

## KONFLIKTBEHANDLUNG

### Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für die Konfliktbe- handlung

Die Diagnose von Konflikten hat ein Bild ergeben:

- 1) der Streitpunkte (Issues), die zwischen den Konfliktparteien spielen;
- 2) des Konfliktverlaufs, des Eskalationsgrades;
- 3) wer die eigentlichen Konfliktparteien sind und wie die Parteien intern strukturiert sind;
- 4) wie die formellen und informellen Beziehungen zwischen den Parteien aussehen;
- 5) welche Grundeinstellung die Parteien zum Konflikt im allgemeinen haben und welches Ziel sie im besonderen verfolgen.

Diese fünf Diagnosedimensionen sind gleichzeitig die wichtigsten Anknüpfungspunkte für Interventionen der Konfliktbehandlung. Konfliktinterventionen können sowohl eskalierend als de-eskalierend sein. An dieser Stelle werden nur die de-eskalierenden Interventionen behandelt.

#### I Issues als Ansatzpunkte für Konfliktbehandlung

Konfliktbehandlung kann bei den Streitpunkten selbst ansetzen. Dazu gibt es die folgenden Möglichkeiten:

1. Inventarisieren der Issues: Wenn die Konfliktparteien selbst zu wenig Sicht auf die Issues der Gegenpartei haben, dann kann ein Inventarisieren der Streitpunkte heilsam sein. Die Issue-Listen können dann gegenseitig ausgetauscht und besprochen werden, entweder in getrennten Gesprächen oder in einer gemeinsamen Sitzung. Dies mittels "brainstormings", durch den Gebrauch kleiner Kärtchen zum Auflisten usw. Durch die gegenseitige Konfrontation mit den Streitpunkten kann man das Verständnis füreinander verbessern und das Verhalten zweckmässiger gestalten.

2. Issue-Konsens erzielen: Wenn jede Partei nur ihre eigenen Issues kennt, können die Parteien nicht gemeinsam an der Analyse und Lösung der Probleme arbeiten. Voraussetzung ist, dass sich die Parteien darauf einigen, welche Punkte eigentlich zu Differenzen führen. ("Wir sind uns jetzt darüber einig, dass wir über die folgenden Punkte unterschiedlich denken . . .") Danach können gemeinsam Prioritäten für die Bearbeitung der Issues festgestellt werden.
3. Fraktionieren der Issues: Grosse, pauschale und vage Streitpunkte können nur schwer besprochen und geklärt werden, weil sich immer Ausweitungen oder Ausflüchte finden lassen. Ein Hilfsmittel ist es, grosse Streitfragen in eine Reihe kleinerer, konkreter Punkte zu zergliedern. Für jeden kleineren Punkt kann dann eine eigene Problemstellung formuliert werden. Die Besprechung kann konkret, gezielt und deutlich sein. R. Fisher (1964) hat dazu sehr effektive Techniken entwickelt.  
Nachdem einige spezifizizierte Issues geklärt worden sind, können wieder grössere Problem-"clusters" besprochen werden.
4. Flexibilisieren von Issues: Wenn Standpunkte verhärtet sind, dann sind die Haltungen der Parteien radikaler und extremer geworden. Sie scheinen mehr polarisiert zu sein als sie vielleicht tatsächlich sein mögen. Zwischen den Extremen scheinen keine Zwischenpositionen denkbar zu sein. J. Eiseman (1978) hat hierfür einige Methoden entwickelt, die darauf gerichtet sind, bei extrem polarisierten Standpunkten zu Kompromissen oder einer Synthese zu finden. Ein Mittel dazu ist zum Beispiel, die Parteien noch weit extremere Standpunkte suchen zu lassen oder die einzelnen Standpunkte differenziert darzustellen und daran viele Aspekte aufzuspüren, die einen objektiven Vergleich ermöglichen.
5. Transponieren von Issues: Die ursprünglichen Streitpunkte werden durch neue ersetzt. Dies kann ein Ablenkungsmanöver sein, aber es kann manchmal die einzige Möglichkeit sein, um einen unlösbaren Gegensatz aufzuweichen. Dies geschieht auch, wenn ein Interessengegensatz einem Richter zur Entscheidung vorgelegt wird: Der Richter beurteilt nicht die Interessen sondern transponiert den Konflikt zu einem Gegensatz über Normen und Fakten, die mit den Normen im Widerspruch stehen können. Die Parteien akzeptieren dann die Ersatzlösung, obwohl schon ihr Interessengegensatz bestehen bleiben kann.

