

# Human Resource Management im Konfliktmanagement

*Birgit Werkmann-Karcher*

## **18.1 Grundlagen über Konflikte – 376**

- 18.1.1 Definitionen und Ursachen – 376
- 18.1.2 Konfliktwirkungen – 378
- 18.1.3 Konfliktverlauf und -symptome – 379
- 18.1.4 Konfliktstile – 382

## **18.2 Konfliktmanagement in Organisationen aus der Perspektive des HRM – 383**

- 18.2.1 Konfliktprävention – 384
- 18.2.2 Konfliktbearbeitung – 385

## **Literatur – 393**

Konfliktmanagement in Organisationen ist Führungsaufgabe. Dennoch richten sich ans Human Resource Management (HRM) vielfältige Erwartungen: Die Konfliktbeteiligten suchen dort Schutz und Gerechtigkeit außerhalb ihres Konfliktsystems, die Linie sucht Unterstützung im Beruhigen und Entschärfen destruktiver Kräfte, und die Organisation sucht die Kompetenz, den Konflikt unbeschadet in Image und Kosten beenden und derlei Störfälle zukünftig verhindern zu können. In diesem Kapitel werden Grundlagen über Konfliktentstehung und -dynamik skizziert und ein Diagnosemodell für die Orientierung in Konflikten vorgestellt. Schließlich werden mögliche Rollen des HRM im Konfliktmanagement und Ansatzpunkte für die Prävention von Konflikten beschrieben. Ausgeklammert wird der Beitrag des HRM in der Vertretung von Unternehmensinteressen bei Verhandlungen mit Sozialpartnern.

## 18.1 Grundlagen über Konflikte

### 18.1.1 Definitionen und Ursachen

Konfliktpotenzial,  
Abhängigkeiten, begrenzte  
Menge an Ressourcen

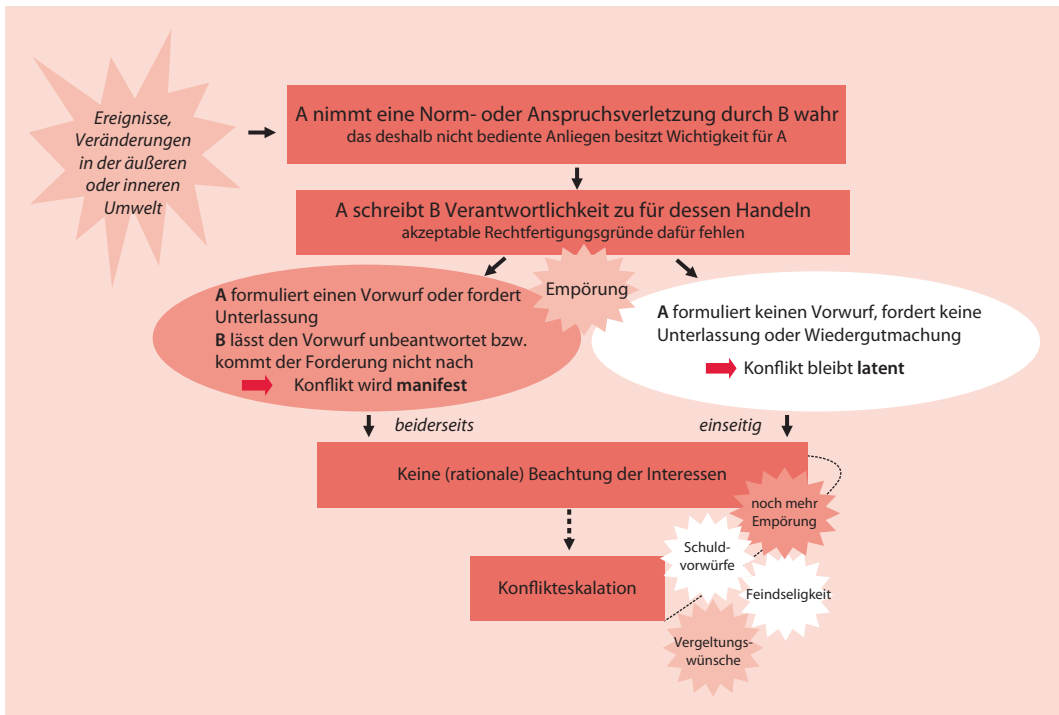
Veränderungen, erhöhter  
Anpassungsdruck,  
Diversität, mediale  
Kommunikation, teambasierte  
Organisationsformen

Organisationen beinhalten in ihrer Anlage hinreichend **Konfliktpotenzial**: Sie funktionieren arbeitsteilig und fordern daher Kooperation verschiedenster Formen zwischen verschiedenen Personen. Das schafft Abhängigkeiten, was eine Bedingung für Konfliktentstehung darstellt. Sie verteilen eine begrenzte Menge an Produktionsressourcen (Budget, Personal, Arbeitsmittel, Infrastruktur) und individuell attraktiven Gütern (Geld, soziale Anerkennung, interessante Arbeit, Positionen, Prestige) nach Kriterien, die nicht zwingend jedem Gerechtigkeitsempfinden entsprechen mögen. Weiter sind Organisationen Veränderungen (Fusionen, Restrukturierungen) unterworfen, die wiederum über einen erhöhten Anpassungsdruck konfliktpotenzierend wirken. Dieses Potenzial tragen auch zunehmende Diversität in globalisierten Organisationswelten, Missverständnis erhöhende mediale Kommunikation und teambasierte Organisationsformen anstelle traditioneller Befehlsorganisationen (vgl. De Dreu & Gelfand, 2008, S. 4).

Verschiedene Konfliktdefinitionen beschreiben im Kern die wahrgenommene Unvereinbarkeit der Handlungswünsche mindestens zweier Personen – so auch die Folgende:

#### Sozialer Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Interaktionen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (oder den Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt und will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (oder die anderen Akteuren) erfolgt (Glasl, 2004, S. 17).



■ **Abb. 18.1** Gerechtigkeitskonflikte als Norm- und Anspruchsverletzung

Es stellt sich die Frage nach den Quellen, aus denen sich die Einschränkungen ergeben, die zu Konflikten werden können. Zu nennen sind hier die häufigsten Konfliktarten (vgl. Rüttinger & Sauer, 2000):

- **Ziel- oder Wertekonflikte:** Personen oder Gruppen verfolgen miteinander inkompatible Ziele oder arbeiten auf der Basis inkompatibler Werte
- **Bewertungskonflikte:** Unterschiedliche Bewertungen von Sachverhalten führen zu unterschiedlichen Vorgehens- oder Entscheidungspräferenzen, was oft mit Informationsdifferenzen zu erklären ist.
- **Verteilungskonflikte:** Knappheit begehrter Ressourcen führt zu Zuteilungsentscheidungen; nicht transparente, faire oder stringente Verfahren und Systeme können Konflikt verursachend sein.
- **Beziehungskonflikte:** Persönliche Antipathie, erlebte Abwertung, Kränkung, Zurückweisung liegen vor; evtl. auch unterschiedliche Ansprüche an die Beziehung und faires Beziehungsverhalten (► Der Gerechtigkeitskonflikt und das Konzept der Norm- bzw. Anspruchsverletzung).

## Konfliktarten

## Der Gerechtigkeitskonflikt und das Konzept der Norm- bzw. Anspruchsverletzung

Viele Konflikte lassen sich mit dem folgenden Konzept von Montada und Kals (2007) erklären: Darin wird letztlich jeder Konflikt in seiner Tiefenstruktur als Beziehungskonflikt begriffen, der eng verbunden ist mit einer Verletzung subjektiver Gerechtigkeits- bzw. Anspruchsnormen. Erlebt eine Partei<sup>1</sup> eine Ungerechtigkeit, wird ein Konflikt heiß und von der Empörung vorangetrieben (Abb. 18.1).

