



KONFLIKTTYPEN

1. Wozu Konflikttypen unterscheiden

Zu Beginn einer jeden Konfliktbehandlung braucht man eine grobe, pauschale Orientierung. Damit kann man schon bei den ersten Schritten die richtigen Entscheidungen treffen: Ob man bei der Diagnose sehr weit oder sehr eng vorgehen soll, ob eine Reihe von begrenzenden Massnahmen nötig ist, oder ob man mit den Konfliktparteien direkt an die Arbeit gehen kann usw. Die Bestimmung des Konflikttypus ist der erste Beginn diagnostischer und konfliktbehandelnder Interventionen. Aber mit jedem weiteren Schritt gewinnt man mehr Einblick und kann man die anfänglich pauschale Typenbestimmung verfeinern und vertiefen, nötigenfalls korrigieren und anpassen.

Denn mit einer richtigen Typenbestimmung kann man verhindern, dass man bereits beim Einholen der ersten Informationen einen grundsätzlich falschen Weg einschlägt. Man kann auf Grund der Typologie in einem sehr frühen Stadium bestimmen, wie man sich informiert, mit wem die ersten Kontakte gelegt werden müssen, welche Sofortmassnahmen ergriffen werden müssten, um weitere Ausweitung oder Intensivierung zu verhindern.

2. Die wichtigsten Konflikttypen

In der Praxis ist die Unterscheidung der Konflikttypen relativ einfach vorzunehmen. Man kann auf äusserlich wahrnehmbare Tatsachen achten. Dafür ist wenig tiefschürfende Analyse erforderlich und wenig Interpretation notwendig, und das ist auch bei der beginnenden Orientierung nicht viel anders möglich.

Bei der Bestimmung des Konflikttypus achten wir vor allem auf die folgenden Gesichtspunkte:

1. Die Reichweite des Konfliktes: Wie weit wollen die Konfliktparteien offensichtlich mit dem Konflikt gehen? Geht es ihnen allein um die Klärung bestimmter, isolierter Streitpunkte oder bekämpfen sie ihre gegenseitigen Positionen? Oder geht es noch weiter?
2. Der Umfang des Konfliktes: Spielt sich der Konflikt in sehr kleinem Rahmen, etwa zwischen einigen Personen ab - oder zwischen Gruppen, Abteilungen -

oder ist die ganze weite Umgebung mit einbezogen und streitet sie sehr aktiv mit?

3. Die Erscheinungsformen des Konfliktes: Wird offen miteinander gekämpft oder geschieht dies auf eine sehr undurchsichtige Weise? Wie ist das Klima der Auseinandersetzung: heiss oder kalt?

Die vorläufige Typenbestimmung bietet eine Stütze für die ersten Schritte und wird mit jedem weiteren Schritt überprüft und revidiert.

3. Die Reichweite des Konfliktes

3.1 Friktionen, Reibungskonflikte, "Issue-Konflikte"

Die Uneinigkeit der Parteien hat nur mit einigen inhaltlichen Punkten zu tun (Gehaltshöhe, Unklarheiten über Kompetenzen usw.). Es wird nicht auch die Position oder der Gesamtrahmen der Organisation angegriffen.

Bei Friktionen wird höchstens eine kleine, graduelle Veränderung der eigenen Position angestrebt (siehe auch L. Pondy 1967, A. Rapoport 1974). Derartige Konflikte brauchen nicht breit und umständlich behandelt zu werden. Mit der Klärung der Issues, durch Verhandlungen oder Fachberatung kann der Konflikt zumeist schnell gelöst werden.

3.2 Positionskampf

Die eine Partei wünscht eine wesentliche Kompetenzerweiterung auf Kosten der Gegenpartei. Und diese Veränderung wird auf eine aggressive, kämpferische Weise versucht. Es wird also um Machtausweitung gekämpft bzw. diese wird zu verhindern versucht. Die Positionsverbesserung der einen Partei hat zwangsläufig eine Minderung der Gegenpartei zur Folge.

Bei Positionskämpfen geht es also um die gegenseitigen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Status und Rolle. Die übrige Organisation wird nicht zum Angriffspunkt genommen. Viele kleine Issues können vielleicht dazu dienen, einander in der Position zu bekämpfen, obschon dies nicht offen zugegeben wird.

Konfliktbehandlung wird auf die gegenseitigen formellen und informellen Beziehungen achten müssen. Bei der Bearbeitung einzelner Issues wird geprüft werden müssen, was sie für die Positionen bedeuten. Bei Positionskämpfen können im allgemeinen die vorhandenen Konfliktregulatoren noch stets angesprochen und benutzt werden.

