

## Konflikte in Organisationen: Dynamik und Bedingungen im Frauenhaus – eine ethnographische Studie<sup>1</sup>

Anne Kersten\*

### 1 Einleitung

Konfliktdynamiken in Organisationen werden nicht nur durch das Handeln der Beteiligten, sondern auch durch die Rahmenbedingungen der Organisation bestimmt. Mit einer organisationssoziologischen Perspektive untersucht dieser Artikel, inwiefern sich die Konfliktaustragung in Organisationen zu einer spezifischen Konflikt-Kultur<sup>2</sup> verdichtet, welche die Konfliktdynamiken auf besondere Weise strukturiert und selbst durch die organisationellen Hintergründe strukturiert ist. Frauenhäuser haben spezifische Rahmenbedingungen, die sie für eine derartige Untersuchung interessant machen. Erstens handelt es sich um stationäre Einrichtungen, in denen Klientinnen und deren Kinder *leben* und Beraterinnen *arbeiten*. Berufliches und nicht-berufliches Konflikthandeln stossen aufeinander. Zweitens sind als People-processing-Organisationen ihre Arbeitsaufgaben auf die Platzierung der Klientinnen in ein sicheres soziales Umfeld ausserhalb und nicht auf die Verhaltensbeeinflussung innerhalb der Organisation gerichtet. Drittens haben Frauenhäuser von ihrer Geschichte her eine weltanschauliche Ausrichtung: In Verbindung mit der Frauenbewegung wird patriarchale Gewaltanwendung verurteilt und friedfertige Lebens- und Arbeitsformen werden propagiert. Diese makrosozialen gesellschaftsbezogenen Grundwerte verfestigen sich in bestimmten Organisationsstrukturen und professionellen Grundhaltungen, deren Implikationen für die Konfliktaustragung interessant sind. Viertens wird Leben und Arbeiten im Frauenhaus von der Thematik der häuslichen Gewalt bestimmt, welche alle Bewohnerinnen<sup>3</sup> erlebt haben und welche die Konfliktaustragung zusätzlich beeinflusst.

---

\* Soziologie, Sozialpolitik und Sozialarbeit, Universität Freiburg.

1 Die Autorin dankt Frau Prof. Dr. Monica Budowski für ihre Hinweise und Unterstützung bei der Redaktion des Artikels.

2 Konflikt-Kultur wird als eng verbunden mit der Organisationskultur gesehen. Der Begriff wird nicht weiter vertieft. Er dient als Ideengerüst für die Vorstellung, dass organisationelles Konflikthandeln implizit und explizit mitbestimmt wird vom Organisationszweck und der Summe der in die Organisation eingelagerten informellen und formellen Werte, Regelungen und Verhaltensweisen.

3 Die in diesem Artikel analysierten Konflikte unter Bewohnerinnen im Frauenhaus betreffen die Konflikte unter den erwachsenen Frauen, die dort leben. Die Perspektive ihrer Kinder bleibt unberücksichtigt. Deswegen ist im Folgenden von Bewohnerinnen nur in der weiblichen Form die Rede.

Werden die Konfliktodynamiken in Organisationen untersucht, bildet das Handeln der Individuen den Ausgangspunkt. Die Fragestellung lautet dementsprechend: Wie werden Konflikte unter Bewohnerinnen im Frauenhaus ausgetragen und wie handeln die Mitarbeiterinnen in derartigen Konflikten? Untersucht werden Konflikte, die im alltäglichen Zusammenleben auf engem Raum zwischen Bewohnerinnen entstehen, welche aufgrund einer sozialen Notlage im Frauenhaus sind und sich ihre Mitbewohnerinnen folglich nicht ausgesucht haben.<sup>4</sup> Die Handlungsweisen der Mitarbeiterinnen in Bewohnerinnenkonflikten sind aus einer organisationssoziologischen Perspektive heraus besonders interessant, da sich darin die organisationellen Hintergründe verdichten. Das vorgestellte Forschungsprojekt ist eine explorative, ethnographische Fallstudie. Dementsprechend wird im zweiten Abschnitt zunächst das ethnographische Vorgehen beschrieben. Danach werden im dritten Abschnitt die empirischen Ergebnisse vorgestellt. Im vierten Abschnitt erfolgt die theoretisch vertiefende Diskussion der Ergebnisse, welche in die Skizzierung der Konflikt-Kultur der Organisation Frauenhaus mündet. Abschliessend werden im fünften Abschnitt Möglichkeiten der Konfliktbehandlung für die Organisation Frauenhaus skizziert.

## 2 Ethnographisches Vorgehen

Zur Realisierung des Forschungsprojekts ist ein ethnographisches Vorgehen notwendig, da die Konfliktaustragung im Frauenhaus weitgehend unerforscht ist. Ausserdem stehen die Konflikthandlungen und subjektiven Sichtweisen der Beteiligten im Vordergrund. Mit einer teilnehmenden Perspektive werden die Interaktionen der Beteiligten in Konfliktsituationen erschlossen (vgl. Fetterman, 1998; Emerson et al., 2001). Die Fallauswahl erfolgt nach pragmatischen Gesichtspunkten. Frauenhäuser sind kleine Organisationen mit geheimen Adressen. Die Sicherheit der Opfer erschwert den Zutritt. Im familiären Rahmen würden Fremde ausserdem auffallen und den Alltag durcheinanderbringen. Durch eine befristete Anstellung der Autorin<sup>5</sup> im untersuchten Frauenhaus können diese Schwierigkeiten umgangen und das Forschungsprojekt mit Zustimmung der Leiterin, Mitarbeiterinnen und Bewohnerinnen realisiert werden.

Die Ethnographie gliedert sich in zwei Feldphasen mit aktiv teilnehmender Beobachtung (Lamnek, 2005, 556–565) sowie informellen und formellen Gesprächen mit einzelnen Bewohnerinnen und Gruppengesprächen im Mitarbeiterinnenteam. Ergänzend werden verschiedene Dokumente der Organisation analysiert (u.a. Richtlinien zum Zusammenleben, Massnahmen in Konfliktsituationen, schrift-

4 In der organisationssoziologisch ausgerichteten Analyse bleiben die persönlichen Eigenschaften und Biographien der Bewohnerinnen und die Auswirkungen ihres kulturellen Hintergrundes auf das Konflikthandeln weitgehend unberücksichtigt.

5 Die Selbstreflexion der beiden unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Rollen der Sozialarbeiterin und der Forscherin bildet einen wichtigen und hilfreichen Teil der Analyse.

liche Rapporte). Die erste Feldphase dauert vier Wochen, die zweite sieben. Die terminliche Planung muss nach den Vorgaben der Organisation erfolgen. Während den Feldphasen ist die Autorin wöchentlich an fünf Tagen jeweils für acht bis zehn Stunden im Frauenhaus anwesend und nimmt in der Funktion der Sozialarbeiterin am täglichen Zusammenleben der Bewohnerinnen teil. Als Beobachtungseinheiten gelten soziale Situationen, die zeitlich begrenzt sind, eine wahrnehmbare Einheit bilden und in der mindestens zwei Bewohnerinnen bzw. Mitarbeiterinnen uneinig über ein Thema sind. Um die erlebten Situationen (Konfliktepisoden) detailliert zu erfassen, wird ein Beobachtungsleitfaden entwickelt. Die beobachteten Situationen werden mehrmals täglich in Feldprotokollen festgehalten. Formelle Gespräche werden mit mehreren Bewohnerinnen geführt, die an Konflikten beteiligt sind. Sie werden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Informelle Gespräche finden als Teil der teilnehmenden Beobachtung täglich statt, mit Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen. Die Gruppengespräche im Mitarbeiterinnenteam sind Teil der Teamsitzungen, in denen die Konfliktaustragung im Frauenhaus thematisiert wird. Diese Gespräche werden ohne Tonband während oder unmittelbar nach den Sitzungen protokolliert.

Die ethnographische Strategie wird mit einem Vorgehen anlehnend an die Grounded Theory verbunden (vgl. Strauss und Corbin, 1996; Charmaz und Mitchell, 2001), ohne allerdings den Anspruch zu erheben, aus den Daten heraus eine Theorie zu entwickeln. Die Grounded Theory erscheint hilfreich, um die grosse Menge heterogener Daten systematisch zu analysieren und über die Beschreibung des Konfliktgeschehens hinausgehende, theoretische Interpretationen zu ermöglichen. Ein erster Schritt («offenes Kodieren»; Strauss und Corbin, 1996, 43–55) macht die verschiedenen Ausprägungen der Konfliktaustragung im Frauenhaus sichtbar. Der zweite Schritt der Analyse («axiales Kodieren»; Strauss und Corbin, 1996, 75–93) hat zum Ziel, Vielschichtigkeit und Muster der Konfliktaustragung unter Einbezug des Konflikteskalationsmodells nach Glasl (2004a) herauszuarbeiten. Der dritte Schritt («selektives Kodieren»; Strauss und Corbin, 1996, 94–117) ermöglicht schliesslich, typische Konfliktverläufe unter Berücksichtigung des Handelns der Mitarbeiterinnen zu erarbeiten und vor dem Hintergrund weiterer theoretischer Bezugspunkte in den spezifischen Rahmen der Organisation Frauenhaus einzuordnen.

### 3 Empirische Ergebnisse

Die Bewohnerinnengruppen der Feldphasen bestehen aus jeweils sechs anderen Frauen und Kindern und unterscheiden sich nicht wesentlich hinsichtlich Anzahl Nationalitäten, Alter und Verständigungsschwierigkeiten im Alltag. Institutionalisierte Verfahren für die frühzeitige Erkennung und Behandlung von Konflikten – sogenannte Konfliktregulatoren – sind in der Organisation nicht vorhanden.

