



KONFLIKTDIAGNOSE

Konfliktbehandlung erfolgt zumeist unter grossem Zeitdruck. Während man als Berater oder als Chef an Konflikten arbeitet, nehmen die Spannungen unter den Parteien noch zu. Auch wenn man noch nicht eingreift und sich nur ein Bild verschaffen will, wird die Situation beeinflusst. Schon die blosser Tatsache, dass jemand als Vermittler oder Helfer gerufen worden ist, kann eine Partei dazu veranlassen, den Konflikt weiter zu eskalieren. Denn sie kann befürchten, dass sich durch irgendwelche Eingriffe die Machtverhältnisse zu ihren Ungunsten verändern werden. Während der Konfliktdiagnose kann auch durch Befragungen die Spannung weiter zunehmen. Darum ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein, dass jede Konfliktdiagnose auch schon in die Konfliktsituation eingreift.

Bei der ersten Begegnung mit einer bereits bestehenden Konfliktsituation ist eine schnelle Orientierung und Einschätzung der wichtigsten Faktoren geboten. Dadurch können auch schon die ersten Aktionen der Diagnose und eventueller Vorsorgemassnahmen besser getroffen werden. Dazu dient die Konfliktypologie. Die ersten Schritte in Konflikten sind also davon abhängig, ob man den Konflikt erkennen kann als:

- Mikro-, meso- oder makrosozialen Konflikt;
- als Friktion, als Positionskampf oder als strategischen Konflikt;
- als heissen oder kalten Konflikt usw.

Dies sind die wichtigsten Konfliktypen (siehe Skriptum Konfliktypen). In der akuten Situation kann das Erkennen des Typus helfen, um die Vorgehensweise zu bestimmen. Und während eventuell einige Sofortmassnahmen getroffen werden müssen, um Voraussetzungen für die weitere Konfliktbehandlung zu schaffen, wird die Diagnose des Konfliktes fortgesetzt. Die wichtigsten Dimensionen einer Konfliktdiagnose sind dabei die folgenden:

I Die "Issues", die Streitpunkte

1. Welche Streitfragen (Streitpunkte, Reibungspunkte usw.) bringen die Parteien selbst vor? Worüber geraten sie in Konflikt? Wichtig ist, welche Streitpunkte die Konfliktparteien selbst - in aller Subjektivität! - sehen. Diese von ihnen definierten oder gesehenen Issues sind der

Ausgangspunkt der Diagnose. Als Drittpartei kann man vielleicht vermuten, dass im Grunde ganz andere Fragen spielen; dies ist jedoch erst später von Bedeutung, wenn die Diagnose mit den Konfliktparteien weiter gediehen ist.

2. Sind die Streitpunkte für jede Partei dieselben? Decken sie sich? Weichen sie sehr voneinander ab? Manchmal hat jede Partei ihre eigenen Issues, die sich von denen der Gegenpartei sehr unterscheiden. Wenn dies so ist, dann reden die Parteien aneinander vorbei. Denn wenn die eine Partei meint, über etwas Wesentliches zu sprechen, findet dies die andere Partei überhaupt nicht relevant.
3. Kennen die Parteien gegenseitig die Issues? Ist man imstande, sich in die Konfliktpunkte der Gegenpartei einzuleben? Oder sieht jede Partei ausschliesslich ihre eigenen Punkte und kann sie sich überhaupt nicht vorstellen, dass die Gegenpartei vielleicht ganz andere Punkte bewegen?
4. Hängen die Issues miteinander zusammen? Geht es um isolierte Streitpunkte oder bilden diese ein komplexes Ganzes, ein "Paket"?
5. Welche Issues sind die Kernissues? Welche Punkte tauchen in vielen Variationen immer wieder auf? Was sind die zentralen Anliegen? Und welche Streitfragen sehen die Parteien nur als "abgeleitete Probleme", die zweitrangig sind?
6. Auf welche Issues sind die Parteien besonders fixiert? Welche geben sie auf keinen Fall preis? Auf welche Streitfragen konzentrieren sich die stärksten Emotionen? Mit welchen gehen sie fanatisch um? Gibt es auch Issues, die sie für andere "austauschen" könnten? Auf welche sind sie weniger stark festgelegt?
7. Beziehen sich die Issues auf die "Objektsphäre" des Konfliktes, d.h. auf Fragen der Organisation, der Mittel, der Prozeduren, der Funktionsum-schreibungen, d.h. also, auf Faktoren ausserhalb der Akteure des Konfliktes? Oder beziehen sich die Issues auf die "Subjektsphäre", d.h. sie haben mit Persönlichkeitsmerkmalen der Parteien, mit dem Verhalten, dem Arbeitsstil, der Machtausübung usw. zu tun.

