichspülvariante der Pflegedienstleitung“ (vgl. EZP 1: Zn 4545-4582). So erleben die Mitarbeitenden auf der einen Seite die Einrichtungsleitung als jemand, der für sie viel Sympathie ausstrahlt, bei der es leichtfällt, Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Sorgen vorzutragen und auf der anderen

Seite die Pflegedienstleitung als jemand, der schnell und konsequent handelt, aber weniger liberal ist (vgl. EZP 1: Zn 5400-5406).

Auch zum dritten Erhebungszeitpunkt beschreiben die Mitarbeitenden Unterschiede im Führungserleben zwischen Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung. Die Mitarbeitenden erleben die Einrichtungsleitung als „immer nett“. Sie versucht sofort zu handeln, wenn man mit ihr sprechen will (vgl. EZP 3: Zn 2143-2145). Von den Leitungskräften wird erwartet, dass sie „eine Konfliktlösung in ihrem Sinne“ (vgl. EZP 3: Z 2241) gestalten. Zudem sollen Konfliktsituationen besprochen und eine Regelung getroffen (vgl. EZP 3: Zn 2743-2762) und eine gemeinsame Lösung gefunden werden (vgl. EZP 3: Zn 3048-3059). Die Mitarbeitenden erleben die Führungskräfte offener als früher und zum Ende des Projektes wird die Bereitschaft der Führenden, Konflikte zu bearbeiten, als gestiegen dargestellt.

Im Gegensatz dazu steht die Reaktion der Pflegedienstleitung in Konfliktsituationen, an der kein Unterschied im Vergleich zu vor dem Projekt erkannt wird. Sie möchte, dass alle an einem Strang ziehen. An ihr wird geschätzt, dass sie sehr genau ist, ihre Arbeit macht und Wissen hat. Sie hat aber offensichtlich die Tendenz, zu werden wie die Leitung früher (siehe Organisationsgeschichte).

Auch in den Beschreibungen der Mitarbeitenden lassen sich keine signifikanten Veränderungen im Führungsverhalten und im Umgang mit Konflikten durch die Führungskräfte erkennen.

6.2.2 Rolle und Einfluss des internen Konflikttrainers

Die Beschreibung der Rolle des Konfliktberaters gewinnt erst zum dritten Erhebungszeitpunkt an Bedeutung, da hier alle Beteiligten die erlebten Situationen im Zusammenhang mit dem Beratungshandeln des Experten reflektieren.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt findet eine Reflexion des Projektes durch die **Führungskräfte** statt. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Rolle des Konfliktberaters eingegangen. Die Einrichtungsleitung beschreibt ihr Gefühl, dass der Konfliktberater die Bestätigung erbittet, dass das, was er im Projekt gemacht hat, wichtig ist und er diese Aufgabe auch weitermachen muss.

Im Rückgriff auf die Organisationsgeschichte und das erlebte Führungsverhalten kennzeichnet die Einrichtungsleitung die Bedeutung eines externen Beraters: *„Das Thema 'Konflikt' ist nicht genug berücksichtigt worden in der letzten Zeit, in der Vergangenheit. [...]. Also ich finde das wirklich sehr wichtig. [...], dass unser Haus ein Stück weit beispielhaft dafür ist, dadurch, dass in der Vergangenheit wirklich Dinge passiert sind, wo keiner wusste, an wen ich mich wenden, wem kann ich vertrauensvoll was erzählen, was hier wirklich im Haus los ist und dass so was nicht mehr auftaucht, das ist ganz, ganz wichtig. Weil die Führungskräfte haben die Macht, diese Position, diese Machtposition. Ich unterhalte mich oder ich kenne ganz andere Leute vom Träger als eine Pflegekraft. Wo ich genau weiß, zu wem ich hingehen kann, wem ich was erzählen kann. Ich könnte, wenn ich wollte, ganz viele Dinge vertuschen und das ist einfach, das ist ja auch das, was ein Stück weit auch gewesen ist. Dass Dinge nicht erzählt worden sind, nicht zur Sprache kamen, das Verhalten ja verharmlost oder verheimlicht wurde und ich finde so was schon wichtig, auch als Sprachrohr für die Mitarbeiter. [...] Von daher finde ich es wichtig, dass es einen Ansprechpartner gibt“* (EZP 3: Zn 655-677).

Im Zusammenhang mit der Beschreibung des Konfliktes im Nachtdienst (vgl. EZP 3: Zn 23-165) wird ein Bild gezeichnet, welche Aufgabe und Rolle der Konfliktberater übernommen hat. Stichpunktartig lassen sich folgende Aussagen herausstellen:

- Durch die Hilfe des Konfliktberaters ist das Konfliktthema erkannt worden.
- Mit dem Konfliktberater wurde überlegt, wie das Konfliktthema bearbeitet werden kann.
- Der Konfliktberater war bei dem Konfliktgespräch anwesend und hat es moderiert und die Rahmenbedingungen gesetzt.
- Der Konfliktberater hat zugesichert, dass er das Thema weiter begleitet, den Rahmen vorgibt und die Ziele formuliert.

Im Zusammenhang der Veränderungen durch das Projekt und die neue Bewusstheit für Konfliktthemen wird die Rolle des Konfliktberaters in den Kontext von Projektbegleitung gesetzt. Das Projekt hat Schwachstellen und Konflikte in der Einrichtung aufgedeckt, deren Entwicklung aus Sicht der Einrichtungsleitung zu neuen und

umfänglichen Projekten führt. Für die Leitung ist es von Bedeutung, dass diese Folgeprojekte durch den Konfliktberater begleitet werden und sie das nicht alleine machen muss. *„Und das sind auch alles Projekte, ich sage mal, wo ich es schön finde, dass (der Konfliktberater) uns begleitet und was man nicht komplett ohne Konzept erledigen kann. Sondern wir müssen für diese Problemlösung ja auch für uns ein Konzept haben, wie wir da wirklich rangehen wollen“* (EZP 3: Zn 382-385).

Die Beschreibungen der Mitglieder der mittleren Führungsebene beziehen sich auf die Moderation, die in ihren Teams stattgefunden haben. Sowohl die Leitung des Sozialen Dienstes als auch die Wohnbereichsleitung berichten davon, dass sie nicht Teil der Moderation waren und ihre Teams dem Konfliktberater Probleme mit der Führungskraft schilderten, die anschließend mit den Betroffenen geklärt wurden (vgl. EZP 3: Zn 1345-1356 und Zn 1781-1817).

Von Seiten der **Mitarbeitenden** gibt es ebenfalls zwei Aussagen zur Rolle des Konfliktberaters, da die anderen Mitarbeitenden nicht oder nur teilweise an den Interventionen teilgenommen haben: So wird auf der einen Seite beschrieben, dass sie keinen Draht zum Konfliktberater finden konnten: *„Ich habe das von anderen Bereichen auch gehört, obwohl er sich Mühe gibt. Das sind keine Themen groß gewesen, er hat uns einige Dinge erklärt und hat uns angeboten, aber wir haben das auch nicht in Anspruch genommen, dass wir auf ihn zugehen, irgendwelche Dinge zu klären. Der ist uns, glaube ich, auch einfach zu fremd. Und so persönliche... Das sind ja doch oft persönliche Dinge, die man erklären müsste“* (EZP 3: Zn 2744-2748) Auch dies steht im Zusammenhang mit der Beschreibung der Organisationsgeschichte und erklärt in Teilen die Haltung der Mitarbeitenden, die sich im Nachwachen-Team mit dem Konfliktberater getroffen hat: *„(Es war erstmal) gewöhnungsbedürftig, weil wir das ja noch nie gehabt haben. Ich bin 25 Jahre hier und, tja, da muss man erst mal gucken, weil man hat so vieles selber ausgetragen und jetzt auf einmal bekommt man Hilfe, muss man erst mal mit klarkommen. [...] Wir haben das mal ganz, ganz stark gebraucht zuzeiten, ich denke, die sind Ihnen auch bekannt. Und da wäre das wirklich ganz, ganz wichtig gewesen, aber das ist halt ein neues Projekt. Ist dann auch so gelaufen“* (EZP 3: Zn 2699-2711).

Eine weitere Beschreibung der Konfliktmoderation fasst zusammen, dass es zunächst Ängste im Team gab etwas zu erzählen, dass der Konfliktberater dann alles

Gesagte aufgeschrieben hat, um es anschließend mit der Leitung zu klären (vgl. EZP 3: Zn 2932-2939).

Schon in den vorangegangenen Kapiteln wurde versucht, die Wirkung der Interventionen durch die unterschiedlichen Befragungsgruppen einzuordnen. Im Blick auf die Wahrnehmung und im Kontext der Handlungsfähigkeit in Konfliktsituationen spielt der Workshop als Intervention mit den dazugehörigen Instrumenten scheinbar eine entscheidende Rolle. In dem Zusammenhang konnte auch die Zielerreichung teilweise bestätigt werden. Die Fragen an die Rolle des Konfliktberaters, die sich aus den vorliegenden Beschreibungen aufdrängen, ist, ob es gelingen kann, Teammoderationen zu Konfliktthemen ohne die Teamleitung durchzuführen, oder ob es als sinnvoll erachtet werden kann, dass Konflikte für das Team geklärt werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Führungskräfte befähigt wurden, die Verantwortung für Konflikte zu übernehmen und ob sich Leitungsverhalten nachhaltig entwickeln konnte. Bezüglich der Führung innerhalb des Projektes und der konkreten Entwicklung von Führungsverhalten steht die Person des Konfliktberaters in einem Spannungsfeld zwischen eigener Aufgabenwahrnehmung und Rollenbestätigung auf der einen Seite und Wissensvermittlung und Anleitung zur Begleitung auf der anderen Seite.

6.3 Interventionsbewertung: Leitungsverhalten und Verantwortung für die Klärung von Konflikten

Ziel der Interventionen für die Führungskräfte war es, ein explizites Leitungsverhalten in Konfliktsituationen zu entwickeln und die Verantwortung für die Klärung von Konflikten zu übernehmen.

Die Beschreibungen des Führungsverhaltens durch die Führungskräfte selbst auf der einen Seite und die Beschreibungen durch die zugeordneten Mitarbeitenden stimmen zu einem großen Teil überein. So scheint die Führungskultur der Einrichtung durch ein hohes Maß an Wertschätzung geprägt zu sein, da sich die Führungskräfte Zeit nehmen und den Mitarbeitenden zuhören und entsprechend handeln. Auffallend ist jedoch, dass im Kontext von Führungsbeschreibungen in beinahe jedem

Interview ein Rückgriff auf das erlebte Führungsverhalten innerhalb der Organisationsgeschichte geschieht. Die Differenz des erlebten Führungsverhaltens von heute einerseits, die als positiv erlebt wird, und von früher, welches als „gewalttätig“ bezeichnet wird, scheint sich in der Beschreibung der Position von Einrichtungs- und Pflegedienstleitung zu spiegeln.

Diese beiden Führungsrollen werden unterschieden in „die eine ist die Böse, die andere das Gute“. Hier lässt sich eine Verbindung herstellen zu dem Begriff „Bad Guy, Good Guy“ oder auch im Deutschen „guter Bulle, böser“ Bulle“, Ausdruck für eine psychologische Taktik, die im Besonderen in den USA als Verhörmethode der Polizei genutzt wird. Durch diese Methode soll erreicht werden, dass der Befragte zum „Good Guy“ Vertrauen fasst und aus diesem Vertrauen heraus eine Aussage macht. Gerade durch US-amerikanische Filmklischees ist diese Art des Verhörs in die Populärkultur eingegangen und der Begriff zu einem geflügelten Wort geworden, welches heute auch in der Alltagssprache genutzt wird. Vor allem in harten Verhandlungen gibt sich eine Person häufig verständnisvoll und unterstützend, wohingegen eine zweite Person provoziert und droht. Das Phänomen oder die Methode wird eher in Businessbüchern erwähnt, wissenschaftliche Literatur zu dieser Thematik gibt es kaum.

Stationäre Altenhilfeeinrichtungen sind in ihrem Aufbau traditionell als sogenannte Linienorganisation strukturiert. Eine solche stellen die hierarchischen Strukturen dar, die sich von der geschäftsführenden Leitung bis zur Basis erstrecken. Sie zeigen die Positionen unterschiedlicher Rolleninhaber in der Organisation an. Idealtypisch gibt es vier Ebenen der Entscheidungsbefugnis: Trägerebene, Einrichtungsleitung, Bereichsleitung und die primäre Pflege und Betreuung (vgl. VOGES 2002: 208 f.). Dabei trifft die Trägerebene strategische Entscheidungen, die Heimleitung ist zuständig für die Umsetzung dieser strategischen Anweisungen, die Pflegedienstleitung sorgt für deren operationale Umsetzung in direkten Arbeitsanweisungen. Dementsprechend werden durch entsprechende Weisungsbefugnisse sozialpolitische Entscheidungen in die Einrichtungen transportiert, für die die Einrichtungsleitung die strategische Richtung vorgibt und die Bereichsleitungen (im Besonderen die Pflegedienstleitung mit dem Kernarbeitsbereich der Altenhilfe) die operative

Umsetzung sicherstellen müssen. Die Ebene der Bereichsleitungen wird als „Sandwich“- Position beschrieben. Auf der einen Seite sollen diese Leitungskräfte Teil des jeweiligen Teams sein, auf der anderen Seite die unternehmerischen Ziele der Einrichtung vertreten sowie wirtschaftliche Vorgaben erfüllen (vgl. THALHOFER/BORETTA 2008: 28 ff.).

In den Interviews zum ersten Erhebungszeitpunkt wurden die Mitarbeitenden nach dem Führungsverhalten gefragt. In einer ersten Sichtung des Materials zeigten sich Umschreibungen der beiden Rollen – hier explizit Heimleitung und Pflegedienstleitung – die stark an das beschriebene Bild des „Bad Guy/ Good Guy“ erinnern. Diese Charakterisierung veranlassten dazu, dem Phänomen in den Interviews explizit nachzugehen. In der Beschreibung wurden der Einrichtungsleitung die Rolle des „Good Guy“ und der Pflegedienstleitung die des „Bad Guy“ zugeschrieben.

Zum dritten Erhebungszeitpunkt wird in den Interviews offen die Frage nach dieser scheinbaren Rollenverteilung und den Begriffen „Good Guy – Bad Guy“ gestellt. Alle Befragungsgruppen bestätigen in ihren Antworten diese Beobachtung und geben ihrerseits einen Erklärungsansatz dafür. Grundsätzlich wird diese Rollenzuweisung auf die Persönlichkeit der beiden Leitungskräfte, den Altersunterschied und damit verbunden auf gemachte Erfahrungen und auf die Entscheidungen, die mittelbar oder unmittelbar in Bezug auf die täglichen Arbeitsabläufe getroffen werden müssen, bezogen. Der Haustechniker beschreibt: *„Ja, das sind Autoverkäufer, sag ich doch. (Die Einrichtungsleitung...) das ist die Gute. Das muss man definitiv sagen. Und die Pflegedienstleiterin, das ist so eine ... ich sage mal, [...], man soll ihr sagen, wenn sie mal so wird wie (die Leitung damals). Aber die wird so. Warten wir noch mal ab“* (vgl. EZP 3: Zn 1160-1165). Hier kommen scheinbar die Befürchtungen aus der Organisationsgeschichte im Erleben von Führung zum Tragen, die in der Einrichtung immer noch eine hohe Präsenz zu haben scheint. Im Haus wurde das, unter der früheren Leitung, so erlebt. (vgl. EZP 3: Zn 1886-1897).

Auch Einrichtungsleitung und Pflegedienstleitung bestätigen zum dritten Erhebungszeitpunkt diese Rollenzuordnung aus ihrer Sicht und unternehmen den Versuch einer Erklärung. So erklärt die Einrichtungsleitung, dass diese Zuweisungen nicht unmittelbar an der Person, sondern auch an der Position festgemacht werden.

In ihrer Aufgabe bekomme sie Dinge nicht immer direkt mit, wohingegen die Pflegedienstleitung im alltäglichen Geschehen Entscheidungen treffen müsse. Dennoch räumt sie ein, dass die Pflegedienstleitung und sie zwei unterschiedliche Typen sind. Die unmittelbare Arbeit mit den Mitarbeitenden führt dazu, dass die Pflegedienstleitung aus ihrer Sicht wiederholt Dinge einfordern muss und Anweisungen gibt, während die Einrichtungsleitung gerade im Kontext von Prüfungen, wenn sie gut gelaufen sind, die Mitarbeitenden loben kann. Die Einrichtungsleitung erwähnt im Interview, dass sie die direkte Art der Pflegedienstleitung schätzt und bewundert und es auch wichtig findet, dass das Verhalten eine gewisse Strenge hat. Die Leitungskräfte gehen davon aus, dass man dieses Phänomen in allen Einrichtungen finden kann und gerade die Pflegedienstleitung in ihrer Position diejenige ist, die mehr in der Kritik der Mitarbeitenden steht (vgl. EZP 3: Zn 798-970).

Es scheint so zu sein, dass die Rolle des „Good Guy“ mit der strategischen Führung und die Rolle des „Bad Guy“ mit der Pflegedienstleitung verknüpft wird. Letzteres erschwert die Position der Pflegedienstleitung. Diese gibt in diesem Zusammenhang folgendes zu bedenken: *„Ja warum, frag ich mich, Ist das eine Position? Muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen, ich hätte das seit Jahren in diesem Haus haben können. [...] Ja, ich habe das jahrelang abgelehnt. Nur, als sich diese Konstellation jetzt neu ergab [...], dann haben wir gesagt: „O.K. ich mach es“, nach langer Überlegung“* (EZP 3: Zn 906-919). Tatsächlich zeichnet sich insgesamt ein Mangel an Pflegedienstleitungen ab, d.h. es scheint so zu sein, dass niemand diese Aufgabe übernehmen möchte und wenn, dann meist als Sprungbrett in die strategische Leitung und damit in die Rolle der Einrichtungsleitung. Dies wird auch im Interview bestätigt: *„Oft sind es ja auch diejenigen, die hinterher dann ganz schnell wieder Heimleitung werden wollen“* (EZP 3: Zn 910-912). Daher stellt sich die Frage: Welche Konsequenzen hat das für die tradiert- hierarchischen Strukturen der Altenhilfe und wie können Pflegedienstleitungen durch den Träger gestärkt werden?

