

DIE VERTRAUENSBRÜCKE - EIN INSTRUMENT FÜR DIE KONFLIKTBERATUNG MIT EINZELNEN KONFLIKTPARTEIEN

Zusammenfassung

Beziehungskonflikte erzeugen oft Vertrauensverlust, mangelndes Vertrauen verschärft sie. In der Beratung einer Konfliktpartei oder Mediation mit zwei Parteien geht es oft (unausgesprochen) um die Klärung der Vertrauensproblematik und den Aufbau von Vertrauen. Wir haben ein Instrument systematisch erprobt, das sich für eine explizite Fokussierung auf Vertrauensprobleme eignet: die Vertrauensbrücke. Dabei werden die Parteien angeleitet, die wichtigsten Aspekte mangelnden Vertrauens und die Vertrauensressourcen zu erkunden. Dies wird als Brücke mit Pfeilern visualisiert. Die Pfeiler repräsentieren relevante Aspekte des Vertrauens. Ihre Breite symbolisiert die subjektive Wichtigkeit, ihre Höhe die Tragfähigkeit; zu kurze Pfeiler kennzeichnen Vertrauensdefizite und stützen die Brücke nicht mehr. So können Vertrauensdefizite identifiziert und gezielte Interventionen zur Vertrauensbildung entwickelt werden. Der Beitrag zeigt an einem Fall, wie man das Instrument einsetzt und praktische Maßnahmen daraus entwickelt.

Summary

Relationship conflicts often create loss of trust. Lack of trust escalates relationship conflicts. Counseling one party or mediating between two parties is often (implicitly) about clarifying trust problems and building trust. We have systematically tested and optimized an instrument that is helpful in focusing explicitly on trust: the trust bridge. The parties will be guided to explore the most important aspects of trust deficits and trust resources and to visualize them as a bridge with pillars. The pillars represent the relevant aspects of trust. Their width symbolizes the subjective importance they have for the parties, their height the carrying capacity; too short pillars indicate a lack of trust and can no longer support the bridge. Based on this, trust deficits can be identified and targeted interventions can be designed to build confidence. This article shows a typical example of how to use the instrument and how to develop practical measures thereof.

EINFÜHRUNG: VERTRAUEN IN KONFLIKTEN

In einem Konflikt brauchen Betroffene oft Beratung, ohne dass die andere Konfliktpartei einbezogen werden kann oder soll, weil diese an keiner Mediation teilnehmen will oder weil sich die ratsuchende Konfliktpartei (noch) nicht mit der anderen Seite konfrontieren möchte. Konfliktberatung ausschließlich mit einer Konfliktpartei kann hier hilfreich sein (Schreyögg, 2011). Hier geht es um ein Instrument, das wir im Arbeitsbereich Beratung und Training im Institut für Psychologie der Universität Hamburg entwickelt und in ca. 25 Fällen systematisch erprobt und optimiert haben (Heller, 2011, Bahn, 2012, Bornschein 2015). Heller (2011) hat es „Vertrauensbrücke“ genannt.

Vertrauen ist die Grundlage für menschliches Zusammenleben (Luhmann, 1968, Laucken, 2003), für Verständigung und Kooperation. Vertrauen wird hier mit Rückgriff auf Schulz von Thun (1981) und Habermas (1981) verstanden als *ungesicherte Erwartung* einer Person an andere Personen, dass diese

- ihr gegenüber *wohlwollend* und nicht willentlich schädigend eingestellt sind (Beziehung),
- ihre Gedanken und Gefühle *offen und ehrlich* zum Ausdruck bringen statt bewusst zu lügen oder sich selbst un-authentisch darzustellen (inneres Erleben),

- *wahre* statt falsche Informationen mitteilen (Fakten) sowie
- *effizient und verlässlich* statt inkompetent und unzuverlässig handeln (Aktionen).

In Konflikten wird Vertrauen meist erheblich beschädigt. Konfliktarbeit ist im Kern darauf ausgerichtet Vertrauen wieder aufzubauen (Kelman 2005, 640, Kramer / Carnevale 2001, 451). Dafür wurde die Vertrauensbrücke entwickelt.

Ihr *Ziel* ist es, Vertrauensdefizite und -ressourcen in Beziehungen zu identifizieren (Klärung), um Ansatzpunkte für gezielte vertrauensbildende Maßnahmen zu entwickeln (Lösung). Ergebnisse können Selbstklärungen und/oder konkrete Maßnahmen sein.

