

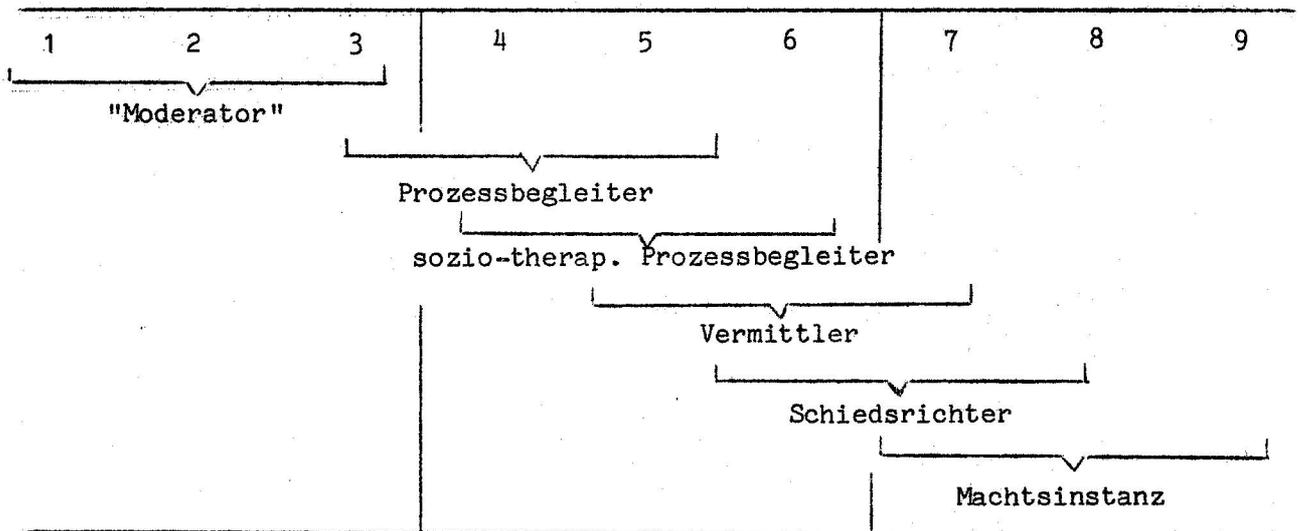
KONFLIKTBEHANDLUNG

Rollen und Strategien der Konfliktbehandlung

Konflikte unterschiedlichen Eskalationsgrades erfordern eine völlig andere Vorgehensweise der Konfliktbehandlung. Eine Vorgehensweise kann z.B. bei Konflikten der dritten Eskalationsstufe sehr gut wirken, auf der fünften Stufe wirkt sie jedoch zu oberflächlich. Und auch umgekehrt ist dies der Fall: Was für die Stufe sechs geboten ist, wirkt völlig übertrieben auf den schwächeren Eskalationsstufen. Wenn die Interventionsstrategie auf den Eskalationsgrad gut abgestimmt ist, wird sie weder zu oberflächlich noch zu tief-schürfend sein.

Die folgenden genannten Strategien und die entsprechenden Rollen passen am besten zu den genannten Eskalationsgraden (F. Glasl 1980)

Eskalationsgrad:



In der Übersicht drücken die Klammern aus, dass eine bestimmte Vorgehensweise, z.B. Prozessbegleitung, auch auf mehrere Eskalationsstufen angewendet werden kann. Ob die eine oder die andere Vorgehensweise bevorzugt werden soll, hängt auch vom Konflikttyp und

von Rahmenbedingungen (verfügbare Zeit, Explosivität der Situation, erwartete Schadenswirkungen usw.) ab. Überdies muss man der Art der gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehungen Rechnung tragen. Wenn z.B. komplementäre Abhängigkeit gegeben ist (etwa Betriebsrat - Management, wenn es um die Probleme aus den Beziehungen Arbeitgeber-Arbeitnehmer geht), wie auch bei Makrokonflikten, ist eine Anpassung notwendig. Schematisch gesprochen: Die Rollenmodelle verlagern sich dann im gegebenen Schema etwas mehr nach links. Und es kommen dann auch noch andere Rollenmodelle zur Anwendung: Conciliator, Interessenvertreter und dgl. Denn die hier beschriebene Prozessbegleitung richtet sich vor allem auf synergetische Prozesse, bei denen durch Integration der vorhandenen Ressourcen eine gemeinsame Leistung erbracht werden soll, der Effekt mehr ist als die Summe der Einzelleistungen sein könnte. Der Conciliator verbindet Methoden des Vermittlers mit denen des Prozessbegleiters, jedoch für Verhandlungsprozesse. Verschiedene Interessen können zusammen durchaus auch die Qualität der Vermittlung gewinnen, auch wenn jeder Vertreter primär die Belange der entsendenden Partei vor Augen hat.

