

## Aspekte integraler Konfliktlösung und Konfliktkultur

Für jede Organisation sind ein gutes Konfliktlösungskonzept, in dessen Prozessen sich alle Beteiligten engagieren und eine klare, wohltuende Konfliktumgangskultur im Rahmen der gesamten Organisationskultur wichtig. Davon ist eine Organisation nicht ausgenommen, welche integrale Politik und eine integrale Bewegung zum Tragen bringen möchte. Was können mögliche Leitlinien dafür sein? Im Folgenden sind Überlegungen zur Theorie, zu einem Modell, und zur Anwendung von Methoden in einem Konfliktlösungsprozess in Kürze dargestellt.

### Modell integraler Konfliktlösung

<p><b>ICH</b>                      Problem, Konflikt                      als inneres Erleben                      Persönlichkeits-Selbst-                      Entwicklung                      Schatten- und                      Ressourcenarbeit</p>	<p><b>ES</b>                      Problem und Konflikt                      als äusseres Thema                      Situationsklärung,                      Problem-,                      Konfliktbearbeitung</p>
<p><b>WIR</b>                      Gemeinsame                      Konfliktkultur                      Konfliktlösung                      als Entwicklung</p>	<p><b>SIE</b>                      Strukturelles Problem- und                      Konfliktpotential                      Auflösung des organisationell                      systemischen Problem- und                      Konfliktpotentials</p>

### Integrales Konfliktlösungsmodell

Konfliktlösung mit integraler Ausrichtung geschieht primär, und das ist die zentrale Leitlinie für ursächliche, nachhaltige Konfliktlösung, durch transformierende Entwicklungsprozesse – symbolisiert durch die in den Raum nach oben drehende Spirale – und zwar in allen Quadranten des modifizierten Modells von Ken Wilber (siehe oben).

Translative Konfliktlösungsversuche führen auf Dauer nicht zu ursächlich nachhaltiger Lösung als Wandlung. Im Gegenteil, sie produzieren weiter Symptome und brechen über kurz oder lang wieder aus.

### **Konkret heisst dies, es braucht notwendig in allen Quadranten Entwicklungsschritte:**

Im ersten Quadranten bedeutet dies, dass das Innenleben der Beteiligten in Richtung Integralisierung bewegt wird. Dies geschieht insbesondere durch Schatten- und Ressourcenarbeit. Im zweiten geht es darum, das Konfliktthema mit speziellen Methoden zu bearbeiten. Integralisierung erfordert neue, integrale Methoden. Im dritten ist die Aufforderung, eine entsprechende Konfliktkultur zu etablieren. Zusammen mit anderen sich entwickelnden Aspekten der Organisationskultur integralisiert sich auch die sich bildende Konfliktumgangskultur fortlaufend. Im vierten wird erwartet, dass das strukturelle Konfliktpotential der Organisation erfasst und sukzessive aufgelöst wird. Damit werden auch Impulse für echte Organisations-Entwicklung gesetzt.

### **Phasen integraler Konfliktlösung**

Das Modell bietet zwar eine integrale Überblickslandkarte. Aber was heisst dies alles konkret, praktisch, methodisch? Stationen beziehungsweise Phasen eines integralen Konfliktlösungsprozesses als Entwicklung und Transformation können dies andeuten. Es würde hier jedoch zu weit führen, die phasenspezifischen Methoden vorzustellen.

Phasen können beispielsweise sein:

- 1) Situationsklärung als Sammeln von Phänomenen, Fakten des gesamten Konfliktfeldes und als Wahrnehmen der entsprechende Körperempfindungen, Emotionen, Bedürfnisse, Intentionen des Innenerlebens der Beteiligten.
- 2) Schattenarbeit als Bewusstmachung von unbewussten individuellen und systemischen Verstrickungen.
- 3) Vision entfalten, welche die Ausrichtung hin zur gemeinsamen, integralen, zukünftigen Lösung des Konflikts gibt.
- 4) Entfalten von zusätzlichen Ressourcen der Beteiligten um die notwendigen Entwicklungsschritte vollziehen zu können.
- 5) Einbeziehen des gesamten Mitfeldes: Das heisst unter anderem die Auflösung des organisationellen Konfliktpotentials der Aufbaustruktur, der Ablaufprozesse, dasjenige von Positionen, Rollen, Macht- und Verantwortungsverhältnissen, von Entscheidungsprozessen und des Konfliktpotentials der Mitwelt.
- 6) Weise Standpunkt-Veränderung, um den tieferen Sinn des Konfliktgeschehens zu verstehen.
- 7) Entscheid, ob die Konfliktparteien im Lösungsprozess zusammen weitermachen bis hin zur Lösung des Konflikts. Diese kann einerseits die Integration der Konfliktparteien, andererseits die Lösung als Trennung nach sich ziehen.
- 8) Den entsprechenden Lösungsprozess weiter vollziehen.
- 9) Aussöhnung der Beteiligten mit der gesamten inneren und äusseren Situation.
- 10) Reflektion des Prozesses und Transfer der Erkenntnisse in die Konfliktkultur der Organisation.

Rolf Edelmann

Mitglied der Strategie-Kommission