Selbstklärung:

- Erkenntnis, dass es viele Vertrauensressourcen gibt und die Beziehung „normal“ ist
- Abbau unrealistischer Beziehungswünsche an die andere Partei
- Erkennen einer Zerrüttung der Beziehung und Entscheidung über Trennung
- Gefühl zunehmender Einflussmöglichkeiten

Konkrete Maßnahmen:

- Klärungsgespräche mit der anderen Konfliktpartei über Vertrauen
- Absprache mit dem Konfliktpartner zum Wiederaufbau geschwundenen Vertrauens
- Vereinbarung über die Vermeidung von konfliktreichen Interaktionsschnittstellen
- Gespräche, um den Konfliktpartner zu einer Mediation zu bewegen

Ablauf: Die Arbeit mit der Vertrauensbrücke umfasst acht Schritte in zwei Sitzungen á 2 Stunden - mit einer Konfliktpartei (s.u.). Wenn man sie in Vorgesprächen mit zwei Parteien getrennt einsetzt, um deren beiden Brücken danach zusammenzubringen, braucht man 3-4 Sitzungen.

ARBEIT MIT DER VERTRAUENSBRÜCKE AM BEISPIELFALL

Bei einer Mediatorin („M.“) ruft ein Kunde („K.“) an und fragt, ob sie ihn beraten kann. Sie lässt sich kurz sein Anliegen schildern und checkt ab, ob er tatsächlich der (zahlende) Auftraggeber ist und ob es sich um einen Konflikt handelt, der für eine Konfliktberatung oder Mediation geeignet ist. Sie vereinbaren ein Treffen zur Gestaltung von Beratungsauftrag und Konflikterkundung.

SITZUNG I: KLÄRUNG

1. Einstieg (15'): Klärung der subjektiv erlebten Konfliktlage und Vereinbarung über Ziel und Weg

M. lässt K. frei über den Konflikt reden: Sein Geschäftspartner P. und er haben nach dem Studium eine GmbH gegründet. Sie setzen für Architekten Bauentwürfe in 3-dimensionale Visualisierungen um, mit denen diese bei ihren Auftraggebern auftreten. Nach zwei Jahren merkt K., dass er mit der Zusammenarbeit unzufriedener wird. P. scheint wenig engagiert und andere Interessen zu verfolgen. Denn er wirkt nur richtig begeistert, wenn es um die Idee einer neuen Software geht, die den vollständigen Prozess vom ersten Entwurf über die Bauplanung und -durchführung bis zum fertigen Bau steuert. K. findet dies einige Nummern zu groß. Sie haben zurzeit viele Aufträge und zwei neue Mitarbeiter eingestellt. P. hockt mit dem einen sehr oft vor dem Rechner. K. vermutet, dass sie an der neuen Software arbeiten. Er spricht P. mehrfach an und äußert seine Bedenken, auf die P. ausweichend reagiert. Es

gelingt ihm nicht, die richtige Ansprache zu finden. Einmal explodiert er vor den Mitarbeitern, als eine von P. verantwortete Bauvisualisierung nicht funktioniert. Dabei rutscht ihm „fauler Sack“ raus. P. kontert mit gleicher Münze. Danach entschuldigen sie sich gegenseitig und bereinigen diesen „Ausrutscher“. Allerdings traut sich K. nicht, seine Kritikpunkte anzusprechen. Er befürchtet, dass die aktuelle Entspannung darunter leidet. Ihm ist auch unklar, was ihn genau stört und warum. Vor einem Grundsatzgespräch mit P. will er sich selbst klar werden.

M. fragt nach seinem Ziel: Er möchte erst einmal sich selbst darüber klar werden, was ihn stört und was er will. Und: Sie brauchen keine Mediation. Die Auseinandersetzung mit P. möchte er selbst hinkriegen. M. spiegelt ihm, dass er sich viele Gedanken darüber macht, was P. bewegt, und unsicher ist, was er davon halten soll. Er bestätigt dies und erwähnt, dass er anfängt misstrauisch zu werden, dass P. hinter seinem Rücken eigene Wege geht. Sie vereinbaren, noch in dieser Sitzung eine Erkundung seines Vertrauens zu P. durchzuführen und in einer zweiten Sitzung ggf. praktische Folgerungen daraus zu entwickeln.