Es folgen nun einige wichtige Merkmale der genannten Rollen und Strategien der Konfliktbehandlung.

"Moderator": Als Ausgangspunkt gilt das Streben, um die Parteien soviel wie nur möglich am Besprechen und Lösen der entstandenen Konflikte selbst arbeiten zu lassen. Dazu kann der Moderator Methoden, Prozeduren und andere Hilfen anbieten. Seine Anwesenheit garantiert, dass die Parteien nicht wieder unbemerkt in die Polarisierung verfallen und damit die Konfliktmechanismen heraufbeschwören, mit denen sie gerade nicht mehr weitergekommen sind. Der Moderator wird ihnen vielmehr helfen, aus dem Konflikt zu lernen und konstruktiv an der Bewältigung der Gegensätze zu arbeiten. Der Moderator tritt nur sehr vorübergehend zwischen die Konfliktparteien. Er stimuliert die Parteien zur grössten Eigenaktivität und vergrössert nicht unnötig den Abstand zwischen ihnen.

Die besonderen Fähigkeiten des Moderators werden auf den Gebieten der Entscheidungsmethoden, der Diskussions- und Besprechungstechniken (A. van Hoese 1957, A. Filley 1975), Kreativitätsmethoden usw. liegen. Ausserdem muss er die grundlegenden gruppenspezifischen Fähigkeiten beherrschen, mit denen er die entstandene Rollenkrystallisation und Rollenfixation aufweichen kann.

Mit den Methoden der Transaktionsanalyse (E. Berne 1964) oder verschiedener Kommunikationsschulen (C. Rogers usw. 1964) und mit den Mitteln des helfenden Gespräches wird er

Wesentliches zur Behandlung der Konflikte beitragen können.

Prozessbegleiter: Diese Verfahren greifen bereits viel tiefer in die Organisation und in die Menschen ein, weil die Konfliktmechanismen tiefer in Mensch und Organisation verankert sind. Der Prozessbegleiter bietet Hilfe beim Analysieren und Verbessern komplexerer Prozesse der Kommunikation, der Zielbildung, der Politikentwicklung, der Kommunikationsmuster in und zwischen den Parteien usw. Er wird viel an die Eigenaktivitäten der Parteien appellieren, aber zeitweise wird er durch eigene Vorschläge und Eingriffe selbst Initiativen ergreifen, um tote Punkte zu überwinden. Er wird vor allem beim Präsentieren von Konfliktbehandlungsmethoden direktiv vorgehen, selbst wenn er jeden Interventionsschritt den Parteien erläutert und mit ihrem Einverständnis rechnet.

Besondere Fähigkeiten sind notwendig, um die verfahrenen Formen in den zwischenmenschlichen Beziehungen zu diagnostizieren und zu normalisieren. Viele Interventionen werden darauf abzielen müssen, die Vertrauensbasis zu schaffen oder zu verbreitern und eine andere Einstellung zum Gegner zu finden. Prozessbegleitung bedient sich viel der Methoden zur Perzeptionsklärung, vor allem der Stereotypen, die sich bei den Parteien gegenseitig festgesetzt haben. Dafür haben u.a.

R. Walton (1969), R. Blake/H. Shepard/J. Mouton (1964) sehr wertvolle Methoden entwickelt.

Sozio-therapeutischer Prozessbegleiter: Wenn der Eskalationsgrad 5 oder 6 erreicht ist, dann wird die Drittpartei noch tiefer auf die Parteien eingehen müssen. Das gegenseitige Misstrauen sitzt tief und blockiert jede Annäherung. Die Parteien sind tief enttäuscht und mit den beginnenden Drohungen herrschen Gewalt- und Machtdenken vor. Die Parteien haben es schwierig, sich selbst wieder aus der Sackgasse zu bewegen. Darauf muss sozio-therapeutische Prozessbegleitung eingehen. Die Interventionen sind darauf gerichtet, mehr Selbstvertrauen und Vertrauen in den Gegner aufzubauen, damit die Parteien das Risiko eingehen wollen, der Gegenpartei in einem Gespräch oder einer Verhandlung zu begegnen. Interventionen dieser Art müssen auch die grundsätzlich gestörten Beziehungen zwischen den Parteien wieder normalisieren können. Dafür ist viel Verständnis für die tieferen Zweifel und Probleme der Konfliktparteien notwendig. Zu Beginn werden die Parteien zu wenig eigenen Initiativen imstande sein und eher vom Helfer erwarten, dass er die abwartende und misstrauische Haltung durchbricht. Dies kann viel Zeit und Mühe kosten. Der psychische Abstand zwischen den Parteien wird nur langsam