### 3.1 Konfliktodynamik und Zusammenleben in der ersten Feldphase

Das Zusammenleben in der ersten Feldphase ist bestimmt von zahlreichen, teilweise heftigen Konfliktepisoden, die in der Situation selbst nicht gelöst werden können. Die Bewohnerinnengruppe erscheint gespalten in zwei Konfliktparteien. Die Konfliktepisoden entzünden sich an Regelübertretungen, Schuldzuweisungen und Provokationen. Im Zentrum bekämpfen sich zwei Bewohnerinnen. Die an der Oberfläche distanzierte und feindselige Atmosphäre ihrer Begegnungen ist durchbrochen von heftigen Wortgefechten. Der Schlagabtausch ist darauf konzentriert, die Gegnerin blosszustellen und in ihrer Integrität zu verletzen, respektive einen derartigen Angriff entrüstet zurückzuweisen. Dabei werden die Kontrahentinnen auch laut, nehmen drohende Körperhaltungen ein und teilweise kommt es zu Handgreiflichkeiten. Eine der beiden Kontrahentinnen (Andrea<sup>6</sup>) stellt nach einer handgreiflichen Auseinandersetzung fest:

*Ich habe wirklich versucht, alles richtig zu machen. Aber ich bin benachteiligt und verletzt (...). Ich mache so etwas nicht, jemanden mit Absicht anzurempeln (...). Weisst du, Barbara, die hat ein kleines Hirn, die macht mit Absicht solche Sachen, die kann nicht anders. (Feldnotizen)*

Ihre Gegnerin Barbara wiederum kommt zu folgender Einschätzung:

*Ich weiss gar nicht, was los war. Plötzlich war ich mitten im Streit und konnte mich nur noch wehren. Die Andrea ist mir auf den Fuss getreten und da ging es los. (Feldnotizen)*

Die beiden Bewohnerinnen sehen den Grund für die wiederholten, seit mehreren Wochen anhaltenden Auseinandersetzungen allein in der Person ihrer Gegnerin, sachliche Anliegen werden nicht genannt. Die anderen Bewohnerinnen ergreifen zwar Partei für jeweils eine der beiden Kontrahentinnen, die Auseinandersetzungen werden – in Abwesenheit der Kontrahentinnen – jedoch weniger heftig geführt. Sachliche Anliegen ohne Verteufelung der Gegenpartei sind erkennbar, werden aber häufig durch feine Provokationen, indirekte Vorwürfe oder Schweigen der Gegenseite boykottiert. Die Konfliktaktionen haben sich zudem ausgedehnt auf die gesamte Organisation. Bewohnerinnen streiten nicht nur miteinander, sondern vor allem auch mit Mitarbeiterinnen. Diese wiederum streiten untereinander über die richtigen Massnahmen zur Konfliktbehandlung oder mit Bewohnerinnen über die Regeleinhaltung bzw. die Durchsetzung der besprochenen Massnahmen. Die Leiterin des Frauenhauses wird als Beschwerdeinstanz zugezogen. Die Atmosphäre des Konfliktgeschehens scheint auf allen Seiten geprägt von Enttäuschung, Handlungssohnmacht und Resignation. Darüber hinaus beschreiben die Parteien (Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen) die Gegenseite als mächtig, als diejenige,

6 Eigennamen sind aus Datenschutzgründen geändert.

die alles bestimmen kann, während sie sich selbst als ohnmächtig und handlungsunfähig erleben.

Die Konfliktaktivitäten sind verflochten mit einer Gruppenstimmung, die von Vereinzelung, Desinteresse und verstecktem Anschwärzen der Gegnerinnen geprägt ist. Die Hausregeln haben ihre Verbindlichkeit und damit ihre in die Gruppe einbindende Wirkung verloren. Sie werden mehrmals pro Tag übertreten. Dadurch werden jedoch nicht jedes Mal neue Konfliktepisoden ausgelöst, sondern die Übertretungen werden vielmehr resigniert hingenommen. Gemeinschaftliche Mahlzeiten werden weitgehend schweigend oder unter angestrengtem, unverfänglichem Plaudern eingenommen, während gemeinsame Aktivitäten der Bewohnerinnen und gegenseitige Unterstützung kaum beobachtet werden.

### 3.2 Konfliktodynamik und Zusammenleben in der zweiten Feldphase

In der zweiten Feldphase ereignen sich nur wenige Konfliktepisoden. Sie werden sachlich und kooperativ ausgetragen. Mehrheitlich wird in der Konfliktsituation selbst eine Lösung gefunden, nicht zuletzt, weil die Beteiligten überzeugt scheinen, dass dies möglich ist. So hält eine Bewohnerin, deren fünfjähriger Sohn wiederholt Anlass für Konflikte bildet, fest:

*Als ich hier ankam, ging es mir schlecht. Ich wusste überhaupt nicht, was ich machen soll. Aber hier, mit den Frauen und mit euch, da habe ich wieder Mut gefasst. Wir haben es so gut und lustig miteinander. Das ist so viel wert. (Feldnotizen)*

Die durch ihren Sohn ausgelösten Konflikte erlebt die Bewohnerin zwar als mühsam, sie scheinen aber weder ihre Befindlichkeit noch die Gruppenstimmung zu beeinträchtigen. Tendenziell vermeiden die Bewohnerinnen direkte Konfrontationen und wenden sich schnell um Unterstützung an die Mitarbeiterinnen. Die sachlich-respektvolle Konfliktaustragung ist eingebettet in eine Gruppenstimmung, die von gegenseitigem Vertrauen und Hilfsbereitschaft geprägt ist. Die Bewohnerinnengruppe fühlt sich gemeinschaftlich verantwortlich für die Gestaltung des täglichen Zusammenlebens. In der von der Eigenverantwortlichkeit der Bewohnerinnen bestimmten Atmosphäre kommt es auch nur zu wenigen Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Bewohnerinnen.

### 3.3 Wesentliche Charakteristika der Konfliktepisoden im Vergleich der beiden Feldphasen

In Tabelle 1 sind die beiden Feldphasen anhand wesentlicher Charakteristika gegenübergestellt. Die Zahlenangaben spiegeln das Bild einer hohen Konfliktintensität in der ersten Feldphase gegenüber sporadischen Konflikten in der zweiten Feldphase wider. Dieser Eindruck wird noch verstärkt durch die unterschiedliche Dauer der

Tabelle 1                      Häufigkeiten und Charakteristika der Konfliktepisoden der beiden Feldphasen

	Konflikttypen nach Beteiligten									
	Be-Be		Be-Ma		Alle		Ma-Ma		insgesamt	
	FP 1	FP 2	FP 1	FP 2	FP 1	FP 2	FP 1	FP 2	FP 1	FP 2
Konfliktepisoden	8	8	24	6	11	0	5	0	48	14
Konfliktauslöser										
Kindererziehung		5			1				1	5
Eigentum	2	1							2	1
Regeln/Abmachungen	1	2	11	4	10				22	6
Einspringen Haushalt	1		3	2					4	2
Provokation	4								4	0
Streit über Konfliktregelung			10				5		15	0
Lösung in Situation	1	7	3	5	1				5	12

FP 1:    Erste Feldphase, Dauer 4 Wochen  
 FP 2:    Zweite Feldphase, Dauer 7 Wochen  
 Be-Be:    Konflikt unter Bewohnerinnen  
 Be-Ma:    Konflikt zwischen Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen  
 Alle:    Sowohl Konflikt Be-Be als auch Be-Ma  
 Ma-Ma:    Konflikt unter Mitarbeiterinnen

Feldphasen. So werden während der ersten, vierwöchigen Anwesenheit im Feld 48 Konfliktepisoden beobachtet, von denen nur fünf in der Situation gelöst werden können. In der zweiten, siebenwöchigen Feldphase dagegen können von 14 beobachteten Konfliktepisoden 12 in der Situation gelöst werden.

Die Konfliktauslöser bezeichnen Ereignisse, die als Anlass der Konfliktepisoden deren Beginn markieren, ohne jedoch als ihre Ursache zu gelten. So besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen den Feldphasen gerade darin, dass die sachliche Bearbeitung der Konfliktauslöser in der zweiten Feldphase möglich ist und zur Lösung des jeweiligen Konflikts in der Situation selbst beiträgt, während die Beteiligten in der ersten Feldphase die Gegnerin verantwortlich machen oder aber durch Schweigen eine Konfliktbearbeitung erschweren. Beim Auslöser *Kindererziehung* wird über unterschiedliche Vorstellungen zur Kindererziehung gestritten, ausgelöst durch schwierige Erziehungssituationen im Alltag. Die Häufung dieses Auslösers in der zweiten Feldphase ist auf die schwierige Eingewöhnungszeit eines lernbehinderten und traumatisierten Jungen zurückzuführen, der seine Unsicherheit und Ängste wiederholt lautstark und handgreiflich zum Ausdruck bringt. Wenige Konfliktepisoden in beiden Feldphasen entzündeten sich an verschwundenem *Eigentum* einzelner Bewohnerinnen. Die Konfliktauslöser *Regeln/Abmachungen* und *Einspringen im Haushalt* betreffen die Organisation des gemeinschaftlichen Alltags im Frauenhaus. So werden beispielsweise viele Mahlzeiten gemeinsam eingenommen und die Gemeinschaftsräume werden von den Bewohnerinnen geputzt. Die

Verantwortung der Mitarbeiterinnen für das Funktionieren des Zusammenlebens macht nachvollziehbar, dass sie an derartigen Konfliktaktivitäten oft beteiligt sind. Die Häufung dieser beiden Konfliktauslöser in der ersten Feldphase ist auffallend. Sie kann als Infragestellen des gemeinschaftlichen Zusammenlebens gedeutet werden oder aber auch als Ausdruck verborgener Spannungen in der Bewohnerinnengruppe, die sich an den Hausregeln entladen. Der Konfliktauslöser *Provokation* tritt nur in der ersten Feldphase auf. Darunter sind verbale und nonverbale Handlungen zu verstehen, die sich gegen bestimmte Bewohnerinnen richten, ohne dass den Ausführenden die schädigende Absicht ihrer Handlung nachgewiesen werden kann. Die Gegnerin wird «zufällig» angerempelt. Oder beleidigende Bemerkungen werden ohne Namen geäußert und doch wissen alle, wer gemeint ist. Beim Auslöser *Streit über Konfliktregelung* wiederum wird über die «richtigen» Behandlungsmethoden der Konflikte gestritten. Auch derart ausgelöste Konfliktepisoden treten nur in der ersten Feldphase auf. Immer sind Mitarbeiterinnen daran beteiligt, was auf ihre Verantwortlichkeit für die Organisation des Zusammenlebens zurückzuführen ist.

Betrachtet man die Konflikttypen nach Beteiligten, fällt auf, dass in der ersten Feldphase viel mehr Konfliktepisoden beobachtet werden, in denen Mitarbeiterinnen beteiligt sind, alle Anwesenden – Mitarbeiterinnen und Bewohnerinnen – miteinander streiten oder auch die Mitarbeiterinnen untereinander Auseinandersetzungen führen. In der zweiten Feldphase dagegen streiten nur Bewohnerinnen untereinander oder aber Mitarbeiterinnen führen mit Bewohnerinnen Auseinandersetzungen.