An dieser Stelle ist zum wiederholten Male festzuhalten, dass gerade das Erleben von Führung stark geprägt ist durch die erlebte Geschichte innerhalb der Organisation. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Führungserleben vor und nach dem Projekt, die sich auf die Interventionen beziehen lassen könnten. Obwohl gerade die Befürchtungen innerhalb der Organisation sowie schädliche

Strukturen Gegenstand des Einzelcoachings sein sollten, ist es scheinbar nicht gelungen, Befürchtungen und Misstrauen entsprechend nachhaltig abzubauen.

Das Wahrnehmen letzterer sollte innerhalb der Einrichtung im Kontext der Konfliktwahrnehmung entsprechend als Kompetenz der Führungskräfte entwickelt werden. Dieser Schwerpunkt ist jedoch im Projekt nicht erkennbar.

Eine Entwicklung des Leitungsverhaltens in Konflikten lässt sich, wenn auch nicht signifikant, erkennen an folgenden Aussagen: Die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung ist gestiegen, die Mitarbeitenden erleben die Führungskräfte offener und scheinbar wird schneller reagiert, und es werden entsprechende Entscheidungen getroffen. Deshalb muss explizit und fokussiert die Rolle des Konfliktberaters im Kontext der Interventionen angeschaut werden, um das Führungsverhalten in Konflikten – gerade in Konflikten, die im Verlauf des Projektes zu Lösungen fanden – erklären zu können.

6.4 Ergebnis: Macht versus Verantwortung

Die Führungspositionen der stationären Altenhilfe sind in ihrem hierarchischen Gefüge tradiert. An bestimmte Positionen scheinen sich aufgrund bestimmter Erfahrungen und gemachter Erlebnisse entsprechende Erwartungen zu knüpfen. Innerhalb der Organisationsgeschichte spielen Angst und Machtmissbrauch eine nicht zu unterschätzende Rolle. Gerade im Benennen von Konfliktthemen und im Kontext der Frage nach Führungsverhalten wird in allen drei Befragungsgruppen mit dem Rückgriff auf die erlebte Geschichte mit Führungskräften in der Organisation beantwortet. So benennen die Mitarbeitenden im gesamten Projekt wenige Konflikte und wenn, dann drücken sich diese eher in der Umschreibung ungünstiger Rahmenbedingungen oder in der Beschreibung von Arbeitsbelastungen aus. Erst wenn es nicht mehr anders zu gehen scheint oder Konflikte in der Eskalation destruktiver werden, werden sie durch die Beteiligten angesprochen.

Das vorliegende Kapitel mit den Beschreibungen zur erlebten Führung erschließt einen weiteren Erklärungsansatz für die scheinbare Seltenheit von Konflikten in der Einrichtung.

Es scheint, wie die These von Simon zu Beginn des Kapitels es ausdrückt, dass Konflikte nicht kommuniziert werden, weil es für die Mitarbeitenden nicht klar ist, was passiert, wenn der Machthaber einbezogen wird (vgl. SIMON 2013: 94). Gerade mit der Position der Pflegedienstleitung werden negative Erfahrungen mit Führung verbunden. So scheinen tradierte und vererbte Machtstrukturen tatsächlich dazu zu führen, dass wichtige Konflikte für die Veränderung der Organisation nicht erkannt werden, weil die vertrauensvolle Kommunikation an dieser Stelle unmöglich zu sein scheint, zumal explizit die Pflegedienstleitung in ihrer operativen Entscheidungstätigkeit unter einem entsprechenden Zeitdruck agieren muss. Um die alltäglichen Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der schwierigen Rahmenbedingungen steuern zu können, fehlt ihr offenbar die Zeit, mit allen in allen Entscheidungen in einen entsprechenden Kommunikationsprozess zu gehen, wobei sich die Einrichtungsleitung in ihrer Stellenausrichtung diese Zeit nehmen kann.

Auf der einen Seite scheint also das Erleben von tradierter Macht, geknüpft an bestimmte Positionen, eine vertrauensvolle und sachorientierte Kommunikation zu verhindern, und auf der anderen Seite sollte eben dieses durch das Projekt erreicht werden, dass die Leitungskräfte die Verantwortung für den Konflikt übernehmen und ihr Leitungshandeln entsprechend entwickeln. Es stellt sich die Frage, inwieweit das aufgrund der erlebten Geschichte der Organisation im Zeitraum des Projektes möglich sein konnte. Zwar lassen sich Anzeichen einer Entwicklung ausmachen, jedoch konnten Befürchtungen und Misstrauen in Machtinhaber nicht nachhaltig abgebaut werden.

So steht die Machtposition auf der einen Seite und die Verpflichtung, die Verantwortung für den Konflikt zu übernehmen auf der anderen Seite, scheinbar in einem Zwiespalt. Das Verhalten der Leitungskräfte wird verglichen mit dem erlebten Leitungsverhalten der Vergangenheit. Dieses Bild von Leitung, verbunden mit Befürchtungen und Misstrauen in „Machtinhaber“, scheint entsprechend tradiert zu sein. Erleben von Führungsverhalten wird aus der Organisationsgeschichte übertragen und verknüpft sich mit den aktuell tätigen Führungskräften und macht sich an Personen fest. Diese Komplexität hätte für die Auflösung scheinbar längere oder intensivere Interventionen benötigt als die angebotenen im Rahmen des Projektes zur Entwicklung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'*.

In diesem Zusammenhang steht die Rolle des Konfliktberaters. Auf der einen Seite braucht er fern von einer Machtposition das Vertrauen der Mitarbeitenden, um für die Organisationsentwicklung wichtige Konflikte aufdecken zu können (also auch Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden), auf der anderen Seite bedient er aber auch scheinbar verstärkt der Machtstrukturen der Einrichtung durch den hierarchischen Ansatz der Interventionen und durch die sich wiederholende konzeptionell geplante Rückkoppelung und Rückmeldung an die jeweiligen Führungskräfte. Dementsprechend bedient er unweigerlich, dadurch, dass er intern durch den Träger geschickt wurde, die Befürchtungen und das Misstrauen an die Organisation.

7. Zusammenfassende Evaluation des Projektes zur Implementierung einer Konstruktiven Konfliktkultur

Innerhalb dieses Kapitels findet nun eine zusammenfassende Evaluation statt. Wie im Methodenteil beschrieben geschieht dies als formative Prozessevaluation und als summative Effektevaluation (vgl. FLICK 2006 und BORTZ/DÖRING 2006). So wird zunächst die Zielerreichung und die Wirkung der einzelnen Interventionen im Projektverlauf formativ evaluiert und der Grad der Zielerreichung zusammenfassend geschildert. Als zweites wird das Projekt einer summativen Evaluation unterzogen und die Ziele des Praxisprojektes dahingehend geprüft, ob die Interventionen entsprechend der pädagogischen Vorannahmen und der definierten Haltung, wie durch die Projektmitglieder beschrieben und theoretisch erwartet wurde, wirkten und demzufolge eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* in der Einrichtung implementiert werden konnte.

7.1 Formative Evaluation der einzelnen Interventionen

Um die Mitarbeitenden und Führungskräfte im Verlauf des Projektes an das Themenfeld „Konflikte“ heranzuführen und ihnen die Haltung einer konstruktiven Konfliktkultur näherzubringen, wurden drei verschiedene Interventionen durch einen internen Konfliktrainer geplant und im Kontext der Hierarchieebenen durchgeführt. Auf der einen Seite waren diese ein Einzelcoaching und ein Konfliktworkshop für die Führungskräfte und auf der anderen Seite eine Konfliktmoderation in den verschiedenen Teams der einzelnen Einrichtungsbereiche für die Mitarbeitenden. Im Folgenden gilt es die Zielerreichung der einzelnen Interventionen auf der Grundlage der empirischen Kapitel zielgruppenspezifisch zu bewerten.

In den vorangegangenen empirischen Kapiteln ist aufgrund der Interviews geprüft worden, ob und inwieweit die einzelnen Interventionsziele erreicht werden konnten.

Dazu wurde im Kontext der Zieldefinitionen der Projektinterventionen für **die Führungskräfte** folgendes erfasst:

- ob Konflikte wahrgenommen werden (Wahrnehmungsfähigkeit),
- ob verschiedene Aspekte von Konflikten erkannt werden und das Geschehen in die tägliche Arbeit eingeordnet werden kann (Urteilsfähigkeit),
- ob die Bereitschaft Konflikte anzusprechen und zu begleiten, gesteigert werden konnte, die Verantwortung für die Klärung von Konflikten übernommen wird und ob ein strukturiertes Vorgehen in Konflikten entwickelt worden ist (Handlungsfähigkeit).

Darüber hinaus wurde beschrieben, inwieweit die Führungskräfte Verantwortung für die Bearbeitung von Konflikten übernehmen.

a) Einzelcoaching

Die Einzelziele des Coachings bestanden darin, Konflikte im eigenen Arbeitsbereich wahrzunehmen, anzusprechen und zu bearbeiten und darüber hinaus ein konstruktives Konfliktverständnis zu entwickeln. Auch das Coaching sollte Einfluss nehmen auf das Führungsverhalten in Konfliktsituationen mit dem Ziel, Verantwortung für Konflikte zu übernehmen. Es spielte in den Antworten innerhalb der Interviews jedoch keine explizite Rolle.

Das Einzelcoaching konnte seine Ziele ausschließlich in einem Punkt erreichen, nämlich ein konstruktiveres Konfliktverständnis bei Führungskräften und den Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene zu entwickeln. Die Bereitschaft, Konflikte anzusprechen, konnte jedoch nicht gesteigert werden. Die Führungskräfte der Einrichtung übernehmen nicht vermehrt die Verantwortung für die Klärung von Konflikten, d.h. ein explizites Leitungsverhalten in solchen Situationen konnte nicht entwickelt werden. Das bedeutet, dass das Einzelcoaching als Intervention, isoliert betrachtet, nicht erfolgreich war.

Zielerreichung Einzelcoaching

Ziele des Einzelcoachings	Führungskräfte	Mittlere Führungsebene
Ist ein konstruktives Konfliktverständnis entwickelt?	Ja Konfliktverständnis ist konstruktiver geworden.	Ja Konfliktverständnis ist konstruktiver geworden.
Gibt es eine Bereitschaft Konflikte anzusprechen?	Nein Konnte nicht explizit gesteigert werden.	Nein Konnte nicht explizit gesteigert werden.
Ist ein explizites Leitungsverhalten in Konflikten entwickelt? Übernehmen die Führungskräfte die Verantwortung für die Klärung von Konflikten?	Nein Führungskräfte übernehmen die Bearbeitung von Konflikten nicht selbst. Hier wird die Verantwortung dem Konfliktberater übertragen.	Nein Führungskräfte übernehmen die Bearbeitung von Konflikten nicht selbst. Die Moderation wird an die Leitungsebene gegeben, bzw. der Konfliktberater bearbeitet die Themen ohne Führungskräfte in der Moderation.

Abbildung 26: Zielerreichung Einzelcoaching

b) Konfliktworkshop

Der Konfliktworkshop sollte laut Planung dazu beitragen, eine einheitliche Sprache über Konflikte und Konfliktthemen im Führungsteam zu etablieren sowie Konflikte in der Einrichtung zu erkennen, einzuordnen und zu verstehen.

Die Ziele des Konfliktworkshops konnten alle erreicht werden, so dass diese Intervention erfolgreich war. Die Führungskräfte und die Mitglieder der Führungsebene bezogen sich in ihren Aussagen ausschließlich auf den Konfliktworkshop und die dort angewendeten Instrumente, wie das Kommunikationsmodell nach Schulz-von-Thun und die Konfliktspirale zur Eskalation. So scheint es, dass Einzelcoaching und Workshop in ihrer Ausrichtung und Zielerreichung als Intervention eher eine

Einheit bildeten. Beide getrennt voneinander zu bewerten, scheint an dieser Stelle nicht sinnvoll. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kombination aus beiden Interventionen letztlich zu einem gemeinsamen Ergebnis für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene führte.

Zielerreichung Konfliktworkshop

Ziele des Konfliktworkshops	Führungskräfte	Mittlere Führungsebene
Kennen die Mitarbeitenden mit Personalverantwortung verschiedene Aspekte von Konflikten und können sie das Geschehen in ihre tägliche Arbeit einordnen?	Ja Konflikte werden differenziert im Verlauf auf dem Hintergrund unterschiedlicher Aspekte beschrieben. Die Handlungsfähigkeit konnte gesteigert werden.	Teilweise Konflikte werden differenziert, aber orientiert an den Instrumenten beschrieben. Dieses Wissen wird nicht vertieft.
Ist die Konfliktwahrnehmung geschärft?	Ja Die Konfliktwahrnehmung konnte durch das Projekt und im Zusammenhang mit der Intervention geschärft werden.	Ja Die Konfliktwahrnehmung konnte teilweise gesteigert werden. Nicht alle Führungskräfte haben am Workshop teilgenommen.
Werden Konflikte als Chance wahrgenommen?	Ja Konfliktverständnis ist konstruktiver geworden.	Ja Konfliktverständnis ist konstruktiver geworden.
Besteht die Bereitschaft Konflikte anzusprechen?	Ja Konnte in Ansätzen gesteigert werden.	Ja Konnte in Ansätzen gesteigert werden.
Gibt es ein strukturiertes Vorgehen in Konfliktsituationen?	Im Workshop wurde ein konzeptioneller Ansatz entwickelt, der jedoch nicht weiter verfolgt wurde. Im Workshop wurde eine Idee entwickelt.	Die Mitarbeitenden der mittleren Führungsebene haben kein einheitliches Vorgehen und handhaben Konflikte individuell. Im Workshop wurde eine Idee entwickelt.

Abbildung 27: Zielerreichung Konfliktworkshop

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Interventionen für die Führungskräfte und die mittlere Führungsebene im Umfeld des Projektverlaufes zu einer verstärkten und konstruktiveren Wahrnehmung führten, Konflikte differenzierter beschrieben wurden und die Bereitschaft bestand, Konflikte zu bearbeiten. Dementsprechend konnte die Konfliktfähigkeit im Sinne der Projektdefinition im Verlauf des Projektes gesteigert werden.

Festzuhalten ist darüber hinaus, dass sich in unmittelbarer Nähe des Workshops, also zum zweiten Erhebungszeitpunkt, die Tendenz zu einem strukturierteren Weg

des Umgangs und der Bearbeitung von Konflikten abzeichnete. Es ist also davon auszugehen, dass der Workshop eine entsprechende Richtung vorgegeben hat, dieses Ziel jedoch im weiteren Projektverlauf nicht nachhaltig verfolgt wurde. Am Ende des Projektes wurde also dieses Ziel nicht erreicht, das bedeutet, es gibt keine einheitlich entwickelten Strukturen in der Bearbeitung von Konflikten in der Einrichtung.

c) Teammoderation

Im Kontext der Zielerreichung der **Intervention für die Mitarbeitenden** wurde evaluiert, ob die Wahrnehmung von Konflikten gesteigert werden konnte (Wahrnehmungsfähigkeit), ob Konflikte angesprochen werden (Handlungsfähigkeit) und inwieweit die Idee zu einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* bekannt ist.

In Teammoderationen sollte den Mitarbeitenden diese Idee durch inhaltliche Inputs transportiert werden. Dies sollte die Grundlage für die Entwicklung eines hilfreichen Besprechungssystems sein, in dem Konflikte wahrgenommen und konstruktiv genutzt werden.

Zielerreichung Teammoderation

Ziele der Teammoderation	Mitarbeitenden
Wissen die Mitarbeitenden um die Idee einer konstruktiven Konfliktkultur?	Nein Die Idee der konstruktiven Konfliktkultur wird in den Interviews der Mitarbeitenden nicht angesprochen.
Konnte die Wahrnehmung von Konfliktsituationen bei den Mitarbeitenden gesteigert werden?	Nein Es konnte keine explizite Steigerung der Konfliktwahrnehmung bei den Mitarbeitenden im Verlauf des Projektes im Vergleich der Erhebungszeitpunkte festgestellt werden.
Sprechen die Mitarbeitenden Konflikte an und haben sie eine Idee zur konstruktiven Lösung von Konflikten?	Ja Mitarbeitende sprechen Konflikte und Belastungen im Kontext des Projektes an.

Abbildung 28: Zielerreichung Teammoderation

Die Mitarbeitenden sind nach wie vor zurückhaltend in der Beschreibung von Konflikten. Auch eine Veränderung der Konfliktwahrnehmung ist nicht signifikant wahrnehmbar. Konflikte werden innerhalb der Moderation in den Teams auf Nachfrage benannt, im Weiteren aber durch den Konfliktberater bearbeitet, so dass die Intervention der Teammoderation nicht die erwünschte Wirkung erzielen konnte.

Im Gesamtergebnis konnte durch die Interventionen die Konfliktfähigkeit einzelner während des Projektes nur bedingt gesteigert werden. Der Ansatz der Interventionen orientiert sich an den Hierarchien der Einrichtung und damit an der Aufbauorganisation der stationären Altenhilfe. Aufgrund dessen wurde das Wissen um Konflikte innerhalb der Gruppe der Führungskräfte und der Mitarbeitenden unterschiedlich stark entwickelt. Dies zieht die Frage nach sich, ob der hierarchische Ansatz dazu führen kann, dass in der Summe auch die Organisation „*konfliktfester*“ geworden ist und somit die angestrebte *'Konstruktive Konfliktkultur'* mit den beschriebenen Zielen erreicht werden konnte oder ob diese nicht doch andere Strukturen und Rahmenbedingungen benötigt.