überbrückt werden können. Er wird bei den ersten Interventionen als Faktum einfach zu respektieren sein. Wenn Begegnungen zu früh herbeigeführt werden, dann können die gegenseitigen Enttäuschungen eher verstärkt werden.

Für die Interventionen der sozio-therapeutischen Prozessbegleitung finden sich wichtige Anregungen u.a. bei I. Boszormenyi-Nagy/J. Framo 1965; P. Watzlawick/J. Beavin/D. Jackson 1968; H.E. Richter 1967 und 1972; V. Frankl 1975.

Vermittler: Der Vermittler geht davon aus, dass die Parteien von sich aus keine Möglichkeiten der Annäherung mehr sehen. Darum wird vieles über die Drittpartei laufen. Als Pendeldiplomat wird er mit den Parteien getrennt über Lösungsmöglichkeiten verhandeln, die genügend Akzeptanz versprechen. Aber auch der Vermittler wird von den Parteien nicht voll ins Vertrauen gezogen werden, sondern ist selbst eine eigene Verhandlungspartei, die gegebenenfalls auch eigene Interessen und Ideen verfolgen wird. Es ist also eine Dreiecksverhandlung im Gange, und der Vermittler befindet sich dabei in einer ähnlichen Position wie die verhandelnden Parteien selbst. Er hat nur den Vorteil, dass er relativ mehr Vertrauen und den Zugang zu den Parteien genießt.

Der Vermittler strebt an, die Parteien zu eigenen Lösungsvorschlägen zu bewegen. Oft wird er eigene Vorschläge vorbringen. Er geht dabei viel weniger tief auf die verschiedenen Konflikaspekte ein, sondern konzentriert sich am meisten auf Issue-Interventionen. Dabei wird er fortwährend an der Verbesserung des Verhandlungsklimas arbeiten müssen. Er wird auch beurteilen müssen, ob ein bestimmter Vorschlag Chancen hat, weil er bei den gegebenen gestörten Beziehungen vielleicht zu starkes Vertrauen oder zu starkes Misstrauen unterstellt. Indirekt nur arbeitet der Vermittler an der Verbesserung der Beziehungen zwischen den Parteien. In manchen Situationen wird der Vermittler eine Blockade überwinden, indem er auch seine eigene Position, sein Prestige und seine Macht mit in die Waagschale wirft.

Viele praktische Hinweise geben die Arbeiten von u.a. Ch. Rehmus 1965, H. Crott/M. Kutschker/H. Lamm 1977 und H. Prein 1979.

Schiedsrichter, Richter: Bei Schiedsverfahren und einem Richterspruch wird jede Lösung von den Parteien durch eine von aussen kommende Entscheidung ersetzt. Dazu müssen sich die Parteien im voraus bereit erklärt haben. Oder es wird durch Gesetz, Statuten oder Machtverhältnisse ein obligatorisches Einleiten eines schieds-

richterlichen oder richterlichen Verfahrens auferlegt. Für Schiedsrichter und Richter ist strikte Neutralität und Unparteilichkeit geboten. Darum wird man in dieser Rolle schon bei der Informationssammlung ganz anders vorgehen als z.B. ein soziotherapeutischer Prozessbegleiter oder ein Vermittler. Weder direkt noch indirekt wird an den Problemen der gegenseitigen Beziehungen und deren tieferen Hintergrundgearbeitet. Konfliktlösung besteht hier in der Hauptsache im Regulieren und Kanalisieren des äusseren Verhaltens der Konfliktparteien, oft noch mit Drohungen und Zwangsmassnahmen verknüpft. Dafür ist es aber besonders wichtig, dass die Prozeduren und Normen, nach denen die Richter oder Schiedsrichter vorgehen, bekannt und durchsichtig sind. Für weitere Vertiefung siehe N. Luhmann 1975, St. La Tour/ P. Houlden/L. Walker/J. Thibaut 1976.