3.3 Strategische Konflikte

Die Parteien kämpfen für eine Veränderung des organisatorischen Gesamtrahmens, nicht bloss für ihre eigene Position. In den sechziger Jahren ist viel gesprochen worden über "Konflikte als Mittel zur Gesellschaftsveränderung" (siehe P. Reckman 1971), und Konflikte wurden als Strategie zur Veränderung der Betriebsstrukturen oder Gesellschaftsstrukturen empfohlen. Dies sind dann "strategische Konflikte" (siehe auch L. Coser 1956). Konfliktbehandlung wird gänzlich ausserhalb der bestehenden Konfliktregulatoren geschehen müssen. In der Orientierungsphase wird bereits darauf geachtet werden müssen, ob die helfende Partei nicht mit dem System identifiziert und deswegen abgewiesen wird. Konfliktbehandlung wird tief auf Fragen der Struktur, der Organisationsphilosophie, auf Werte und Ideologien eingehen müssen.

4. Der Umfang der Konflikte, die soziale Dimension der Konflikte

Ein Konflikt wird komplexer, wenn er grösseren Umfang annimmt. Denn zu den Spannungen in der Mikrosituation kommen noch die der meso- und makrosozialen Dimension. Dadurch entstehen Komplexitätsebenen, die ineinander verflochten sind, einander beeinflussen und formen. Dadurch sind die Folgen der Interventionen im allgemeinen viel schwieriger einzuschätzen.

4.1 Mikrosoziale Konflikte

Dies sind Konflikte zwischen zwei oder mehr Individuen, oder zwischen Kleingruppen, in denen die Personen einander direkt begegnen und kennen. Es ist also eine Beziehung "von Gesicht zu Gesicht" vorhanden. Bei der Konfliktbehandlung kann man sich auf die sichtbaren Menschen direkt richten, sie haben keine Hintermannschaften, die interferieren könnten.

4.2 Mesosoziale Konflikte

Eine Organisation besteht aus zahlreichen Gruppen. Innerhalb dieser Kleingruppen können mikrosoziale Konflikte bestehen. Auch zwischen diesen Gruppen oder Abteilungen können Konflikte bestehen. Dann sind zumeist keine direkten Beziehungen mehr zwischen allen Gruppenmitgliedern vorhanden. Die Kontakte laufen über einige Exponenten, die ihre

Hintermannschaft irgendwie repräsentieren. Dabei überlagern sich schon mikrosoziale und mesosoziale Konflikte: Die Gruppenexponenten können untereinander persönliche Konflikte austragen, ausserdem mischen sich dann auch noch die Interessen und Beziehungen zwischen den kollektiven Gebilden (Gruppen, Abteilungen) in diese Konflikte. Diese zwei Ebenen können sich gegenseitig verstärken (C. Kerr, 1954), wie dies bei Interessenverbänden mit gewählten - also abhängigen - Funktionären der Fall ist.

Für die Konfliktbehandlung ist es deshalb wichtig, mit den Beziehungen der Exponenten zu ihren Hintermannschaften richtig umzugehen. Wie abhängig sind die Exponenten von ihren Gruppen? Je abhängiger die Exponenten sind, je mehr bestimmte Rollenzwänge vorherrschen, desto gefährlicher wäre es, den Konflikt als einen quasimikrosocialen Konflikt behandeln zu wollen. In mesosozialen Konflikten haben wir bereits mit vielen unpersönlichen Spielregeln, Gruppennormen und Prozeduren zu tun, die sich von den Personen gelöst haben. Konfliktbehandlung muss dem Rechnung tragen.

4.3 Makrosoziale Konflikte

Hier ist die Komplexität grösser, die massgeblichen Faktoren sind weniger direkt anzugehen. Zu den mikro- und mesosozialen Verhältnissen kommen noch die Makrofaktoren, die mit den anderen vielfältig verflochten sind und zu einer "vielfältigen Induktion" (C. Kerr, 1954) führen können.

Man muss aber sorgfältig prüfen: Greifen z.B. Zeitungen die Konflikte in einer Organisation auf, wobei sie nur ein Echo der internen Geschehnisse sind, oder werden sie sehr gezielt und bewusst von Parteien eingesetzt, um den Konflikt in der Öffentlichkeit auszutragen, unter Einschaltung aller möglichen Faktoren? Von Makrokonflikten sprechen wir nur dann, wenn diese gesellschaftlichen Faktoren aktiv in das Konfliktgeschehen eingreifen. Information und Kommunikation läuft dann via formelle Kanäle und Medien. Die "öffentliche Meinung" gehorcht anderen Gesetzen als die Meinungsbildung im mikrosozialen Bereich. Konfliktbehandlung muss sich mit diesen komplexen Faktoren beschäftigen. Man muss dann oft intervenieren, ohne die eskalierenden Makroeinflüsse vorläufig ausschalten zu können. Aber man wird versuchen können, die Organisation zeitweilig gegen diese Einflüsse abzuschirmen. Bei Makrokonflikten

wird man gut daran tun, vor allem auch zu prüfen, was man nicht tun kann, um sich danach auf die Interventionen zu konzentrieren, die für uns zugänglich sind.