7.2 Summative Evaluation der operationalisierten Maßnahmenziele im Kontext der Entstehung einer Konstruktiven Konfliktkultur

Die durch den Projektträger definierte *'Konstruktive Konfliktkultur'* macht sich an verschiedenen Indikatoren fest, die durch die Projektgruppe in Anlehnung an das Leitbild des Trägers formuliert wurde. Dieses dient als Grundlage der summativen Evaluation mit der Fragestellung, ob das gesetzte Ziel des Projektträgers erreicht werden konnte, „*eine Kultur zu schaffen, in der Konflikte rechtzeitig erkannt werden und zu einer konstruktiven Auseinandersetzung geführt werden*“ (vgl. dazu Kapitel 1, Darstellung des Forschungsgegenstandes S. 11)

Dazu sind folgende zentrale Fragen explizit zu beantworten:

- Besitzen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und diese zu formulieren?
- Besteht bei den Führungskräften und Mitarbeitenden die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung?
- Ist die Fähigkeit zur Konfliktlösung innerhalb der Organisation durch verlässliche Strukturen und Regeln im Umgang mit Konflikten weiterentwickelt worden?

Die Mitarbeitenden sind im Kompetenzerwerb Konfliktfähigkeit „*Neulinge*“. Konflikte werden nur in der Eskalation wahrgenommen, wenngleich sie eher als Belastungsthema umschrieben und damit nicht in ihrer Komplexität betrachtet werden. In ihrer Alltäglichkeit nehmen die Mitarbeitenden Konflikte nicht als solche wahr. Damit konnte die pädagogische Zielsetzung, nämlich, dass Konflikte bereits in einem konstruktiven Bereich wahrgenommen und bearbeitet werden, nicht erreicht werden. Zudem geht aus den Interviews hervor, dass die Teammoderation eher kritisch gesehen und die Möglichkeit zur Konfliktbearbeitung nicht in Anspruch genommen wurde, so dass diese nicht als gesteigert bewertet werden kann. Darüber hinaus gibt es für die Mitarbeitenden keine verlässlichen Strukturen und Regeln im Umgang mit Konflikten.

Die Mitglieder der mittleren Führungsebene sind mehr „*fortgeschrittene Anfänger*“ (vgl. DREYFUS/ DREYFUS 1987) Die Instrumente der Interventionen führen dazu, dass Konflikte bewusster wahrgenommen und in ihrem Verlauf eingeordnet werden. Konfliktbearbeitung findet in Ansätzen, jedoch ausschließlich in der Begleitung durch den Konfliktberater oder durch Einbeziehen der Einrichtungsleitung statt. Eine Situation, die auf eine Steigerung der Bereitschaft, Konflikte zu bearbeiten, hinweist, wird von keiner Führungskraft der mittleren Ebene beschrieben. Strukturen und Regeln, die verbindlich sind, haben sich auch aus Sicht der mittleren Führungsebene nicht entwickelt.

Die Leitungskräfte haben eine gewisse *Kompetenz* im Umgang mit Konflikten erworben. Sie nehmen solche bewusst wahr und können auch Belastungen oder Strukturprobleme in das Konfliktthema einordnen. Aufgrund der Bewusstheit der Interventionen und des Projektes besteht die Bereitschaft Konflikte zu bearbeiten, wenngleich Lösungswege nicht eigenständig verfolgt werden, sondern der Konfliktberater unabdingbar erscheint.

Um die Entwicklung einer '*Konstruktiven Konfliktkultur*' abschließend zu bewerten, müssen die operationalisierten Maßnahmenziele evaluiert und die Fragen beantwortet werden, ob eine Steigerung der Konfliktfähigkeit zu erkennen ist und dadurch Konflikte ausgetragen werden, ob die Mitglieder der Organisation Verän-

derungsprozessen offen gegenüberstehen und sie gestalten und ob die Arbeitszufriedenheit als Effekt der Maßnahmen gesteigert und Belastungen abgebaut werden konnten.

Wie zuvor beschrieben, konnte im Rahmen des Projektes die Konfliktfähigkeit innerhalb der drei Befragungsgruppen gesteigert werden. Entsprechend der Dauer und Intensität der Interventionen hat sich diese innerhalb der Hierarchieebenen unterschiedlich stark entwickelt. Nicht nachweisbar ist hingegen eine häufigere Austragung von Konflikten aufgrund des Projektes. Zwar werden Konflikte, auch lange verkannte, bewusst bearbeitet. Dies scheint der Bewusstheit des Projektes und der Begleitung durch den Konfliktberater geschuldet zu sein, wirkt aber im Gesamtergebnis nicht nachhaltig.

Konflikt- und Belastungsthemen werden im Projektverlauf bearbeitet, wodurch kurzfristige Verbesserungen erzielt werden konnten.

Eine nachhaltige Veränderung in der Organisation wird jedoch nicht erreicht. Eine solche hätte laut Zielsetzung des Projektes zur Grundlage haben müssen, dass alle Führungskräfte und Mitarbeitenden ein Verständnis für Konflikte entwickeln, sie wahrnehmen und als solche erkennen. Darüber hinaus hätten verbindliche Regelungen eingeführt werden müssen, die die strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen hätten in denen es möglich gewesen wäre Konflikte offen anzusprechen und zu bearbeiten. Die Aufforderung zur bewussten Kommunikation von Unzufriedenheit und Überlastungen sollte dazu führen, ein Arbeitsklima der Zusammenarbeit zu fördern, weil wichtige und notwendige Veränderungen zeitnah verwirklicht werden sollten. Dies ist nicht geschehen.

Eine offensiv-aktive, zielgerichtete Bearbeitung von Konflikten findet unter Begleitung des Konfliktberaters statt. Jedoch kann die Vermutung, dass vermehrt Veränderungsprozesse durch das Projekt und seine Interventionen initiiert werden, nicht bestätigt werden. Ebenso fehlen entsprechende Anzeichen für die Steigerung von Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Ausschließlich die Einrichtungsleitung geht davon aus, dass die Bearbeitung von Konflikten und Belastungen zu einer positiven Außenwirkung der Organisation beitragen kann.

„*Vom Würstchen in der Suppe zur Kulturveränderung in der Altenhilfe*“ (EZP 3: Z 735), so lautet die Gesamtbewertung des Projektes durch die Einrichtungsleitung. Aus ihrer Perspektive hat sich die Haltung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* in ihrer Einrichtung also entwickelt. Auf der Grundlage des an den Hierarchieebenen orientierten Ansatzes der Interventionen jedoch konnte die Schlüsselkompetenz *'Konfliktfähigkeit'* nicht bei allen Mitarbeitenden gleichartig und gleichwertig geschult und gecoacht werden. So ergeben sich personenbezogene Veränderungen, die im Gesamtergebnis aber nicht auf eine konfliktfestere Organisation hinweisen. Durch das Projekt konnte demnach keine *'Konstruktive Konfliktkultur'* implementiert werden. Diese bleibt mehr eine theoretische Idee. Die beschriebenen Werte wurden zwar von einzelnen Mitgliedern internalisiert, konnten sich jedoch nicht zu einer veränderten Haltung in Form der angestrebten Konfliktkultur entwickeln, die im Arbeitsalltag verankert ist und sich in den Arbeitsgewohnheiten im Umgang mit Konflikten verfestigte. Zum Abschluss lassen sich drei zentrale Merkmale zusammenfassend benennen, die verhinderten, dass sich eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* entwickeln konnte.

Die Wertvorstellungen des Projektes über eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* konnte nicht nachhaltig in der gesamten Organisation implementiert werden,

- weil es qualitative und quantitative Unterscheidungen in den Schulungen für Mitarbeitenden und Führungskräfte gegeben hat und gerade bei den Mitarbeitenden die theoretische Idee nicht auf den Boden eines aktiven Handlungsbedarfes und Handlungsgeschehen gefallen ist und somit keine Handlungsnotwendigkeit impliziert wurde.
- weil kein explizites Leitungshandeln in und keine direkte Verantwortlichkeit der Führenden für konflikthafte Situationen entwickelt wurde, da kritische Situationen durch den Konfliktberater moderiert wurden. So konnten die Führungskräfte keine konkrete und selbstständige Handlungssicherheit für den Konfliktfall erzielen.
- weil sie sich zu keinen transparenten, für alle gültigen und handlungsleitenden Strukturen verdichten konnten.

Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit in Bezug auf Konflikte konnten während des Projektes verbessert werden. Konflikte wurden benannt und im weiteren Verlauf auch differenzierter beschrieben. Das umfassende Ziel des Projektes war allerdings die Kulturveränderung im Umgang mit diesen.

8. Wahrnehmen, Wissen, Handeln.

Über mögliche Bedingungen für die Veränderung von Konfliktmentalitäten sozialer Organisationen

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Praxisprojekt in seinem Verlauf und seiner Wirkung im Kontext der geplanten und angebotenen Interventionen zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* evaluiert. Im Ergebnis konnten die gewünschten Ziele nur in Teilen erreicht werden. Eine nachhaltige Veränderung der Konfliktkultur im Sinne der in der pädagogischen Haltung beschriebenen Ideen konnte jedoch nicht festgestellt werden. Die Idee und die damit verbundenen Wertvorstellungen ließen sich durch die Interventionen nicht fest in den Arbeitsalltag und somit nicht in die Gewohnheiten der Einrichtung manifestieren und haben keinen Einfluss auf den aktuellen Handlungsvollzug und das Handlungswissen der Einrichtung- Wie lässt sich das erklären?

Eine theoretische Verortung der empirischen Evaluationsergebnisse in wissenschaftlichen und konfliktsoziologischen Theorien und in Theorien zu Institutionen und Organisationen macht es möglich zu erklären, wie ein organisationsspezifischer Umgang mit Konflikten entsteht, wie er verändert werden könnte und welche Strukturen es braucht, dass die Veränderungen von Dauer sind.

Dazu wird eine Verbindung zwischen den Begriffen Wert, Mentalität und Handlung in Bezug auf Konflikte hergestellt. Dies erlaubt dann den Versuch, Konfliktmentalitäten sozialer Organisationen zu skizzieren und nach deren Bedeutung für diese Art von Institutionen zu fragen. Der im Projekt verwendete Begriff der *'Konfliktkultur'* impliziert innerhalb einer Organisation die Art des Umgangs mit Konflikten und verdichtet sich in der Frage nach bestehenden Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen. Diese aus Erfahrungen in der sozialen Umwelt resultierenden habituell geprägten Strukturen innerhalb der Lebenswelt können als Mentalitäten bezeichnet werden (vgl. Sellin 1985 und Gebhardt 1992, 1994).

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich demnach mit der „Konfliktmentalität“ sozialer Organisationen und will die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, aus der Umwelt der Organisation heraus erklären. Reaktionen Einzelner oder ganzer Gruppen, also Verhalten in Bezug auf eine bestimmte Situation, lassen sich von daher verstehen (vgl. SELLIN 1985: 579).

Die Begriffskonstellation *'Konstruktive Konfliktkultur'* impliziert jedoch weiter, dass sich der Umgang, das Denken über und das Handeln in Konflikten reflektieren und *'anders'* gestaltet lässt, kurzum, dass die Mentalität veränderbar ist. Ob eine solche konstruktiv zu bewerten ist oder nicht, lässt sich am besten einordnen, wenn man die Theorie Cosers (2009) zu sozialen Konflikten entsprechend auf dort verteilte Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen Einzelner oder sozialer Gruppen untersucht und fragt, wann Konflikte für Organisationen konstruktiv oder destruktiv sind, oder in Anlehnung an die soziologischen Begriffe Cosers, funktional oder dysfunktional wirken.

Durch die Anwendung von Institutions- und Organisationstheorien und deren Verknüpfung mit wissens- und konfliktsoziologischen Theorien kann das vorliegende Kapitel letztlich auch eingebunden werden in die gesellschaftliche Diskussion um den sozialen und kulturellen Wandel, um Werteverlust und den Versuch, Werte wieder neu durch gezielte Entwicklung der Organisations- und Unternehmenskultur aufleben zu lassen und ihnen eine neue Bedeutung zu geben.

Die Frage ist, ob sich die Idee und die damit verbundenen Wertvorstellungen im Arbeitsalltag und letztlich in den Gewohnheiten der Organisation manifestieren und somit einen Einfluss auf den aktuellen Handlungsvollzug und das Handlungswissen, sprich auf die Konfliktmentalität der Einrichtung, haben können (vgl. GEBHARDT 1992: 349). Um die Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen sozialer Konflikte näher beschreiben zu können, muss man sich mit dem Begriff Konflikt im Allgemeinen und mit ihm als *'Konstrukt der Alltagswelt'* und in diesem Sinne auch in seinen Auswirkungen und im Bedingungsgefüge der Organisationen beschäftigen.

Genau dies diskutiert Winfried Gebhardt (1992 und 1994), indem er nach der Wandelbarkeit von Institutionen (wozu auch Organisationen zählen), bezugnehmend auf die Begriffe Idee und Mentalität fragt und diese in den Kontext wissenssoziologischer Theorien setzt.

Von Bedeutung für diese Arbeit sind deshalb die Tatbestände, die für eine „*Wandelbarkeit von Institutionen und Institutionsstrukturen sprechen*“ (GEBHARDT 1994: 42/ vgl. dazu auch LIPP 1989), nämlich zum einen das Interesse an Prozessen von Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung und andererseits die Tatsache, dass es sich bei Institutionen um kulturelle und soziale Gebilde handelt, die verknüpft sind mit Ideen und Wertvorstellungen (vgl. GEBHARDT 1994: 42). Organisationsentwicklung liegt im Trend, die Kultur der Organisation soll unter verschiedenen Gesichtspunkten entwickelt werden, damit sie sich den rasant verändernden Rahmenbedingungen anpassen und damit wettbewerbsfähig bleiben kann. Dies gilt schon lange nicht mehr nur für die Profit-Organisationen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen, wie es Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens sind. So ergibt sich zunächst die grundsätzliche Frage, inwieweit Organisationen und deren Wertvorstellungen und Gewohnheiten durch eine explizit neue Idee, wie beispielsweise die *'Konstruktive Konfliktkultur'*, veränderbar sind und wie sich beispielsweise eine konstruktive Haltung zu Konflikten auswirken und in einer veränderten Mentalität verdichten kann. Genau diese Absicht sollte im vorausgegangenen Praxisprojekt eines Akteurs im Sozial- und Gesundheitswesen erreicht werden. Explizit bezugnehmend auf die Ergebnisse des Projektes wird noch einmal mehr deutlich, dass Gebhardts Überlegungen zur Veränderbarkeit von Institutionen die Grundlage zur Analyse von Konfliktmentalitäten bilden können. Das impliziert unumgänglich die Überlegung, wie sich entsprechend Formen eines Umgangs mit Konflikten in der Institution entwickeln, vor allem aber, „*wie sie sich im Handeln der Menschen niederschlägt und wie sie durch menschliches Handeln variiert und umgestaltet werden kann*“ (GEBHARDT 1994: 42). Das wiederum setzt voraus, „*daß Menschen in der Lage sind, routinierte Handlungsabläufe und vorgegebene Sinngewißheiten zu durchbrechen, Alternativen zu entwickeln und so Institutionen zu kritisieren, zu reformieren, ja zu bekämpfen und unter Umständen durch neue zu ersetzen*“ (GEBHARDT 1992: 351). So gesehen sind Institutionen „*auch*

nicht jene starren, unveränderbaren Gebilde, an denen sich die Kreativität der Subjekte totläuft, sondern wandlungsfähige und in der Tat sich wandelnde Gebilde, auch wenn dieser Wandel in der Regel ein schleichender ist, der von den Zeitgenossen nicht immer als solcher wahrgenommen wird. So können neue Ideen und Werte bestehende Mentalitäten und institutionelle Ordnungen herausfordern, zu Abwehrmaßnahmen oder zur Anpassung zwingen. Auf der anderen Seite können gegebene Mentalitäten und institutionelle Strukturen aufgrund der ihnen innewohnenden Selektionskapazität nur die Entstehung bestimmter neuer Ideen zulassen“ (GEBHARDT 1992: 352). In Anlehnung an diesen Mentalitätsbegriff und die Ausdifferenzierung unmittelbarer Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen können nun die Konflikt-Spezifika des Wahrnehmens, des Wissens und der Haltung in sozialen Organisationen skizziert und in wissenssoziologischen Bezügen erklärt werden. Außerdem ist es von großer Bedeutung, eben jene Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen konfliktsoziologisch zu verorten und in ihrer Synergie auf soziale Organisationen darzustellen.

Die Ergebnisse bilden so einerseits die Möglichkeit, Konfliktmentalitäten zu beschreiben und gleichzeitig fragen sie nach der Idee des untersuchten Projektes. Es hatte zum Ziel, die vermeintlich destruktive Kultur im Umgang mit Konflikten zu verändern. Dazu wurde auf der Basis der Unternehmensleitlinien und sozial-karitativer Werte die Idee einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* beschrieben. Diese Werte oder Ideen haben zunächst keinen expliziten Handlungsvollzug, sie sind eine „abstrakte Realität“ ohne eine konkrete Umsetzung in alltägliche Handlungsroutinen. Sie gewinnen erst dann an Bedeutung, wenn sie verbindliche Geltung haben, durch Regeln abgesichert sind und eine eigene Identität ausbilden, kurzum, sobald sie einen konkreten Handlungsbezug aufweisen (vgl. GEBHARDT 1992: 348). An dieser Stelle entsteht die Verbindung von Werten und Mentalitätsbegriff: *„Werte bezeichnen abstrakte Ideen, theoriefähige Produkte der Reflexion, die sich zwar als Einstellungen oder Werthaltungen im Subjekt niederschlagen können, aber selbst dann nur von bedingter Handlungsrelevanz bleiben. Unmittelbar handlungsrelevant werden sie erst dann, wenn sie sich zu selbstverständlich geltenden, nicht mehr hinterfragten, aber prinzipiell hinterfragbaren Glaubensüberzeugungen und Sinngewissheiten, kurz: zu Mentalitäten verdichten. Mentalitäten gründen zwar auf Werten und Ideen, in der Regel sogar auf einem hierarchisch gegliederten Komplex*

von Werten in Gestalt von theoretischen Stützkonzeptionen wie dogmatischen Lehrsätzen, Ideologemen oder ausgefeilten Weltbildern und sind allein schon deshalb reflexiv), sind aber anders als Werte fest im Alltag verwurzelt, manifestieren sich im alltäglichen Lebensvollzug: in Arbeits- und Konsumgewohnheiten, in den Alltagsriten und Umgangsformen [...]“ (GEBHARDT 1992: 348 f.).