2. Erhebung (ca. 45 min): Erläuterung der Metapher Vertrauensbrücke und Visualisierung der „Vertrauenspfeiler“

„Zur Erkundung Ihres Vertrauens in P. sammeln wir jetzt alle Aspekte, die für Sie wichtig sind. Dabei können wir sie wie Brückenpfeiler einer Brücke hier einzeichnen, um alles übersichtlich darzustellen.“ Dabei zeichnet sie eine Linie auf ein Blatt Papier und fügt einige Treppenstufen hinzu. Was ist Ihnen für Ihr Vertrauen in P. besonders wichtig?“ - K. denkt nach. „Mehr Verlässlichkeit! Er muss vor allem das machen, was wir abgesprochen haben.“ – „Ich nehme an, dass dies einer der zentralen Vertrauenspfeiler für Sie ist. Daher könnte ich ihn ziemlich breit hier bei der Mitte der Brücke aufstellen. Ist das so okay für Sie?“ - Er stimmt zu und sie zeichnet den Sockel des Pfeilers etwa in Daumenbreite ein und schreibt „Verlässlichkeit“ hinein. - „Wie stark vertrauen Sie P. hinsichtlich der Verlässlichkeit? Wenn er aus Ihrer Sicht vollkommen verlässlich ist, zeichnen wir ihn bis hoch zur Brückenlinie. Wenn Ihr Vertrauen in seine Verlässlichkeit gering ist, bleibt es ein kurzer Pfeiler, der nicht stützt. Dann fehlt ein Teil des Pfeilers und es wäre zu seinem Aufbau viel zu tun. Wie ausgeprägt ist Ihr Vertrauen in seine Verlässlichkeit - wie hoch soll ich den Pfeiler zeichnen?“ P.: „Dreiviertel ungefähr. Es fehlt ein Viertel. Meistens ist er verlässlich, aber es reicht mir nicht.“ - M. zeichnet den Pfeiler ein (Abb. 1).



„Welche Vertrauensaspekte sind Ihnen noch wichtig?“ – „Ehrlichkeit, nein, besser Offenheit. Er verschweigt mir etwas, denke ich. Das ist mir noch wichtiger.“ – „Wollen Sie diesen Pfeiler selbst einzeichnen?“ – K. zeichnet einen etwas breiteren Pfeiler und bezeichnet ihn mit „Offenheit“. M. fragt nach und er überlegt, woher sein zunehmendes Misstrauen in diesem Punkt kommt. P. wollte immer schon höher hinaus als er, was K. als unrealistisch und übereilt erlebt. Des Weiteren wirft K. ihm „grandiose Überschätzung“ und „Faulheit“ vor. Mit einiger Mühe gelingt es ihnen, diese Vorwürfe als mangelndes Vertrauen in die „realistische Selbsteinschätzung“ und „Einsatzbereitschaft“ umzuformulieren. Ihm fällt noch ein, dass sich P. immer irgendwie herausredet, wenn etwas schief geht, und K. ihm einfach nicht mehr glauben kann. Bei der Bezeichnung dieses Vertrauensaspektes schwankt er zwischen Vertrauen in „Ehrlichkeit“ und in die „Bereitschaft, Fehler einzugestehen“. Schließlich kommt er darauf, dass P. zu wenig Verantwortung für das Gemeinsame übernimmt. Er fügt „Gemeinschaftsverantwortung“ hinzu: Weitere Vertrauensaspekte fallen ihm nicht mehr ein.

3. Ressourcenerhebung (30 min): Ergänzung durch nicht genannte Vertrauensaspekte

M. schlägt vor, eine Liste mit 15 Vertrauensaspekten durchzugehen, um auch vorhandenes Vertrauen einzubeziehen.

Aspekte des Vertrauens - in Anlehnung an Butler (1991) erweitert (Beispielaussagen)