### 3.4 Aufenthaltsdauer und Regeldurchsetzung im Vergleich der beiden Feldphasen

Die beiden Feldphasen unterscheiden sich in zwei weiteren Charakteristika. Die *Aufenthaltsdauer* bildet den ersten wichtigen Unterschied. Fünf der sechs Bewohnerinnen zu Beginn der ersten Feldphase leben schon fünf Monate und länger im Frauenhaus.<sup>7</sup> In der zweiten Phase dagegen leben die Frauen nicht mehr als sieben Wochen in der Organisation. Von vielen Mitarbeiterinnen wird eine lange Aufenthaltsdauer als einer der wichtigsten Hintergründe für Bewohnerinnenkonflikte angesehen. Erstens geht sie oft einher mit einer komplexen Situation der betroffenen Frauen, geprägt von anhaltender Bedrohung durch den Täter und unsicheren Zukunftsperspektiven. Dadurch kann die Toleranz gegenüber zusätzlichen Belastungen im täglichen Zusammenleben erheblich beeinträchtigt werden. Zweitens bietet der auf engem Raum gemeinsam zu organisierende Alltag nicht viele Rückzugsmöglichkeiten. Der Wechsel der Frauen ist hoch.<sup>8</sup> Im Jahresschnitt bleibt ungefähr die Hälfte nicht länger als 14 Tage in der Organisation. Bewohnerinnen, die über mehrere Monate dort

7 Die lange Aufenthaltsdauer entspricht nicht den Durchschnittswerten des untersuchten Frauenhauses. Zwischen 2002–2006 bleiben nur rund 25–30% aller Bewohnerinnen länger als sieben Wochen im Frauenhaus.

8 Frauenhäuser bieten neben längerfristigen Plätzen auch Notplätze für kurzfristige Aufenthalte von wenigen Tagen an. Deswegen gibt es auch bei stabiler Gruppe regelmässig ein bis zwei Bewohnerinnen, die nur wenige Tage bleiben.

leben, müssen sich in engen Raumverhältnissen immer wieder auf neue Frauen und Kinder und deren Gewalterlebnisse einlassen. Diese Anstrengung kann mit einer abnehmenden Toleranzschwelle gegenüber den Mitbewohnerinnen verbunden sein. Eine Bewohnerin bringt es mit folgenden Worten zum Ausdruck:

*(...) Schlimm finde ich, dass ich am Morgen nie weiss, was passiert heute im Haus. Geht es einer Frau schlecht, hat sie eine Krise, gibt es Streit, kommt eine neue Frau mit Kindern und geht es der ganz schlecht. Das find ich echt schwierig. (Feldnotizen)*

Ein zweiter Unterschied zwischen den Feldphasen besteht in der *Handhabung der Hausregeln*. In der ersten Feldphase setzen die Mitarbeiterinnen die Hausregeln uneinheitlich durch, was folgende Äusserung einer Bewohnerin verdeutlicht:

*Die Mitarbeiterinnen erlebe ich sehr unterschiedlich. Es hat ja auch gewisse Regeln, zum Beispiel, wann die Kinder am Abend ins Bett gehen. Und es gibt Mitarbeiterinnen, die schauen sehr genau auf das. Ich finde es auch wichtig. Und andere Mitarbeiterinnen kümmern sich überhaupt nicht darum (...) (Feldnotizen)*

Nach der Aufarbeitung dieser uneinheitlichen Regelhandhabung zeigen die Mitarbeiterinnen in der zweiten Feldphase eine einheitlichere Grundhaltung. Das Einhalten der Regeln wird von den Bewohnerinnen als wertvoll erlebt, wie folgende Bemerkung verdeutlicht:

*Ja, also, die Frauen hier schauen alle miteinander gut zur Sauberkeit. Also, wenn das nicht so wäre, wenn ein paar Frauen da einfach nicht schauen würden, dann würde es grosses Gestärm und Chaos geben. (Feldnotizen)*

Die Auswirkungen einer uneinheitlichen Regeldurchsetzung der Mitarbeiterinnen auf das Konfliktgeschehen können unterschiedlich bewertet werden. In einer von Vertrauen geprägten Gruppenstimmung, welche die Mitarbeiterinnen einbezieht, erleben die Bewohnerinnen das uneinheitliche Auftreten der Mitarbeiterinnen bis zu einem gewissen Grad nicht als Benachteiligung ihrer Person (wie sie auch das Handeln anderer Bewohnerinnen nicht als gegen sich gerichtet empfinden). In einer konfliktreichen und von Misstrauen bestimmten Atmosphäre dagegen wird das uneinheitliche Auftreten der Mitarbeiterinnen als Benachteiligung der eigenen Person empfunden und kann zu weiteren Konflikten führen bzw. existierende verstärken. Bestehende Konflikte unter Bewohnerinnen machen also ein einheitliches Auftreten der Mitarbeiterinnen besonders wichtig, um zusätzliches Konfliktpotential zu vermeiden.



Nach dieser ersten dichten Beschreibung des Konfliktgeschehens im Frauenhaus werden bestimmte Konfliktmuster im nächsten Kapitel theoretisch vertieft und vor dem Hintergrund organisationaler Rahmenbedingungen diskutiert.

## 4 Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Für die weiterführende Interpretation werden die Ergebnisse zunächst als fortschreitende Konflikteskalation erschlossen. Danach werden bestimmte Aspekte der herausgearbeiteten spezifischen Konflikteskalation im Frauenhaus auf ihre Beeinflussung durch organisationelle Rahmenbedingungen hinterfragt. Dabei geht es nicht darum, Konfliktursachen zu suchen; vielmehr sollen spezifische Muster und Strukturen von Konfliktverläufen in ihrer Verbindung zu organisationellen Hintergründen diskutiert werden.

### 4.1 Eskalationsdynamik und Konfliktklima im Frauenhaus

Das ethnographisch erschlossene, beschriebene Konfliktgeschehen im untersuchten Frauenhaus stellt sich sehr vielschichtig dar. Für eine erste Analyse der spezifischen Konfliktmuster sind einige Aspekte der Konflikttheorie nach Glasl (2004a) hilfreich. Ausgehend von einer handlungsorientierten Konfliktdefinition<sup>9</sup> entwirft Glasl ein neunstufiges Modell der Konflikteskalation in Organisationen. Dieses Modell ermöglicht, das intensive Konfliktgeschehen vor allem der ersten Feldphase – geprägt von scheinbar unverbundenen, sich über die Zeit in ihrer Dynamik verändernden Konfliktepisoden – in spezifische Konfliktverläufe zu integrieren. Auch im Frauenhaus zeigt sich, dass Konfliktursachen und auslösende Momente im Verlauf des Konfliktgeschehens verschwinden, sich verändern oder verselbständigen. Diese Dynamiken werden vor dem Hintergrund einer stufenförmigen Konflikteskalation verständlich. Ausserdem typologisiert Glasl (2004a, 77–90) Konflikte in Organisationen nach ihrem Klima respektive dem Verhaltensstil der Konfliktparteien. Für die Analyse des Konfliktgeschehens im Frauenhaus ist das Konzept des Konfliktklimas nützlich, kann damit doch einerseits eine über die Konfliktepisoden hinweg gleichbleibende Art der Konfliktaustragung (Wechsel zwischen Konfliktvermeidungsverhalten und Konflittdurchbrüchen) beleuchtet und andererseits vor dem Hintergrund organisationaler Rahmenbedingungen analysiert werden. Nicht zuletzt befasst sich Glasl (2003a, 2003b, 2004a, 2004b) – ausgehend von den Eskalationsstufen und dem Konfliktklima – auch mit Behandlungsmöglichkeiten von Konflikten. Da die Frauenhausmitarbeiterinnen – als Teil ihres Arbeitsauftrages – in Bewohnerinnenkonflikten

9 Zum Konflikt nach Glasl (2004a, 14–18): Konflikt ist eine Interaktion, also aufeinander bezogenes Handeln, wobei das subjektive Erleben der Beteiligten zum Konflikt führt und nicht objektive Umstände; wesentliches Kennzeichen eines Konflikts ist die Beeinträchtigung mindestens eines/einer der Beteiligten in seinem/ihrer Denken, Fühlen und Handeln.

vermitteln bzw. behandelnd eingreifen (sollen), ist ein theoretischer Rahmen sinnvoll, der auch die Möglichkeiten der Konfliktbehandlung thematisiert.

Die von Glasl (2004a) skizzierte Konflikteskalation wird von bestimmten Basismechanismen der Eskalationsdynamik vorangetrieben, welche zu zunehmen-der Verzerrung der Wahrnehmung, Fixierung auf feindselige Einstellungen und destruktivem Verhalten der Konfliktparteien beitragen. Gleichzeitig dehnt sich der Konflikt in seinem Verlauf auf weitere Personen, Themen und Organisationsebenen aus. In Tabelle 2 sind Eskalationsstufen und Konfliktklimata dargestellt. Im Folgenden werden die Aspekte erläutert, die für die Analyse des Konfliktgeschehens im Frauenhaus relevant sind.

Tabelle 2                      Stufen der Konflikteskalation nach Glasl

	Wahrnehmung, Einstellung, Dynamik	Verhalten	Heisse Austragung	Kalte Austragung
Stufe 1 Verhärtung	Gelegentliches Aufeinanderprallen der Meinungen. Verhärtung der Standpunkte. Zeitweilige Ausbildung immer gleich zusammengesetzter Subgruppen.	Bewältigung der Spannungen mit immer gleichen Handlungsmustern. Angespanntheit in den Begegnungen. Überzeugung der Lösbarkeit der Spannungen durch Gespräch.	Direkte und offene Äusserung von Ärger und Anspannung. Aktives Überzeugen-Wollen der anderen von der eigenen Sichtweise.	Verstecken des Ärgers und der Spannung. Vermeiden konfliktträchtiger Themen. Äusserung des Missbehagens in Nebengesprächen, zynischen Bemerkungen.
Stufe 2 Debatte, Polemik	Erleben der Unvereinbarkeit der Standpunkte. Hervortreten der eigenen Interessen. Gefühl der Zusammengehörigkeit in den Subgruppen.	Verteidigung des eigenen Standpunktes als Prestigesache. Gegenseitiges Dominieren in scheinlogischer Auseinandersetzung. Höflicher Umgangston, versteckte Aggressivität.	Heftige, chaotische Wortgefechte. Zurschaustellung des eigenen Standpunkts und der eigenen Überlegenheit. Direkte Umwerbung Aussenstehender.	Vermeidung direkter Konfrontationen. Zynische Aufdeckung der Fehler der Gegenseite. Zunahme der Regeln und anonymen Beschlüsse. Tabuisierung der Streitthemen.
Stufe 3 Taten statt Worte	Verfolgung der eigenen Interessen. Konkurrenz statt Kooperation. Bildung fester Parteien. Stereotype Bilder über Verhaltensmuster der Gegenseite. Verlust der Empathie.	Handlungsdruck. Misstrauen und Argwohn in den Begegnungen. Konzentration auf nonverbales Verhalten der Gegner/innen fördert Gefahr der Fehlinterpretation.	Durchsetzung der eigenen Ziele gegen den Willen der Gegenseite. Überraschungsaktionen. Offene Äusserung von Verletzung und Aggression. Geschlossenes Auftreten der Parteien.	Verhinderung der Zielerreichung der Gegenpartei. Versteckte Angriffe und Täuschungsmanöver. Gegenseitige Blockierung. Zunahme von Lähmung und Ohnmacht.