Durch diese Fragen werden die Aspekte sichtbar, die am meisten veräusserlicht sind. Es ist vorläufig nicht wichtig, sich die Frage zu stellen, ob manche Streitpunkte für die Konfliktparteien wirklich so spielen, wie sie es behaupten oder ob sie von ihnen nur aus taktischen oder anderen Gründen so vorgewendet werden. Erst wenn die Diagnose fortschreitet, kann - am besten mit den Betroffenen - diese Frage geklärt werden. Denn jede Konfliktbehandlung muss dort anknüpfen, wo sich die Konfliktparteien in ihrem eigenen Erleben befinden. Dies drückt sich in den Issues aus. Erst später können also die tieferen Streitfragen, die Kernthemen und Herausforderungen des Konfliktes an die Betroffenen, ergründet werden.

II Der Konfliktprozess, der Eskalationsgrad

Die Konfliktbehandlung muss sich an erster Stelle nach der Konfliktintensität richten, die zum Zeitpunkt der Vermittlung oder Beratung sichtbar ist.

1. Ist der Konflikt relativ stabil - oder sehr explosiv? Ist es zu erwarten, dass in kurzer Zeit viele unvorhergesehene Dinge geschehen werden? Oder haben sich die Parteien verschanzt, so dass der "Stellungskrieg" auf diese Weise noch monatelang weitergehen könnte? Herrscht also eine Tendenz zur weiteren Eskalation vor?
2. Lassen sich die Momente erkennen, zu denen der Konflikt plötzlich beträchtlich an Umfang gewonnen hat? D.h. wann wurde der Kreis der aktiv Betroffenen wesentlich erweitert? Wann wuchs der Konflikt von der Mikrodimension zur Meso- oder Makrodimension? Wann sind plötzlich viele neue Issues dazugekommen? Wann ist der Konflikt komplexer geworden? Sind die Parteien auf andere Kampfmethoden übergegangen?
3. Wann hat der Konflikt an Intensität gewonnen? Ab welchem Zeitpunkt ist die Haltung der Parteien sehr fanatisch oder feindselig geworden? Wann wurden sie sehr unnachgiebig?
4. Was erleben die Parteien selbst als die kritischsten Momente in der Konfliktgeschichte? Was erleben sie als "Bruchstellen", als Momente, von denen es kein Zurück mehr gibt? Was sind also die sichtbaren Wendepunkte im Konfliktverlauf?

5. Auf welchem Eskalationsgrad befindet sich der Konflikt zum gegenwertigen Zeitpunkt? Gilt dies für alle Betroffenen im selben Ausmass? Welche Personen oder Gruppen befinden sich miteinander z.B. auf der Eskalationsstufe fünf, während vielleicht andere Gruppen auf Eskalationsstufe vier oder drei miteinander verkehren?

Durch ein wirklich gutes Verständnis der Eskalationsdynamik ist es möglich, die Eskalationsstufe gut einzuschätzen und die Konfliktbehandlungsstrategie darauf abzustimmen.

III Die Konfliktparteien, die Konfliktkonstellationen

Als Konfliktparteien sehen wir Individuen oder Gruppen, die das Konfliktgeschehen selbst aktiv mitbestimmen. Menschen, die nur distanziert zusehen, ohne sich mit eigenen Aktionen in den Konflikt einzumischen, sind keine Konfliktparteien. Es ist aber möglich, dass das Konfliktverhalten einer Partei nicht direkt sichtbar wird, weil sie unter Umständen im Verborgenen wirkt. Dies ist bei kalten Konflikten der Fall. Darum muss man die verschiedenen Erscheinungsformen (heiss oder kalt, formfrei oder formgebunden) gut kennen, um die Konfliktparteien erkennen zu können.