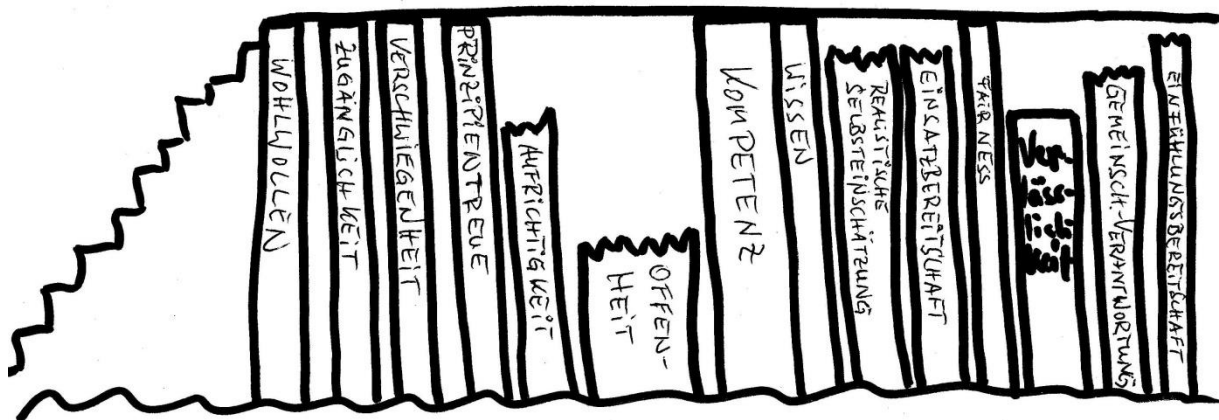
01. Zugänglichkeit (X steht zur Verfügung, wenn ich sie/ihn brauche.)
02. Kompetenz (X hat alle Aufgaben im Blick und kann sie zügig erledigen.)
03. Berechenbarkeit (X verhält sich stimmig.)
04. Verschwiegenheit (X behält Geheimnisse für sich, die ich ihm/ihr erzählt habe.)
05. Fairness (X behandelt mich genauso wie alle anderen.)
06. Aufrichtigkeit (X geht ehrlich und authentisch mit mir um.)
07. Offenheit (X erzählt mir, was ihn/sie bewegt, teilt mir alle wichtigen Informationen mit.)
08. Einhalten von Versprechen (erledigt Dinge, die sie/er mir versprochen hat.)
09. Einfühlungsbereitschaft (X bemüht sich mich zu verstehen.)
10. Wohlwollen (X ist positiv zu mir eingestellt, bemüht sich, dass ich keinen Schaden erleide.)
11. Gemeinschaftsorientierung (X ist ein Teamplayer und übernimmt Verantwortung.)
12. Prinzipientreue (X hält moralische Grundsätze ein, auch wenn er/sie Nachteile erleidet.)
13. Wissen (X kennt viele wichtige Fakten und stellt sie korrekt dar.)
14. Einsatzbereitschaft (X setzt sich voll für das Erreichen gemeinsamer Ziele ein.)
15. Realitätsbewusstsein (X schätzt sich realistisch ein.)

K. geht die Liste durch und hakt die bereits in der Zeichnung aufgeführten Aspekte (3, 6, 7, 8, 11, 14, 15) ab. Die anderen fügt er in die Brücke ein.

4. Reflexion des Gesamtbildes (30 min): Spontane Reaktion und Vertiefung einzelner Vertrauensaspekte

M. fragt ihn, ob er etwas verändern möchte. Er korrigiert „realistische Selbsteinschätzung“ nach oben und „Aufrichtigkeit“ nach unten. Sie fragt ihn nach seinen Reaktionen auf das Bild (Abb. 2).

Vertrauensbrücke



K.: „Einerseits ist es gut, dass Sie die Liste mit den anderen Aspekten eingebracht haben. Das zeigt mir, wo noch Stützen vorhanden sind, an die ich nicht gedacht habe und die die Brücke noch tragen. Aber dennoch sehe ich, dass mein Vertrauen in P. ziemlich beschädigt ist. Denn mir wichtige Vertrauenspfeiler sind zurzeit nicht tragfähig. Ich weiß gar nicht, wie ich ihm das sagen kann.“ – Was ist daran schwierig?“ – „Es würde unsere Beziehung zerstören.“ – „Was würde das genau bedeuten? Was befürchten Sie im Einzelnen?“ Mit dieser Frage geht M. dem Beziehungskonflikt auf den Grund und treibt die Selbstklärung auftragsgemäß voran. - Er führt aus, dass eine geschäftliche Trennung sehr kompliziert und teuer wäre. Überdies würde er bedauern, wenn sich die gemeinsame Vergangenheit und ihre Freundschaft als Selbstbetrug herausstellen. Sie explorieren noch eine Zeitlang gemeinsam die Bedrohung der positiven Vergangenheitssicht, seine Befürchtungen für die Zukunft und die Veränderungen in der Beziehung. – Nach 2 Stunden schließt M. die Sitzung mit der Empfehlung, das Ganze erst einmal sacken zu lassen. Sie verabreden einen nächsten Termin in drei Tagen.