Folgt man diesem Ansatz, dann ist das Erforschen der subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen zentral in der Konfliktbearbeitung. Da wir dazu tendieren zu glauben, die Welt sei objektiv so, wie man sie selbst sieht, glauben wir auch, jeder andere müsse sie so sehen und verstehen (»Naiver Realismus«, Robinson, Keltner, Ward & Ross, 1995). Ergo glauben wir auch gerne, unsere Normen (»Man muss immer ..., darf nie ..., korrektes Verhalten ist, wenn ...«) seien Common Sense und die Ansprüche an die Welt (»... und deshalb steht es mir zu, ....«) seien es auch. Folglich besteht eine Intervention in der Konfliktbearbeitung darin, Grundlage und Angemessenheit der angelegten Normen und Ansprüche zu hinterfragen. Eine andere Intervention liegt im Auffinden von guten Gründen für das Norm verletzende Handeln der anderen Partei; eine direkte Lösung liegt in der Bitte um Verzeihung oder dem Ausdruck echten Bedauerns durch die andere Partei.

Fürs HRM relevant ist die Frage, wann der Austausch zwischen Personen und Organisationen als gerecht empfunden wird. Die Gerechtigkeitstheorie (Adams & Freedman, 1976) besagt, dass das Empfinden von Ungerechtigkeit einen Spannungszustand hervorruft, den man versucht zu reduzieren. Basis für Gerechtigkeitsempfinden ist ein Vergleich mit anderen Personen, der auf dem Verhältnis zwischen Ergebnis und Beitrag basiert (~ Outcome : Input, übertragen auf den Arbeitskontext: Bezahlung und immaterielle Anerkennung : Engagement, Fähigkeiten, Erfahrungen). Wenn das Verhältnis dem der Vergleichspersonen entspricht, wird Gerechtigkeit empfunden, andernfalls wird Ungerechtigkeit empfunden – ein Spannungsgefühl, das durch geeignete Handlungen reduziert oder besser noch beseitigt werden will.

Alternative Gerechtigkeitsprinzipien, die in manchen sozialen Kontexten zur Geltung kommen, sind das Prinzip der Bedürftigkeit (wer mehr braucht, soll mehr bekommen) oder das Prinzip der Gleichheit (alle bekommen gleich viel).

Gerechtigkeit hat verschiedene Dimensionen:

- **Distributive** (Verteilungs-) **Gerechtigkeit:** Wahrgenommene Fairness der Ergebnisse einer Verteilung (Güter, Geld,

Positionen, Chancen, Risiken, Gewinne, Verluste).

- **Interaktionale Gerechtigkeit:** Wahrgenommene Fairness im Verhalten der Akteure.
- **Prozedurale** (Verfahrens-) **Gerechtigkeit:** wahrgenommene Anwendung fairer Verfahren zur Erzielung von Entscheidungen (z. B. Konsistenz in der Verfahrensschritten, Möglichkeit auf Revision).

Die Investition in Herstellung und Vermittlung von Gerechtigkeit, z. B. in organisationalen Bewerbungs- und Verteilungssystemen, ist zentral in der Konfliktprävention. Studien machen deutlich, dass in Organisationen wahrgenommene Gerechtigkeit mit Zufriedenheit einhergeht. Speziell prozedurale Gerechtigkeit ist mit »Commitment« und Vertrauen verbunden, und wo distributive und prozedurale Gerechtigkeit festgestellt werden, findet man mehr freiwilliges Arbeitsengagement (»OCB«; Cohen-Carash & Spector, 2001). Umgekehrt finden sich Zusammenhänge zwischen interaktionaler Ungerechtigkeit und Vergeltungshandlungen, während distributiver Ungerechtigkeit eher durch das Wiederherstellen von Beitragsgleichheit begegnet wird. So genannte Sabotageakte sind schwerer, je größer das Empfinden von distributiver, interaktionaler plus prozeduraler Ungerechtigkeit ist (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002).

1 Mit »Partei« wird in Konflikten mindestens eine bzw. alle die Personen verstanden, die dieselbe Position in einem strittigen Thema einnehmen. Mit Drittpartei werden die Person(en) bezeichnet, die ohne eigene inhaltliche Positionierung in der Sache zwischen den beiden Konfliktparteien vermitteln, durch welche Strategie auch immer.

### 18.1.2 Konfliktwirkungen

#### Veränderungen

Konflikte werden mit ungünstigen Wirkungen assoziiert. Zwar beinhalten sie Chancen auf Entwicklung, wenn es gelingt, die darin enthaltenen Themen (»Issues«) zu entpersonifizieren und zu bearbeiten

(vgl. Glasl, 2007). Zunächst aber einmal sind eine Reihe markanter Veränderungen im Empfinden, Denken und Verhalten der Konfliktparteien zu verzeichnen (vgl. Glasl, 2008):

- **Wahrnehmungen:** selektiv, vereinfacht, Vorurteil bestätigend (man sieht, was man sehen will)
- **Denken und Erinnern:** pauschal, simplifiziert, schwarz-weiß, verzerrt zum eigenen Vorteil
- **Fühlen:** Wut, Angst, Unsicherheit, Verlust der Empathie für Gegenseite
- **Wollen:** einseitig, fixiert auf starre Positionen
- **Verhalten:** Ausdruck wird einseitiger, ärmer, Verhaltensabsicht und -wirkung driften auseinander

Die neuropsychologische Erklärung für diese Veränderungen findet sich im erhöhten »Arousal«, das der Stressorkonflikt erzeugt und das flexibles und kreatives Denken stört. Aus dieser sog. Informationsverarbeitungsperspektive erklären Dreu und Weingart (2003) eine Reihe an Studienergebnissen in Teams. Darin unterschied man zwischen Aufgabenkonflikten (z. B. über Verteilung von Ressourcen, über Vorgehensweisen, über Beurteilung und Interpretation von Fakten) und Beziehungskonflikten (z. B. über persönlichen Geschmack und Stil, über Werte) und fand, dass

- Aufgaben- und Beziehungskonflikte die Teamleistung stören, und dies mehr bei komplexen neuartigen Aufgaben als bei einfachen Aufgaben.
- Beziehungskonflikte für die Mitgliederzufriedenheit schädlicher sind als Aufgabenkonflikte.
- Bei einem hohen Maß an Offenheit, Vertrauen und psychologischer Sicherheit im Team Aufgabenkonflikte dann doch einige günstige Effekte (z. B. bessere Informationsverwertung) auf Leistung haben können.

➤ **Wenn man sich vor Augen führt, dass das Involviertsein in Konflikte ein Stressor ist, werden auch die Ambivalenzen in den Aussagen über Konflikte leichter erklärbar. Aus der Beobachterperspektive können Konflikte begrüßenswert erscheinen, weil sie Impulse für neue Entwicklungen setzen; aus der Erlebnisperspektive bleibt es ein Stressor, der sich zunächst einmal der eigenen Kontrolle entzieht und deshalb eine Zumutung darstellt.**

## Stressorkonflikt

### 18.1.3 Konfliktverlauf und -symptome

Konflikte resultieren aus Differenzen, die zunehmend als Polaritäten wahrgenommen werden, bis sich schließlich Wahrnehmen und Erleben der Parteien auf die Unvereinbarkeit konzentrieren. Einer

## Ausweitungsdynamik



■ **Abb. 18.2** Modell der Konflikteskalation. (Nach Glasl, 2004)

Ausweitungsdynamik folgend, werden Streitpunkte komplexer (und dennoch simplifiziert gehandhabt) und die Anzahl beteiligter Personen größer, der Konflikt eskaliert und wird zunehmend schwerer zu handhaben (■ Abb. 18.2).