Gebhardt verweist auf Sellin, der im Rückgriff auf Geiger versucht, den Begriff der Mentalität zu präzisieren. Demnach ist die „*Idee objektiver Geist, fest-geformtes Produkt der Reflexion, Mentalität dagegen geistig-seelische Haltung, formlos-fließende Geistesverfassung*“ (Gebhardt 1994: 50). Deshalb sind Idee und Mentalität in den Ergebnissen voneinander zu trennen. In diesem Zusammenhang unterscheidet Geiger, dass Mentalitäten früher und Ideen später sind (vgl. KNOBLAUCH 2005: 303). Der Umgang mit Konflikten ist somit die bestehende Mentalität. Das Projekt und die entsprechenden Vorstellungen zu einer ‚*Konstruktiven Konfliktkultur*‘ ist die Idee. Somit bildet die Idee mehr „ein Reflexionswissen“, wohingegen Mentalitäten mehr auf ein Alltagswissen gründen. Sie können aufgrund folgender begriffsbestimmenden Erläuterungen analysiert und beschrieben werden und sind:

- aus einem Gewohnheitswissen resultierend „*selbstverständliche, unhinterfragte Grundlagen des Handelns im Alltag*“ (GEBHARDT 1994: 51).
- die Grundlage von Zielen und ordnen die Wirklichkeiten (beispielsweise in „Gut und Böse“ und „Richtig und Falsch“).
- „*selbstverständlich geltende, unhinterfragte Sinnhaftigkeiten mit unbedingter Handlungsrelevanz, die sich in Glaubenshaftigkeiten, Überzeugungen, Urteilen und Vorurteilen, Fremd- und Selbstbildern*“ ausdrücken (GEBHARDT 1994: 51).

Aufbauend auf diese theoretischen Annahmen ist davon auszugehen, dass soziale Organisationen eine spezifische, ihnen innewohnende Konfliktmentalität besitzen müssen, die auf ein bestimmtes Wertekonstrukt und spezifisches Handlungswissen zurückzuführen sind. Bündelt man die empirischen Ergebnisse der Arbeit, so lassen sich in Anlehnung an die obigen Aussagen drei charakteristische Merkmale benennen, die kennzeichnend sind für die Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen sozialer Organisationen im Umgang mit Konflikten:

- Konflikte sind Konstruktionen der Alltagswelt. In dieser Alltäglichkeit sind sie nicht als solche wahrnehmbar.
- Konflikte manifestieren sich aufgrund fehlender Legitimation in Überforderungen und Überlastungsäußerungen und verlieren dadurch ihre Funktion in und für Veränderungsprozesse der Organisation.
- Durch explizites Expertenwissen Einzelner verändert sich die Konfliktkultur einer Organisation nicht. Eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* benötigt die Institutionalisierung der neuen Konfliktkultur und ein verbindliches, allen zugängliches Handlungswissen.

Diese Merkmale zeigen sich deutlich in drei paradox anmutenden Bildern, die als Spannungsfelder bezeichnet werden können. Letztere bewegen sich zwischen:

- dem nicht-wahrgenommenen Alltagsphänomen auf der einen Seite und einer manifestierten Belastung auf der anderen Seite,
- dem Gewohnheitswissen und dem alltäglichen Umgang einerseits und dem fehlenden Handlungswissen andererseits,
- einer funktional-positiven Sicht hier und der dysfunktional- negativen Sicht dort.

Die Pole dieser Spannungsfelder sind jedoch nicht trennscharf voneinander zu beschreiben, vielmehr bedingen und erklären sie sich auch gegenseitig. Aus der Skizzierung des einen entsteht ein nächstes Spannungsfeld. Merkmale und Spannungsfelder werden im weiteren Verlauf näher erläutert und in ihrer Bedeutung für die Weiterentwicklung sozialer Organisationen betrachtet.

Konflikte in sozialen Organisationen werden nicht unmittelbar angesprochen. In der Wahrnehmung der Akteure gibt es auch keine Konflikte. Konflikte sind einfach da und scheinen normal zu sein. In der Alltagswirklichkeit und in der Wahrnehmung der Mitglieder sozialer Organisationen sind sie kein relevantes und nennenswertes Thema; sie gehören untrennbar zum Alltagsleben, dem Arbeitsalltag und der täglichen Kommunikation zwischen Menschen, oder um es mit den Worten des Konfliktsoziologen Coser zu sagen: Keine Gruppe kann völlig harmonisch sein, *„sie wäre dann ohne Entwicklung und Struktur. Gruppen verlangen Disharmonie ebenso wie Harmonie, Auflösung wie Vereinigung; Konflikte in Gruppen sind nicht*

einfach zerstörende Faktoren. Gruppenbildung ist das Ergebnis beider Arten von Prozessen. [...] Konflikt und Kooperation haben soziale Funktionen. Weit davon entfernt, notwendig dysfunktional zu sein, ist ein gewisses Maß an Konflikten ein wesentliches Element für die Gruppenbildung und den Bestand des Gruppenlebens“ (COSER 2009: 35).

Konflikte sind ein fester, nicht weg zu denkender, aber wenig bewusst wahrgenommener Bestandteil der Alltagswelt in der Beziehung zwischen Menschen und auch in sozialen Organisationen. Ihre Wirklichkeit wird von Menschen beschrieben und beurteilt und zwar so, wie es ihnen subjektiv sinnhaft erscheint (vgl. BERGER/LUCKMANN 2004: 21). Es geht demnach um die Konfliktwirklichkeit der Mitglieder sozialer Organisationen auf der einen und deren Wirkung auf der anderen Seite. Die Anwesenheit, also die Wirklichkeit des Konfliktes in der Alltagswelt, wird hingenommen (vgl. Berger & Luckmann 2004: 24). Dem Phänomen muss jedoch nicht aktiv-bewusst begegnet werden, da ein alltägliches Wissen im Umgang mit Konflikten vorhanden zu sein scheint. Die konflikthafte Situation *„ist einfach da – als selbstverständliche, zwingende Faktizität. [...] Obgleich ich in der Lage bin, ihre Wirklichkeit in Frage zu stellen, muß ich solche Zweifel doch abwehren, um in meiner Routinewelt existieren zu können“* (BERGER/LUCKMANN 2004: 26). Konfliktwahrnehmung und zudem die Konfliktfähigkeit innerhalb sozialer Organisationen zeigen, dass die Mitglieder in vertrauten und bekannten Alltagssituationen agieren, indem sie auf ein entsprechendes Alltagswissen zurückgreifen und mehr oder weniger unbewusst, jedoch lösungsorientiert, handeln. Dieses Alltagswissen setzt sich *„aus stereotypisierten, sozial geteilten, normativ und rituell abgesicherten Alltagserfahrungen“* (GEBHARDT/KAMPHAUSEN 1994: 17) zusammen. Solange eine routinierte Bearbeitung von Konflikten möglich ist, sind diese kein Problem innerhalb der Alltagswelt der Organisation und müssen nicht zwingend zum Thema gemacht werden, da sie ansonsten die Wirklichkeit dieser Alltagswelt in Frage stellen. Das wiederum würde einem Zweifel an der Alltagswelt gleichkommen, der *„eine echte Grenze überschreiten“* (BERGER/LUCKMANN 2004: 26) würde. Das ist ein möglicher Grund, warum Konflikte nicht benannt werden oder aber deren Vorhandensein verneint wird. So wird beispielsweise in sozialen Organisationen die Zusammenarbeit als konfliktfrei beschrieben oder Konflikte

in Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen werden nicht benannt. Fehlende Konflikte sind kein Zeichen für die Stärke einer Beziehung, da gerade stabile Beziehungen durch Konflikte gekennzeichnet sind. Sie werden vermieden, wenn Beziehungen zwischen den Partnern als zerbrechlich gelten (COSER 2009: 102) und eine Offenlegung der Konflikte dazu führen würde, die gesamte Alltagswelt infrage zu stellen. Faktisch sind die Konflikte beobachtbar und hinter vorgehaltener Hand werden sie auch angesprochen. Erst wenn sie in ihrem weiteren Verlauf als immer schwieriger erlebt werden, werden sie bewusst ins Wort gebracht.

Das geschieht zum einen, und hier wird die Komplexität des Themas greifbar, weil der Konflikt nicht mehr aus der Alltagswelt heraus erklärt werden kann und zum anderen, weil der Konflikt gleichzeitig einen Zweifel an der Alltagswelt aufkommen lässt, der grenzüberschreitend wirkt. In diesen Fällen sprechen die Mitglieder sozialer Organisationen nicht mehr von einem Konflikt, sondern thematisieren Belastungen oder Überforderungen. Hier entsteht ein erstes Spannungsfeld als Merkmal und gleichzeitig als Schwierigkeit von Konfliktmentalitäten sozialer Organisationen. Es liegt zwischen einem scheinbar nicht-wahrnehmbaren Alltagsphänomen und der Manifestation der Situation in Belastungsäußerungen. Gerade dieses Phänomen scheint, aufgrund der beruflichen Sozialisation, in sozialen Organisationen ausgeprägter zu sein als in anderen Organisationen.

Spannungsfeld zwischen Alltäglichkeit und Manifestation



Abbildung 29: Spannungsfeld Wahrnehmen und Beurteilen

So entsteht das Spannungsfeld zwischen der konkreten Wahrnehmung der Situation und der Beurteilung als Konflikt aufgrund einer fehlenden sozialen Legitimation. Dies hat einen Einfluss darauf, was thematisiert und vor allem, wie es thematisiert wird und damit auch, wie es bearbeitet werden kann und welche Wirkung dies letzt-

lich für die Organisation hat. Die Wahrnehmung und die Beurteilung von Konflikten scheinen untrennbar mit Belastungsäußerungen verknüpft zu sein. Wenn ein Konflikt als solcher wahrgenommen wird, dann zugleich auch als Belastung. Es kann also davon ausgegangen werden, dass Konflikte sich in Belastungen manifestieren. So kommt es, dass nur das als Konflikt bewusst benannt werden kann, was das Fehlverhalten oder das scheinbar psychische Problem Einzelner im Fokus hat und eine gesellschaftlich anerkannte und „bedauerte“ Belastung sozialer Berufsfelder ist. Dazu gehört beispielsweise die Unvereinbarkeit aus Familie und Beruf und der Schichtdienst. Bereits in der Entwicklung der Konfliktsoziologie kann ein ähnlicher Trend beschrieben werden, der weniger das Strukturelle eines Konfliktes betrachtet, sondern den Konflikt individuellem Fehlverhalten zuordnet (vgl. COSER 2009: 21 f.). Coser konstatiert, dass die Beschäftigung mit dem Konfliktphänomen *„vorwiegend auf die Verminderung von Konflikten ausgerichtet ist“* und es nur in seiner *„auflösenden Erscheinung“* betrachtet wird (vgl. COSER 2009: 29). Diesen Wandel in der Auseinandersetzung mit dem sozialen Konflikt weist er der zunehmend angewandten Sozialwissenschaft zu, die sich mehr an den Interessen der bestehenden „Bürokratien“ orientiert, in der die Auftraggeber das Interesse haben, die *„institutionelle Ordnung“* zu erhalten (vgl. COSER 2009: 30) und die eigene Position zu sichern: *„Die Entscheidungsgewaltigen sind natürlich daran interessiert, Strukturen der Organisation, durch die sie und in denen sie Macht und Einfluß ausüben, zu erhalten und, wenn möglich, noch zu verstärken. Jeder Konflikt, der innerhalb dieser Strukturen aufkommt, wird ihnen als dysfunktional erscheinen. Durch Interessen und Gefühle der bestehenden Ordnung fest verbunden, neigen die leitenden Persönlichkeiten dazu, Abweichungen von dieser Ordnung als das Ergebnis psychischen Fehlverhaltens zu sehen und Konfliktverhalten als das Resultat solcher psychologischer Faktoren zu erklären. Sie werden sich deshalb wahrscheinlich eher mit 'Spannungen' befassen als mit denjenigen Aspekten des Konfliktverhaltens, die die Notwendigkeit anzeigen könnten, die Grundstrukturen der Institution selbst zu verändern“* (COSER 2009: 30 f.). Weiter beschreibt er, dass sich die spätere Soziologie mehr an ein Publikum wendet, das auf *„die Stärkung der gemeinsamen Werte aus war(en) und den Gruppenkonflikt auf ein Minimum beschränken wollten“* (COSER 2009: 32) und benennt dann explizit soziale Berufsgruppen. Somit sind gerade soziale Organisationen durch diese Annahmen über Konflikte und Konfliktverhalten der angewandten Sozialwissenschaften geprägt.

Denken über und Handeln in Konflikten sind in der Organisation in erster Linie habituell geprägtes und angewandtes Alltagswissen, welches die Wirklichkeit abbildet und gleichzeitig auch von den tätigen Akteuren hergestellt wird (vgl. ABELS 2009a: 139). Da sich dies durch „Mittel, die uns die Gesellschaft zur Verfügung stellt“ vollzieht, nämlich „Sprache, Wissen, Handlungsformen, kurz: soziale Tatsachen“ (ABELS 2009a: 139), wird die soziale Ordnung innerhalb der Organisation auch in alltäglich erlebten Konflikten erhalten. Es finden Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich statt. Aufgrund des tradierten Alltagswissens, also der implizierten Regeln der Organisation und der Sozialisation der Beteiligten, erfolgt eine unmittelbare und unbewusste Klärung. Für die Akteure bleiben solche „Störungen“ aber auf der Ebene des nicht Wahrnehmbaren, weil sie im Alltagswissen der Organisation eben nicht als Konflikt definiert sind. Es gibt keinen Bedarf, sie zum Thema der Organisation zu machen. Dies funktioniert so lange, bis diese Situationen den Beteiligten bewusstwerden, weil die Konflikte emotional schwierig werden und keine kurzfristigen Lösungen untereinander gefunden werden können. So bestimmt das hier vorhandene Alltagswissen, wie lange es um den normalen Austausch von Meinungen geht und ab wann eine schwierige Konfliktsituation beschrieben wird. Für diese fehlt dann in der Bearbeitung ein spezifisches Handlungswissen und die Möglichkeit der Einbindung in institutionalisierte Strukturen. Damit ergibt sich ein zweites Spannungsfeld der Konfliktmentalität. Es bewegt sich zwischen dem routinierten und unbewussten Gewohnheitswissen und einem fehlenden spezifischen Handlungswissen aller Akteure.