So kann man das Instrument der Vertrauensbrücke einsetzen. Wenn man es in der Mediation mit 2 Konfliktparteien verwendet, würde sich ein ähnliches Gespräch mit der anderen Konfliktpartei anschließen. Danach würden die Konfliktparteien ihre Vertrauensbrücken einander vorstellen und gemeinsam Vereinbarungen über vertrauensbildende Maßnahmen entwickeln. Dabei steht die Frage im Vordergrund, bei welchen Vertrauenspfeilern (= Erwartungen) und in welcher Form die Parteien einander entgegenkommen wollen.

SITZUNG II: INTERVENTIONSPLANUNG

Die zweite Sitzung dient der Interventionsplanung. Die Zeichnung ist dabei sichtbar.

1. Auffrischung (ca. 15 min): Nachwirkungen

Zu Beginn fragt M., welche Wirkungen die erste Sitzung bei K. erzeugt hat. K. sagt, dass ihm jetzt klar geworden ist, wie tiefgehend die Beziehung gestört ist und was sie verlieren können. Er hebt im weiteren Gespräch hervor, dass sein geringes Vertrauen in die Offenheit und Verlässlichkeit von P. für ihn besonders problematisch ist. Er will wissen, was P. wirklich bewegt und sicher sein, dass sie noch in dieselbe Richtung ziehen.

2. Entscheidung (15 min): Mediation oder Konfliktcoaching? Kooperation oder Entflechtung?

M. leitet zur Frage über, was in dieser Sitzung erreicht werden soll. K. hat für sich erkannt, dass er das Gespräch mit P. nicht hinauszögern darf und sich darauf mit M. vorbereiten möchte. Sie fragt nach seinem Ziel dieses Gesprächs. Er sieht zwei Hauptfragen, die aus seiner Sicht geklärt werden müssten: Ist P. bereit, (a) seine Beweggründe offen zu legen sowie (b) die Entwicklung des Unternehmens zu einer Software-Schmiede für umfassende Bauprozesse zu verlangsamen und in einen langfristigen, realistischen Plan zu bringen. M. erklärt sich bereit, ihn bei der Vorbereitung von Gesprächen mit P. zu unterstützen.

3. Planung (45 min): konkrete Maßnahmen

Dieser Schritt umfasst zunächst die Klärung, welche Aspekte aus der Vertrauensproblematik im Vordergrund stehen, die P. erfahren sollte. K. will P. erklären, dass er in einer Vertrauenskrise steckt und sich die erfolgreiche Vertrauensbildung für ihn daran bemisst, inwieweit es ihnen beiden gelingt, offen und ehrlich miteinander über die gesamte Problematik zu sprechen.

M. empfiehlt P. anschließend viel Zeit zu geben, seine Sicht der Problemlage zum Ausdruck zu bringen. Dabei sollte K. ausschließlich zuhören und nur bei Unklarheiten nachfragen. Hat P. seine Sicht dargestellt, sollten sie eine Pause machen und danach gemeinsam entscheiden, ob sie die Klärung ihrer Beziehung und zukünftigen Zusammenarbeit selbstständig oder in einer Mediation fortsetzen wollen. Wenn dieser Einstieg in eine selbstständige Klärung gelingt, wäre es sinnvoll, die zu besprechenden Problempunkte (z.B. Verlässlichkeit, zukünftiger Ausbau des Unternehmens, Mitarbeiteraufteilung usw.) gemeinsam festzulegen und jeweils ein Gespräch pro Punkt zu planen – mit genügend Zeit und ohne Unterbrechungen von außen. So könnte es ihnen gelingen, ihre Beziehung neu zu definieren und den richtigen Abstand zueinander zu finden.

4. Erprobung von Gesprächen im Rollenspiel (45 min)

Die Fragen und Ideen von M. im Planungsschritt zeigen K., was man alles bedenken sollte und dass solche Konflikte vor allem sorgfältig und mit genügend Zeit behandelt werden müssen. Es wird nicht leicht für K. sein, dies alles umzusetzen. Daher schlägt M. vor, dass sie die Rolle von P. übernimmt und K. die skizzierten Gespräche mit ihr in dieser Rolle erprobt – von der ersten Ansprache über die Vertrauensklärung bis zur strategische Langzeitplanung zur Entwicklung des Unternehmens. In dieser Weise überprüfen sie seine Vorgehensweise und korrigieren schieflaufende Gesprächsaspekte. M. achtet darauf, dass die Gespräche in einem fairen und offenen, nicht-manipulativen Kommunikationsstil ablaufen.