*Fortsetzung der Tabelle auf der folgenden Seite.*

Fortsetzung der Tabelle 2.

	Wahrnehmung, Einstellung, Dynamik	Verhalten	Heisse Austragung	Kalte Austragung
Stufe 4 Images und Koalitionen	Starre Einstellungen. Grundsätzliche Feind- seligkeit. Generalisierendes Feindbild. Überhöhung bzw. Abwertung des ste- reotypen Selbst- und Feindbilds.	Sachprobleme im Hintergrund, Probleme mit Gegenpartei im Vordergrund. Angriff auf guten Ruf der Gegenpartei. Dementierbares Strafverhalten mit verstecktem Umgehen der Normen.	Zuschaustellung des überhöhten Selbstbilds. Offenes Ärgern und Sticheln. Offene Image- und Werbekampagnen. Militante Allianzen.	Versteckte Image- und Werbekampagnen. Gezieltes, verstecktes Anschwärzen. Aufreibende Pattstel- lung durch gegenseiti- ge Blockierung. Abnahme des Selbst- wertgefühls. Zunahme von Schuld- zuweisungen.
Stufe 5 Gesichtsverlust	Entlarvung der Immo- ralität der Gegenpartei durch deren Gesichts- verlust. Dämonische und überidealisierte Züge in Feind- und Selbstbild. Ideologisierung des Konflikts. Symbiotische parteiin- terne Verbindungen.	Rücksichtslose Demas- kierung der Gegenpar- tei ohne Rücksicht auf geltende Normen. Handgreiflichkeiten. Zwang auf soziales Umfeld, Position zu beziehen, wobei nur zw. einer richtigen und einer verwerflichen Stellungnahme gewählt werden kann.	Offenes, emotionales Zeigen der Entrüstung über die Immoralität der Gegenpartei. Offener Hass. Spektakulärer Todes- stoss.	Geheime Planung der öffentlichen Entlar- vung. In die Enge treiben der Gegenseite, so dass sie sich selbst als moralisch verwerflich zu erkennen gibt.
Stufe 6 Drohstrategien	Überidealisiertes Selbstbild, Entmenslichung des Feindbildes. In die Knie zwingen der Gegenpartei durch ultimative Forderung und Androhung von Sanktionen bei Nichterfüllung. Drohung-Gegendrohung, Ultimatum-Gegenultimatum. Sprunghafter Anstieg der Gewalt, irrationales Handeln und Überreaktionen unter Zeitdruck.			
Stufe 7–9	Von begrenzten Vernichtungsschlägen über Angriffe auf die gegnerische Macht- und Existenzgrund- lage in den gemeinsamen Untergang.			

Anmerkung: basierend auf Glasl (2003a, 2003b, 2004a, 2004b).

Das *Konfliktgeschehen in der zweiten Feldphase* kann als nicht eskaliert eingeordnet werden. In den Konfliktepisoden selbst ist weder eine Verhärtung der Standpunkte noch die Bildung der immer gleichen Subgruppen beobachtbar (Eskalationsstufe 1). Auch wenn Konflikte tendenziell vermieden werden (Eskalationsstufe 2), ist keine bleibende Anspannung in den Bewohnerinnenbegegnungen erkennbar und die Stimmung ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.

Das *Konfliktgeschehen in der ersten Feldphase* dagegen erscheint eskaliert auf mindestens Stufe 4 nach Glasl und ist geprägt von einem kalten Konfliktklima mit heissen Durchbrüchen. Während heisse Konflikte offen, direkt und emotional ausgetragen werden und die Beteiligten sich mit wachsender Überzeugung für ihre Zielerreichung einsetzen, werden kalte Konflikte verdeckt und indirekt geführt. Die Behinderung der Gegenseite steht im Vordergrund, Ohnmachtsgefühle und

fehlende Siege lassen die Beteiligten erstarren und sich zurückziehen (Glasl, 2004a, 77–90). Kalte Konflikte verschwinden mit der Eskalation von der Oberfläche, ihre Existenz wird geleugnet. Wie in der ersten Feldphase im Frauenhaus begegnen sich die Beteiligten dann distanziert. Aus nichtigen Anlässen geraten sie wiederholt kurz und heftig aneinander. Nach den Explosionen sind alle bemüht, die distanzierte Oberfläche erneut herzustellen. Ab Stufe 4 der Konflikteskalation wird der Grund für den Konflikt nicht mehr auf der Sachebene oder an bestimmten Verhaltensweisen der Gegenseite, sondern an der ganzen gegnerischen Person festgemacht (Glasl, 2004a, 256–309). Eine derartige Wahrnehmungsweise zeigt sich in den weiter oben zitierten Aussagen der sich bekämpfenden Bewohnerinnen im Frauenhaus. Die Gegnerin wird massiv abgewertet und die Schuld ihr zugewiesen («...Barbara, die hat ein kleines Hirn, die macht mit Absicht solche Sachen...»), während das Selbstbild überhöhte Züge trägt («ich habe wirklich versucht, alles richtig zu machen. Aber ich bin benachteiligt und verletzt...»). Auch die beobachteten Handgreiflichkeiten und Provokationen deuten auf eine Konflikteskalation der Stufe 4–5 hin. Letztere können als dementierbares Strafverhalten interpretiert werden (Eskalationsstufe 4), versteckt durchgeführt, so dass die Provozierenden für ihr Verhalten nicht verantwortlich gemacht werden können. Das kalte Konfliktklima der ersten Feldphase wird einerseits sichtbar in Beschreibungen der Konfliktparteien (Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen), in denen sie sich selbst als ohnmächtig und ihre Gegnerinnen als mächtig erleben. Andererseits schlägt es sich nieder in der von verstecktem Anschwärzen, Vereinzelung und Desinteresse geprägten Gruppenstimmung. Und nicht zuletzt bildet auch die Ausdehnung der Konflikte auf die gesamte Organisation ein Zeichen der fortgeschrittenen Konflikteskalation. Es entsteht ein Konflikt über den Konflikt (Glasl, 2004a, 216–220), was sich im Konfliktauslöser «Streit über Konfliktregelung» widerspiegelt. Nicht nur immer mehr Personen werden in den Konflikt verstrickt, sondern auch mehr und wechselnde Themen, unter anderem eben darüber, um was es geht im Konflikt und wie er richtig behandelt und einer Lösung zugeführt werden kann.

Die Bestimmung des beobachteten Konfliktgeschehens als kalte Konflikteskalation ist ein notwendiger erster Schritt in Richtung geeigneter Behandlungsmöglichkeiten, welche den Kontext und die Ressourcen der Organisation Frauenhaus einbeziehen. So können Konflikte in ihren Anfangsphasen (bis einschliesslich Stufe 3) ohne aussenstehende Hilfe gelöst werden (Glasl, 2004b, 130–132), während ab Stufe 4 gegenseitiges Misstrauen und die verfestigte Dominanz der eigenen Interessen eine derartige Lösung verunmöglichen. Für das auf Konfliktlösung ausgerichtete Handeln der Mitarbeiterinnen ist in diesem Zusammenhang unter anderem wichtig, inwiefern sie als «in Bewohnerinnenkonflikten aussenstehend» gelten können, werden sie doch – wie die empirischen Ergebnisse verdeutlichen – gerade durch die Eskalationsdynamik in die Konflikte hineingezogen. Bevor jedoch auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse und theoretischen Erläuterungen im letzten Kapitel

Behandlungsmöglichkeiten für Bewohnerinnenkonflikte im Frauenhaus skizziert werden, sollen einige Aspekte des beobachteten Konfliktgeschehens vor dem Hintergrund des spezifischen Rahmens der Organisation theoretisch vertieft werden.

Der Konflikt zwischen den Bewohnerinnen der ersten Feldphase ist schnell und kalt eskaliert und hat innert weniger Monate die ganze Organisation erfasst. Inwiefern die spezifische Art und Weise dieser Konflikteskalation – kaltes Klima, rasche Ausbreitung auf die gesamte Organisation und immer wiederkehrende Handlungsohnmacht der Mitarbeiterinnen – mit bestimmten Hintergründen der Organisation in Verbindung gebracht werden kann, wird im Folgenden erörtert. Dazu wird zuerst der historische Entwicklungszusammenhang der Organisation Frauenhaus umrissen. Das untersuchte Frauenhaus ordnet sich in diese Geschichte ein, gehört es doch zu den ersten Frauenhäusern, die in der Schweiz eröffnet werden. Danach werden der mögliche Organisationstyp des Frauenhauses und wesentliche organisationelle Strukturen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Konfliktgeschehen analysiert. Abschliessend werden die Auswirkungen bestimmter in die Organisation eingelagerter Werte auf die Konfliktodynamik diskutiert.