### frühe Konfliktsymptome

Frühe Konfliktsymptome sind auf der Kommunikationsebene zu beobachten: Erste kurze Verkrampfungen zu Beginn werden unwillkürlich körperlich ausgedrückt durch Abwenden des Augenkontakts, abweisende Körperhaltung, wenig Modulation in der Stimme. Ab Stufe 2 wird nonverbal absichtsvoll Ablehnung demonstriert; der kopfschüttelnde unverhohlen verächtliche Blick zum Himmel zählt genauso dazu wie der zunehmend unhöfliche Ton; in der kälteren Austragungsform wird Widerspruch eher leise vor sich hin gemurmelt. Im Laufe der Eskalation werden die Symptome deutlicher: abfällige Äußerungen gegen die andere Partei, Einnahmeversuche für die eigene Person oder Partei, Ausweichmanöver bei drohender gemeinsamer Aufgabenausübung usw.

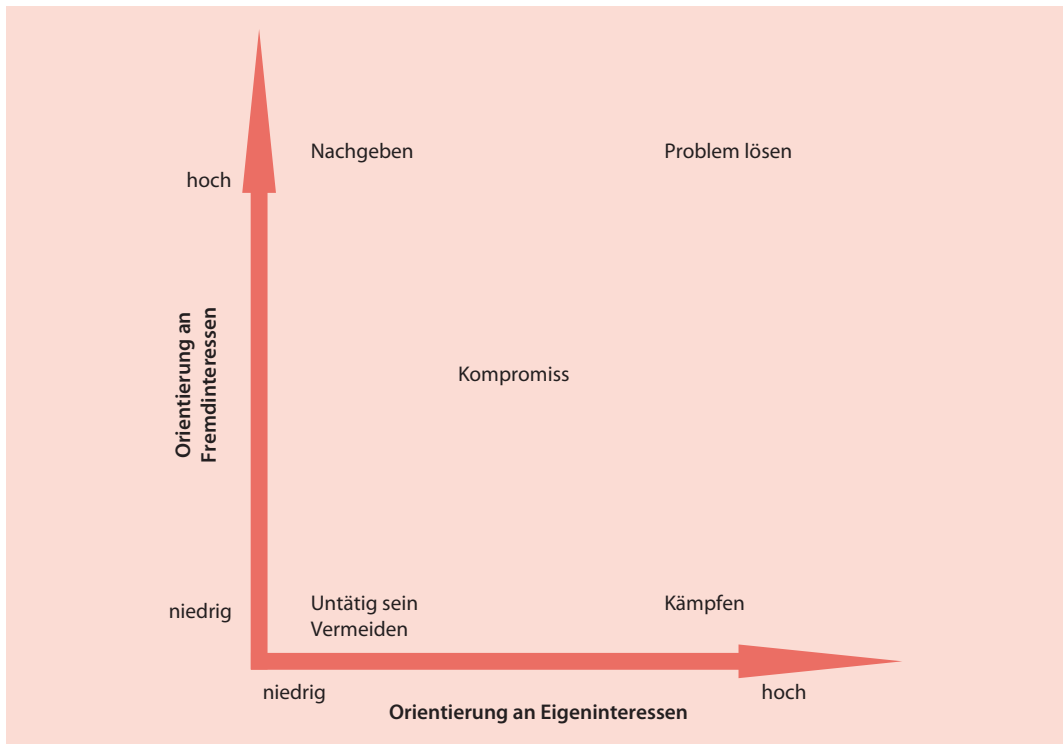
Nun verläuft die Eskalationsdynamik in Organisationen nicht unbegrenzt: So haben Konflikte zwischen Hierarchiestufen die Tendenz zu erkalten, weil sich ein voll entfaltetes Austragen aufgrund unterschiedlicher Machtausstattungen von vornherein verbietet. Erkalte Konflikte bleiben bestehen und erzeugen ihre Wirkung im Verfolgen von Verhinderungszielen (*Ich will verhindern, dass der Andere etwas erreicht*). Heiß werden Konflikte dort ausgetragen, wo es der Kultur entspricht und man die andere Seite überzeugen will. Dann geht es um Erreichungsziele (*Ich will für mich/meine Ideen Durchsetzung erreichen*), in denen explosivere Energie steckt als in Verhinderungszielen. Konflikte können sich auch dann nicht weiter entfalten, wenn in der Organisation ein Eingreifen beschlossen wird (Machteingriff). Dies ist oft verbunden mit der Trennung der beiden Parteien durch Kündigung einer Seite bzw. einer Gallionsfigur der Parteien.

Im folgenden Beispiel wird eine Konfliktentwicklung mit heißen und kalten Zonen beschrieben:

Ein großer Bereich in der stationären Gesundheitsversorgung wird seit langer Zeit sehr patriarchalisch geleitet. Nun steht ein Chefwechsel an, der vom Großteil der Mitarbeitenden als Chance der Modernisierung begrüßt wird. Der neue Chef erntet viele Lorbeeren, da er moderne Konzepte vorstellt und einen diskursfreudigen Umgangsstil pflegt. Er redet mit Vielen über Vieles. Leiser Unmut entwickelt sich, als die ersten neuen Ideen umgesetzt werden und zu einem ungeordneten Durcheinander führen, nachdem Jahre alles sehr geordnet war. Mitarbeitende beginnen sich bei ihren Teamleitungen über Chaos und unhaltbare Zustände zu beschweren. Die Teamleitungen, mehrheitlich selbst skeptisch und nun alarmiert, versuchen im Dialog mit dem neuen – immer seltener präsenten – Chef eine Verlangsamung der Umsetzung, bessere Planung, mehr Einbezug und Zeit für nötige Nachqualifikation angesichts neuer Anforderungen zu erreichen. Dieser will davon nichts hören, zu groß ist seine Verpflichtung seinen eigenen verlautbarten Plänen gegenüber (*bis hierher: Auftauchen eines strittigen Themas – Veränderungsgeschwindigkeit –, Stufe 1*). Er setzt auf spontane Überzeugungsdialoge und stabilisiert dadurch eine Schar von Anhängern, der bald eine ebenso große Schar an Skeptikern gegenüber steht (*Parteien positionieren sich*). In Bereichssitzungen ist ein zunehmend gespanntes Klima zu spüren, Diskussionen werden in kämpferischem Tonfall geführt und dienen der Beweisführung, dass die Veränderungen zu schnell und unausgereift vorgebracht werden (*Stufe 2*). Dass der Chef von diesen Argumenten scheinbar unberührt bleibt, obwohl er sie hört, bringt die Skeptiker immer mehr auf. Sie diskutieren untereinander die mentale Gesundheit des Chefs und die Frage, ob denn nicht ein Notstopp eingeleitet werden solle, damit der Schaden begrenzt werden könne (*Stufe 3*). Auch innerhalb der Teams werden die Positionen ausgetragen, zunehmend hitzig in manchen Teams. Zwischen einem direkten Mitarbeitenden und dem Chef gibt es große Auseinandersetzungen über die Arbeitsgeschwindigkeit, die sich für den Chef zur Loyalitätsfrage ausweiten (*Ausweitung und Simplifizierung der Streitpunkte*). Der

**erkaltete Konflikte, heiße Konflikte, Verhinderungsziele, Erreichungsziele**

**Beispiel**



■ Abb. 18.3 Konfliktstile im »Dual-Concern«-Modell. (In Anlehnung an Pruitt & Rubin, 1986, S. 29)