Spannungsfeld zwischen Gewohnheitswissen und Handlungsunfähigkeit



Abbildung 30: Spannungsfeld Wissen und Handeln

Dieses Spannungsfeld entsteht zwischen einem Gewohnheitswissen der Organisationsmitglieder, vielleicht auch dem expliziten Fortbildungswissen einiger Mitglieder, und einem fehlenden konkreten Handlungswissen. Hier scheint die Möglichkeit zur Anwendung institutioneller Regeln zu fehlen. Im Zentrum wissenssoziologischen Interesses steht das „Alltagswissen“, da es genau das Wissen über „*Bedeutungs- und Sinnstruktur*“ ist, „*ohne die es keine menschliche Gesellschaft gäbe*“ (BERGER/LUCKMANN 2004: 16). Zusammenfassend zählen also auch das Wissen über und der Umgang mit Konflikten zu „*institutionalisierten Verhaltensweisen*“, die zur gesellschaftlichen Ordnung erwachsen sind (vgl. ABELS 2009a: 139). Diese „*erhält sich über die Vermittlung verbindlichen Wissens im Prozess der Sozialisation und durch die Bestätigung dieses gemeinsamen Wissens in den Interaktionen des Alltags. In unserem Denken und Handeln wird Wirklichkeit immer wieder von uns hergestellt*“ (ABELS 2009a: 139). Demnach werden Menschen in ihrer Konfliktwahrnehmung durch Sozialisation geprägt. Diese vollzieht sich in der „*alltäglichen Lebenswelt*“ (SCHÜTZ/LUCKMANN 2003: 29), sie ist die Wirklichkeit, „*an der der Mensch in unausweichlicher, regelmäßiger Wiederkehr teilnimmt*“ (SCHÜTZ/LUCKMANN 2003: 29). Hier werden Konflikte und entsprechende Handlungsstrategien erlebt und aus ihr bildet sich das Alltagswissen über „*richtige*“ oder „*falsche*“ Verhaltensweisen in Konflikten. Die Sozialisation des Individuums hat also einen Einfluss auf seine Wahrnehmung, sein Erleben und sein Gestalten von Konfliktsituationen. Wenn das offene Ansprechen und die Austragung von Konflikten als unmenschlich und hart gelten, könnte dieser Gedanke zur Lebenswelt „*sozialer Berufe*“ und damit zu deren „*Struktur des Denkens*“ gehören und dazu führen, als schwierig wahrgenommene Konflikte nicht direkt anzusprechen, weil das als unsozial gilt. In dieser Sinnstruktur werden „*all diese mitgeteilten und unmittelbaren Erfahrungen [...] zu einer gewissen Einheit in der Form eines Wissensvorrats*“ (SCHÜTZ/LUCKMANN 2003: 33). Sie bilden den Bezugsrahmen der entsprechenden Konfliktwahrnehmung (vgl. SCHÜTZ/LUCKMANN 2003: 29). So stehen auf der einen Seite Konflikte, die zum täglichen Leben und Arbeiten gehören und mit denen die Mitglieder sozialer Organisationen selbstverständlich aus ihrem habituell durch Sozialisation geprägten Alltagswissen umgehen können. Auf der anderen Seite gibt es jedoch Konfliktsituationen, die das alltägliche Handeln überfordern und den Konflikt in eine Eskalation und Manifestation treiben. Konflikte in sozialen Organisationen bewegen sich auf dieser Grundlage zwischen

schnell-lösbaren und schwierig-störenden Situationen. Solange der Konflikt zur täglichen Kommunikation und zum Austausch von Meinungen gehört und unkompliziert lösbar ist, können die Mitglieder „routinemäßig“ mit ihm umgehen, können sie ihn begreifen (vgl. BERGER/LUCKMANN 2004: 26). Sie erleben diese Situationen jedoch nicht bewusst als einen Konflikt und können ihn deshalb auch nicht benennen. Für Konflikte, die aus dem Alltagswissen heraus nicht mehr bearbeitet werden können, fehlt die Daseinsberechtigung, weil sie sich nicht einfach auf der Basis des Verantwortungsbewusstseins regeln lassen und kein spezifisches Handlungswissen vorhanden zu sein scheint. Der sozialen Organisation fehlen institutionalisierte Regel, gemeinsam vereinbarte Handlungsabläufe und Strukturen sowie eine gemeinsame Sprache, um „schwierige“ Konflikte ins Wort zu bringen. Coser, dem es mehr um die Funktion als um die Dysfunktion von Konflikten geht, kommt zu dem Schluss, *„daß Konflikt dazu neigt, für eine soziale Struktur dysfunktional zu sein, in der es keine oder nur eine ungenügende Tolerierung und Institutionalisierung von Konflikt gibt“* (COSER 2009: 186). Letztere sind also dann dysfunktional, wenn es keine Verfestigung sozialer Normen und entsprechende Verhaltensmuster gibt, um ihnen zu begegnen und sie die Leistung oder den Bestand eines sozialen Systems beeinträchtigen. Die Herangehensweise an Konflikte muss, wenn deren Funktion greifen soll, in einer Organisation institutionalisiert sein. Dazu braucht es strukturierte Vorgaben und erklärte Handlungsabsichten, was in Konfliktsituationen zu tun ist und ein tradiertes und damit impliziertes Handlungswissen der Organisationsmitglieder. Das Wissen um Konflikte und die Kenntnisse über deren Verlauf und der Nutzen aller Organisationsmitglieder (auch und gerade dann, wenn sie schwierig und nicht leicht lösbar sind) scheint der Schlüssel für die Wandelbarkeit von Organisationen zu sein. Um Veränderungen zu bewirken, müssen Probleme und Konflikte angesprochen werden. So lange scheinbar „alles gut“ läuft, wird es keine Entwicklung der Organisation geben. Diese kann nur gelingen, wenn Grenzen thematisiert und nachhaltig bearbeitet werden. So kann der Konflikt selbst ein Mittel sein, um Organisationen funktionsfähig zu erhalten und sie weiterzuentwickeln (vgl. COSER 2009: 72). Solange das implizite Alltagswissen der Einzelnen über Konflikte nicht zu einem funktionalen und ebenso impliziten Handlungswissen geworden ist, werden Konflikte mehr im dysfunktionalen Bereich und eher als Störquelle wahrgenommen und weniger als Möglichkeit für Veränderungen. Demnach kann nur in der Bewusstheit und im Wissen, verbunden mit einer entsprechenden

Handlungskompetenz über Funktion und Dysfunktion eines Konfliktes, die frühzeitige Wahrnehmung und konstruktive Bearbeitung stattfinden.

Der Begriff „Konflikt“ ist in sozialen Berufsgruppen eher negativ besetzt. Konflikte sind nicht erwünscht, weil sie die Arbeitsabläufe und den Betriebsfrieden stören und sollen möglichst schnell und unkompliziert befriedet werden. Der konstruktive Umgang mit schwierigen Alltagssituationen ist für Mitglieder sozialer Organisationen noch kein Konflikt und völlig normal. Erst wenn ein Konflikt in seinem Verlauf schwierig wird, sprechen Organisationsmitglieder von einem solchen. Allerdings werden diese unmittelbar bewusst erlebten Konflikte nicht mehr positiv eingeordnet, sondern als Störquelle im Alltagsgeschehen. Diese Ohnmacht in der Bearbeitung lässt die Situation ausschließlich in einem negativen, destruktiven Potential wahrnehmen. Die Entmutigung durch den Konflikt führt zu einer negativen Bewertung und eine mögliche Verbesserung und Entwicklung, die angestoßen werden könnte, ist nicht mehr zu erkennen, weil ein entsprechendes institutionalisiertes, konstruktives Handlungswissen fehlt. Wenn aus diesem Grund Probleme nicht als Konflikt angesprochen werden, sondern sich als Belastung manifestieren, da die Kompetenz, das positiv-konstruktive Potential des Konfliktes zu nutzen, fehlt, wird es in der Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Organisation schwierig. Hier ergibt sich nun das dritte Spannungsfeld, in dem sich die Konfliktmentalität der Organisation bewegt, nämlich zwischen eine funktional-positiven Sicht und einer dysfunktional-negativen Sicht.

Spannungsfeld zwischen funktionaler und dysfunktionaler Sicht



Abbildung 31: Spannungsfeld Haltung und Bewertung

Die Haltung zum Konflikt und die Möglichkeiten adäquat zu handeln führen dazu, dass der Konflikt positiv oder negativ – funktional oder dysfunktional bewertet wird. Beschreibungen innerhalb sozialer Organisationen weisen mehr darauf hin,

dass die Herangehensweise an Konflikte mehr destruktiv als konstruktiv ist. Zum offenen Ansprechen fehlt innerhalb sozialer Arbeitsbereiche scheinbar die Legitimation. Dementsprechend scheinen Konflikte in sozialen Organisationen auch nicht institutionalisiert zu sein. Es gibt keine bewusst einsetzbaren Handlungsweisen, mit denen auch „schwierigen“ Konflikten begegnet werden kann, wenngleich im Zuge von Personal- und Organisationsentwicklung unzählige Fort- und Weiterbildungen insbesondere für Führungskräfte im Konfliktmanagement gang und gäbe sind. Nicht das Wissen einzelner, sondern das Wissen und die Strukturen der Organisationen scheinen ausschlaggebend dafür zu sein, ob Konflikte sein dürfen oder nicht und ob diese sich funktional oder dysfunktional auswirken können. So lange nur Einzelne Wissen besitzen und ausschließlich in ihr individuelles Handeln integrieren, verändert sich die Mentalität der Organisation nicht. Nur wenn alle Mitglieder über gleiches oder ähnliches institutionalisiertes Handlungswissen verfügen, können Konflikte frühzeitig und für die Institution nachhaltig bearbeitet und die Ausgangssituation verändert werden.

So bilden einerseits Wissen und andererseits Handeln einen wichtigen Aspekt der Mentalität. Coser unterscheidet die sozialen Strukturen, in denen Konflikte auftreten, und, ob sie eine entsprechende funktionale oder dysfunktionale Wirkung in diesem System haben oder ihnen eben die eine oder andere zugedacht wird. In seiner Zusammenfassung weist er explizit darauf hin, was das Gleichgewicht sozialer Strukturen bedroht. Für ihn ist dies *„nicht der Konflikt an sich, sondern die Starrheit selber, die die Aggression (...) anstauen läßt, und – bricht der Konflikt dann aus – sie geradenwegs diese Struktur zerbrechen läßt“* (vgl. COSER 2009: 186). Nicht jeder Konfliktyp nützt der Gruppenstruktur und nicht jeder Konflikt kann für alle Gruppen entsprechende Funktionen haben. Wenn Coser von einem Konflikt spricht, dann unter der Prämisse, dass es sich um einen echten Konflikt handelt (vgl. COSER 2009: 73). Auf der einen Seite stehen also echte Konflikte und die Beschreibung ihrer Funktionen und auf der anderen unechte. Ein Anzeichen für einen echten Konflikt ist, wenn *„Menschen Forderungen [...] stellen, die zum Konflikt führen“* (COSER 2009: 65) und diesen widerstreitende Werte anhängen. Wenn Menschen in Streit geraten aufgrund divergierender Forderungen und die damit verbundenen Wünsche versagt bleiben, dann nennt Coser dies einen echten Konflikt

(vgl. COSER 2009: 66). Ein unechter Konflikt hingegen entsteht „aus Versagungen und Frustrationen durch den Sozialisierungsprozeß und später durch Verpflichtungen aus der Erwachsenenrolle, oder sie ergeben sich, [...], aus der Umkehrung eines ursprünglich tatsächlichen Gegensatzes, den auszudrücken verboten war“ (COSER 2009: 66). Echte Konflikte richten sich gegen diejenigen, die die Entbehrung verursachen, wohingegen unechte Konflikte zu einer „Entladung von Spannung in einer aggressiven Handlung“ führen (vgl. COSER 2009: 66). Diese Kategorisierung des Konfliktes stellt einen wichtigen Baustein zur Erklärung der Konfliktmentalität sozialer Organisationen dar. Auf der einen Seite handelt es sich um Forderungen und Wünsche im Kontext der Organisation, auf der anderen Seite um spannungsreiche Entladungen, die auf verbotenen, ursprünglich tatsächlichen Gegensätzen beruhen können. Diese gilt es zu unterscheiden, wenn Funktion und Dysfunktion näher beschrieben werden sollen. Für Coser „wird deutlich, daß, wie Simmel sagt, psychische Motivationen nicht ausreichen, Konfliktverhalten zu erklären. Der echte Konflikt zwischen Individuen oder Gruppen um Status-, Macht- und Wohlstandsansprüche oder die Zugehörigkeit zu konkurrierenden Wertsystemen können in der Verfolgung ihrer Ziele affektive Energien mobilisieren, ein komplexes Ineinander von Gefühlen und Emotionen; dies ist jedoch kein notwendiges Ergebnis des echten Konfliktes“ (COSER 2009: 70). Konflikt meint im Gegensatz zu aggressiven Handlungen für Coser „immer eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen“ (COSER 2009: 70).

Die Funktion des Konfliktes hängt also stark von der Sozialstruktur und den Streitpunkten ab. Es kann davon ausgegangen und zusammenfassend festgehalten werden, dass „innere soziale Konflikte, die Ziele, Werte oder Interessen betreffen, die nicht den grundlegenden Voraussetzungen zuwiderlaufen, auf denen die Beziehung begründet ist“ (COSER 2009: 180), eher funktional und positiv für die soziale Struktur sind. Konflikte, in denen grundlegende Vorstellungen nicht geteilt werden, wirken eher dysfunktional und negativ. Konflikte, die funktional für das Sozialsystem sind, ermöglichen eine Erneuerung von Werten, Normgefügen und auch von Machtverhältnissen, während dysfunktionale Konflikte das System zu zerstören drohen. Funktional wirken Konflikte in solchen Strukturen, in denen sie Institutionalisierung und Tolerierung erleben und auch antagonistische Forderungen gestellt

werden dürfen. Die Toleranz ist wiederum abhängig von der Intensität der Beziehung. In Organisationen, „in denen die Mitglieder eng miteinander verbunden sind, in denen die Interaktion lebhaft und das persönliche Engagement der Mitglieder groß ist“ (COSER 2009: 181), gibt es die Tendenz Konflikte zu unterdrücken. In diesen Bezügen werden viele Gelegenheiten für feindselige Gefühle geboten, aber eine Äußerung wird unterdrückt.

Wie eingangs bereits beschrieben, sind Konflikte für Organisationen dann dysfunktional, wenn sie nicht genügend legitimiert und nicht auf der Grundlage tradierter Verhaltensweisen institutionalisiert sind (vgl. COSER 2009: 186). Sollte das Problem nicht als Konflikt (auch der zwischen Anspruch und Machbarem und der Kritik an den Rahmenbedingungen sozialer Organisationen) angesprochen werden, sondern sich als Belastung manifestieren, da die Kompetenz sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden sozialer Organisationen, das positiv-konstruktive Potential des Konfliktes zu nutzen, fehlt, gestalten sich Veränderungsprozesse in der Organisation schwierig. An dieser Stelle bekommt das Spannungsfeld zwischen der funktional-positiven Sicht auf Konflikte und der konkreten Wahrnehmung von Konflikten in sozialen Organisationen einen Erklärungsansatz, denn in der Verschiebung der Konflikte in den Bereich der Überforderung ohne Lösungsansätze liegt scheinbar eine weitreichende Akzentverschiebung von einer konstruktiv-funktionalen Alltagssicht und Handlungsweise zu einer dysfunktionalen Sicht und destruktiven Herangehensweise. Hier entsteht die Problematik des „Konfliktes als Alltagsphänomen“. Sollen nämlich Veränderungen bewirkt und sowohl negative als auch positiv wahrgenommene Konflikte in ihrer „Sinn- und Bedeutungsstruktur“ funktional und konstruktiv thematisiert und bearbeitet werden, muss dies am Alltagswissen der Organisation über die Alltagswirklichkeit des Konfliktes ansetzen. Dann müssen Bedingungen geschaffen werden, zu denen auch der gelernte Umgang mit Konflikten in eben diesen zunächst dysfunktional und negativ wirkenden Konflikten zählt. Dabei müssen die Mitglieder jedoch eine unmittelbare Notwendigkeit für die Veränderung des Konfliktverhaltes erleben. Um Denk- und Urteilsstrukturen der Konfliktmentalität zu verändern, braucht es ein konkretes Erleben erfolgreicher konstruktiver Handlungsstrukturen, die die Routinewirklichkeit dauerhaft durchbrechen können. Zieht man die Quintessenz, dann bildet „Wissen

und dessen Integration in soziales Handeln“ (KNOBLAUCH 2005: 303) das Zentrum für eine funktional-positive Herangehensweise an Konflikte und damit für die Idee einer konstruktiven Konfliktsicht innerhalb der Organisationskultur in sozialen Handlungsfeldern. In dieser Auseinandersetzung werden aber auch Grenzen der Organisationsentwicklung im Sinne einer Kulturveränderung deutlich, nämlich genau da, wo neue Werte auf alte Strukturen treffen, die zu starr sind, um neue Handlungsvollzüge und damit eine neue Kultur oder Mentalität zuzulassen.

So drängt sich die Vermutung auf, dass in der Integration der Spannungsfelder der Schlüssel zur Veränderung der Konfliktmentalität in sozialen Organisationen liegen könnte:

- Die Auflösung des Spannungsfeldes in der Wahrnehmung und Beurteilung von Konflikten könnte dazu beitragen, dass sie frühzeitiger erkannt und benannt würden. Die Voraussetzung ist die Vermittlung von Wissen.
- Die Auflösung des Spannungsfeldes in Wissen und Handeln könnte bewirken, dass Konflikte frühzeitig aus einem speziellen Handlungswissen bzw. der Erweiterung des Wissensvorrates bearbeitet werden. Voraussetzungen sind die soziale Legitimation und die Institutionalisierung des Konfliktes.
- Die Auflösung des Spannungsfeldes von Haltung und Bewertung könnte zur Folge haben, dass Konflikte aufgrund tradierter Handlungsmuster und vorhandener Strukturen bearbeitet werden. Voraussetzung dafür ist die Wahrnehmung und die Benennung des Konfliktes.

Unter diesen Prämissen sind soziale Organisationen nicht mehr *„jene starren, unveränderbaren Gebilde, an denen sich die Kreativität der Subjektivität totläuft, sondern wandlungsfähige und in der Tat sich wandelnde Gebilde, auch wenn dieser Wandel in der Regel ein schleichender ist, der von den Zeitgenossen nicht immer als solcher wahrgenommen wird. So können neue Ideen und Werte bestehende Mentalitäten und institutionelle Ordnungen herausfordern [...]“* (GEBHARDT 1992: 352).

Bezieht man diese Überlegungen auf die Veränderbarkeit sozialer Organisationen, dann sollte eine solche Kultur im Umgang mit Konflikten nur nicht an der schein-

baren Alltäglichkeit von Konflikten ansetzen. Letztere verlaufen zwischen den Mitgliedern der Organisation routinemäßig auf der Grundlage eines individuellen, ganz und gar unbewussten Gewohnheitswissens. Sie sind nicht wahrnehmbar und bieten damit keine Möglichkeit, Handlungsstrukturen nachhaltig zu verändern. Für Mitglieder von Organisationen sind diese Konflikte nicht von Bedeutung. Durch die theoretische Diskussion wird deutlich, dass Konflikte und Belastungen von allen Akteuren erst dann ins Wort gebracht werden, wenn die Konflikte schwierig werden, wenn sie belasten und eine alltägliche Lösung nicht mehr möglich scheint und erst durch diesen Umstand explizit bedeutsam werden.

Die Grundlage, Konflikte konstruktiv für die Organisation zu nutzen, sind die von den Akteuren als schwierig und nicht-lösbar beschriebenen. Die Anknüpfungspunkte für eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* sind dementsprechend die schwierigen und als Belastung empfundenen Problematiken. Insbesondere in den strukturellen Themen, wie beispielweise die Arbeitsteiligkeit, die Schichtarbeit und dem Personalmangel, also in den dramatisch schlechter werdenden Rahmenbedingungen, in denen soziale Organisationen agieren und ihre Wirtschaftlichkeit sicherstellen müssen, liegen die eigentlichen und echten Konflikte, die in ihrer Bearbeitung funktional für diesen wichtigen gesellschaftlichen Sektor wirken könnten.