#### 4.2 Entwicklungszusammenhang der Organisation Frauenhaus

Gewalt in Paarbeziehungen wird in den 1970er Jahren durch die zweite Frauenbewegung öffentlich thematisiert. Mit den ersten Frauenhäusern wird einerseits ein Angebot für misshandelte Frauen und Kinder geschaffen. Andererseits wird ein tabuisiertes Problem mit gesellschaftlichem Handlungsbedarf sichtbar gemacht (vgl. Hagemann-White, 1997; Kavemann, 1997; Gloor und Meier, 1998; Seith, 2003). Die aus der zweiten Frauenbewegung hervorgegangene Frauenhausbewegung gründet auf bestimmte Werte und Ziele, die als politische Kritik am bestehenden, patriarchalen Gesellschaftssystem verstanden werden und gleichzeitig in engem Zusammenhang mit wichtigen Aspekten der Begleitung Gewalt betroffener Menschen stehen. So wird die *Selbstbestimmung* der misshandelten Frauen als wesentlich angesehen. Eng mit der Selbstbestimmung verbunden ist die *Parteilichkeit*, eine sowohl politische als auch professionelle Grundhaltung der Beraterinnen. Als Patriarchatskritik zielt Parteilichkeit auf die Veränderung der Gesellschaft durch politisches Engagement. In der Beratungsarbeit bedeutet sie Parteinahme für die misshandelten Frauen. Sie richtet sich gegen die soziale Kontrolle der klassischen Sozialarbeit als Vertreterin des Staates. Die Anliegen der Gewalt betroffenen Frauen sollen ernst genommen, Machtverhältnisse in der Beratungsbeziehung hinterfragt und Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der begleiteten Frauen ermöglicht werden. Für die gelingende Umsetzung einer derartigen Beratungsarbeit werden *basisdemokratische, autonome Strukturen* als notwendig erachtet. Unabhängigkeit gegenüber den Behörden, Selbstverwaltung und ganzheitliche, nicht hierarchische Arbeitsformen gehören zu den Organisationsprinzipien (vgl. Hagemann-White, 1997; Kavemann, 1997; Gloor und Meier, 1998; Seith, 2003). Die so formulierten Werte und Ziele sind eng

verwoben mit dem Anspruch an die *weibliche Friedfertigkeit*: Frauen als Opfer des gesellschaftlichen und männlichen Gewaltsystems sollen friedfertig sein und tragen mit dieser Friedfertigkeit zu einer Verbesserung der Gesellschaft bei.<sup>10</sup>

Die Frauenhausbewegung und -arbeit durchläuft ab den 1990er Jahren Professionalisierungs- und Institutionalisierungsströmungen. So müssen die politischen Ziele angesichts der begrenzten Einflussmöglichkeiten relativiert werden. Neue Trägerschaften sind nicht mehr so eng mit der Frauenbewegung verknüpft. Auch die begleiteten Frauen können in ihren Krisensituationen mit den politischen Zielen und der Aufforderung zu einem selbstbestimmten Leben häufig wenig anfangen. Die zu Beginn propagierte Gemeinschaft aller Frauen im Frauenhaus spaltet sich in der Folge auf in die professionellen Beraterinnen mit Expertinnenwissen und die von Gewalt betroffenen Frauen. Diese Entwicklung ist begleitet von einer Transformation der nicht hierarchischen Arbeitsformen in flache hierarchische Strukturen. Trotz dieser Institutionalisierungs- und Professionalisierungsströmungen bilden Selbstbestimmung, Parteilichkeit und gesellschaftliche Einflussnahme weiterhin Grundpfeiler der Frauenhausarbeit (vgl. Hagemann-White, 1997; Kavemann, 1997; Gloor und Meier, 1998; Seith, 2003). Die beschriebenen Entwicklungen kennzeichnen Frauenhäuser als hybride Organisationen, in denen hierarchische und egalitäre Prozesse und Strukturen aufeinanderstossen und verschränkt sind (vgl. Ashcraft, 2001; Hasenfeld, 2010).

Mittlerweile sind Frauenhäuser in der Schweiz ein fester Bestandteil des professionellen, sozialen Angebots. Sie sind als Vereine oder Stiftungen organisiert und werden meist durch öffentliche Gelder finanziert. Die Häuser können je nach Grösse neun bis fünfundzwanzig Frauen und Kinder aufnehmen. Die Aufenthaltsdauer liegt zwischen einer Nacht und mehreren Monaten. Beratung und Begleitung umfassen u. a. Krisenintervention, psychische Stabilisierung sowie die Bearbeitung rechtlicher, finanzieller und die Sicherheit betreffende Fragen (vgl. Hanetseder, 1997; Gloor und Meier, 1998; Seith, 2003; Fachstelle gegen Gewalt des Eidgenössischen Büros für Gleichstellung von Frau und Mann, 2004).

#### 4.3 Das Frauenhaus als «People-Processing Organization»

Frauenhäuser bieten misshandelten Frauen und deren Kindern in einem stationären Rahmen vorübergehend Zuflucht und Unterstützung bei der Bewältigung ihrer schwierigen sozialen Situation. Verbunden mit der beschriebenen ideologischen Komponente der weiblichen Friedfertigkeit und der relativen Abgeschiedenheit derartiger Organisationen – aus Sicherheitsgründen sind ihre Adressen meist geheim und Aussenstehende haben keinen Zutritt – drängt sich die Frage auf, inwiefern

10 Ab den 1990er Jahren wird dieser Blickwinkel in der feministischen Forschung erweitert um Bereiche, in denen Frauen an der Herstellung und Stabilisierung der patriarchalen Geschlechterverhältnisse aktiv beteiligt sind (Grässel, 2003).

Frauenhäuser totale Institutionen (Goffman, 1973) sind.<sup>11</sup> Bei näherer Analyse erfüllt die Organisation Frauenhaus jedoch mehrere der von Goffman (1973, 11–22) definierten Merkmale einer totalen Institution nicht. Hier seien einige genannt. Frauenhäuser sind kleine Organisationen, die sich durch einen Mangel an bürokratischer Regelung der Bedürfnisse ihrer «Insassen» auszeichnen. Der Alltag ist nur rudimentär geregelt,<sup>12</sup> organisationsinterne Arbeit wird weder angeboten noch verordnet. Die Bewohnerinnen entscheiden selbst über die Dauer ihres Aufenthaltes und übernehmen auch die Erziehung ihrer Kinder selbst. Und nicht zuletzt pflegen Frauenhäuser im Gegensatz zu totalen Institutionen trotz ihrer Abgeschlossenheit viele Aussenkontakte.

Der Aspekt der Aussenkontakte weist auf eine andere Klassifizierung sozialer Organisationen hin, die für die Analyse des Konfliktgeschehens im Frauenhaus nützlich ist (vgl. Hasenfeld, 1972; Garrow und Hasenfeld, 2010). Hasenfeld (1972, 256) unterscheidet zwischen «People-Changing Organizations» und «People-Processing Organizations». Erstere – zu denen auch totale Institutionen gehören – wirken innerhalb ihrer Organisationsgrenzen direkt auf ihre Klient/innen ein mit dem Ziel der Verhaltensänderung. Letztere dagegen wollen ihre Klient/innen in ein verändertes soziales Umfeld bzw. in eine andere Organisation platzieren, was nicht zuletzt dadurch bewerkstelligt wird, dass diese Organisationen ihren Klient/innen einen bestimmten Status verleihen, der den Zugang zum veränderten sozialen Umfeld gewährleisten soll. Hasenfeld (1972) geht es in seiner Analyse um die wechselseitigen und von Abhängigkeiten geprägten Beziehungen, die People-processing-Organisationen mit ihrer Umwelt eingehen (müssen), um die Zielsetzung der Platzierung zu erreichen, und deren Auswirkungen auf die Organisation und die Klient/innen. Die Analyse des Frauenhauses als People-processing-Organisation erweist sich für das Verständnis des Konfliktgeschehens als gewinnbringend.

People-processing-Organisationen versuchen, die persönliche und soziale Situation ihrer Klient/innen zu benennen, um den Klient/innen mit dem dadurch verliehenen Status Zugang zu einem bestimmten, veränderten sozialen Umfeld zu ermöglichen (Hasenfeld, 1972). Dazu müssen die Organisationen im wechselseitigen Austausch stehen mit dem sozialen Umfeld, in welches die Klient/innen platziert werden sollen. Die Arbeit im Frauenhaus lässt sich mit diesen Begrifflichkeiten gut umschreiben, geht es doch vor allem auch darum, die von Gewalt geprägte Beziehungssituation der Bewohnerinnen und ihre persönliche Situation zu benennen, um davon ausgehend und in Zusammenarbeit mit den Bewohnerinnen am Aufbau

---

11 Nach Goffman (1973, 11) lässt sich eine totale Institution «...als Wohn- und Arbeitsstätte einer Vielzahl ähnlich gestellter Individuen definieren, die für längere Zeit von der übrigen Gesellschaft abgeschnitten sind und miteinander ein abgeschlossenes, formal reglementiertes Leben führen.»

12 Regeln im untersuchten Frauenhaus: gemeinsame Mahlzeiten zu fixen Zeiten ausser am Wochenende, verbindliche Nachtruhe- und Putzregelung für die Gemeinschaftsräume. Die restliche Tagesgestaltung bleibt den Bewohnerinnen überlassen.

einer veränderten Lebenssituation nach Frauenhausaufenthalt zu arbeiten. Dementsprechend finden viele Arbeitstätigkeiten – wie das Hasenfeld (1972, 257–258) für People-processing-Organisationen beschreibt – an den Grenzen der Organisation statt und sind nach aussen gerichtet. Zu nennen sind beispielsweise die Kontakte zu und Zusammenarbeit mit Anwälten/innen der Bewohnerinnen, Polizei, Gerichten, Vormundschaftsbehörden, Sozialdiensten und Arbeitgeber/innen. Sind die Grundsteine für eine gesicherte Lebenssituation gelegt, verlassen die Bewohnerinnen die Organisation. Lange Aufenthalte zum Zwecke der Verhaltensänderung gehören dagegen nicht zum Organisationsauftrag.

Sind die Hauptaufgaben einer Organisation an deren Grenzen angesiedelt, kann der Bewältigung von Konflikten innerhalb der Organisation wahrscheinlich wenig Aufmerksamkeit geschenkt werden. So ist folgende Bemerkung einer Frauenhausmitarbeiterin in der ersten Feldphase beispielhaft für das im Team wiederholt geäusserte Dilemma, durch die Bewohnerinnenkonflikte von den Arbeitsaufgaben abgehalten zu werden:

*Wie soll ich denn da noch meine eigentliche Klientinnenarbeit machen, wenn ich ständig Streit schlichten und für Ordnung sorgen muss. Die Frauen sind doch eigentlich erwachsen, oder?* (Feldnotizen)

Die «eigentliche Klientinnenarbeit» bezieht sich auf die oben beschriebenen Aufgaben an den organisationellen Grenzen und eben nicht auf die Streitschlichtung innerhalb der Organisation. Im Appell an das Erwachsensein der Bewohnerinnen wird darüber hinaus deutlich, dass diese nicht zur Verhaltensänderung in der Organisation sind und damit keiner Anleitung zum Umgang mit Konflikten bedürfen.