1. Wer sind eigentlich die Parteien: Individuen oder Gruppen? Streiten die Individuen als Exponenten einer Gruppe miteinander?
2. Bei Gruppen als Konfliktparteien: Sind die Parteien ziemlich formlos oder straff organisiert? Gibt es deutliche Spielregeln für das parteiinterne Verhalten?
3. Sind die Gruppen als Konfliktparteien deutlich gegeneinander abgegrenzt? Zeigt sich starkes Zusammengehörigkeitsgefühl? Ist die Abgrenzung zu den anderen Gruppen deutlich oder verfließen die Grenzen etwas? Schliessen sich vielleicht rundum verschiedene Issues verschiedene Personen zu Parteien zusammen, wobei dann in bezug auf unterschiedliche Issues wechselnde Parteien gebildet werden? Sind die Parteien sehr "exklusiv", d.h. achten sie darauf, dass kein "Doppelspion" in ihren Reihen ist?
4. Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle? Kernpersonen? Welche Personen stehen bei vielen Ereignissen fortwährend im Mittelpunkt der Ereignisse?

5. Welche Position haben die Kernpersonen bzw. Exponenten in ihrer eigenen Partei oder Hintermannschaft? Üben sie auf die Hintermannschaft starken Einfluss aus (Typ des "Senators"), so dass sie das Verhalten und die Stimmung der Hintermannschaft massgeblich bestimmen? Oder werden die Exponenten stark durch die Stimmung der Hintermannschaft bestimmt (Typus des "Volkstribunen"), so dass sie eigentlich nur die Wünsche und Launen der Gruppe zum Ausdruck bringen und verstärken. Die Senatoren sind sehr selbständig und unabhängig, die Volkstribunen sehr abhängig und zumeist sehr unsicher.
6. Wie sehen die Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien aus? Wer hat Einfluss? In welchen Rollen? Wie sehr sind diese Rollen fixiert?

IV Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien

Die Beziehungen zwischen den Parteien können auf zweierlei Weise bestimmt werden:

A. Informelle Beziehungen:

1. Wie gehen die Parteien miteinander um? Auf welche Weise gestalten sie ihre Beziehungen? Auf welche Weise beeinflussen sie einander? Kann man sehen, mit welchen Mitteln man versucht, eine starke Position aufzubauen? Wie ist das Konfliktverhalten?
2. Welche Bilder haben sich die Parteien voneinander gemacht? Welche Perzeptionen hat jede Partei von sich selbst und welche von den Gegenparteien? Wieweit sind diese Perzeptionen erstarrt? Kann man im Feind auch noch positive Seiten sehen?
3. Manövrieren sich die Parteien gegenseitig in bestimmte Rollen? Welche Rollen sind dies? Wehrt man sich gegen bestimmte Rollenzwänge, die von der Gegenseite ausgeübt werden? Lässt sich ein sogenannter "Rollenvertrag" erkennen? Wie lässt sich die implizite Formel dieses Rollenvertrages umschreiben?
4. Welche innere Haltung/Einstellung haben die Parteien zueinander? Respektiert man einander? Sucht man Distanz? Besteht Feindschaft, Eifersucht, Wettbewerb usw.?

B. Formelle Beziehungen:

Die Organisation legt die formelle Position der Konfliktparteien fest. Dies geschieht durch das Organisationsschema, die Stellenbeschreibung, Proze-

duren und dergleichen. Welche Bestimmungen sind hierfür die wichtigsten?

1. Wie sind die Position und die Beziehungen zwischen den Parteien formell umschrieben? Und in welchem Masse akzeptieren oder bekämpfen die Parteien diese formellen Umschreibungen?
2. Welche Abhängigkeitsbeziehungen schafft die Organisation zwischen den Parteien und wie werden diese erlebt und akzeptiert bzw. abgewiesen?
3. Auf welche Weise ist die Organisationskultur, die Struktur usw. von Einfluss?

Die Organisation als Konfliktpotential ist ein sehr umfangreiches Gebiet.

