

KONFLIKTBEHANDLUNG

Phasen der Konfliktbehandlung

Bei der Konfliktbehandlung kann man drei grosse Phasen unterscheiden (F. Glasl 1980):

1. Die Orientierungsphase, um hinreichende Voraussetzungen zur Konfliktbehandlung im engeren Sinn zu schaffen.
2. Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase, in der an den wesentlichen Problemen zwischen den Parteien so gearbeitet wird, dass nach den Interventionen durch die Drittpartei wieder konstruktiv zusammengearbeitet werden kann.
3. Die Konsolidierungsphase, in der das unter 2 Aufgebaute in den Menschen und in der Situation tiefer verankert wird.

Diese Phasen sind auch geboten, wenn eine Konfliktpartei selbst die Initiative zur Verständigung ergreift, oder wenn etwa ein Vorgesetzter kraft seiner Position in einen Konflikt einschreitet. Die hier genannten Merkpunkte werden jedoch dann verschiedentlich modifiziert.

Diese Phasen sind dann geboten, wenn man mit den Interventionen der Konfliktbehandlung grundsätzlich eine de-eskalierende Wirkung anstrebt (siehe E. van de Vliert 1981). Auch dann, wenn es vorübergehend geboten erscheint, etwa einen kalten Konflikt durch kurzfristig eskalierende Interventionen aufzutauen, kann man nach diesen drei Hauptphasen vorgehen.

I Orientierungsphase

Die wichtigsten Ziele der Orientierungsphase sind:

- die Drittpartei verschafft sich ein globales Bild der ganzen Situation, der Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktiven Konfliktbehandlung;
- die Konfliktparteien können sich neu auf ihre Situation orientieren und die Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktiven Konfliktbehandlung überdenken;
- die Konfliktparteien gelangen mit der Dritten Partei zu einer Übereinstimmung über den zu befolgenden Ansatz der Konfliktbehandlung, über die gegenseitigen Rollen und die zu erwartenden Aktionen.

Die folgenden Punkte sind für Aktionen in der Orientierungsphase wichtig:

1. Um welchen Konflikttypus geht es eigentlich?
Die globale Bestimmung des Konflikttyps (z.B. Friktion, mesosozial, heiss und formfrei) hilft bei Entscheidungen über die ersten Schritte der weiteren Orientierung.
2. Wie stabil oder explosiv ist der Konflikt? Wenn der Konflikt im Begriffe ist, schnell weiter zu eskalieren, sind andere Massnahmen erforderlich als bei einem relativ stabilen Konflikt mit wenig überraschenden Aktionen.
3. Wie sehen die Grundeinstellungen und strategischen Kalkulationen der Konfliktparteien aus?
Was begrüssen sie an Interventionen, was weisen sie ab? Warum nimmt die eine Partei eine positive Haltung zu Interventionen der Drittpartei ein und die andere eine negative? Was erwarten sich die Parteien in ihrem eigenen Interesse von der dritten Partei? Welche Rolle kommt ihnen gelegen?
4. Wer ist der Auftraggeber der Drittpartei?
Wenn ein interner oder externer Berater zu Hilfe gerufen wird, dann kann z.B. der Vorstand formell der Auftraggeber sein, der "de-jure-Auftraggeber". Aber doch ist die Zustimmung der anderen Parteien sehr wichtig, um überhaupt mit etwas beginnen zu können; die Parteien sind dann "de-facto-Auftraggeber". Die höchste Stelle kann sich also nicht auf die alleinige Auftraggeberrolle berufen. Wenn man sich zu Beginn darin zu formell oder zu restriktiv dazu einstellt, dann kann die Arbeit schwer beginnen. Es empfiehlt sich, für eine kurze Periode Vereinbarungen über den Auftrag und die Bedingungen zu machen und diese nach einiger Zeit bewusst zu evaluieren und neu zu fassen.
5. Mit welcher Rolle kann der Helfer beginnen? Es hängt vom Eskalationsgrad bei Eintritt in die Konfliktsituation ab, mit welcher Rolle man beginnen kann. Man wird beim tiefsten Eskalationsniveau, das man vorfindet, beginnen müssen. Die Rolle wird dann - als vorläufige Umschreibung für die ersten Schritte - zwischen dem Helfer und den Parteien deutlich besprochen und festgelegt. Wenn tiefes Misstrauen besteht, dann kann es angezeigt sein, dass man den Konfliktparteien schriftliche und gesicherte Garantien für das eigene korrekte, vereinbarungsgemässe Vorgehen bietet. Auch wenn ein Vor-

gesetzter oder ein Kollege mit der Vermittlung bemüht wird, empfiehlt es sich, um die Rollen ausdrücklich zu besprechen und festzulegen. Denn auch als Chef kann man Prozessbegleiter oder Vermittler sein, ähnlich wie ein externer Berater.