## II Konfliktverlauf, Eskalation

Es hängt von dem erreichten Eskalationsgrad ab, mit welcher Konfliktbehandlungsstrategie an dem Konflikt gearbeitet werden kann. Dafür liefert die Kenntnis der Eskalationsstufen wertvolle Hilfen. Darüber hinaus kann man mit Interventionen an den psycho-sozialen Mechanismen arbeiten, die der Eskalation zugrunde liegen. Dafür folgen nachstehend einige Möglichkeiten:

1. Analyse wichtiger Wendepunkte in der Konfliktgeschichte: Einige Wendepunkte werden gemeinsam gewählt, um zu analysieren, welche Personen dabei massgeblich aktiv waren, welche Issues damals spielten, welches Bild der Situation die Parteien damals hatten, welche Handlungsalternativen sie damals erkannt hatten, wie ihre Entscheidungen und Verhaltensweisen beeinflusst worden sind, welche Möglichkeiten die Parteien sahen, um die Situation zu bewältigen usw. Es wird so konkret möglich analysiert und an Tatsachen verifiziert.
2. Auswerten der "hier und jetzt" auftretenden eskalierenden Mechanismen: Während die Konfliktparteien verschiedene Aspekte des Konfliktes besprechen, kann darauf gewiesen werden, dass immer wieder psycho-soziale Mechanismen auftreten, die zu verzeichneten Perzeptionen, zu Missverständnissen, zu einer weiteren Radikalisierung usw. führen. Indem diese Mechanismen erkannt und verstanden werden, kann man ihre unbewusste Wirkung unter Kontrolle bekommen.
3. Auslösen der Eskalationsmöglichkeiten der Zukunft: Den Konfliktparteien kann gezeigt werden, welche Tendenzen im bestehenden Konflikt zu einer Verschlechterung in der Zukunft führen können. Dabei kann die eskalierende Wirkung der Mechanismen verdeutlicht werden. Und die Konfliktparteien können dadurch mit der Frage konfrontiert werden, ob sie die Verantwortung für die mögliche weitere Eskalation auf sich nehmen wollen. Dies kann eine gründliche Besinnung der Konfliktparteien zur Folge haben: Wollen sie an der Behandlung der Konflikte mitwirken oder eine Verschlechterung in Kauf nehmen?

### III Interventionen, die auf die Parteien bezogen sind

Wenn die Konfliktparteien Individuen sind, dann wird es darum gehen, auf ihr Denken, Fühlen, Wollen und Handeln Einfluss zu nehmen. Bei Gruppen als Konfliktparteien wird es notwendig sein, an den Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien zu arbeiten, d.h. eventuell Rollen zu verändern, interne Entscheidungsprozesse anders einzurichten, die Position der Exponenten gegenüber den Hintermannschaften zu verändern usw. Oft geschieht dies erst mit den Parteien in getrennten Gesprächen. Erst wenn sie ihre eigenen internen Probleme gelöst haben, kann dann an den Problemen der gegenseitigen Beziehungen gearbeitet werden. Vor allem bei kalten Konflikten ist erst die parteiinterne Konsolidierung und die Stärkung der eigenen Identität erforderlich, ehe Konfrontationen zwischen den Parteien fruchtbar sind. Wenn die Parteien in einer Verhandlungsbeziehung zueinander stehen, dann kann es geboten sein, erst den Handlungsspielraum bzw. das Mandat der Exponenten zu erweitern. Oft müssen erst noch interne Konflikte innerhalb der Parteien in Angriff genommen werden, ehe sie sich stark genug wissen, um die Konflikte mit der Gegenpartei bewältigen zu können.