Die Arbeit an der Konfliktfähigkeit Einzelner und der Institutionalisierung tragfähiger Strukturen im Umgang mit Konflikten könnten einen Beitrag leisten, anstehende Veränderungsprozesse positiv für die Organisation zu gestalten. Dann „*erscheinen Institutionen nicht mehr nur einseitig als die objektiven Gebilde, die den Menschen durch ihre überlegene Kraft von seiner permanenten Handlungsunsicherheit entlasten und ihn in vorgegebene und vorgeformte Bahnen des Handelns zwingen, sondern im gleichen Maße als Agenturen der Freiheit, die durch Bereitstellung von Orientierungskriterien und Maßstäben des Urteils erst alternative Handlungsmöglichkeiten eröffnen*“ (GEBHARDT 1994: 41).

Es kann sich lohnen, gerade in der augenblicklichen Situation sozialer Sicherungssysteme, bei deren veränderten Rahmenbedingungen und durch das Fehlen von Menschen, die wirklich in diesem System handeln, auf die Mentalität im Umgang

mit Konflikten und Veränderungsprozesse zu blicken. Auf der Grundlage der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind diese Mentalitäten, wenn bestimmte Bedingungsfaktoren Berücksichtigung finden, wandelbar; allerdings sind der Organisation dabei klare, strukturelle Grenzen gesetzt. Arbeitsanforderungen, Belastungs- und Überforderungsthemen in den Blick zu nehmen und durch eine *'Konstruktive Konfliktkultur'* zu verbessern kann im Inneren der Organisation allein nicht gelingen, da die Probleme außerhalb der Organisation im Sozialsystem zu finden sind. An dieser Stelle verlässt die Diskussion um Konflikte und Belastungen die Ebene der Organisation und vor allem die des Einzelnen. Vielmehr muss jetzt die Frage gestellt werden dürfen, ob hier nicht das gesamte Sozialsystem des bundesdeutschen Wohlfahrtsstaates betroffen ist. Angenommen, Mitarbeitende und Träger sozialer Arbeitsfelder würden ihre Forderungen nicht unterschwellig als Belastungen, sondern als echte Konflikte thematisieren und in einem Streik eskalieren lassen, würde dann das Sozialsystem zusammenbrechen, weil es keine Option für die Versorgung von Kranken, Alten und auch Kindern und Jugendliche in der Gesellschaft mehr gäbe? Die Mitarbeitenden und Führungskräfte beschreiben Belastungen, die eigentlich im echten Konflikt zwischen den Akteuren sozialer Organisationen und der Politik zu einer Klärung geführt werden müssten. Denn *„Spannungen ungelöst oder nur teilweise gelöst anzustauen statt Anpassung an veränderte Bedingungen zuzulassen, führt zur Starrheit in der Struktur und schafft Möglichkeiten für deren explosive Auflösung“* (COSER 2009: 55). Die Grundproblematik liegt im System und genau hier beginnt die Auflösung bereits, wenn auch nicht explosiv, sondern schleichend. Die Spannungen zwischen Anspruch und Machbarkeit sind so aufgestaut, dass in allen sozialen Berufsfeldern, sowohl in den Bereichen Medizin und Pflege als auch in Erziehung und Bildung, ein „Notstand“ an geeignetem Personal zu verbuchen ist.

Dass ein Konzept einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* allein in einer Organisation die gewünschten Ziele erreichen kann, ist ein Irrglaube. Konflikte, Belastungen und Überforderung in sozialen Organisationen mehr zu diskutieren und zu verändern ist ein gesellschaftspolitisches Thema, das auch auf dieser Ebene – nicht zuletzt auch in der Diskussion um die Zukunft der Finanzierung von Sozialleistungen zu klären sein wird.

9. Fazit oder wie aus dem Würstchen in der Suppe Kulturveränderung entsteht

Die aktuelle Situation der stationären Altenhilfe, das Image des Berufsfeldes und die Spannungen zwischen Anspruch und Machbarkeit und daraus resultierend ein Notstand an fachlich und persönlich geeignetem Personal macht es notwendig, neue Wege jenseits politischer Diskussionen zu gehen, wenngleich diese dringend geraten sein wollen, um auch in Zukunft die soziale Sicherung in Deutschland gewährleisten zu können und die dort tätigen Menschen handlungsfähig zu erhalten.

Der Träger des evaluierten Praxisprojektes zur Implementierung einer *'Konstruktiven Konfliktkultur'* hat genau diesen Bedarf erkannt und in die Organisationsentwicklung, im Speziellen in die Entwicklung von Themen der Organisationskultur investiert. Grundsätzlich waren die Idee und die damit verbundenen Maßnahmen, den Umgang mit Konflikten in sozialen Organisationen zu verändern, um sie konstruktiv anzuwenden, nutzbringend. So war das Projekt ein Schritt in eine Richtung, die tatsächliche Situation genau beobachten und verbessern zu wollen. Es ist durchaus ein positives Zeichen, dass dies geschah. Für die Projektgruppe stand am Ende fest, dass es sich um ein aufwändiges, aber lohnendes Projekt gehandelt hat, ein Ergebnis, welches die Einrichtungsleitung der Projekteinrichtung mit den Worten zusammenfasst: *„Vom Würstchen in der Suppe zur Kulturveränderung in der stationären Altenhilfe“* (EZP 3: Z 735).

In der Auseinandersetzung mit den auch kritischen Aussagen der Interviewpartner und in der Betrachtung der Evaluationsergebnisse wird eines deutlich: Organisationsentwicklung steht auf der einen Seite für den expliziten Veränderungswillen des Managements, der auf der anderen Seite auf ein gewisses Beharrungsvermögen von Mitarbeitenden trifft. Auf der einen Seite steht die Notwendigkeit, etwas verändern zu wollen und auf der anderen Seite – mutmaßlich wegen der hohen Belastungen des Berufsfeldes – der Wunsch nach Sicherheit, die Mitarbeitende in ihrem Handeln beharrlich, in ihrer Alltagsroutine verbleibend, wirken lassen.

Innerhalb des Projektes hat sich keine Situation ergeben, die dazu gedrängt hätte, Konfliktfähigkeit in einem besonderen Maße neu zu erwerben, auch nicht für die Führungskräfte.

Am Ende lässt sich sagen, dass dem Projekt im Sinn des definierten Mentalitätsbegriffes, der besagt, dass Werte erst im konkreten Handeln umgesetzt und wirksam werden können, der Schritt fehlt vom Wissen um die Werte hin zum Handeln nach den Werten. Entsprechende Arbeitsabläufe und Handlungsmaxime konnten nicht im gewünschten Maße institutionalisiert werden, weil eben die Handlungsnotwendigkeit, die Einsicht und auch ein gewisser (emotionaler) Druck, einen neuen Umgang mit Konflikten zu erlernen, nicht vorhanden waren. Diese Erkenntnis ergibt sich aus der theoretischen Verortung und der Reflexion der empirischen Ergebnisse. Aus den Evaluationsergebnissen des Projektes und der theoretischen Diskussion lassen sich drei Faktoren ableiten dafür, welche Eckpunkte die Organisationsentwicklung gebraucht hätte, um auf Dauer eine nachhaltige Veränderung der Konfliktkultur zu erzielen. Festgehalten werden kann:

- Themen und Veränderungsideen, die die Organisationskultur betreffen, können nicht ausschließlich über Schulungen von Führungskräften oder Multiplikatoren gelingen, da sie auf dieser Grundlage die Organisation nicht durchdringen und nicht in deren Denk-, Urteils- und Handlungsstrukturen institutionalisiert werden – sich also nicht zu einer veränderten Mentalität verdichten können. Institutionalisierung bedeutet an dieser Stelle, dass den Mitarbeitenden gleichwertiges und gleichartiges Wissen zur Verfügung gestellt werden muss, wengleich auch Verantwortliche benannt werden müssen, damit es „*Kulturträger*“ gibt, die das System stützen.
- Auch wenn Experten damit beauftragt sind, eine Idee und entsprechendes Wissen in einer Einrichtung zu implementieren, braucht es die Verantwortlichkeit der Leitungskräfte vor Ort und auch den Willen, die Veränderung nachhaltig umzusetzen, die Strukturen so zu öffnen, dass sich neue Werte in veränderten Mentalitäten institutionalisieren lassen. Dabei brauchen Führungskräfte die Begleitung, das neue Wissen anzuwenden und die Anwendung einzuüben, damit es implizit werden kann.

- Die daraus folgenden Handlungsoptionen müssen für alle verbindlich und klar geregelt werden und entsprechende Sicherheit im Umgang mit als schwierig und destruktiv wahrgenommenen Konflikten vermitteln. Dazu braucht es das Erleben, das diese destruktiv anmutenden Konflikte konstruktiv gelöst werden können.

So ergibt sich aus dem Projekt und der soziologischen Diskussion der Evaluationsergebnisse folgende Schlussfolgerung über die Möglichkeit der Organisationsentwicklung und die Wandelbarkeit von Organisationskulturen, wobei es unerheblich ist, ob es sich um den Umgang mit Konflikten, die Art der Kommunikation, die christliche oder humanistische Weltanschauung eines Trägers handelt: Nur in Situationen unbedingter und unmittelbarer Handlungsnotwendigkeit und vor allem bei Handlungseinsicht aller Akteure und deren Befähigung, das notwendige Wissen als Grundlage des Handelns zu erwerben und auch einzusetzen, kann Veränderung von Organisationskulturen nachhaltig gelingen. Nicht zu unterschätzen sind bei allen Vorhaben der Organisationsentwicklung die strukturellen Grenzen, die den Organisationen aufgrund der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen gesetzt sind.

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfliktdefinition des Projektes (Trägerdefinition)	16
Abbildung 2: Darstellung Konflikteskalation als „Konfliktspirale“ (Trägerdefinition)	17
Abbildung 3: Entmutigungskreislauf	20
Abbildung 4: Stufen und Ebenen der Konflikteskalation	22
Abbildung 5: Herangehensweise an Konflikte (Trägerdefinition)	22
Abbildung 6: Indikatoren einer <i>'Konstruktiven Konfliktkultur'</i> (Trägerdefinition)	23
Abbildung 7: Ermutigungskreislauf	25
Abbildung 8: Übersicht über den Projektverlauf	26
Abbildung 9: Übersicht über den Konfliktworkshop	31
Abbildung 10: Übersicht über die Teammoderation	33
Abbildung 11: Aufbauorganisation der Altenhilfe	40
Abbildung 12: Übersicht über das Sample	42
Abbildung 13: Einbindung der Erhebungen in den Projektverlauf	43
Abbildung 14: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt 1	44
Abbildung 15: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt 2	45
Abbildung 16: Übersicht Interviews Erhebungszeitpunkt 3	46
Abbildung 17: Übersicht Konfliktwahrnehmung	70
Abbildung 18: Benannte Konfliktthemen zum ersten Erhebungszeitpunkt	71
Abbildung 19: Benannte Konfliktthemen zum zweiten Erhebungszeitpunkt	72
Abbildung 20: Benannte Konfliktthemen zum dritten Erhebungszeitpunkt	73
Abbildung 21: Übersicht Konfliktsicht	75
Abbildung 22: Übersicht der Konflikt- und Belastungsthemen	106
Abbildung 23: Umgang mit Konflikten im Kontext der Interventionen	138
Abbildung 24: Regelentwicklung für Konfliktsituationen	141
Abbildung 25: Entwicklung von Konfliktfähigkeit	143
Abbildung 26: Zielerreichung Einzelcoaching	167
Abbildung 27: Zielerreichung Konfliktworkshop	168
Abbildung 28: Zielerreichung Teammoderation	169
Abbildung 29: Spannungsfeld Wahrnehmen und Beurteilen	182
Abbildung 30: Spannungsfeld Wissen und Handeln	184
Abbildung 31: Spannungsfeld Haltung und Bewertung	187

11. Literaturverzeichnis

- **AMRHEIN**, Ludwig (2002): Machtbeziehungen und soziale Konflikte in der stationären Altenpflege. In: Backes, Gertrud M./ Clemens Wolfgang (Hrsg.): Zukunft der Soziologie des Alter(n)s, Opladen, S. 183-218
- **ABELS**, Heinz (2009a): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick in die Gesellschaft, 4. Auflage, Wiesbaden
- **ABELS**, Heinz (2009b): Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, 4. Auflage, Wiesbaden
- **BAIER**, Sebastian & **MALLWICH-PÖTZ**, Katharina (2015): Ist Organisationsentwicklung ohne konstruktiv gelebte Konfliktkultur möglich? Der Beitrag eines internen Konfliktmanagementsystems zur Weiterentwicklung der Organisationskultur. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktregelung zwischen Nähe und Distanz: Entflechtung von Konfliktparteien in Organisationen, 4. Jahrgang, Heft 1/2015, Stuttgart, S. 30-39
- **BALLREICH**, Rudi (2012): Konfliktodynamik in Organisationen konstruktiv gestalten. Rudi Ballreich im Gespräch mit Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktmanagement-Programme in Unternehmen, 1. Jahrgang, Heft 1/2012, Stuttgart, S. 74-76
- **BALLREICH**, Rudi & **FRÖSE**, Marlies W. & **PIBER**, Hannes (Hrsg.) (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden, Bern
- **BALLREICH**, Rudi & **RÜMKE**, Annejet & **KOHLHOFER**, Ingrid (2014): Burnout-Prophylaxe durch Veränderung der kalten Konfliktkultur in Organisationen. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Kalte Konflikte, 3. Jahrgang, Heft 2/2014, Stuttgart, S. 110-120
- **BARTHOLOMEW**, Kathleen (2009): Feindseligkeit unter Pflegenden beenden. Wie sich das Pflegepersonal gegenseitig das Leben schwermacht und den Nachwuchs vergraut – Analyse und Lösungen, Bern
- **BAUER**, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen, 21. Auflage, München
- **BAUER**, Joachim (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, 7., aktualisierte Taschenbuchauflage, München

- **BAUER**, Ullrich & **BÜSCHER**, Andreas (2008): Soziale Ungleichheit und Pflege. Beiträge sozialwissenschaftlich orientierte Pflegeforschung, Wiesbaden
- **BEHER**, Karin & **KRIMMER**, Holger & **RAUSCHENBACH**, Thomas & **ZIMMER**, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, Weinheim und München
- **BENNER** Patricia (2012): Stufen der Pflegekompetenz. From Novice to Expert, 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern
- **BENNER**, Patricia & **WRUBEL**, Judith (1997): Pflege, Stress und Bewältigung. Gelebte Erfahrung von Gesundheit und Krankheit, Bern
- **BERGER**, Peter L. & **LUCKMANN**, Thomas (2004): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 20. Auflage, Frankfurt am Main
- **BOLLINGER**, Heinrich & **GERLACH**, Anke & **PFADENHAUER**, Michaela (Hrsg.) (2008): Gesundheitsberufe im Wandel. Soziologische Beobachtungen und Interpretationen, Frankfurt am Main
- **BONACKER**, Torsten (Hrsg.) (2008): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung, 4. Auflage, Wiesbaden
- **BORTZ**, Jürgen & **DÖRING**, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg
- **COSER**, Lewis A. (2009): Theorie sozialer Konflikte. Neuauflage, Neuwied am Rhein
- **DEEKE**, Axel (1995): Experteninterviews – ein methodisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, Christian/ Deeke, Axel/ Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 191, Nürnberg
- **DEUTSCH**, Morton (1976): Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse, München und Basel
- **DIMITROVA**, Vasilena & **LÜDMANN**, Mike (2014): Sozial-emotionale Kompetenzentwicklung. Leitlinie der Entfaltung der emotionalen Welt, Wiesbaden
- **DREYFUS**, Hubert L. & **DREYFUS**, Stuart E. (1987): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition, Hamburg
- **ENDRUWEIT**, Günter (Hrsg.) (1993): Moderne Theorien der Soziologie. Strukturell-funktionale Theorie, Konflikttheorie, Verhaltenstheorie, Stuttgart

- **ENDRUWEIT, Günter** (2004): Organisationssoziologie, 2., erweiterte u. überarbeitete Auflage, Stuttgart
- **ENGELFRIED-RAVE, Ursula** (2014): Kampfarena Esstisch – Konfliktstile in familialen Kommunikationssituationen, Hamburg (zugleich Dissertation, Universität Koblenz-Landau, 2013)
- **EUROPÄISCHE MINISTERIELLE WHO-KONFERENZ** (2006): Psychische Gesundheit: Herausforderungen annehmen, Lösungen schaffen. Bericht über die Ministerkonferenz der Europäischen Region der WHO in Finnland, Dänemark
- **FENGLER, Jörg** (2008): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 7. Auflage, Stuttgart
- **FENGLER, Jörg & SANZ, Andrea** (Hrsg.) (2011): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese, Stuttgart
- **FISCHER, Lorenz** (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen
- **FISCHER, Hans Rudi** (2013): „Wir haben doch auch gestern schon einen guten Job gemacht!“ Konfligierende Zeitperspektiven bei Veränderungsprozessen. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konflikte in beruflichen Partnerschaften, 2. Jahrgang, Heft 1/2013, Frankfurt am Main, S. 62-66
- **FLICK, Uwe & KARDORFF von, Ernst & STEINKE, Ines** (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- **FLICK, Uwe** (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- **FLICK, Uwe** (Hrsg.) (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen, Reinbek bei Hamburg
- **FREIRE, Paulo** (1984): Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit, Hamburg
- **GEBHARDT, Winfried & KAMPHAUSEN, Georg** (1994): Zwei Dörfer in Deutschland. Mentalitätsunterschiede nach der Wiedervereinigung, Opladen
- **GEBHARDT, Winfried** (1994): Idee, Mentalität, Institution. Kultursoziologische Anmerkungen zu einer Theorie institutionellen Wandels. In: Sociologia Internationalis. Internationale Zeitschrift für Soziologie, Kommunikations- und Kulturforschung 31/1993, Berlin, S. 41-61