6. Sind Sofortmassnahmen erforderlich? Bei sehr explosiven Konflikten wird es notwendig sein, dass man mit den Parteien für eine begrenzte Zeit Vereinbarungen trifft, wie weitere Eskalation unterbunden werden kann. Dies kann z.B. bedeuten, dass sich die Parteien gegenüber der Drittpartei verpflichten, bewusst nicht noch andere Personen in den Konflikt zu ziehen, oder keine Information nach aussen weiter zu geben. Dies sind "Status-quo-Regelungen", die eine Begrenzung der Konfliktsituation und der Konfliktodynamik zum Ziel haben. Manchmal sind auch "Status-quo-ante-Regelungen" nötig, wobei z.B. ein Direktionsbeschluss zeitlich aufgehoben wird, oder eine Strafmassnahme vorübergehend ausser Wirkung gesetzt wird.
7. Sind vorübergehend besondere Kommunikationskanäle notwendig? Wenn die vorhandenen Kommunikationsorgane und Kommunikationskanäle nicht mehr funktionieren, dann können besondere Vorkehrungen getroffen werden. Z.B. kann eine Gruppe mit Vertretern der verschiedenen Parteien gebildet werden, die ad hoc Klagen entgegennimmt und für die Verbindung zu den einzelnen Lagern sorgt. Eine ähnliche Gruppe kann auch mit dem internen oder externen Berater gemeinsam die Vorgehensweise besprechen und mitentscheiden und den Hintermannschaften die getroffenen Vereinbarungen übermitteln und verdeutlichen. Überdies kann eine derartige Gruppe das Einhalten der interim-Vereinbarungen überprüfen. Vor allem in komplexen Konflikten sind solche Massnahmen besonders fruchtbar. Dadurch wird ja auch die Verantwortung der Konfliktparteien für die Konfliktlösung betont.
8. Für die nächsten Schritte der Konfliktbehandlung werden - wonötig - besondere Spielregeln vereinbart. Die Orientierungsphase ist abgeschlossen, wenn die Konfliktparteien genügend Vertrauen und Einblick in die Vorgehensweise der zweiten Hauptphase haben.

Während der Orientierungsphase wird teilweise auch schon mit der Arbeit an den eigentlichen Konflikten begonnen. Der Übergang zur Konfliktbehandlung im

engeren Sinne (II. Hauptphase) ist also nicht immer scharf anzugeben. Wenn der Helfer beispielsweise mit einer kleinen Gruppe von Vertretern aller Parteien über die folgende Behandlungsweise berät, dann bedeutet dies für die Gruppe bereits die erste Erfahrung, wie später auch mit den Kernpersonen an der Konfliktlösung gearbeitet werden könnte. Diese Gruppe gewinnt also an exemplarischen Fällen Erfahrung und kann später eine aktiv unterstützende Rolle spielen.

II Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase

Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase umfasst die spezifischen Interventionsstrategien des Moderators, Prozessbegleiters, Vermittlers usw. Erst während der II. Hauptphase wird an einer Vertiefung der Diagnose gearbeitet. Wenn der Konflikt weniger eskaliert ist, dann können die Parteien dabei sehr früh eine aktive Rolle spielen. Diese Selbstdiagnose ist dann gleichzeitig die erste Interventionsreihe der Konfliktbehandlung.