Auch das Fehlen von Konfliktregulatoren im untersuchten Frauenhaus kann mit dem Arbeitsauftrag als People-processing-Organisation in Verbindung gebracht werden. Konfliktregulatoren sind institutionalisierte Verfahren für die frühzeitige Erkennung und Behandlung von Konflikten (Glasl, 2004a, 2004b). Sie wirken einer schnellen Konfliktausbreitung entgegen. Nicht nur Glasl hebt ihre Wichtigkeit für die konstruktive Konfliktbehandlung in Organisationen hervor. Auch Coser betont, dass sich die «Institutionalisierung von Konflikt» (1972, 184) funktional für die Struktur einer Gruppe auswirkt und zu deren Gleichgewicht beiträgt. Die Sicherheit der Verfahren kann der Unsicherheit der Konfliktsituation entgegenwirken. In einem organisationellen Kontext jedoch, in welchem das Hauptaugenmerk und damit der grösste Teil der Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen auf die Gestaltung der sozialen Situation der Bewohnerinnen nach Aufenthalt in der Organisation gerichtet ist und Verhaltensänderungen nicht im Vordergrund stehen, wird auch die Erarbeitung von Konfliktregulatoren als nicht notwendig erachtet. Diese mangelnde Aufmerksamkeit kann noch zusätzlich durch die in die Organisation eingelagerte, weiter oben beschriebene Norm der weiblichen Friedfertigkeit verstärkt werden. Konfliktregulatoren werden voraussichtlich nur in einem Umfeld als notwendig erachtet, in dem



von einem potentiell aggressiven Verhalten der Beteiligten ausgegangen wird. Das Zusammenleben friedfertiger, erwachsener Frauen lässt Konfliktregulatoren dagegen als nicht notwendig erscheinen.

#### 4.4 Das Frauenhaus gleichzeitig als Lebensraum und Arbeitsort

Frauenhäuser sind kleine Organisationen mit flacher Hierarchie. Sie sind sowohl Lebensraum für misshandelte Frauen und deren Kinder als auch Arbeitsort für Beraterinnen mit sozialpädagogischem, sozialarbeiterischem und psychologischem Hintergrund. Wie oben dargestellt, ist das Handeln der Mitarbeiterinnen hauptsächlich nach aussen gerichtet, während der gemeinschaftliche Alltag des familiären Zusammenlebens von den Bewohnerinnen weitgehend selbstverantwortlich gestaltet wird bzw. werden soll.

Konflikte entwickeln in den beiden Bereichen Arbeitsort und Lebensraum unterschiedliche Dynamiken. Nollmann (1997, 122) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen unregelter Interaktion in Familien- und Privatleben und geregelter Interaktion in beruflicher Erwerbsarbeit. Organisationen sind nach Nollmann (1997, 127) «Inseln besonderer Konfliktbedingungen». Sie regeln und koordinieren Beziehungen und Erwartungen in Richtung eines gemeinsamen Arbeitsziels und garantieren Erwartungssicherheit für das Verhalten der Mitglieder. Die formalen Bedingungen können Konflikte entschärfen, indem sie diese zeitlich und sozial auseinander ziehen. Verschiedene Mitglieder und Hierarchieebenen werden je nach formalen Vorgaben zu unterschiedlichen Zeitpunkten einbezogen (Nollmann, 1997, 165–190). In nicht-beruflichen Gruppen dagegen sind die Beziehungen der Mitglieder diffus und unmittelbar. Erwartungssicherheit für das Verhalten kann nicht in gleichem Mass vorausgesetzt und Konflikten kann weniger gut ausgewichen werden. Nollmann (1997, 244–251) beschreibt für die Familie als besondere nicht-berufliche Gruppe verschiedene Merkmale, die zu einer Häufung und Verschärfung von Konflikten beitragen. Sie gelten auch für die Gruppe der Bewohnerinnen im Frauenhaus. Ähnlich wie die Familiengruppe kann sich die Bewohnerinnengruppe bei entstehenden Konflikten nicht einfach ins gesellschaftliche Umfeld zerstreuen und so einer drohenden Konfliktverschärfung entgegenwirken. Ausserdem verlangt die räumliche Enge von den Gruppenmitgliedern sehr viel Handeln: «Wer sich im Haus begegnet, kann nicht einfach aneinander vorbeigehen, und wenn doch, wird Handlungsverweigerung als bewusstes Ignorieren zugerechnet» (Nollmann, 1997, 247). Übermässiger Handlungszwang stellt Konfliktpotential dar. Und nicht zuletzt muss sich die Bewohnerinnengruppe im Frauenhaus wie die Familie permanent den wechselnden Bedürfnissen der Kinder anpassen, was die Konfliktanfälligkeit noch zusätzlich erhöht. Ungeregelte Interaktionen, räumliche Enge, fehlende Ausweichmöglichkeiten und schnell wechselnde Bedürfnisse beeinflussen die Konfliktodynamik unter Bewohnerinnen im Frauenhaus dahingehend, dass der Konflikt schnell «die gesamte Aufmerksamkeit des gastgebenden Systems konsumiert» (Nollmann, 1997,

180). Der Konflikt strukturiert dann alle Begegnungen und Aktivitäten. So fasst eine Bewohnerin die Zerbrechlichkeit des Zusammenlebens in folgende Worte:

*(...) Ich habe immer das Gefühl gehabt, dass wir aufeinander angewiesen sind, dass wir es uns nicht leisten können, zu grosse Konflikte zu haben, weil wir ja miteinander leben müssen hier. Denn man kann den Frauen nicht ausweichen, das ist fast unmöglich im Frauenhaus. (Feldnotizen)*

In den Daten der ersten Feldphase zeichnet sich eine Dynamik ab, die mit den theoretischen Überlegungen korrespondiert. Bewohnerinnen fordern Mitarbeiterinnen immer wieder dazu auf, sofort etwas gegen eine drohende Konfliktverschärfung zu unternehmen. Das Handeln der Mitarbeiterinnen dagegen ist darauf ausgelegt, sinnvolle Massnahmen der Konfliktbehandlung zunächst an den Teamsitzungen zu beraten. In der Konfliktsituation selbst wird mit den Bewohnerinnen lediglich vereinbart, dass und wie sie sich in den nächsten Tagen zur Situationsentspannung aus dem Weg gehen können. Das misslingt jedoch meistens und in der Folge verschärfen sich die Konflikte schnell. Diese Dynamik verdeutlicht, dass die beruflich-geregelten Handlungsweisen der Mitarbeiterinnen, welche Konflikte sozial und zeitlich auseinanderziehen und im Sinne einer People-processing-Organisation nach aussen gerichtet sind, der sich schnell verschärfenden Konfliktodynamik und Dringlichkeit in Konflikten der nicht-beruflichen Bewohnerinnengruppe nicht gerecht werden. In der Folge breiten sich die Konflikte aufgrund der flachen hierarchischen Strukturen und fehlender Konfliktregulatoren schnell auf die gesamte Organisation aus.

#### 4.5 Parteilichkeit, Selbstbestimmung und Friedfertigkeit als wesentliche Werte der Organisation Frauenhaus

Wesentlich für den Heilungsprozess traumatisierter Menschen ist die Parteilichkeit der begleitenden Personen (Herman, 1993). Parteilichkeit im Beratungsprozess stellt auch einen der bedeutsamsten Grundsätze der Frauenhausarbeit dar (Helfferich und Kavemann, 2004, 93–98). Kavemann (1997, 188–195) führt aus, dass Parteilichkeit in der Praxis oft als die moralisch richtige Seite verstanden wird, auf der Beraterinnen zu stehen haben. Mit unvoreingenommener Solidarität soll den misshandelten Frauen geglaubt werden. Dies birgt die Gefahr der Identifikation, in der das Verhalten der misshandelten Frauen unkritisch akzeptiert wird. Eine Mitarbeiterin im Frauenhaus bringt das Spannungsverhältnis, in welchem Parteilichkeit in der täglichen Arbeit mit misshandelten Frauen realisiert wird, folgendermassen zum Ausdruck:

*Es ist so wichtig für die Frauen, dass ihnen jemand glaubt. Sie erleben es so oft, dass ihnen nicht geglaubt wird. (Feldnotizen)*

In einer Teamsitzung über das Konfliktgeschehen (erste Feldphase) sagt die gleiche Mitarbeiterin:

*(...) Und wenn wir anfangen, unseren Klientinnen alles zu glauben, was sie uns erzählen, dann bekommen die Frauen eine sehr grosse Macht. Es bringt nichts, wenn wir für alles Verständnis haben (...).* (Feldnotizen)

In diesen beiden Aussagen wird das Dilemma der Mitarbeiterinnen deutlich. «Den misshandelten Frauen zu glauben» als Ausdruck einer unvoreingenommenen parteilichen Grundhaltung ist für die Genesung traumatisierter Menschen wesentlich. «Ihnen alles glauben» als Ausdruck grenzenloser Parteilichkeit dagegen birgt die Gefahr der Handlungsohnmacht. Parteilichkeit muss also im Hinblick auf ihre Grenzen immer wieder reflektiert werden. Eine dieser Grenzen tritt in einer eskalierenden Konfliktodynamik zu tage. So ist die Neutralität der in Konflikten vermittelnden Personen für eine erfolgreiche Konfliktbehandlung wesentlich, gerade weil die Vermittler/innen sich der Gefahr aussetzen, von den Streitenden als Konfliktpartei wahrgenommen zu werden (Glasl, 2004a, 364–367). Parteiliche Beraterinnen werden noch schneller als Konfliktpartei eingestuft, erleben die Bewohnerinnen sie doch in der Beratungsarbeit als «auf ihrer Seite stehend». In dieser schwierigen Situation, in der die Mitarbeiterinnen durch parteiliches Handeln den Grundsatz der neutralen Konfliktvermittlung und durch neutral vermittelndes Handeln den Grundsatz der parteilichen Beratung gefährden, ist zu befürchten, dass das Handeln der Mitarbeiterinnen durch Ohnmacht und Hilflosigkeit geprägt wird und den Bemühungen um eine konstruktiven Konfliktlösung zuwiderläuft. Darüber hinaus kann die Parteinahme für Bewohnerinnen auch die Konfliktentstehung zwischen Mitarbeiterinnen begünstigen, die je für unterschiedliche Bewohnerinnen Partei ergreifen. Dazu hält eine andere Mitarbeiterin fest, dass Loyalität mit den Klientinnen im Falle eines Konflikts unter Bewohnerinnen die Loyalität im Team verunmögliche.