- **GEBHARDT**, Winfried (1992): Individualisierung, Pluralisierung und Institutioneller Wandel. Für eine „kritische“ Theorie der Institution. In: Böckenförde Ernst- Wolfgang et. (Hrsg.): Der Staat. Zeitschrift für Staatslehre, Öffentliches Recht und Verfassungsgeschichte. 31. Band, Heft 3/1992, Berlin, S. 347- 365
- **GEIGER**, Theodor (1987): Die soziale Schichtung des Deutschen Volkes, Stuttgart
- **GEHLEN**, Arnold (1977): Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen, 4. Auflage, Frankfurt am Main
- **GFÄLLER**, Georg R. (2010): Die Wirkung des Verborgenen. Unbewusste Hintergründe kommunikativer Prozesse in Unternehmen und Institutionen, Stuttgart
- **GLASL**, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, Stuttgart
- **GLASL**, Friedrich (2006): Konfliktfähigkeit statt Streitlust! Die Chance, zu sich selbst und zueinander zu finden, 2. Auflage, Dornbach
- **GLASL**, Friedrich (2008): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte. Übungen. Praktische Methoden, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart
- **GLASL**, Friedrich (2014): Eskalationsdynamik, zur Logik von Affektsteigerungen. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Heiße Konflikte, 3. Jahrgang, Heft 3/2014, Stuttgart, S. 190-199
- **GLÄSER**, Jochen & **LAUDEL**, Gritt (2008): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden
- **GOFFMAN**, Erving (2005): Wir alle spielen Theater, Die Selbstdarstellung im Alltag, 3. Auflage, München
- **GÖTZ**, Klaus (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. Managementkonzepte Band 9, 4., verbesserte Auflage, München
- **GROTH**, Torsten & **SCHLIPPE**, Arist v. (2016): Vexierbilder... Paradoxien in Organisationen als Ausgangspunkt für Konflikte. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen, Paradoxien, Dilemmata, Unlösbarkeiten, 5. Jahrgang, Heft 1/2016, Stuttgart, S. 6-9
- **GUKENBIEHL**, Hermann L. (2010): Institution und Organisation. In: Krote, Hermann/ Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, 8., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, S. 145-162

- **HASSELHORN**, Hans-Martin, **MÜLLER**, Bernd Hans, **TACKENBERG**, Peter et. (2005) (Hrsg.): Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit. Ü 15 2005, Bremerhaven
- **HÜSTER**, Paul & **HOBELSBERGER**, Hans & **HELLWIG**, Andreas (2016) (Hrsg.): Christliche Organisationskultur prägen. Ansätze im kirchlichen Gesundheitswesen, Freiburg im Breisgau
- **HEIGL**, Norbert J. (2014): Konflikte verstehen und steuern, Wiesbaden
- **HEINZE**, Thomas (2001): Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodik und Forschungspraxis, München
- **HEINZELMANN**, Martin (2004): Das Altenheim – immer noch eine „Totale Institution“? Eine Untersuchung des Binnenlebens zweier Altenheime, Göttingen (zugleich Dissertation an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen, 2004)
- **HENZE**, Karl-Heinz. & **PIECHOTTA**, Gudrun: (Hrsg.) (2004): Brennpunkt Pflege. Beschreibung und Analyse von Belastungen des pflegerischen Alltags, Frankfurt am Main
- **HONNETH**, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main
- **JIRANEK**, Heinz & **EDMÜLLER**, Andreas (2007): Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen. 2., überarbeitete Auflagen, Planegg/München
- **JUNGHANNS**, Gisa & **MORSCHHÄUSER**, Martina (Hrsg.) (2013) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Wiesbaden
- **KAUFFELD** Simone & **GROTE** Sven & **FRIELING** Ekkehart (Hrsg.) (2009): Handbuch der Kompetenzentwicklung, Stuttgart
- **KERNTKE**, Wilfried (2004): Mediation und Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten; Ein Leitfaden für Führungskräfte, Bern
- **KIRCHHOFF**, Lars & **KRAUS**, Anne Isabel (2016): Von Zauberhänden und Verregelungsskepsis: Normen im Konflikt. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Normierung im betrieblichen Konfliktmanagement, 5. Jahrgang, Heft 2/2016, Stuttgart, S. 94-101
- **KNOBLAUCH**, Hubert (2005): Wissenssoziologie, Bern

- **KOCH-STRAUBE**, Ursula (2003): Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie, 2., korrigierte Auflage, Bern
- **KOLODEJ**, Christa & **PALKOVICH**, Aldo M. & **KALLUS**, Konrad Wolfgang (2016): Die Bedeutung von Konflikteskalation und Konfliktlöseverhalten für die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigkeit. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Paradoxien, Dilemmata, Unlösbarkeiten, 5. Jahrgang, Heft 1/2016, Stuttgart, S. 44-54
- **KRAUS**, Björn (2014): Macht und Ohnmacht in Konflikten. Zur Reflexion der Durchsetzungspotentiale. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen, Internationale Dimensionen der Konfliktbearbeitung, 3. Jahrgang, Heft 4/2014, Stuttgart, S. 324-331
- **KREYENBERG**, Jutta (2004): Handbuch Konflikt-Management. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse; Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile; Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen, 2. Auflage, Berlin
- **KROTE**, Hermann & **SCHÄFERS**, Bernhard (Hrsg.) (2010): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, 8., durchgesehene Auflage, Wiesbaden
- **KRUSE**, Andreas (1992): Konflikt- und Belastungssituationen in stationären Einrichtungen der Altenhilfe und Möglichkeiten ihrer Bewältigung. In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familien und Senioren, Band 2, Stuttgart
- **KUCKARTZ**, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim und Basel
- **KURTZ**, Thomas (2002): Berufssoziologie. Bielefeld
- **KURTZ**, Thomas & **PFADENHAUER**, Michaela (Hrsg.) (2010): Soziologie der Kompetenzen (Wissen, Kommunikation und Gesellschaft), 1. Auflage, Wiesbaden
- **KÜHL**, Stefan (2004): Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld
- **KÜHL**, Stefan & **STRODHOLZ**, Petra (Hrsg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg
- **LANGE**, Ute & **HARNEY**, Klaus & **RAHN**, Sylvia et. (Hrsg.) (1999): Studienbuch berufliche Sozialisation. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zu Etappen der beruflichen Sozialisation, Bad Heilbrunn
- **LIPP**, Wolfgang (1989): Entinstitutionalisierung. Wie erfasst man sozialen Verfall? In: Papalekas, J. Chr. (Hrsg.): Kulturelle Integration und Kulturkonflikte in der technischen Zivilisation, Frankfurt am Main und New York, S. 86-114

- **LIPP**, Wolfgang (1990): Institution und Veranstaltung. Zur neueren Entwicklung institutionellen Bewusstseins in den Sozialwissenschaften. In: Pankoke, E. (Hrsg.): Institution und technische Zivilisation. Symposium zum 65. Geburtstag von Johannes Chr. Papalekas, Berlin, S. 31-50
- **LOFFING**, Christian & **GEISE**, Stephanie (2005): Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege, Bern
- **LOHMER**, Mathias (Hrsg.) (2004): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, 2. verbesserte Auflage, Stuttgart
- **LUCKMANN**, Thomas (1985): Wissen und Gesellschaft. Ausgewählte Aufsätze 1981-2002, Konstanz
- **LUHMANN**, Niklas (1975): Macht. 3. Auflage, Stuttgart
- **LUHMANN**, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main
- **LUHMANN**, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main
- **LUHMANN**, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Frankfurt am Main
- **MAASEN**, Simone (2012): Wissenssoziologie. 3. unveränderte Auflage, Bielefeld
- **MATHE**, Thomas (2005): Medizinische Soziologie und Sozialmedizin. 2., überarbeitete Auflage, Idstein
- **MAYER**, Horst-Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, München
- **MAYRING**, Phillip (2011): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim
- **MERKENS**, Hans (2004): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe/ Kardorff von, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- **MESSMER**, Heinz (2013): Niklas Luhmanns systemtheoretische Erklärung sozialer Konflikte. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Die neue Führungskraft, 2. Jahrgang, Heft 2/2013, Stuttgart, S. 156-158
- **MICHAELIS**, Martina (2005): Pflege als extreme Verausgabung: arbeitssoziologische Aspekte. In: Schroeter, Klaus R. & Rosenthal, T. (Hrsg.): Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven, Weinheim und München.

- **MÜNCH**, Richard (2004): Soziologische Theorien Band 3: Gesellschaftstheorien, Frankfurt Main
- **MÜNCH**, Richard (2007): Soziologische Theorien Band 2: Handlungstheorien, korrigierte Auflage, Frankfurt Main
- **NEUBAUER**, Walter (2003): Organisationskultur. Stuttgart
- **NOLLMANN**, Gerd (1997): Konflikte in Interaktion, Gruppen und Organisationen, 2. Auflage, München und Mering
- **OBOOTH**, Monika & **SEILS**, Gabriele (2008): Mediation in Gruppen und Teams. Praxis und Methodenbuch, Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn
- **OFNER**, Franz (2013): Identitätsbildung in der Arbeit zwischen Macht und sozialer Anerkennung. Traditionelle und neue Arbeitsformen im Vergleich. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konflikte in beruflichen Partnerschaften, 2. Jahrgang; Heft 1/2013, Stuttgart, S. 44-53
- **ORTMANN**, Günther (2016): Von der Kunst des Unmöglichen. Paradoxien in Organisationen und anderswo. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Paradoxien, Dilemmata, Unlösbarkeiten, 5. Jahrgang, Heft 1/2016, Stuttgart, S. 10-21
- **PRIOR**, Christian (2012): Teamgespräche. Führungskräfteentwicklung, Konfliktprävention und Motivationsförderung durch institutionalisierte Metakommunikation im Team. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktmanagement-Programm in Unternehmen. 1. Jahrgang, Heft 1/2012, Stuttgart, S. 36-45
- **RIEDER**, Kerstin (1999): Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege, München
- **ROSENBERG**, Marshall B. (2013): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, 11. Auflage, Paderborn
- **SCHÄFER**, Rüdiger (2012): Konflikte als Chance. Einfluss der Organisationskultur auf die Entwicklung eines Konfliktklärungssystems in einem Kinderhaus, Hamburg
- **SCHÄFER-WALKMAN**, Susanne (2009): Stress in der Pflegearbeit: anregend und aufregend? Vom Umgang mit der eigenen Gesundheit in einem belastenden Beruf. Demenz weiterdenken. Fachtagung am 14.11.2009, Augsburg
- **SCHIERSMANN** Christiane & **THIEL**, Heinz- Ulrich (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden

- **SCHMID**, Bernd (2012): Konflikte und Verantwortung. In: Troja, Markus (Hrsg.) *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konflikte in Gruppen und Teams*, 1. Jahrgang, Heft 2/2012, Stuttgart, S. 132-141
- **SCHMIDT**, Gunther (2009): Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz. Hypnosystemische Konzepte für die konstruktive Nutzung der Kräfte im Konflikt-System CD 1; Mobbing-Fachtagung Glottertal, 10. Juli 2009, Müllheim
- **SCHMIDT**, Gunther (2011): „Hypnose wird falsch verstanden“ Gunther Schmidt im Interview in: *Manager Seminare*, 21. Jahrgang 2011, Heft 155, S. 54-59
- **SCHMIDT**, Gunther (2013): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung, 5. Auflage, Heidelberg
- **SCHMITT**, Lars (2012): Georg Simmel: „Der Streit“ (1908) Konflikt als Form sozialer Wechselwirkung. In: Troja, Markus (Hrsg.): *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktmanagement-Programm in Unternehmen*. 1. Jahrgang, Heft 1/2012, Stuttgart, S. 82-83
- **SCHMITT**, Lars (2012): Karl Marx: Konflikte als Motor des Wandels. In: Troja, Markus (Hrsg.): *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktlösung in Gruppen und Teams*. 1. Jahrgang, Heft 2/2012, Stuttgart, S. 176-178
- **SCHMITT**, Lars (2013): Pierre Bourdieu: Symbolische Gewalt. In: Troja, Markus (Hrsg.): *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konflikte in beruflichen Partnerschaften*, 2. Jahrgang, Heft 1/2013, Stuttgart, S. 36-45
- **SCHOENAKER**, Theo & **SEITZER**, Julitta & **WICHTMANN**, Gerda (1995): *So macht mein Beruf mir wieder Spaß. Ein Selbsthilfebuch für Erzieherinnen*, München
- **SCHOLZ**, Christian & **HOFBAUER**, Wolfgang (1990): *Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien*, Wiesbaden
- **SCHREYÖÖG**, Astrid (2012): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. 7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main
- **SCHREYÖÖG**, Astrid (2013): Konfliktpotentiale neu ernannter Führungskräfte. In: Troja, Markus (Hrsg.): *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Die neue Führungskraft*, 2. Jahrgang, Heft 2/2013, Stuttgart, S. 106-117
- **SCHROETER**, Klaus R. (2006): *Das soziale Feld der Pflege. Eine Einführung in Strukturen, Deutungen und Handlungen*, München

- **SCHROETER, Klaus R. & ROSENTHAL Thomas (Hrsg.) (2005)** Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven, 1. Auflage, München
- **SCHROETER, Kristin & ROGMANN, Jens & REDLICH, Alexander (2012):** Interne Konfliktberatung in Organisationen. Informelle Konfliktkompetenzen stärken. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktlösung in Gruppen und Teams, 1. Jahrgang, Heft 2/2012, Stuttgart, S. 142-150
- **SCHULZ VON THUN, Friedemann (1999):** Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg
- **SCHULZ VON THUN, Friedemann (1999):** Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek bei Hamburg
- **SCHULZ VON THUN, Friedemann (1999):** Miteinander Reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek bei Hamburg
- **SCHÜTZ, Alfred & LUCKMANN, Thomas (2003):** Struktur der Lebenswelt, Bern
- **SCHWENDNER, Raimund (2012):** Konflikte wirksam lösen. Systemisches Arbeiten mit Familien und Organisationen. Ein Praxisbuch, Stuttgart
- **SELLIN, Volker (1985):** Mentalität und Mentalitätsgeschichte. In: Historische Zeitschrift, Band 241, Heft 3, München, S. 555-598
- **SIMMEL, Georg (1992):** Soziologie. Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 2, 1. Auflage, Frankfurt am Main
- **SIMON, Fritz B. (2012):** Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 2. Auflage, Heidelberg
- **SIMON, Fritz B. (2013):** Einführung in die systemische Organisationstheorie. 4. Auflage, Heidelberg
- **SIMSA, Ruth (2013):** „Keine Konflikte sind auch keine Lösung...“ Konfliktmanagement in Nonprofit-Organisation. In: Troja, Markus (Hrsg.): Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Die neue Führungskraft, 2. Jahrgang, Heft 2/2013, Stuttgart, S. 36 – 45
- **STADLER, FRANZ (2012):** Die Macht der Spielneuronen. Vortrag WIFI Wien, 15.02.2012.
- **STAHL, Eberhard (2012):** Konflikte brauchen Werbung. Vom Umgang mit problematischen Vorannahmen bei Konfliktklärung in Gruppen. In: Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konfliktlösung in Gruppen und Teams, 1. Jahrgang, Heft 2/2012, Stuttgart, S. 100-108

- **STRACHWITZ**, Rupert (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen, S. 23-36
- **STÜTZ-HEBEL**, Monika & **ANTONS**, Klaus (2015): Alles Leben ist konflikt-haft. Die Konzepte Kurt Lewis als Grundlage für Selbstmanagement, Coaching und Konfliktbearbeitung. In: Troja, Markus/ Redlich, Alexander/ Dendorfer-Ditges, Renate (Hrsg.): Konflikt-dynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen. Konflikte ver-erben, 4. Jahrgang, Heft 3/2015, Stuttgart, S. 226-234
- **THALHOFER**, Katrin & **BORUTTA**, Manfred (2008): Zwischen den Ebenen. In: Altenpflege. Magazin für Fachkräfte in der Altenpflege, 33. Jahrgang, Heft 8/2008, Hannover, S. 28-31
- **THIEL**, Ansgar (2003): Soziale Konflikte, Bielefeld
- **VOGES**, Wolfgang (2002): Pflege alter Menschen als Beruf. Soziologie eines Tätigkeitsfeldes, Wiesbaden
- **WALTER-BUSCH**, Emil (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick, Wien
- **WATZLAWIK**, Paul & **KREUZER** Franz (2010): Die Unsicherheit der Wirklichkeit. Ein Gespräch über den Konstruktivismus, 10. Auflage, München
- **WATZLAWIK**, Paul (2004): Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Wahn – Täuschung – Verstehen, 30. Auflage, München
- **WATZLAWIK**, Paul & **BEAVIN**, Janet H. & **JACKSON**, Don D. (2000): Menschliche Kommunikation, Formen Störungen Paradoxien. 10., unveränderte Auflage, Bern
- **WATZLAWIK**, Paul & **WEAKLAND**, John H. & **FISCH**, Richard (2003): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, 6., unveränderte Auflage, Bern
- **WEBER**, Max (2002): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen
- **WEBER**, Max (2006): Religion und Gesellschaft. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Frankfurt am Main
- **WEBER**, Max (2005): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Erfstadt
- **WILLKE**, Helmut (2011): Einführung in das systemische Wissensmanagement. 3., überarbeitete u. erweiterte Auflage, Heidelberg

- **WINDELER, Arnold & SYDOW, Jörg** (Hrsg.) (2013): Kompetenz: Sozialtheoretische Perspektiven. 1. Auflage, Hamburg
- **ZIMBER, Andreas & WEYERES, Siegfried** (Hrsg.) (1999): Arbeitsbelastung in der Altenpflege. 1. Auflage, Göttingen
- **ZIMMER, Annette & PRILLER, Eckhard** (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, 2. Auflage, Wiesbaden

12. Anhang

12.1 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt I

a) Interview-Leitfaden für die Einrichtungsleitung

Einleitung: Ich stelle ihnen im Interview verschiedene Fragen. Ich möchte aber gerne mit Ihnen gemeinsam zu den folgenden Themen ins Gespräch kommen, denn Sie sind die Experten für das, was in der Einrichtung an Konflikten existent ist und wie Sie als Führungsperson mit den Konflikten umgehen.