### IV Das Arbeiten an den Beziehungen zwischen den Konfliktparteien

Die informellen Beziehungen zwischen den Konfliktparteien sind oft erstarrt. Darum ist es geboten, an der Art der gegenseitigen Kontakte und Beziehungen, an den Formen der gegenseitigen Beeinflussung usw. zu arbeiten. Für die informellen Beziehungen sind vor allem die folgenden Interventionsmöglichkeiten wichtig:

1. Arbeiten an den stereotypen Bildern der Konfliktparteien, die sie sich von sich selbst und von der Gegenpartei gemacht haben. Dazu werden die subjektiven Perzeptionen ausgesprochen, gegenseitig ausgetauscht und miteinander besprochen. Dabei wird untersucht, wie z.B. meine Gegenpartei durch mein eigenes Verhalten zu einem bestimmten Bild von mir gekommen ist. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten: Ein Helfer kann die Parteien getrennt anhören und jede Seite mit dem Bild der Gegenpartei konfrontieren, ohne dass die Gegenpartei dabei anwesend ist. Oder der Helfer kann eine Konfrontation der Parteien herbei-

führen und die verzeichneten Perzeptionen zu einer Klärung führen. Je weniger der Konflikt eskaliert ist, desto eher können die Parteien in einer direkten Begegnung an der Klärung der stereotypen Bilder arbeiten. Wenn der Konflikt sehr tief eskaliert ist, dann wird der Helfer lange Zeit zwischen den Parteien stehen und eine Distanz zwischen den Parteien aufrechterhalten.

2. Arbeiten an den Haltungen, Einstellungen, Gefühlen und Emotionen der Parteien: Dazu sind eine Reihe von traditionellen Ansätzen bekannt, die mehr oder weniger einseitig und unzureichend sind. Unter anderen sind dies:

- Moralischer Appel an die Bereitschaft der Parteien zu mehr . . . (Haltung)!  
Ein solcher Appel wirkt nur, solange die Parteien noch von denselben Werten und Normen ausgehen.
- Betonen der gemeinsamen Ziele, die übergeordneten Interessen der Organisation. Dies geschieht durch das Explizitieren der Ziele, für die sich jede Partei an sich einsetzen will. Daraus lassen sich gemeinsame Ziele ableiten, die auch zu einer Einigung über Mittel führen können.
- Drohen: Hier werden Sanktionen, d.h. Druckmittel in Aussicht gestellt. Die Wirkung der Drohung ist nur gegeben, solange die Druckausübung wahrscheinlich ist.

Am tiefsten und nachhaltigsten wirkt eine Besinnung der Konfliktparteien auf ihre eigenen Ambitionen, Motive, Einstellungen, Lebensziele usw. Der Begleiter oder Berater (auch Chef oder Kollege) hilft den Parteien zu besserer Selbstkenntnis. Dies ist ein langwieriger Prozess. Aber auf längere Frist bringt er die besten Ergebnisse. Auch Training, in dem die Arbeit an der Haltung das Hauptanliegen ist, kann sehr gut helfen.

3. Arbeit an der Verhaltensänderung der Konfliktparteien: Man kann versuchen, das Verhalten wieder in geordnete Bahnen zu lenken, z.B. durch Verhaltensregeln, durch Spielregeln, allgemeine Prozeduren oder besondere Vereinbarungen. Eine derartige Regelung kann von einem Vorgesetzten oder einer Drittpartei vorgeschlagen oder auferlegt werden. Die Konfliktparteien können aber auch selber versuchen, mittels Verhaltensvereinbarungen eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Eine besonders gute Methode dazu

ist das Rollenverhandeln von Roger Harrison (1977). Zwei oder mehrere Personen tauschen miteinander Listen aus, in denen sie einander auslegen, welches Verhalten sie sich von der anderen Person wünschen: Welche Verhaltensweisen sollten mehr und öfter oder deutlicher praktiziert werden; welche weniger oder gar nicht mehr; welches Verhalten sollte unverändert bleiben?