Bei den Interventionsstrategien kann man im Prinzip zwei Richtungen einschlagen:

1. "Sukzessive Konfliktbehandlungsstrategie":
Zu Beginn der Konfliktbehandlung kann z.B. Intervention des Vermittlers geboten sein. Nachdem diese den gewünschten Erfolg gebracht hat und der Konflikt etwas de-eskaliert ist, kann man als Drittpartei übergehen zu Interventionen der Prozessbegleitung, die vielleicht nach einigen Monaten in Interventionen aus der Moderatorrolle auslaufen. Im Rahmen einer Gesamtstrategie geht man also von Strategien, die viel Druck und wenig Eigeninitiativen voraussetzen, über zu Strategien, die weniger Druck und mehr Eigenaktivitäten erfordern. Jedes Mal sind für den Rollenwechsel neue Rollenvereinbarungen zu treffen. Es ist aber möglich, dass dieselbe Person in den verschiedenen Rollen auftritt.
2. Subsidiäre Konfliktbehandlungsstrategie:
Dieser Weg verläuft von Strategien, die viel Eigenaktivitäten und wenig Druck seitens der Drittpartei voraussetzen über mögliche Zwischenschritte zu Strategien, die viel Druck und wenig Eigeninitiativen

einsetzen. Dies kann dann der Fall sein, wenn man zu Beginn der Interventionen die Intensität der Konflikte erheblich unterschätzt hat und das Rollenkonzept der Realität anpassen muss. Man wird dann eventuell von der Prozessbegleitung zur Vermittlung oder zu Schiedsverfahren übergehen. Nur in wenigen Fällen wird es möglich sein, dass dieselbe Person zu Rollenänderungen kommt, weil es dann schwer sein kann, den erforderlichen Abstand zu den Parteien zu gewinnen, nachdem man sich als Drittpartei erst um das intimere Vertrauen der Parteien beworben hat.

Im übrigen verweisen wir auf die Auseinandersetzungen über die Interventionsansätze und Prinzipien usw.

III Konsolidierungsphase

Mit jeder folgenden Phase werden die Ergebnisse der vorhergehenden Phasen konsolidiert. Wenn eine dritte Partei hinreichende Sicherheit hat zu meinen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien ohne sie wieder möglich ist, dann wird er dafür sorgen müssen, dass in der Zukunft nichts davon verloren geht. Dazu bieten sich neben anderen die folgenden Möglichkeiten:

- die Konfliktbehandlung geht in einen Prozess der Organisationsentwicklung über;
- es werden für die kommenden Jahre Evaluationen vereinbart; die Drittpartei kann die Ergebnisse dieser Auswertungen mit den ehemaligen Konfliktparteien so behandeln, dass sie zu einer Vertiefung der positiven Resultate und zu einer Arbeit an den Schwachstellen beitragen;
- für eine Übergangszeit bleibt noch eine "begleitende Kommission" oder etwas ähnliches bestehen, eine ständige Konsultationsgruppe usw. Dorthin kann man sich mit neuen Konflikten oder alten, zu wenig abgeschlossenen Spannungen wenden.

Jede spezifische Konfliktbehandlungsphase wird eigene Formen finden, um diese Konsolidierung zu erreichen.

Das wichtigste Ziel einer von uns vorgestellten aktiven und konstruktiven Konflikt-

behandlung ist es, die Parteien durch diese und ähnliche Interventionen zu befähigen, um möglichst selbständig an den eigenen Spannungen und Konflikten zu arbeiten. Durch die Aktionen der Drittpartei sollen die Betroffenen mehr Einblick in die Faktoren und Mechanismen der Konflikte bekommen, die ihnen bisher unbekannt oder nicht bewusst waren. Dann wird somit auch für die Zukunft eine gute Basis gelegt. Wenn neue Spannungen auftreten, kann man sich bereits früher bei bestimmten Verhaltensweisen ertappen und einen Ausweg suchen. So können geeignete Wege erlernt werden, um aktiv und konstruktiv mit Gegensätzen umzugehen.

Zitierte und empfohlene Literatur zur weiteren Vertiefung:

- Blak, R./H. Shepard/J. Mouton, Managing intergroup conflict in industry. Ann Arbor/Houston 1964
- Ezerman, G., Een kortstondige aanpak van conflicten in een instelling. In: Zeitschrift M & O, 181, Nr. 4, pp. 348-359
- Filley, A., Interpersonal conflict resolution. Dallas/Oakland etc. 1975
- Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980
- Glasl, F./L. de la Houssaye, Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart 1975
- Mastenboek, W., Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Alphen aan den Rijn/Brussel 1981
- Vliert, E. van de, Het preventie-escalatie-model van conflict-interventie. In: Zeitschrift M & O, 1981, Nr. 4, pp. 332-347
- Walton, I., Interpersonal peacemaking: confrontation and third-party consultation. Reading 1969