Einige Wochen später meldet sich K. und berichtet, dass die Gespräche gelungen sind. P. hat positiv reagiert. Er hatte die Beziehungsstörungen selbst gemerkt und wollte von sich aus die Problematik ansprechen. Bei ihren Gesprächen kam heraus, dass er K. mit seinen neuen Ideen nicht belasten wollte, bevor er sie selbst nicht konkreter entwickelt hatte. Dadurch war die Unoffenheit entstanden. Den Vorwurf der Unzuverlässigkeit hat er strikt abgelehnt und ist darüber ziemlich ärgerlich geworden. Aber das haben sie auch gut klären können. Sie haben nun einen 10-Jahres-Plan für die Entwicklung der Firma aufgestellt. Beide sind aufeinander zugegangen und die gesamte Lage habe sich entspannt.

FAZIT

Der Fall zeigt, wie das Instrument der Vertrauensbrücke zügig zum Kern von Beziehungskonflikten führen kann. Überdies scheint uns besonders hilfreich, dass der subjektiv-interaktive Charakter persönlicher Vorwürfe sprachlich deutlich wird. In professioneller Konfliktvermittlung werden oft die Hintergründe von vorwurfsvollen Positionen erhellt. Dabei sollen die Parteien erfahren, dass ihr Vorwurf kein objektiver Sachverhalt ist, sondern ihre *subjektive* Sicht darstellt, die durch negative Gefühle, unerfüllte Bedürfnisse und Wünsche mitbestimmt wird (Ballreich 2011, Oboth, 2015, S. 287f, Prior / Thomann 2015, S. 298). Vorwürfe sind somit Ausdruck der *Interaktion* von Verhaltensweisen der einen Person und ihrer Interpretation durch die andere. Die Hintergrunderhellung ist oft der schwierigste Teil der Konfliktarbeit. Die Benennung eines Vorwurfs als „Mangel an Vertrauen in ...“ betont seinen subjektiv-interaktiven Charakter. Das Bild der Vertrauensbrücke erinnert daran und kann die Konfliktarbeit erleichtern.

LITERATUR

- Bahn, M. (2012): Die "Vertrauensbrücke" in der Beratung bei 2-Personen-Konflikten. Anwendbarkeitsstudie. Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie.
- Ballreich, R. (2011). Mediation zwischen einzelnen Personen. In Ballreich, R. / Glasl, F. (Hrsg.) Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (245-276). Stuttgart: Concadora
- Bornschein, D. (2015). Das Verfahren der „Vertrauensbrücke“ - eine qualitative Replikationsstudie zur Brauchbarkeit der Erkundung des Vertrauens von Konfliktparteien in der Mediation. Diplomarbeit. Universität Hamburg, Institut für Psychologie.
- Butler, J. K. (1991): Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust. Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management* 17, 643-663. Online verfügbar unter <http://ejournal.narotama.ac.id/files/butler%20jr,%201991.pdf>, zuletzt aktualisiert am 07.03.2012, zuletzt geprüft am 10.12.2012.
- Heller, C. (2011): Das Vorgespräch in der Mediation. Eine qualitative Studie. Diplomarbeit. Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie.
- Kelman, H. (2005). Building trust among enemies: The central challenge for international conflict resolution. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 639-650.
- Kramer, R. M. / Carnevale, P. J. (2001). Trust and intergroup negotiation. In Brown, R. / Gaertner, S. (Eds.) *Intergroup Relations*. Blackwell Handbook of Social Psychology, Vol 4, pp. 431-450. Oxford, UK: Blackwell.
- Laucken, U. (2003): Zwischenmenschliches Vertrauen und wirtschaftliche Beziehungen. Mees, U. / Schmitt A. (Hrsg.). *Emotionspsychologie. Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen*. BIS-Verlag der Universität Oldenburg. Online verfügbar unter <http://oops.uni-oldenburg.de/volltexte/2003/604/pdf/kap02.pdf>, zuletzt aktualisiert am 05.06.2003, zuletzt geprüft am 12.12.2012.
- Luhmann, N. (1968): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.

Oboth, M. (2015). „Konflikte sind tragischer Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse.“ Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg als Grundlage und Praxis bei Konfliktklärungen in Organisationen. *Konfliktdynamik* (4, 4) 284-292.

Prior, C. / Thomann, C. (2015). Klärungshilfe. Die drei unverzichtbare Merkmale Auftragsklärung, Dialog und Erklärung. *Konfliktdynamik* (4, 4) 294-303.

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schreyögg, A. (2011). *Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach*. Frankfurt am Main: Campus