Nachdem diese Listen untereinander ausgetauscht worden sind, wird darüber bilateral verhandelt. Auf Basis der Gleichheit, als Prozess des Gebens und Nehmens. Schliesslich werden überprüfbare Vereinbarungen getroffen. Alle Vereinbarungen müssen konkretes, zu beobachtendes Verhalten umschreiben.

Dies sind nur einige Möglichkeiten und Beispiele.

Man kann an den formellen Positionen und Beziehungen gemeinsame Veränderungen vornehmen; Prozeduren können gemeinsam angepasst werden usw. Schliesslich ist es eine der wichtigsten positiven Funktionen von Konflikten, dass durch sie nötige Veränderungen in der Organisation signalisiert und in Angriff genommen werden. Je besser die ursprünglichen Konfliktparteien dabei zusammenarbeiten, um gemeinsam Aspekte der Organisation zu verändern, desto eher kann ein Prozess der Konfliktbehandlung überleiten in einen Prozess der Organisationsentwicklung (F. Glasl/ L. de la Houssaye 1975).

#### V Das Arbeiten an den Grundeinstellungen und den strategischen Zielen der Konfliktparteien

Schon bei den ersten Schritten der Konfliktbehandlung ist es notwendig, um an den Grundeinstellungen und am strategischen Kalkül der Konfliktparteien, auf den Konflikt als Ganzes bezogen, zu arbeiten. Die Parteien können bestimmte Haltungen angenommen und bestimmte Ziele gewählt haben, weil sie keine Klarheit mehr hatten über die Einstellung und Zielsetzung der Gegenpartei. Oder weil bisherige Versuche der Konfliktbeilegung misslungen sind. Arbeit an den allgemeinen Grundeinstellungen gegenüber dem Konflikt kann bedeuten, dass man den Parteien hilft, deutlich und realistisch die möglichen Folgen ihrer Einstellung zu sehen, vor allem die unbeabsichtigten Folgen des Konfliktverhaltens. Dadurch kann eine Änderung der Grundhaltung erreicht werden.

Mit den Konfliktparteien kann auch am Verbessern der in der Organisation vorhandenen Konfliktregulatoren gearbeitet werden: An Prozeduren zum Durchbrechen einer Entscheidungs-Pattstellung, für das Behandeln ernsthafter Differenzen usw.

## VI Generelle Überlegungen

Jeder Konflikt hat seine eigenen Formen und seine eigene Dynamik. Darum wird man für jeden Einzelfall prüfen müssen, welche der fünf Diagnose-Dimensionen die besten Anknüpfungsmomente für Interventionen der Konfliktbehandlung liefert. Die genannten Beispiele sollten nur prinzipielle Möglichkeiten illustrieren. Die Wirkung der Interventionen wird noch verstärkt, wenn man verschiedene Anknüpfungsmomente miteinander verknüpft.

### Empfohlene Literatur zur weiteren Vertiefung:

- Blake, R.,/H. Shepard/J. Mouton, Managing intergroup conflict in industry. Ann Arbor/Houston 1964
- Burton, J., Communication and conflict, London 1969
- Eiseman, J., Reconciling "incompatible positions". In: Journal of Applied Behavioral Science, vol. 14, 1978, pp. 133-150
- Fisher, R., (ed.), International conflict and behavioral science. New York 1964
- Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980
- Glasl, F., /L. de la Houssaye, Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart 1975
- Harrison, R., Rollenverhandeln: Ein harter Ansatz zur Team-Entwicklung. In: Sievers, B., Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977, pp. 116-133
- Kahn, R.,/E. Boulding, Power and conflict in organizations. London 1964
- Mastenbroek, W., Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Alphen aan den Rijn/Brussel 1981
- Mulder, M., Conflicthantering, theorie en praktijk in organisaties. Leiden/Antwerpen 1978
- Walton, R., Interpersonal peacemaking: confrontation and third-party consultation. Reading 1969