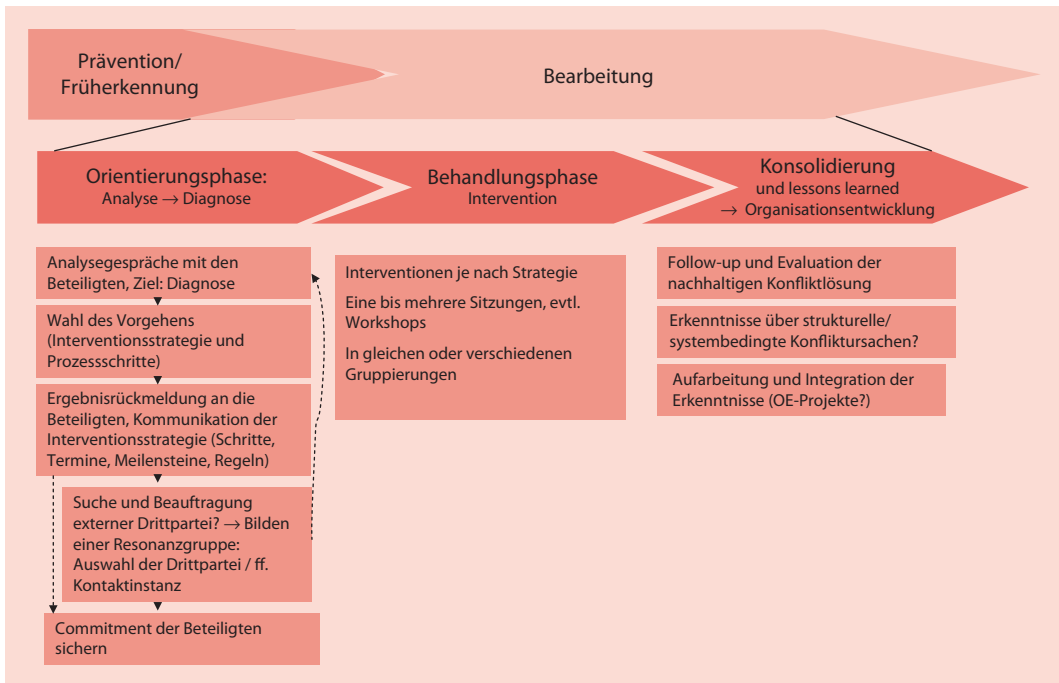
Mitarbeitende hat Angst vor Jobverlust und sucht das Gespräch mit der nächst höheren Stelle, die seinem Chef aber den Rücken stärkt. Das ängstigt und verbittert ihn; er erzählt vielen davon und findet auch Verbündete (*Stufe 4*), die sich aus verschiedenem Kalkül heraus alle einig sind, dass der Chef, vielleicht sogar der nächst höhere Chef mit ihm, gehen sollten (*Ausweitung der Personen*). Dies geschieht erst Jahre später, der Konflikt erkaltet auf verschiedenen Stufen. Späte Interventionen können den Konflikt nur noch eindämmen.

#### 18.1.4 Konfliktstile

Jeder Mensch hat eine Grundhaltung gegenüber Konflikten, die als Konfliktstil bezeichnet wird. Pruitt und Rubin (1986) beschreiben ihn im Feld zweier grundlegender Interessensorientierungen (■ Abb. 18.3).

Je nach Kombination von Eigeninteressenorientierung und Fremddinteressenorientierung resultieren 4 grundsätzliche Konfliktstile und ein weiterer Stil, der Kompromiss-Stil. Ob der bevorzugte Stil in Konflikten zu realisieren versucht wird, hängt neben den eigenen Präferenzen auch von einem strategischen Kalkül ab. So ist es z. B. weniger Erfolg versprechend, einen Konflikt mit dem eigenen





■ **Abb. 18.4** Phasen im Konfliktmanagement

Vorgesetzten im Kampfstil zu führen, als sich gegen den eigenen Kollegen kämpferisch durchzusetzen. Oder es ist attraktiver, auf Kampf zu verzichten, wenn Anreize für Kooperation gesetzt werden.

## 18.2 Konfliktmanagement in Organisationen aus der Perspektive des HRM

Das Verständnis von Konfliktmanagement reicht von situativer Konfliktbearbeitung dort, wo es gerade nötig ist, bis hin zum systematischen, planvollen Management des potenziellen Störfalls.

- **Ein Konfliktmanagementsystem beinhaltet Ansätze und Verfahren zur**
- **Prävention und Früherkennung,**
  - **unkomplizierten und effektiven Bearbeitung sowie**
  - **Umsetzung der »lessons learned« in dauerhafte Verbesserungen.**

Das Ziel von Konfliktmanagementsystemen ist nicht die konfliktfreie Organisation. Vielmehr ist das Ziel die konfliktfeste Organisation (Glasl, 2008, S. 10), die sensibel für Spannungen und Differenzen ist, sie konstruktiv bearbeiten kann und in der Lage ist, aus ihnen zu lernen. Im Konfliktmanagement lassen sich folgende Phasen unterteilen (■ Abb. 18.4); die HR-Beiträge werden im Folgenden beschrieben.

### **konfliktfeste Organisation**

## 18.2.1 Konfliktprävention

Ansätze und Verfahren zur Konfliktprävention und Früherkennung von Konflikten gibt es in großer Anzahl. Fast alle liegen gänzlich im Aufgabenbereich des HRM.

### Checkliste: Ansatzpunkte zur Förderung der Konfliktfestigkeit

- **Personalselektion:** Kooperationsfähigkeit und Verträglichkeit in der Personalselektion als Anforderungskriterien generell prüfen und das erforderliche Maß je Stelle differenzieren; bei Teamarbeit unbedingt Einbezug des Teams in späterer Phase der Selektion
- **Arbeitsorganisation/Job Design:** Für klare Rollen sorgen; Prozessabhängigkeiten in Qualität und Zeit, Tempo reduzieren
- **Personalentwicklung/Management Development:** Individuelle Konfliktfestigkeit (via Persönlichkeitsentwicklung) und Konfliktmanagementkompetenzen (Umgang mit Diversität und Differenz, mit Verteilungsaufgaben und Gerechtigkeit; Ansätze des Verhandelns in eigener Sache und durch Drittparteienunterstützung, Indikationen für Machteingriffe usw.) fokussieren
- **Bewertungs-, Anreiz- und Belohnungssysteme (inkl. Systeme der Arbeits[zeit]erfassung):** Auf Transparenz und Gerechtigkeitsprinzipien in Verteilung, Interaktion und Verfahren achten; auf Konsistenz der Anreiz- und Belohnungsrichtung achten
- **Organisationskulturwerte** wie Offenheit, Vertrauen, Kooperation fördern
- Etablieren von **Signalverfahren** zur Früherkennung von Konflikten:
  - Regelmäßige Auswertungen von Personalkennzahlen (Fluktuation, Absenzen)
  - Regelmäßige Klimabefragungen fürs Monitoring
  - Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilungen
  - Regelmäßige aufgaben- und kooperationsbezogene Team-Workshops und -Sitzungen für gemeinsame und geklärte Ziele, geklärte Rollen, Prozessreflexionen, Feedbacks zur Zusammenarbeit, gemeinsame Qualifizierung
  - Abteilungs- oder Bereichs-Workshops für Reflexion und Identifikation von Herausforderungen und potenziellen Problemen
- Etablieren von **niedrigschwelligen Beschwerdeverfahren:** Briefkasten, Kommissionen, Ombudsmann