Auch der Grundsatz der Selbstbestimmung übt einen widersprüchlichen Einfluss auf das Konfliktgeschehen im Frauenhaus aus. Er scheint unvereinbar mit der Anwendung institutioneller Macht (der Macht, als Organisationsvertreterin Entscheide fällen zu können, nach denen sich die Bewohnerinnen richten müssen). So bleibt das Handeln der Mitarbeiterinnen in der konfliktintensiven ersten Feldphase über weite Strecken einer Haltung verhaftet, in der mit den streitenden Bewohnerinnen gemeinsam nach Lösungen gesucht und Sanktionen für die Nichteinhaltung von Regeln oder Abmachungen entweder nicht in aller Deutlichkeit ausgesprochen oder aber nur sehr zögerlich umgesetzt werden. Eine derartige Haltung ist in den ersten Konflikteskalationsstufen sinnvoll und erfolgsversprechend (vgl. dazu Glasl, 2003a, 2004a, 2004b), während bei fortgeschrittener Konflikteskalation in einer Organisation, deren Hauptaufgaben nach aussen gerichtet sind, der Einsatz institutioneller Macht zur Konfliktregelung durchaus geboten ist, wie im letzten Kapitel des Artikels ausgeführt wird. Eine ähnliche Dynamik entsteht bei der Durchsetzung der Regeln des Zusammenlebens innerhalb eines eskalierenden Konfliktgeschehens. Der gemeinschaftlich organisierte Alltag im Frauenhaus baut auf die Selbstbestimmung der Bewohnerinnen und ihre freiwillige und einsichtige

Zustimmung zu den Hausregeln. Das beobachtete Konfliktgeschehen in der ersten Feldphase macht jedoch deutlich, wie sehr diese Hausregeln selbst mit der Eskalation eines Konflikts zum Gegenstand des Konflikts werden und die erwartete Selbstbestimmung der Bewohnerinnen ihre Einhaltung nicht mehr sicherstellt. Gerade die Erwartungssicherheit eines alltäglichen Rahmens hilft aber, einer weiteren Konfliktverschärfung entgegenzuwirken. So weist Nollmann (1997, 251) darauf hin, dass Regeln des Zusammenlebens Verhalten und Handeln der Gruppenmitglieder erwartbar machen und dadurch sozialen Ordnungsaufbau ermöglichen. Die Erwartungssicherheit kann Konfliktsituationen entschärfen, während nicht-erwartetes Verhalten, welches durch mangelnde Durchsetzung der Hausregeln verstärkt wird, zusätzliches Konfliktpotential schafft.

Parteilichkeit, Selbstbestimmung und der Anspruch an die weibliche Friedfertigkeit strukturieren nicht nur die Begegnungen mit den Klientinnen innerhalb der Organisation, sondern bestimmen auch das gesellschaftliche Engagement über die Organisationsgrenzen hinaus (vgl. dazu auch Hasenfeld, 2010). Glasl (2004a, 327) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass Organisationen mit starker politischer oder religiöser Ausrichtung im Falle von organisationsinternen Konflikten an bestimmte Werte appellieren und damit ein kaltes Konfliktklima begünstigen. Derartige Appelle können zu einem vorübergehenden Waffenstillstand führen, weil sich die Konfliktparteien den geforderten Normen äusserlich anpassen. Nach innen werden Schuldgefühle jedoch verstärkt und der Konflikt wird unterschwellig häufig umso heftiger geführt. Unter einer scheinbar ruhigen Oberfläche eskaliert der Konflikt weiter. Der Beginn einer derartigen Dynamik wird auch in den Daten der zweiten Feldphase erkennbar. Zwei Bewohnerinnen geraten in einen heftigen Streit um ausgeliehenes Geld (mehrere Hundert Franken), welches nicht wie vereinbart zurückbezahlt worden ist. Durch Gespräche zwischen den Bewohnerinnen und einzelnen Mitarbeiterinnen wird versucht, eine Situationsentspannung herbeizuführen, was nach einigen Tagen – zumindest an der Oberfläche – der Fall zu sein scheint. Für die Bewohnerin, die trotz der versuchten Konfliktlösung auf ihr verliehenes Geld verzichten muss, stellt sich die Situation jedoch anders dar, wie in folgender Aussage deutlich wird:

*Ja, die Mitarbeiterinnen haben mir erzählt, dass die andere so viele Probleme hat, mehr nicht. Ich sollte Verständnis haben (...). Ja und da kam ich mir immer mehr als Täterin vor, die die Andere kaputtmachen geht (...). Und dann musste ich einfach mit dieser Wut auf sie weiterleben (...)*  
(Feldnotizen)

Im Appell an das Verständnis für die schwierige Situation der anderen Bewohnerin schwingt der Anspruch an die Friedfertigkeit mit. Dieser Anspruch verstärkt die Schuldgefühle der Bewohnerin, die sich an der Oberfläche zwar «friedfertig» verhält, deren innere Wut aber ungelöst scheint und unter der Oberfläche zur Eskalation des

Konflikts hätte führen können. Dass es nicht dazu kommt, führt die Bewohnerin auf ihren Austritt kurz nach dem Konflikt zurück.

#### 4.6 Häusliche Gewalt und Traumatisierung als zentrale Thematiken der Organisation Frauenhaus

Allen Bewohnerinnen im Frauenhaus ist gemeinsam, dass sie häusliche Gewalt erlebt haben.<sup>13</sup> Die Thematik der häuslichen Gewalt ist also zentral für die Organisation Frauenhaus. Sie ist präsent im Alltag und aktiviert in Konfliktsituationen Schwingungen der Angst vor Konfliktverschärfung und Gewalt. Durch diese Dynamik wird verständlich, warum das Handeln der Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen auch in der zweiten Feldphase immer wieder von Angst beeinflusst wird, obwohl das Zusammenleben – im Gegensatz zur konfliktintensiven ersten Feldphase – konfliktarm verläuft und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. Eine Bewohnerin bringt die Angst mit folgenden Worten zum Ausdruck:

*Also, die Mitarbeiterinnen, die sollen sofort reagieren, wenn sie merken, dass Spannungen da sind (...). Weil die Spannung steigt nur noch tagtäglich und dann explodiert es irgendwann. (Feldnotizen)*

Und die Bewohnerin, die ihr ausgeliehenes Geld nicht zurückbekommen hat, bringt das Konflikt vermeidende Verhalten der Mitarbeiterinnen in Zusammenhang mit deren Angst vor Konfliktverschärfung:

*(...) Ich hatte das Gefühl, dass man vielleicht noch etwas hätte machen können, damit ich an mein Geld komme. Ja, ich hab einfach so eine Angst gespürt bei den Mitarbeiterinnen, dass wir einen riesigen Konflikt bekommen im Haus. (Feldnotizen)*

Die Umstände, unter denen misshandelte Frauen und ihre Kinder mit ihren gewalttätigen Partnern/Vätern leben, und die sich wiederholenden Misshandlungen können ein psychisches Trauma<sup>14</sup> bewirken, durch welches die Frauen (und Kinder) in ihrer psychischen Stabilität über längere Zeit beeinträchtigt werden. Auch wenn die komplexe Symptomatik posttraumatischer Belastungsstörungen (vgl. dazu Herman,

13 Zwischen 15–30% aller Frauen in der Schweiz haben in einer Partnerschaft schon einmal körperliche Gewalt durch den Partner erlebt. Leichte Gewaltformen – stossen, schlagen, mit Gegenständen werfen – kommen am häufigsten vor. Schwere Gewaltformen – verprügeln, mit Messer/Waffe bedrohen bzw. diese anwenden – werden in 1–4% der Fälle genannt. Psychische Gewalt haben ungefähr 40% der Frauen schon einmal während einer Beziehung durch den Partner erlebt, sexuelle Gewalt 11% (vgl. Godenzi, 1994; Gillioz et al., 1997; Seith, 2003).

14 Ein psychisches Trauma ist ein erlebtes oder beobachtetes Ereignis, welches die körperliche und/oder psychische Unversehrtheit der eigenen Person oder anderer Menschen bedroht und/oder verletzt und mit intensiver Furcht einhergeht. Die schrecklichen Erlebnisse stürzen die Betroffenen in schwere Krisen, zerstören ihre persönliche Integrität und sozialen Beziehungen und führen häufig zu schwerwiegenden Symptomen (Resick, 2003, 11).

1993; Resick, 2003) in ihren Auswirkungen auf das Konfliktgeschehen an dieser Stelle nicht vertieft erörtert werden kann, liegt auf der Hand, dass neue Konflikte in der traumatisierten psychischen Verfassung der Bewohnerinnen an erlebte Bedrohungen und Gewalt erinnern und Gefühle der Angst auslösen. Die Konflikte werden schnell als Überforderung erlebt, welche die Beteiligten ohnmächtig zurücklässt. Sie werden vermieden und ihre Behandlung an die Mitarbeiterinnen delegiert. Aufgabe der Mitarbeiterinnen ist es, den traumatisierten Bewohnerinnen Unterstützung bei der Bewältigung der Gewalterlebnisse zu bieten. Für deren psychische Stabilisierung und Genesung ist eine Umgebung wesentlich, die (erwartungs-)sicher und stabil gestaltet ist (vgl. dazu Herman, 1993; Resick, 2003). Konflikte hingegen bedeuten zuerst einmal Erwartungsunsicherheit und Instabilität. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass das Handeln der Mitarbeiterinnen darauf ausgerichtet ist, Konflikte zu vermeiden oder durch moralische Appelle zu unterdrücken.

#### 4.7 Konflikt-Kultur im Frauenhaus

In den Ausführungen zum ethnographisch erschlossenen und theoretisch vertieften Konfliktgeschehen im Frauenhaus zeichnet sich eine spezifische Konflikt-Kultur ab, welche durch Geschichte und Hintergründe der Organisation strukturiert ist und sich im konkreten, ineinander verflochtenen Konflikt handeln der Bewohnerinnen und Mitarbeiterinnen verdichtet. Sie soll zum Abschluss dieses Kapitels zusammenfassend umschrieben werden. So begünstigen die Traumatisierung der Bewohnerinnen (und ihrer Kinder) durch die erlebte häusliche Gewalt und die für ihre psychische Stabilisierung und Genesung als notwendig erachtete sicher und stabil gestaltete Umgebung die Vermeidung und Unterdrückung von Bewohnerinnenkonflikten im Frauenhaus. Nicht oder ungenügend bearbeitete Konflikte eskalieren deshalb kalt unter der Oberfläche mit periodischen heissen Durchbrüchen. Die professionelle Grundhaltung der Parteilichkeit erschwert den Mitarbeiterinnen im eskalierenden Konflikt die neutrale Konfliktvermittlung und den Gebrauch von institutioneller Macht, während der Anspruch an die weibliche Friedfertigkeit – als impliziter moralischer Appell – auf der Handlungsebene die Konfliktaustragung noch zusätzlich unterdrückt und auf der strukturellen Ebene der Organisation die Ausbildung institutionalisierter Konfliktregelungsprozesse erschwert. Das so skizzierte Spannungsfeld der Konfliktaustragung ist eingebettet in Organisationsstrukturen, die zum einen eine Ausbreitung der Konflikt Handlungsprozesse auf die gesamte Organisation begünstigen – aufgrund flacher hierarchischer Strukturen und des Nebeneinanders von unregelter, nicht-beruflicher und geregelter, beruflicher Interaktion. Zum anderen konkurrenziert ein allfälliges meist zeitaufwändiges Konfliktgeschehen die nach aussen gerichteten Hauptaufgaben der People-processing-Organisation Frauenhaus.