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich Konflikte in Erinnerung zu rufen, die Sie im vergangenen Jahr in der Einrichtung gehört, gesehen oder selbst erlebt haben. Erzählen Sie bitte von diesen Konflikten und ergänzen Sie sich in den Erläuterungen
- Versuchen Sie sich bitte zu erinnern: Was waren Ihre Ansatzpunkte zur Konfliktregulierung?

Themenkomplex 2: Macht und Regeln

- Gibt es Regeln in Ihrer Einrichtung, die bei Konflikten normalerweise zur Anwendung kommen?
- Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen – wird gewünscht, dass Sie die Entscheidung treffen?
- Wie groß sind die Spielräume möglicher Lösungen in denen Sie für alles offen sind – und wo sind die Grenzen, ab denen Sie entscheiden (müssen)?
- Wie machen Sie Spielräume und Grenzen für die Mitarbeiter transparent?

Themenkomplex 3: Führung

- Welche Rolle haben Sie beide als Vorgesetzte in Konfliktsituationen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden würden, wie würde er enden?
In meiner Führungsaufgabe folge ich dem Grundsatz/ dem Motto....
- Wie lassen Sie das Motto in Ihrer Einrichtung lebendig werden?

Themenkomplex 4: Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung

- Welche Veränderungsprozesse haben Sie in letzter Zeit in der Einrichtung begonnen?
- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung?
- Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen?
- Welche Veränderungen in der Konfliktkultur in Ihrer Einrichtung wären für Sie wünschenswert und was versprechen Sie sich von diesen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihrer Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

b) Interview-Leitfaden für die mittlere Führungsebene

Einleitung: Ich stelle Ihnen im Interview verschiedene Fragen. Ich möchte aber gerne mit Ihnen gemeinsam zu den folgenden Themen ins Gespräch kommen, denn Sie sind die Experten für das, was in der Einrichtung an Konflikten existent ist und wie Sie als Führungsperson mit den Konflikten umgehen.

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich einen Konflikt in Erinnerung zu rufen, den Sie im vergangenen Jahr in Ihrem Bereich erlebt haben. Es kann ein Konflikt sein, bei dem Sie den Konflikt als Beteiligter erlebt haben oder bei dem Sie der Konfliktmanager waren. Erzählen Sie mir bitte von diesem Konflikt.
- Wenn Sie den Konflikt reguliert haben, versuchen Sie sich bitte zu erinnern: Was waren Ihre Ansatzpunkte zur Konfliktregulierung?
- Brauchten Sie in dieser Konfliktsituation die Unterstützung der Einrichtungsleitung/ Haben Sie Unterstützung erfahren? Welche Hilfen haben Sie bekommen?

Themenkomplex 2: Macht und Regeln

- Gibt es Regeln in Ihrer Einrichtung, die bei Konflikten normalerweise zur Anwendung kommen? (schriftliche oder ungeschriebene Gesetze)
- Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen – wird gewünscht, dass Sie die Entscheidung treffen?
- Wie groß sind die Spielräume möglicher Lösungen, in denen Sie für alles offen sind – und wo sind die Grenzen, ab denen Sie entscheiden (müssen)? Wie machen Sie Spielräume und Grenzen für die Mitarbeiter transparent?
- Was erwarten Sie von Ihren eigenen Vorgesetzten, wenn es um Konflikte geht?

Themenkomplex 3: Führung

- Welche Rolle haben Sie als Vorgesetzte in Konfliktsituationen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden würden, wie würde er enden?
In meiner Führungsaufgabe folge ich dem Grundsatz/ dem Motto....
- Wie lassen Sie das Motto in Ihrer Einrichtung lebendig werden?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter auf Konfliktsituationen?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter in Konfliktsituationen, wenn er /sie selbst beteiligt ist?
- Können Sie mir etwas über Ihren Vorgesetzten erzählen? Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten, was würden Sie sich noch wünschen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden müssten, wie würde er enden?
Mein Vorgesetzter folgt dem Grundsatz/ dem Motto...

Themenkomplex 4: Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung

- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung?
- Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen?
- Welche Veränderungen in der Konfliktkultur in Ihrer Einrichtung wären für Sie wünschenswert?

Themenkomplex 5: Ausstieg

- Haben Sie darüber nachgedacht, aus Ihrem bisherigen Beruf auszusteigen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihre Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

c) Interview-Leitfaden für die Mitarbeitende

Einleitung: Ich stelle Ihnen im Interview verschiedene Fragen. Ich möchte aber gerne mit Ihnen gemeinsam zu den folgenden Themen ins Gespräch kommen, denn Sie sind die Experten für das, was in der Einrichtung an Konflikten existent ist und wie Sie als Führungsperson mit den Konflikten umgehen.

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich einen Konflikt in Erinnerung zu rufen, den Sie in der Vergangenheit in Ihrem Arbeitsbereich erlebt haben. Erzählen Sie mir bitte von diesem Konflikt.

Themenkomplex 2: Führung

- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter auf Konfliktsituationen?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter in Konfliktsituationen, wenn er selbst beteiligt ist?
- Können Sie mir etwas über Ihren Vorgesetzten erzählen? Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten, was würden Sie sich noch wünschen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden müssten, wie würde er enden?
Mein Vorgesetzter folgt dem Grundsatz/ dem Motto...

Themenkomplex 3: Macht und Regeln

- Gibt es Regeln in der Einrichtung und in Ihrem Bereich, die bei Konflikten normalerweise zur Anwendung kommen?
- Was erwarten Sie von Ihren Vorgesetzten, wenn es um Konflikte geht?

Themenkomplex 4: Ausstieg

- Haben Sie darüber nachgedacht, aus Ihrem bisherigen Beruf auszusteigen?

Themenkomplex 5: Veränderungsprozesse in der Einrichtung

- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in der Einrichtung?
- Wie reagieren Sie auf Veränderungen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihr Arbeitsplatz verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

12.2 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt II

a) Interview-Leitfaden für die Einrichtungsleitung und die mittlere Führungseben

Thema 1: Veränderung durch die Interventionen

- Wenn Sie auf die Workshops zurückblicken: Hat sich seitdem etwas verändert?
- Was hat sich verändert – bei Ihnen persönlich, bei den Mitarbeitern?
- Haben Sie das Gefühl, dass sich dadurch die Konfliktkultur oder das Herangehen an Konflikte in Ihrer Einrichtung verändert hat?

Thema 2: Regelungen in Konfliktsituationen

- Haben sich Regelungen entwickelt in Bezug auf Konflikte? Haben Sie Inhalte in Ihr Team übergeleitet?

Thema 3: Konflikte in der Einrichtung

- Haben Sie Beispiele für Konflikterkennung und Konfliktbearbeitung in der Zeit seit dem letzten Interview?

b) Interview-Leitfaden für die Mitarbeiter

Themenkomplex 1: Aktuelle Konflikte in der Einrichtung

- Gibt es zurzeit Konflikte in der Einrichtung?

Themenkomplex 2: Regelungen in Konfliktsituationen

- Haben sich Regelungen in Bezug auf Konflikte entwickelt?

Themenkomplex 3: Führungsverhalten in Konfliktsituationen

- Wie reagieren Ihre Vorgesetzten, wenn es Konflikte gibt? Wie ist der Umgang mit Konfliktsituationen?

Themenkomplex 4: Veränderungen

- Hat sich was verändert?

12.3 Interviewleitfaden zum Erhebungszeitpunkt III

a) Interview-Leitfaden für die Einrichtungsleitung

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich Konflikte in Erinnerung zu rufen, die Sie im vergangenen Jahr in der Einrichtung gehört, gesehen oder selbst erlebt haben. Erzählen Sie bitte von diesen Konflikten und ergänzen Sie sich in den Erläuterungen!
- Versuchen Sie sich bitte zu erinnern: Was waren Ihre Ansatzpunkte zur Konfliktregulierung? *Gibt es Veränderungen, die Sie auf das Projekt zurückführen würden?*

Themenkomplex 2: Macht und Regeln

- *Haben Sie Regelungen entwickelt?*
- Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen – wird gewünscht, dass Sie die Entscheidung treffen?

Themenkomplex 3: Führung

- Welche Rolle haben Sie beide als Vorgesetzte in Konfliktsituationen?
- *Hat sich durch das Projekt etwas an Ihrem Verständnis verändert?*
 - *Nachfrage „Guter Bulle/ Böser Bulle“ als Beschreibung in den ersten Interviews. Erklärungen/ Beobachtungen?*

Themenkomplex 4: Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung

- Welche Veränderungsprozesse haben Sie in letzter Zeit in der Einrichtung begonnen?
- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung?
- Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihre Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

b) Interview-Leitfaden für die mittlere Führungsebene

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich einen Konflikt in Erinnerung zu rufen, den Sie im vergangenen Jahr in Ihrem Bereich erlebt haben. Es kann ein Konflikt sein, bei dem Sie den Konflikt als Beteiligter erlebt haben oder bei dem Sie der Konfliktmanager waren. Erzählen Sie mir bitte von diesem Konflikt.
 - *Veränderungen im Vergleich zum ersten Erhebungszeitpunkt!*
- Wenn Sie den Konflikt reguliert haben, versuchen Sie sich bitte zu erinnern: Was waren Ihre Ansatzpunkte zur Konfliktregulierung?
 - *Veränderungen durch das Projekt?*

- Brauchten Sie in dieser Konfliktsituation die Unterstützung der Einrichtungsleitung/ Haben Sie Unterstützung erfahren? Welche Hilfen haben Sie bekommen?
 - *Hat sich hier etwas verändert?*

Themenkomplex 2: Macht und Regeln

- Gibt es Regeln in Ihrer Einrichtung, die bei Konflikten normalerweise zur Anwendung kommen? (schriftliche oder ungeschriebene Gesetze)
- Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen – wird gewünscht, dass Sie die Entscheidung treffen?
- Wie groß sind die Spielräume möglicher Lösungen, in denen Sie für alles offen sind – und wo sind die Grenzen, ab denen Sie entscheiden (müssen)? Wie machen Sie Spielräume und Grenzen für die Mitarbeiter transparent?
- Was erwarten Sie von Ihren eigenen Vorgesetzten, wenn es um Konflikte geht?

Themenkomplex 3: Führung

- Welche Rolle haben Sie als Vorgesetzte in Konfliktsituationen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden würden, wie würde er enden?
In meiner Führungsaufgabe folge ich dem Grundsatz/ dem Motto....
- Wie lassen Sie das Motto in Ihrer Einrichtung lebendig werden?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter auf Konfliktsituationen?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter in Konfliktsituationen, wenn er selbst beteiligt ist?
- Können Sie mir etwas über Ihren Vorgesetzten erzählen? Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten, was würden Sie sich noch wünschen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden müssten, wie würde er enden?
Mein Vorgesetzter folgt dem Grundsatz/ dem Motto...
 - *Nachfrage „Guter Bulle/ Böser Bulle“ als Beschreibung in den ersten Interviews. Erklärungen/ Beobachtungen?*

Themenkomplex 4: Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung

- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in Ihrer Einrichtung?
- Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf Veränderungen?
- Welche Veränderungen in der Konfliktkultur in Ihrer Einrichtung wären für Sie wünschenswert?

Themenkomplex 5: Ausstieg

- Haben Sie darüber nachgedacht, aus Ihrem bisherigen Beruf auszusteigen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihre Einrichtung verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

c) Interview-Leitfaden für die Mitarbeitenden

Themenkomplex 1: Die Konfliktkultur der Einrichtung

- Versuchen Sie sich einen Konflikt in Erinnerung zu rufen, den Sie in der Vergangenheit in Ihrem Arbeitsbereich erlebt haben. Erzählen Sie mir bitte von diesem Konflikt.

Themenkomplex 2: Führung

- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter auf Konfliktsituationen?
- Wie reagiert Ihr Vorgesetzter in Konfliktsituationen, wenn er selbst beteiligt ist?
- Können Sie mir etwas über Ihren Vorgesetzten erzählen? Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten, was würden Sie sich noch wünschen?
- Wenn Sie den folgenden Satz beenden müssten, wie würde er enden? Mein Vorgesetzter folgt dem Grundsatz/ dem Motto...
 - Nachfrage „Guter Bulle/ Böser Bulle“ als Beschreibung in den ersten Interviews. Erklärungen/ Beobachtungen?

Themenkomplex 3: Macht und Regeln

- Gibt es Regeln in der Einrichtung und in Ihrem Bereich, die bei Konflikten normalerweise zur Anwendung kommen?
- Was erwarten Sie von Ihren Vorgesetzten, wenn es um Konflikte geht?

Themenkomplex 4: Ausstieg

- Haben Sie darüber nachgedacht, aus Ihrem bisherigen Beruf auszusteigen?

Themenkomplex 5: Veränderungsprozesse in der Einrichtung

- Wie erleben Sie Veränderungsprozesse in der Einrichtung?
- Wie reagieren Sie auf Veränderungen?

Abschlussfrage:

- Wie würde sich Ihr Arbeitsplatz verändern, wenn es keine Konflikte mehr geben würde?

12.4 Interview-Transkripte

12.4.1 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt I (EZP 1)

12.4.2 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt II (EZP 2)

12.4.3 Interview-Transkripte Erhebungszeitpunkt III (EZP 3)

Die Transkripte der Interviews sind nicht Bestandteil der Veröffentlichung. Sie können aber bei der Verfasserin der Arbeit angefragt und eingesehen werden.

12.5 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, bezugnehmend auf den § 6 Satz 5 der Promotionsordnung des Fachbereiches 1: Bildungswissenschaften der Universität Koblenz-Landau vom 9. Juli 2013, dass ich:

- die als Dissertation vorgelegte Abhandlung in keinem anderen Verfahren zur Erlangung des Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe,
- diese Dissertation selbstständig verfasst, keine anderen als die von mir angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe und die den Werken inhaltlich oder wörtlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe.

Herdorf, den 25.11.2016

Kathrin Bieler

12.6 Curriculum Vitae

PERSÖNLICHE DATEN:

Name: Kathrin Bieler
E-Mail: Kathrin.Bieler@t-online.de

BERUFSERFAHRUNG:

08/2011 bis heute	Gemeinnützige Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe Mitarbeiterin im Fachbereich Qualität, Organisation und Personalentwicklung als Qualitätsmanagementbeauftragte
04/2010 bis 07/2011	Pflegestützpunkt Hamm und Wissen Beratungs- und Koordinierungsstelle für ältere und pflegebedürftige Menschen
08/2007 bis 03/2010	Altenzentrum St. Josef, Betzdorf Dipl. Sozialarbeiterin/ Dipl. Sozialpädagogin als Qualitätsmanagementbeauftragte und Leitung des Sozialen Dienstes
10/2005 bis 10/2006	Universität Koblenz-Landau, Institut für Soziologie Geprüfte wissenschaftliche Hilfskraft, DFG Forschungsprojekt zum XX. Weltjugendtag
11/2002 bis 09/2004	Kinderheim des Seraphischen Liebeswerkes e.V., Koblenz Erzieherin, Mitarbeiterin in der Gruppe
08/2000 bis 07/2001	Kindertagesstätte St. Matthias, Niederschelderhütte/Siegen Erzieherin im Anerkennungsjahr
08/1997 bis 07/1998	Kindergarten Franziskus, Betzdorf Vorpraktikum im Rahmen der Erzieherinnenausbildung

LEHRTÄTIGKEIT:

01/2008 bis heute	Auditorium Südwestfalen, Niederdielfen Freie Mitarbeit als Referentin, Fachinstitut für Fort- und Weiterbildung
WS 2008/2009	Lehrauftrag an der Katholischen Hochschule, Mainz Theorien der Sozialen Arbeit
SS 2009	Lehrauftrag an der Katholischen Hochschule, Mainz Gender in der Sozialen Arbeit

BILDUNGSGANG:

10/2011 bis heute	Promotionsstudium Universität Koblenz-Landau/ Campus Koblenz Fächer: Soziologie und Erziehungswissenschaften
--------------------------	--

10/2007 bis 06/2010	Studium Gerontomanagement (Gerontologie) KFH Mainz, Studienschwerpunkt: Gerontologische Forschung Abschluss: Master of Arts
09/2005 bis 08/2007	Eignungsfeststellungsverfahren zur Promotion Universität Koblenz-Landau/ Campus Koblenz Fächer: Soziologie und Erziehungswissenschaften
10/2001 bis 07/2005	Studium der Sozialen Arbeit FH Koblenz, Studienschwerpunkt: Erziehungssystem Abschluss: Dipl. Sozialarbeiterin (FH)/ Dipl. Sozialpädagogin (FH)
08/1998 bis 07/2001	Ausbildung zur Erzieherin Staatlich anerkannte Fachschule für Sozialwesen in freier Trägerschaft der Schönstätter-Marienschwestern, Koblenz Abschluss: Staatlich anerkannte Erzieherin
08/1989 bis 07/1997	Besuch von Grund- und Realschule qualifizierter Abschluss 1997

ZUSATZQUALIFIKATIONEN:

2013	Case Management (DGCC) Institut für Fort- und Weiterbildung, KH Mainz
2011	Mediation Institut für Fort- und Weiterbildung, KH Mainz