### 18.2.2 Konfliktbearbeitung

Grundsätzlich ist Konfliktmanagement Führungsaufgabe. Dennoch gibt es in der Prävention und Früherkennung viele Ansatzpunkte, die eindeutig vom HRM für die gesamte Organisation entwickelt und geführt werden sollten. Auch in der Konfliktbearbeitung spielt das HRM eine Rolle. Sie ist allerdings nicht hinreichend geklärt. Aber man kann sie zu sortieren versuchen:

Zunächst einmal richten sich Erwartungen an das HRM als Regel hütende Instanz. In Konflikten, die mit dem Erleben von Ungerechtigkeit bzw. Regelverletzung einhergehen, entsteht immer eine Schutzerwartung an die Instanz, die im jeweiligen System fürs Einhalten von Regeln zuständig ist (vgl. Montada & Kals, 2007). Das HRM ist eine solche und muss in Beschwerdefällen mit gravierenden Vorwürfen (Drohungen oder Überschreitungen von legalen oder intern gesetzten Grenzen im Umgang mit anderen Mitarbeitenden) auch zuallererst aus dieser Rolle heraus direktiv, schnell und bei Bedarf unter Einsatz präventiv schützender Sofortmaßnahmen handeln, aufklären und lösen. Nachbearbeitung und konsolidierende Maßnahmen folgen erst dann. Auch in Konflikten, in denen derartige Vorwürfe nicht im Raum stehen, wird ein Blick aus dieser Rolle immer Aufgabe des HRM bleiben. Die **Schutzmachtfunktion** hat auch ihre Schattenseiten: ebenso wie Führungskräfte ist auch das HRM ein begehrter Koalitionspartner, den jede Konfliktpartei gerne auf der eigenen Seite wüsste. Mit der Affinität zu heldenhaften Retter-Handlungen wächst die Gefahr früher Vereinnahmung. Dem kann man mit eingeübter Allparteilichkeit und erfragender Haltung am besten gegensteuern.

Die weiteren Rollen, die das HRM übernehmen kann, setzen eine gründliche inhaltliche Orientierung im Konflikt voraus. Wenn der Konflikt mit Hilfe einer externen Drittpartei behandelt werden muss, kann das HRM eine **Brückenbauerfunktion** zwischen Organisation und externer Drittpartei ausüben. Wenn der Konflikt von den Beteiligten in Selbsthilfe bzw. mit der Führungskraft als Moderator bearbeitet werden kann, kann die Rolle des **Konfliktberaters/Konfliktcoachs** übernommen werden. In niedrig eskalierten Konflikten ist unter bestimmten Bedingungen auch ein Einsatz als Konfliktmoderator vorstellbar.

**Regel hütende Instanz**

**Brückenbauerfunktion,  
Konfliktberater/ Konfliktcoach,  
Konfliktmoderator in niedrig  
eskalierten Konflikten**

- Bei **Konfliktberatung** wird in einem oder mehreren Einzelgesprächen mit den Beteiligten oder Verantwortlichen eine Übersicht über den Konflikt geschaffen. Zielsetzung: Ideen über hilfreiche Lösungsstrategien generieren.
- Ein **Konfliktcoaching** ist ähnlich wie Konfliktberatung, aber hierbei wird dauerhaft bis hin zur Lösung *eine* bestimmte Person bzw. Partei darin beraten und unterstützt, wie sie aus

ihrer Rolle heraus eine für sie bestmögliche Konfliktlösung herbeiführen kann.

- Unter **Konfliktmoderation** wird ein Vermittlungsansatz verstanden, bei dem die sachbezogene Gesprächsmoderation bei einer Drittpartei liegt. Ziel: Konfliktthemen (»Issues«) benennen, bearbeiten, lösen.
- Unter **Mediation** wird ebenfalls ein Vermittlungsansatz verstanden, bei dem die Drittpartei in einem definierten Ablauf unter bestimmten Regeln mit den Parteien an der Klärung deren Interessen und Entwicklung einer Konfliktlösung arbeitet (entspricht in ■ Abb. 18.6 der Moderation oder Prozessberatung).

Welche Rolle oder Rollenabfolge gewählt wird, ist abhängig von einigen Faktoren, die in der Orientierungsphase erhellt werden.

#### ■ ■ Orientierungsphase

Möglicherweise beginnt diese Phase mit der Führungskraft, die sich an ihren HR-Verantwortlichen, fortan wieder Business-Partner genannt, wendet. Sie bemerkt, dass in ihrem Bereich Spannungen vorliegen oder sie selbst Teil der Reibereien ist (► Schwieriges Szenario).

#### Konfliktberatung

Die 1. und zentralste Aufgabe des Business-Partners in der Konfliktberatung ist es, die Führungskraft darin zu unterstützen, sich **Orientierung** zu **verschaffen**, um wirkungsvolle Interventionen für die Konfliktbehandlung zu entwickeln.

Methodisch hilfreich ist folgendes Vorgehen:

- Die Führungskraft soll das Konfliktsystem auf Flipchart oder einzelne Pinkarten aufzeichnen (beteiligte Personen; ihre Gruppierung zueinander, ihre Themen) und
- Fragen aus der Checkliste (z. T. mutmaßlich) beantworten (bzw. man versucht es gemeinsam),
- falls sie selbst involviert ist: Perspektivenwechsel v. a. bei den Fragen nach »Issues«, Einstellungen und Interessen und mögliche Lösungen anregen (»Was glauben Sie, könnte X für ein berechtigtes Interesse haben?«) ► Checkliste: Diagnose von Konflikten. (Nach Glasl, 2004).

Diese Analyse führt zu einem 1. Überblick über die Lage und zu Ideen für nächste Schritte.

Eine **1. Intervention** zur Verbreiterung der Informationsbasis besteht darin, systematische Analysegespräche mit den Beteiligten zu führen. In der weiteren Konfliktberatung kann der Business-Partner die Führungskraft auf diese Gespräche vorbereiten. Er kann sich ggf. auch an den Gesprächen beteiligen, wobei die Massivität dieses Aufgebots dann durch die entsprechende Schwere des Konflikts gerech-

## Schwieriges Szenario

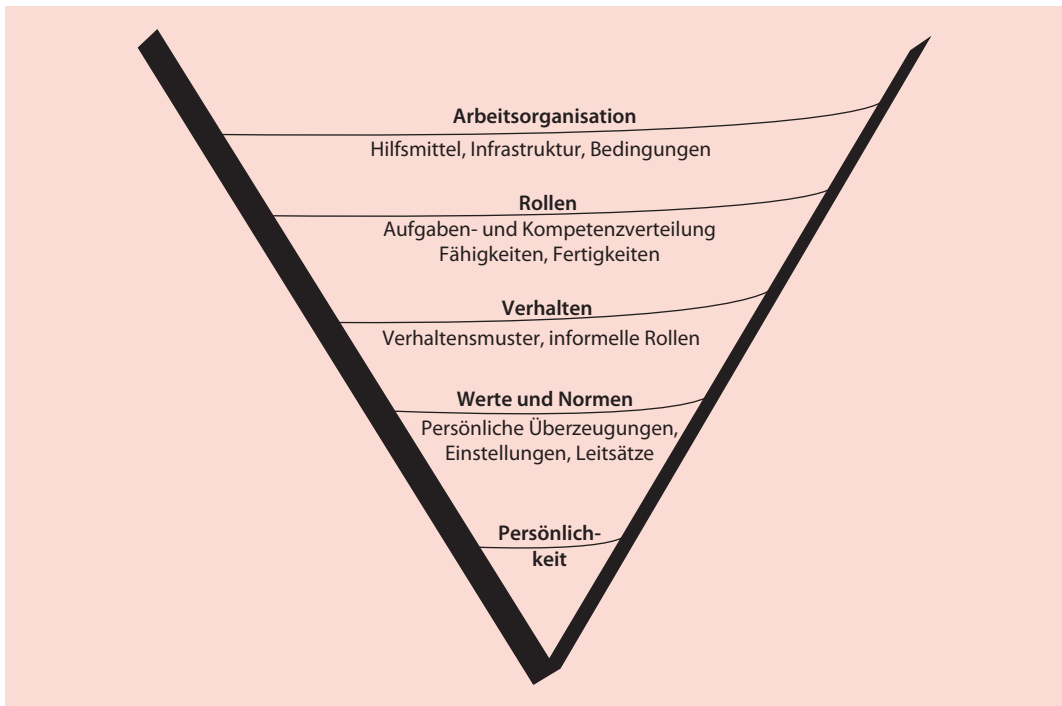
Das Szenario von sich beklagendem(n) Mitarbeitenden und diesbezüglich noch ahnungsloser Führungskraft stellt eine besonders schwierigere Konstellation dar, die unweigerlich ein Dilemma erzeugt. Einerseits gibt es Probleme, die aufgenommen werden müssen und gelöst werden sollten, andererseits setzt dies die Offenlegung der erlebten Spannung oder zumindest der thematischen Differenzen voraus. Das ist von hierarchisch unterstellten Mitarbeitenden aus Angst vor Repressionen oft nicht