## 5 Behandlungsmöglichkeiten von Konflikten im Frauenhaus – ein Ausblick

Die Organisation Frauenhaus hat eine schwierige Ausgangslage für die erfolgreiche Behandlung von Konflikten unter Bewohnerinnen. Wie Konflikte auch mit dieser Ausgangslage und unter nutzbringendem Einbezug der Strukturen, Grundhaltungen und Arbeitsweisen der Organisation gelöst bzw. geregelt werden können, soll abschliessend entwurfsartig skizziert werden.

Glasl (2004a, 393–446) beschreibt verschiedene Möglichkeiten der Konfliktbehandlung, die je nach Eskalationsstufe zur Lösung bzw. Regelung von Konflikten in Organisationen angewendet werden. Bis Eskalationsstufe 3 (siehe Tabelle 2) kann dabei auf den Einbezug einer vermittelnden Drittpartei verzichtet werden. Die Streitenden können die Konflikte durch aktive, selbstbestimmte und auf den akuten Konflikt gerichtete Zusammenarbeit lösen. Nicht beteiligte Personen aus ihrem Umfeld, denen alle Beteiligten vertrauen, können unterstützend mitwirken. Ab Eskalationsstufe 4 müssen bei der Konfliktlösung sowohl der akute Konflikt, als auch vergangene Beeinträchtigungen und mögliche zukünftige Spannungen berücksichtigt werden. Der Beizug einer neutral-vermittelnden Drittpartei, die über gewisse Druckmittel bzw. Durchsetzungsmacht verfügt, ist unabdingbar. Der Konfliktlöseprozess nimmt mehrere Monate in Anspruch. Nicht auf Konfliktlösung ausgerichtete Behandlung in diesem Stadium beschränkt sich dagegen auf die Konfliktregelung (Sachfragen und Verhaltensregelung), zeitigt sofortige Wirkung und benötigt direkte Sanktionsmacht der Drittpartei.

Diese kurze und vereinfachende Darstellung der Konfliktbehandlungsmöglichkeiten nach Glasl macht deutlich, dass für die Bearbeitung von Bewohnerinnenkonflikten im Frauenhaus verschiedene Vorgehensweisen notwendig sind. Zur Vermeidung einer kalten und schnellen Eskalation ist die Konfliktbearbeitung in den Anfangsphasen des Konfliktgeschehens ausgerichtet auf die Lösung des Konflikts. Die dafür notwendige aktive und selbstbestimmte Mitarbeit der Beteiligten entspricht sehr gut den vom Frauenhaus vertretenen Werten der Selbstbestimmung und des Empowerments der Bewohnerinnen (was sich auch in den Daten der zweiten Feldphase widerspiegelt). Die Mitarbeiterinnen geben einen sicheren und klaren Rahmen (Umsetzung von Konfliktregulatoren). Parteilichkeit als in die Bewohnerinnen vertrauende Grundhaltung kann zur konstruktiven Konfliktaustragung ermutigen und diese unterstützen. Die weibliche Friedfertigkeitssideologie und die durch die erlebte häusliche Gewalt genährte Angst vor Konfliktverschärfung müssen hinsichtlich ihrer konfliktunterdrückenden Wirkung reflektiert werden. Dementsprechend müssen Konfliktregulatoren den Umstand berücksichtigen, dass die in der Logik der Organisation angelegte kalte Konfliktodynamik den Konflikt zum verschwinden bringt, ohne dass er gelöst ist. Die Konfliktbearbeitung bei fortgeschrittener Eskalation in der Organisation Frauenhaus soll sich dagegen auf die Konfliktregelung und nicht mehr auf die Lösung des Konflikts konzentrieren.



Die nach aussen gerichteten Hauptaufgaben der Organisation machen ein anderes Vorgehen, welches schon allein vom Zeitaufwand her die Ressourcen der Organisation bei weitem übersteigt, unmöglich. Selbstbestimmung und Empowerment der Bewohnerinnen müssen zugunsten einer durch den Einsatz institutioneller Macht gewährleisteten akuten Schadensbegrenzung zurückgestellt werden (was im Konfliktgeschehen der ersten Feldphase nicht gelingt). Für den Erfolg dieser Schadensbegrenzung ist es unabdingbar, die Leiterin der Organisation als neutral-vermittelnde und mit Durchsetzungsmacht ausgestattete Drittpartei einzubeziehen. Die parteilich-unterstützenden Mitarbeiterinnen, welche noch dazu durch die Eskalation in den Konflikt hinein gezogen werden, können diese Rolle der Drittpartei nicht übernehmen. Die kurz skizzierte Vorgehensweise der Konfliktermutigung in den Anfangsphasen der Konflikteskalation und Konfliktregelung bei fortgeschrittener Eskalation befähigt die Bewohnerinnen zur Handlungsfähigkeit und schützt die Mitarbeiterinnen vor Handlungsohnmacht. Sie findet noch dazu Resonanz in der hybriden Organisationsform des Frauenhauses, in welcher egalitäre und hierarchische Strukturen und Prozesse verschränkt sind.

Abschliessend kann konstatiert werden, dass sich die organisationssoziologisch ausgerichtete, ethnographische Untersuchung des Konflikthandelns in Organisationen als gewinnbringend erweist. Ausgehend von den konkreten Interaktionen und Konfliktverläufen können organisationspezifische Strukturen und Hintergründe herausgearbeitet werden, welche für das Verständnis der Konfliktodynamik und in der Folge für die Konfliktbehandlung von Bedeutung sind.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ashcraft, Karen Lee. 2001. Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy as Hybrid Form. *The Academy of Management Journal*, 44(6): 1301–1322.
- Charmaz, Kathy und Richard G. Mitchell. 2001. «Grounded Theory in Ethnography.» In Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland und Lyn Lofland (Hrsg.), *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Coser, Lewis A. 1972. *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz und Linda L. Schaw. 2001. «Participant Observation and Fieldnotes.» In Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland und Lyn Lofland (Hrsg.), *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Fachstelle gegen Gewalt des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann. 2004. *Bedarfsanalyse Frauenhäuser. Zusammenfassung der Vorstudie*. Bern: BASS.
- Fetterman, David M. 1998. *Ethnography. Step by Step*. London: Sage.
- Garrow, Eve und Yeheskel Hasenfeld. 2010. «Theoretical Approaches to Human Service Organizations.» In Yeheskel Hasenfeld (Hrsg.), *Human Services as Complex Organizations*. Los Angeles: Sage.
- Gillioz, Lucienne, Jacqueline De Puy, Véronique Ducret und Katharina Belser. 1997. «Gewalt in Ehe und Partnerschaft – Resultate einer Untersuchung.» In Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (Hrsg.), *Beziehung mit Schlagsseite. Gewalt in Ehe und Partnerschaft*. Bern: eFeF-Verlag.



- Glasl, Friedrich. 2004a. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Glasl, Friedrich. 2004b. *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden*. Bern: Haupt.
- Glasl, Friedrich. 2003a. «Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell.» In Gerda Mehta und Klaus Rückert (Hrsg.), *Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in grösseren Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Glasl, Friedrich. 2003b. «Interventionsstrategien für heisse und kalte Konflikte im mikro- und mesosozialen Bereich.» In Gerda Mehta und Klaus Rückert (Hrsg.), *Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in grösseren Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Gloor, Daniela und Hanna Meier. 1998. *Erfolgskontrolle Frauenhäuser im Kanton Bern*. Zürich: Social Insight.
- Godenzi, Alberto. 1994. *Gewalt im sozialen Nahraum*. Basel: Helbing & Licherhahn.
- Goffman, Erving. 1973. *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Grässel, Ulrike. 2003. «Ein «richtiger» Mann - eine «richtige» Frau. Die Konstruktion von Geschlechteridentitäten in häuslichen Gewaltbeziehungen.» In Karl Lenz (Hrsg.), *Frauen und Männer. Zur Geschlechtstypik persönlicher Beziehungen*. Weinheim: Juventa.
- Hagemann-White, Carol. 1997. «Strategien gegen Gewalt im Geschlechterverhältnis. Bestandsanalyse und Perspektiven.» In Carol Hagemann-White, Barbara Kavemann und Dagmar Ohl (Hrsg.), *Parteilichkeit und Solidarität. Praxiserfahrungen und Streitfragen zur Gewalt im Geschlechterverhältnis*. Bielefeld: Kleine.
- Hanetseder, Christa. 1997. «Weil es uns alle angeht: Die Rolle Aussenstehender.» In Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (Hrsg.), *Beziehung mit Schlagseite. Gewalt in Ehe und Partnerschaft*. Bern: eFeF-Verlag.
- Hasenfeld, Yeheskel. 2010. «The Attributes of Human Service Organizations.» In Yeheskel Hasenfeld (Hrsg.), *Human Services as Complex Organizations*. Los Angeles: Sage.
- Hasenfeld, Yeheskel. 1972. People Processing Organizations: An Exchange Approach. *American Sociological Review*, 37: 256–263.
- Helfferrich, Cornelia und Barbara Kavemann. 2004. Forschungsprojekt. Wissenschaftliche Untersuchung zur Situation von Frauen und zum Beratungsangebot nach einem Platzverweis bei häuslicher Gewalt. «Platzverweis – Beratung und Hilfen». Abschlussbericht zum 30.10.2004. Sozialministerium Baden-Württemberg.
- Herman, Judith Lewis. 1993. *Die Narben der Gewalt. Traumatische Erfahrungen verstehen und überwinden*. München: Kindler.
- Kavemann, Barbara. 1997. «Zwischen Politik und Professionalität: Das Konzept der Parteilichkeit.» In Carol Hagemann-White, Barbara Kavemann und Dagmar Ohl (Hrsg.), *Parteilichkeit und Solidarität. Praxiserfahrungen und Streitfragen zur Gewalt im Geschlechterverhältnis*. Bielefeld: Kleine.
- Lamnek, Siegfried. 2005. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Nollmann, Gerd. 1997. *Konflikte in Interaktion, Gruppe und Organisation. Zur Konfliktsoziologie der modernen Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Resick, Patricia A. 2003. *Stress und Trauma. Grundlagen der Psychotraumatologie*. Bern: Hans Huber.
- Seith, Corinna. 2003. *Öffentliche Interventionen gegen häusliche Gewalt. Zur Rolle von Polizei, Sozialdienst und Frauenhäusern*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Strauss, Anselm und Juliet Corbin. 1996. *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.