Durch diese Punkte konnten nur einige wenige relevante Fragen aufgeworfen werden. Weiters spielt eine grosse Rolle (siehe F. Glasl, 1981): Der Typus der Organisation (professionelle Organisation, Dienstleistungsbetrieb, Produktorganisation), die Entwicklungsphase, in der sich die Organisation befindet (Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase) und wie dies von den Konfliktparteien erlebt wird. Auf welchem Menschenbild beruhen die Organisationsmodelle? Wie geht die Organisation auf die externen Faktoren (Markt, Technologie, Interessenverbände, kulturelle Faktoren usw.) ein?

V Die Grundeinstellungen der Konfliktparteien, die Ziele

1. Wie denken die Konfliktparteien prinzipiell über Konflikte? Kommt ihre Konfliktphilosophie im allgemeinen zum Ausdruck? Gibt es grosse Unterschiede in den Grundauffassungen der diversen Konfliktparteien?
2. Was wollen die Parteien mit diesem Konflikt im besonderen erreichen? Welches positive Ziel verfolgen sie? Was wollen sie eventuell verhindern?
3. Welche Risiken wollen die Konfliktparteien dafür in Kauf nehmen? Zu welchen "Kosten" sind die Parteien bereit? Wie hoch geht ihr "Einsatz"?
4. Wie schätzen die Parteien ihre wirklichen Chancen ein, um ihr Ziel zu erreichen?

Die Punkte 2, 3 und 4 bilden zusammen die "strategische Kalkulation" der Konfliktparteien. Diese kann sich im Konfliktverlauf wesentlich verändern.

5. Wie stehen die Konfliktparteien zu den in der Organisation vorhandenen Konfliktregulatoren? Negieren sie diese? Wollen sie diese bewusst unwirksam machen? Oder haben die Konfliktregulatoren versagt?

Auf all diese Fragen wird der Konfliktberater versuchen, eine deutliche Antwort zu bekommen. Die Analyse des Konfliktes anhand dieser Fragen kann aber auch zu einem sehr verwirrenden Bild führen, in dem das geistige Band zwischen den Einzelheiten nicht mehr zu erkennen ist. Darum empfiehlt sich als weiterer Schritt auf jeden Fall, auch künstlerische und holistische Methoden anzuwenden. Diese erfordern einige Übung und Erfahrung. An dieser Stelle können wir sie nicht mehr darstellen.

Es ist sehr wichtig, dass nicht nur die Drittpartei ein deutliches Bild von der Konfliktsituation bekommt, sondern dass den Parteien geholfen wird, um soviel wie möglich selbst gut zu durchschauen, in welcher Situation sie sich befinden. Auf diese Art kann die Selbstdiagnose zur Selbstheilung führen.

Zitierte und empfohlene Literatur zu den einzelnen Aspekten:

I Über Issues

Fisher, R., (ed.), International conflict and behavioral science. New York 1964

Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980, pp. 83 ff.

II Über Eskalation

Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980, pp. 235 ff.

Thomas, K., Conflict and conflictmanagement. In: M.D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago 1976

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

III Über die Parteien

- Burton, J., Conflict and communication, London 1969
 Richter, H.E., Patient Familie. Reinbeck bei
 Hamburg 1972

IV Über die Beziehungen zwischen den Parteien

- Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980,
 pp. 103 ff.
 Glasl, F., Konflikt Management - Eine Einführung.
 In: Management Forum, 1981, Bd. 2, Heft 4,
 pp. 39 - 47.
 Lievegoed, B., Organisaties in ontwikkeling,
 Rotterdam 1972
 Mastenbroek, W., Conflicthantering en organisatie-
 ontwikkeling. Alphen aan den Rijn en Brussel 1981
 Mulder, M., Conflicthantering, theorie en praktijk
 in organisaties. Leiden/Antwerpen 1978
 Pondy, L., Organizational conflicts: concepts and
 methods. In: Administrative Science Quarterly,
 vol. 12, 1967, pp. 296-320

V Über Grundeinstellungen

- Coser, L., The functions of social conflict.
 Glencoe (Ill.) 1956
 Deutsch, K., Changing images of international conflict.
 In: Journal of Social Issues, vol. 23, 1967
 pp. 1-7
 Schelling, Th., The strategy of conflict, pros-
 pectus for a reorientation of game theory.
 In: Journal of Conflict Resolution, vol. 2,
 1958, pp. 203-264