gewollt – es sei denn, es gibt eine Repressionsverhinderungsgarantie, die es nur geben kann, indem man die Führungskraft schwächt, d. h. ihrer Repressionsmacht enthebt. Eine solche Schwächung wird man nur riskieren, wenn die Anschuldigungen gravierend sind (Übergriffe, Drogen, Betrug). Dann werden sie aufgenommen und untersucht, gemäß festgelegter Umgangsweisen mit derlei Verstößen und oft unter Wahrung der Anonymität. Bei weniger handfesten Beschwerden dagegen besteht die Herausforderung

für den HR-Verantwortlichen darin, zuzuhören, die Erwartungen des oder der Mitarbeitenden an ihn zu klären und mit den Bedingungen und Grenzen der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu konfrontieren. Man kann über Selbsthilfestrategien sprechen, die in Richtung Selbstmanagement zur besseren Selbstbehauptung gehen oder auf Wege zielen, wie das Konflikthafte thematisierbar gemacht werden kann. Am Ende sollte transparent sein, was das HR leisten kann und wird und was nicht.

## Checkliste: Diagnose von Konflikten. (Nach Glasl, 2004)

- **»Issues« (Themen)**
  - Um welche (Streit-) Themen geht es wem, und was sind die Kernpunkte?
- **Konfliktverlauf und Dynamik**
  - Wie kam es dazu? Was spielt sich derzeit ab? Was ist bereits passiert? Gab es Wendepunkte?
  - Auf welcher Stufe scheint der Konflikt aus wessen Perspektive jetzt zu stehen?
  - Wird heiß (viele laute Konfrontationen) oder kalt (Kontaktvermeidung und eisiges Schweigen) gestritten?
- **Beteiligte Parteien**
  - Wer ist beteiligt (Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen?) und Exponenten?
- Wie groß ist die soziale Arena: Personen innerhalb einer Gruppe/Team (Mikro), mehrere Gruppen, Abteilungen, Bereiche (Meso) oder die Organisation bzw. weite Teile mit Wirkung in die Öffentlichkeit (Makro)?
- **Beziehungen zwischen den Parteien**
  - Wie stehen die Parteien formal in der Hierarchie und informell zueinander?
  - Wie sehen sie sich und was halten sie voneinander?
- **Einstellungen der Parteien**
  - Worauf wollen die Parteien hinaus, was sind ihre Interessen und Ziele?
  - Welches strategische Kalkül haben sie: Wer ist interessiert an einer Lösung, wer nicht? Wer hat was zu verlieren? Was glauben die Parteien, was mit ihnen passiert, wenn sie so weitermachen wie bisher?
- Welche Reichweite hat der Konflikt: Handelt es sich um Friktionen (»A ist okay, aber wie er X, Y macht, ist nicht akzeptabel«), Positionskämpfe (»A ist auf dieser Position nicht akzeptabel«) oder Systemveränderungskonflikte (»Diese Regelung, dieses Verfahren in unserem System ist nicht akzeptabel«)?
- **Mögliche Lösungen**
  - Was wurde bisher versucht, was ist gescheitert und warum?
  - Welche Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Welche Risiken sind damit verbunden? Welche Lösungen sind derzeit denkbar?

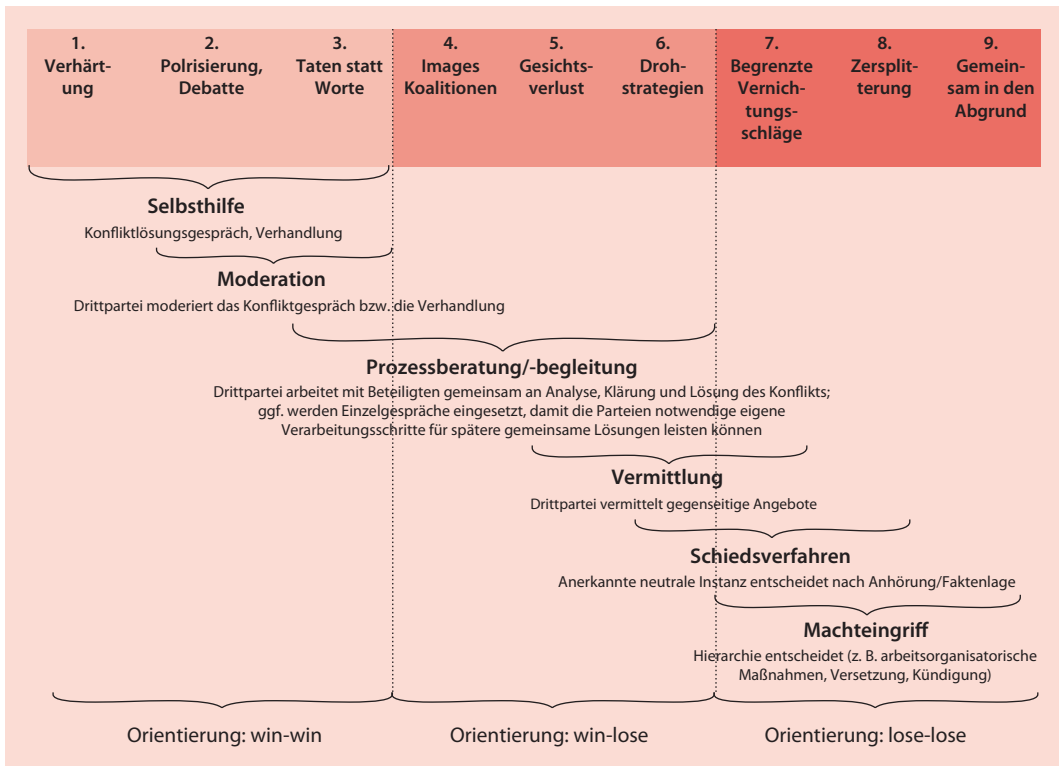


■ **Abb. 18.5** Schichtenmodell zur Bearbeitung von Konflikten. (Schmidt & Berg, 2004)

fertigt sein muss. Die Checkliste muss nicht in jedem Punkt direkt abgefragt werden, sondern man sollte sich auf die Themen, Interessen und Vorstellungen einer guten Lösung konzentrieren. Wenn diese Analysegespräche getrennt geführt werden – was bei Ungewissheit über die jeweiligen Sichtweisen besser ist –, muss zeitnah ein gemeinsames Rückmeldegespräch folgen, in dem die Eindrücke zusammengefasst und nächste Schritte besprochen werden. Dieses Gespräch bildet den Übergang zur weiteren Konfliktbehandlung sein und sollte mit maximaler Klarheit und hinreichendem »Commitment« der Beteiligten enden.