Machtsinstanz: Bei Machtseingriffen liegen alle Initiativen bei der Drittpartei, der Machtsinstanz. Die Parteien haben dann angesichts der bestehenden Machtverhältnisse keine andere Wahl als den Eingriff zu dulden und sich damit aufs neue zu arrangieren. Konflikte werden über eine auferlegte Verhaltensregulierung oder durch das Androhen von Sanktionen geregelt. Auf die eigentlichen Probleme wird dabei kaum eingegangen.

Machtsinstanzen bedienen sich oft verschiedener Experten, die als sogenannte "neutrale Fachleute" eingeschaltet werden. Sie sind dann an die Interessen der sie bestellenden Machtsinstanz gebunden und haben oft den Auftrag, die Durchsetzungschancen eines Machtseingriffs zu prüfen. Auch eine wesentliche Ausweitung der Koalitionssysteme kann zu Interventionen mit dem Charakter einer Machtsinstanz führen, wenn eine Partei zum Verlierer gemacht wird und das Diktat des Siegers akzeptieren muss.

In der Literatur finden sich bei G. Peabody 1972, M. Otto 1979 und F. Glasl 1980 wichtige Hinweise. Auf dieser Stufe kann auch die Bereitschaft entstehen, absolut auf jede Machtäusserung zu verzichten und mit den Methoden der Gewaltlosigkeit (H. Goss-Mayr 1976) eine entscheidende Wende herbeizuführen. Natürlich kann die Haltung der Gewaltlosigkeit auch bereits in den vorhergehenden Eskalationsstufen zu einem wesentlichen Durchbruch führen.

Die beschriebenen Rollen und Strategien haben alle relativen Wert. Bei Konfliktbehandlung wird man aber danach streben, um mit den Interventionen die Parteien nicht unnötig in Abhängigkeit zur Drittpartei zu bringen. Es ist ja eines der wichtigsten Ziele der Konfliktbehandlung, mit den Konfliktparteien so an der Bewältigung

ihrer Konflikte zu arbeiten, dass sie gleichzeitig lernen, wie sie damit in Zukunft besser als bisher umgehen können. Dann ist die Wirkung sowohl kurativ als präventiv.

Zitierte und empfohlene Literatur:

- Berne, E., Games people play. New York 1964
- Blake, R., H. Shepard/J. Mouton, Managing intergroup conflict in industry. Ann Arbor/Houston 1964
- Boszormenyi-Nagy, J., J.B. Framo, Intensive family therapy. New York 1965
- Crott, H., M. Kutschker/H. Lamm, Verhandlungen (I und II). Stuttgart/Berlin 1977
- Filley, A., Interpersonal conflict resolution. Dallas/Oakland etc. 1975
- Frankl, V., Theorie und Therapie der Neurosen. München/Basel 1975
- Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980
- Gordon, Th., Lehrer-Schüler-Konferenz, Hamburg 1977
- Goss-Mayr, H., Der Mensch vor dem Unrecht. Wien 1976
- Hoesel, A. van, Zindelijk denken. Bilthoven/Antwerpen 1957
- La Tour, St./P. Houlden/L. Walker/J. Thibaut, Some determinants of preference for modes of conflict resolution. In: Journal of Conflict Resolution, vol. 20, 1976, pp. 319-356
- Luhmann, N., Legitimation durch Verfahren. Darmstadt/Neuwied 1975
- Otto, M., Conflicthantering door een buitenstaander. In: Zeitschrift M & O, Jan./Febr. 1979, pp. 145-161
- Peabody, G., Power strategies. In: Journal of Applied Behavioral Science, vol. 8, 1972, pp. 341-360
- Prein, H.C.M., De rol van bemiddelaar. In Zeitschrift M & O, Jan./Febr. 1979, pp. 135-144
- Rehmus, Ch., The mediation of industrial conflict: a note on the literature. In: Journal of Conflict Resolution, vol. 9, 1965, pp. 118-126
- Richter, H.E., Eltern, Kind und Neurose. Reinbeck bei Hamburg 1967
- Richter, H.E., Patient Familie. Reinbeck bei Hamburg 1972
- Rogers, C., Dealing with psychological tensions. In: Journal of Applied Behavioral Science, vol. 1, 1964, pp. 6-24

Walton, R., Interpersonal peacemaking: confrontation
and third-party consultations, Reading 1969

Watzlawick, P./J.H. Beavin/D.D. Jackson, Pragmatics of
human communication. London 1968