Schreyögg (2002, S. 95) warnt Führungskräfte davor, eine solche Diagnose in einer größeren Gruppe vorzunehmen, weil der Konflikt durch taktische und polarisierende Kommunikation eine größere Chance auf Ausweitung als Verbesserung hätte. In diesem Fall wäre ein Gespräch mit Delegierten der Parteien vorzuziehen.

Eine weitere Einschränkung ist aus dem **Schichtenmodell** abzuleiten (Schmidt & Berg, 2004; ■ Abb. 18.5). Demnach entstammen Konfliktthemen unterschiedlichen Schichten, und in der Bearbeitung sollte man nicht tiefer als erforderlich ansetzen. Sind Themen aus tieferen Schichten zu erwarten, werden sie der Führungskraft gegenüber nicht enthüllt werden. In derlei Fällen empfiehlt sich bereits für Diagnosegespräche der Beizug eines externen Beraters.



■ **Abb. 18.6** Wahl der Konfliktbearbeitungsstrategie nach Eskalationsphasen. (In Anlehnung an Glasl, 2008, S. 138)

Am Ende der Orientierungsphase steht die Diagnose in Form einer **Charakterisierung des Konflikts** und damit die Frage: Wie weiter? Manchmal stellt man fest, dass beide Seiten plötzlich lieber aufeinander zugehen als noch weiterhin der Beobachtung und Behandlung zu unterstehen. Dann bleibt zu prüfen, ob das zu einer stabilen Lösung führt. Ansonsten verspricht in frühen Phasen Konfliktmoderation durch eine (auch interne) Drittperson Erfolg. Ab Stufe 3 werden aufwändigere Verfahren wie Prozessberatung bzw. Mediation, Vermittlung oder Schiedsverfahren empfohlen, die an externe Drittparteien mit spezieller Kompetenz und glaubhafter Neutralität gegenüber den Parteien gebunden sind (■ Abb. 18.6). Der endgültige **Machteingriff** durch die Hierarchie ist ab Stufe 7 absolute Notwendigkeit, erfolgt aber aus verschiedenen Gründen (Zweifel am Erfolg anderer Strategien, Zeitdruck, bereits gefällte Trennungsabsichten usw.) und in milderer Form (z. B. Trennung der Aufgabengebiete) oft sehr viel früher.

Schreyögg (2002, S. 113) vertritt die Ansicht, dass sich Führungskräfte depotenzieren, wenn sie externe Berater zur Lösung ihrer Konflikte holen und es deshalb eine gute Begründung braucht. Sie führt an: Eigenes Involviertsein, persönlichkeitsnahe Streitthemen oder Konflikte über Organisationsbereiche hinweg. Gerade letztere Kon-

**externe Drittpartei**

**eigenes Involviertsein,  
persönlichkeitsnahe  
Streitthemen, Konflikte  
über Organisationsbereiche**

stellation lässt sich mit internen Moderatoren aus Komplexitäts- und Neutralitätsgründen nicht bewältigen, und Machteingriffe schließlich sind nur in kleinen überschaubaren Einheiten eine relativ wirkungssichere, wenn auch nicht ideale Option (■ Abb. 18.6).

## Brückenbauerfunktion

### ■ ■ Behandlungsphase

Wenn sich nach der bisherigen Konfliktberatung gute Gründe für die Beauftragung einer externen Drittpartei ergeben, liegt der Beitrag des Business-Partners in der Brückenbauerfunktion: Wie bei anderen Beratungsanlässen auch, muss externe Beratung nämlich erst einmal gesucht, bewertet und ins Haus geholt werden.

➤ **In diesen Aktivitäten ist das HRM i.d.R. erfahrener als die Linie. Insofern liegt ein klarer Mehrwert darin, dass HRM dafür sorgt, dass Konflikte systematisch und kompetent behandelt werden und dass am Ende Ergebnisse und Erkenntnisse wieder in die Organisation zurückfließen, wo sie als »lessons learned« zu Verbesserungen von Systemen, Strukturen oder Prozessen verwertet werden können.**

In Abstimmung mit der verantwortlichen Führungskraft beinhaltet dies speziell bei Konflikten als Beratungsanlass:

- Eine Beteiligung der Parteien in der Auswahl der externen Beratung, weil sonst die Austragung über die Qualifikation der Drittpartei läuft. Es ist daher ratsam, eine Delegiertengruppe einzusetzen, die unter Leitung des Business-Partners und paritätisch besetzt zusammen mit dem/den Führungsverantwortlichen über die Auswahl entscheidet.
- Eine transparente Kommunikation über einen klaren Terminfahrplan mit Meilensteinen, zu denen die Evaluation erfolgt und ein Abbruch möglich ist.
- Klare Regeln hinsichtlich erlaubter Kommunikationswege, damit Konflikte in den geplanten Bahnen und nicht daneben ausgetragen werden.
- Sicherstellen der Verbindung zwischen externer Drittpartei und interner Kontaktstelle, des Informationsrückflusses und einer soliden Auswertung.

## Konfliktcoach, Inhalte

Wenn der Konflikt nicht durch eine externe Drittpartei bearbeitet wird, ist die Lösung oder Beilegung des Konflikts Aufgabe der Führungskraft. Der Beitrag des Business-Partners liegt dann im gezielten Konfliktcoaching der Linie im Sinne einer Beratung in speziellen Führungssituationen. Denn selbst für erfahrene Führungskräfte bleibt es eine Herausforderung, sich im Dickicht eines Mitarbeiter- oder Teamkonflikts zu bewegen.

Zu den **Inhalten eines Konfliktcoachings** zählen (► Checkliste: Leitfragen in der Konfliktbehandlung):

- Reflexion über die Fortschritte in der Konfliktbehandlung bis hin zur Konsolidierung,

## Leitfragen Konfliktmoderation



### Checkliste: Leitfragen in der Konfliktbehandlung

#### ■ Bei Selbsthilfestrategie der Beteiligten

- Wie erkennt die Führungskraft, ob der Konflikt nun gelöst ist?
- Welche Folgegespräche mit welchen Inhalten führt sie mit den Beteiligten?
- Welche Schwächen haben sich im Konfliktthema gezeigt?
- Wie werden sie aufgearbeitet?

#### ■ Bei Interventionsstrategien durch die Führungskraft

- Wählt sie die Konfliktmoderation?
- Verfügt sie nach Maßgabe der Orientierungsgespräche über genügend Offenheit hinsichtlich möglicher Lösungen?
- Ist sie entschlossen, eigene inhaltliche Vorstellungen in der Schwebe zu halten, und hat sie dafür gute Gründe?
- Traut sie den Beteiligten und sich als Moderator die Kompetenz zu hinreichend konstruktiven Gesprächen in dieser Sache zu, und

kann sie die benötigte Zeit dafür einräumen?

- Wie wird dann die Moderation (Sitzung, Workshop) angekündigt, soll sie problem- oder lösungsorientiert benannt werden?
- Wie viel Form ist nötig (lose Gesprächsmoderation oder stark strukturierende Moderationstechnik)?
- Wie werden Ergebnisse dokumentiert?
- Wann ist Weiterarbeit möglich?
- Wie wird Verbindlichkeit hergestellt?
- Was ist das »Worst-case-Szenario«, und was wird aus dem Hut gezaubert, wenn es eintritt?
- Gibt es Indikationen für den Einsatz der Machtstrategie, z. B.: Müssen Konfliktparteien schnellst möglich vorübergehend im Arbeitseinsatz voneinander getrennt werden, damit Beruhigung eintreten kann?
  - Wenn ja, auf welcher Grundlage wird entschieden, wie diese Trennung ausgestaltet wird?

■ Wie lange wird sie befristet?

- Was passiert nach diesem Not-Stopp an Weiterarbeit: wer arbeitet mit wem an welchem Thema, was wird gemeinsam bearbeitet?
- Wie wird diese Maßnahme kommuniziert?
- Gibt es Indikationen für eine Machtstrategie mit dem Inhalt Abmahnung und Kündigung?
  - Welche Faktenbasis liegt vor?
  - Sind alle anderen Möglichkeiten wirklich ausgeschöpft?
  - Wie kann diese Trennung fair gestaltet werden?
  - Wie wird die Führungskraft diese Trennung sachlich organisieren, angemessen kommunizieren und auf der persönlichen Ebene gestalten?
  - Wie werden die Konfliktüberreste nach der Trennung aufgeräumt?
  - Welche »lessons learned« zeigen sich hier?

- Auswahl und Vergewisserung über nächste Bearbeitungsschritte sowie
- Vermitteln und evtl. auch Ausprobieren von Techniken.

Wenn konfliktäre Streitthemen die Arbeitsorganisation oder -rollen berühren (■ Abb. 18.5) oder sich um verschiedene Einschätzungen von der richtigen und besten Ausrichtung, Schwerpunktsetzung, Vorgehensweise, Wertebasis ranken, hat eine Moderation zum Aufnehmen und Erhellen der Sichtweisen und Entwicklung einer tragfähigen Haltung oder wenigstens einer vereinbarten Umgangsweise mit den Differenzen gute Chancen. Im nächsten Abschnitt (► Schritte in der Konfliktmoderation) ist der typische Ablauf einer Konfliktmoderation skizziert. Angrenzend dazu gibt es auch die Möglichkeit, sich abzeichnende inhaltliche Differenzen sehr früh in themenbezo-

### Machtstrategie

## Schritte in der Konfliktmoderation

### 1. Problemsicht:

- Auslegen aller Themen, die strittig sind/zu Spannungen führen/behindern,
- Anhören aller Sichtweisen auf diese Themen,
- Erforschen und Erhellung der Interessen hinter den Sichtweisen.

### 2. Lösungssicht:

- Ideen zum Umgang mit den Interessen suchen,
- Kriterien für eine gute Lösung gemeinsam festlegen und Lösungsbeiträge entwickeln.

### 3. Umsetzung:

- Ausgewählte Lösung (sbeiträge) verbindlich machen.

Dieser Dreischritt wird sich selten in einer Sitzung vollziehen lassen, und selten wird er ungestört nach Plan funktionieren. Er kann nur als Leitplanke für moderationserfahrene Führungskräfte dienen. Im Konfliktcoaching kann aber der Moderationsablauf detailliert vorbereitet werden, sodass nicht nur die Fragestellungen zu den einzelnen Schritten, sondern auch – gerade bei mehreren beteiligten Personen oder Teams – die jeweiligen Arbeitstechniken und Sozialformen (also: schriftlich oder mündlich, einzeln oder in Kleingruppen, spontan im Plenum oder nach Vorbereitung) geplant sind.

Wenn sich die Führungskraft z. B. bei komplexen Moderationen nicht selbst als Moderator auf diesem Terrain betätigen möchte, besteht die Möglichkeit, den Busi-

ness-Partner oder HR-Spezialisten damit zu beauftragen. Ihre Präsenz bei der Moderation ist dennoch erforderlich. Im Minimum muss sie zu Beginn den Moderationsauftrag begründen und die Zielsetzung benennen und am Ende die Ergebnisse entgegennehmen und einen Ausblick geben; die Variante dazu ist die offene Teilnahme der Führungskraft in ihrer Rolle.

Für intensivere Vorbereitungen auf Konfliktmoderationen seien der Klassiker der Moderationstechnik »Moderations Methode« von Klebert, Schrader & Straub (2006) und – für interne Linien- und HR-Moderatoren mit entsprechender Vorsicht bei sehr emotionsbezogenen Techniken – die »Konfliktmoderation« von A. Redlich (2004) empfohlen.

genen Workshops als Teamentwicklungsmaßnahme zu bearbeiten (► Kap. 19).

### ■ ■ Konsolidierungsphase

In die Konsolidierungsphase gehören Follow-up-Gespräche oder Workshops zur Auswertung und Stabilisierung des Erreichten sowie Prävention neuer Konflikte. Außerdem ist es wichtig, die Nachhaltigkeit der Investition in Konfliktbearbeitung dadurch zu sichern, dass man die Konflikt verursachenden oder potenzierenden Probleme der Organisation bilanziert und an der Verbesserung arbeitet.

Falls sich während der Bearbeitung oder später zeigt, dass es keine tragfähige Lösung mit allen Beteiligten gibt, wird es zu einer Trennung kommen. Was diesbezüglich zu beachten ist, ist in ► Kap. 15 beschrieben.

### Zusammenfassung

Konflikte als Phänomene in Organisationen wurden beschrieben und hinsichtlich der darin enthaltenen Aufgaben beleuchtet. Ein umfassendes Aufgabenfeld fürs HRM besteht aufgrund seiner Querschnittsfunktion in der Prävention von Konflikten. Dazu zählen die Entwicklung von Verhaltens- und Führungsrichtlinien und das Überwachen dieser und anderer rechtlicher Regelungen, aber auch alle Fördermaßnahmen für eine konfliktfeste Organisations-, Führungs- und Teamkultur. Mit der Entwicklung und Pflege von Bewertungs- und Belohnungssystemen,

## Nachhaltigkeit sichern

die für Gerechtigkeit stehen, wird ein weiterer Präventionsbeitrag erbracht. In der Bearbeitung akuter Konflikte sind mehrere Aufgaben möglich; sie variieren je nach Inhalt und Schwere des Konflikts, Positionierung der verantwortlichen Führungskraft im Konflikt und HR-Positionierung. Eine Unterteilung in die Rollen des Konfliktberaters oder Konfliktcoachs der Linie, des Brückenbauers und der Regelhütenden Instanz wurde dargestellt.

## Literatur

- Adams, J. S. & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 43–90). New York.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 947–965.
- Cohen-Carash, Y. & Ppector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321.
- De Dreu, C. K. W., Giebels, E. & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The distributive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83, 408–422.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54). New York: Taylor & Francis.
- Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement* (8. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Glasl, F. (2007). *Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers*. Stuttgart: VfG.
- Glasl, F. (2008). *Selbsthilfe in Konflikten* (5. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (2006). *Moderations Methode: Das Standardwerk*. Hamburg: Windmühle-Verlag.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen* (2. Aufl.). Weinheim: PVU.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Mc Graw Hill.
- Redlich, A. (2004). *Konflikt Moderation*. Hamburg: Windmühle-Verlag.
- Robinson, R. J., Keltner, D., Ward, A. & Ross, L. (1995). Actual versus assumed differences in construal: »naive realism« in intergroup perception and conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (3), 404–417.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konflikt lösen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Schmidt, E. R. & Berg, H. G. (2004). *Beraten mit Kontakt*. Offenbach: GABAL-Verlag.
- Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach*. Frankfurt: Campus-Verlag.

Angewandte Psychologie für das Human Resource  
Management. Konzepte und Instrumente für ein  
wirkungsvolles Personalmanagement

Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (Hrsg.)

2010, XXV, 478 S. 67 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-12480-8