Wichtig ist die Frage: Wo befindet sich der Konflikt jetzt? Denn ein mikrosozialer Konflikt kann zu einem makrosozialen strategischen Konflikt auswachsen (siehe J. Hendriks/E. Drucker, 1981).

5. Erscheinungsformen des Konfliktes

5.1 Formgebundene Konflikte

Bei den Konfrontationen machen die Konfliktparteien Gebrauch von bestehenden Institutionen, Prozeduren und Kampfmitteln, die gesellschaftlich oder durch die eigene Organisation offiziell erkannt werden, z.B. über Beschwerdekommisionen, bei offiziellen Sitzungen usw.

Formgebundenheit erleichtert einerseits, um mit Konfliktbehandlung zu beginnen. Aber in erster Linie wird oft nur "Konfliktregulierung" erreicht, die sich auf das Kontrollieren und Regulieren äusseren Verhaltens beschränkt. Perzeptionen, Einstellungen usw. bleiben unverändert. Dadurch kann starke Formgebundenheit einer tieferen Konfliktbehandlung im Wege stehen. Probleme werden eher zugedeckt, Konflikte werden zu kalten Konflikten, es kann zu Ersatzlösungen kommen.

5.2 Formfreie, formlose Konflikte

Die Parteien bedienen sich im Kampf nicht der vorhandenen Organe und Kanäle. Vor allem bei strategischen Konflikten machtloser Gruppen gegen übermächtige ist dies zumeist der Fall. Wegen der Angst vor repressiven Lösungen suchen Minderheitsgruppen oft diesen Weg. Auch können anfänglich sehr formgebundene Konflikte später eskalieren und stark anarchistische Züge annehmen. Manche Konfliktparteien haben eine prinzipielle Abneigung gegen Formen und Strukturen und begegnen auch einer Drittpartei mit Misstrauen, die das Formelement stark betont.

Die meisten Konfliktinterventionen sind in formfreien Konflikten entwickelt und erprobt. Man kann auch nicht Formelemente völlig ausschalten. Jede Intervention wird mehr oder weniger eine Form einführen. Wichtig ist deshalb, ob die vorgeschlagenen Formen von den Parteien verstanden und akzeptiert werden, oder ob sie bloss auf Grund

der vorhandenen Macht auferlegt werden. Das Formprinzip soll durch gute Interventionen von den Konfliktparteien akzeptiert und internalisiert werden.

5.3 Heisse und kalte Konflikte

Für einen Konflikt kann insgesamt ein bestimmtes Klima typisch sein: Er ist heiss, d.h. es geschehen spektakuläre Dinge, oder er ist kalt, d.h. es wird auf eine wenig offen sichtbare, verbitterte Weise gekämpft. Die wichtigsten Merkmale sind (siehe F. Glasl 1980, auch N. Miller 1956) die folgenden:

Heisse Konflikte

- Die Parteien erhitzen sich für ihre eigenen Ziele, wollen die Gegenpartei überzeugen, gewinnen als Anhänger
- Übermotivation
- Wehren Kritik an ihren Motiven ab, fühlen sich über jeden Zweifel erhaben
- Expansiv eingestellt, d.h. vergrössern der Anhängerschaft, auf Eroberung gerichtet
- Überschuss an Aktivität, Parteien suchen einander, Konflikte dienen der Begegnung in der Konfrontation
- Bild des überfüllten Marktplatzes, weil jeder den Konflikt mit dem anderen austrägt
- Regeln und Prozeduren werden als hemmend über Bord geworfen, es wird direkter Kontakt angestrebt
- Es kommt zu zahlreichen Entladungen und "Explosionen": Angriff, extrovertierte Aktionen, Ausbrüche
- Übertriebenes Sieger- und Überlegenheitsgefühl, beinahe unbeschränkter Glaube an eigene Überlegenheit

Kalte Konflikte

- Die Parteien haben jeden Glauben an konstruktive Ziele verloren, sie dämpfen gegenseitig die Begeisterung, blockieren, hindern, bremsen
- Frustration, Sarkasmus, Zynismus, Desillusion
- Geben (persönlich) ehrlich negative Motive zu, weisen Verantwortung für die Folgen ihres Tuns für die Gegenpartei ab
- Rückzugshaltung, abbrechend, ausweichend
- Parteien gehen einander aus dem Weg, soziale Erosion, Abbröckeln, Zerfall in isolierte kleine Bestandteile
- Soziales "Niemandland", weil man den Plätzen und Momenten der Begegnung aus dem Wege geht, sie minimalisiert
- Das Ausweichen wird zum System in unpersönlichen Regeln und Prozeduren festgelegt
- Viele "Impllosionen", ohne dass die Parteien dies voneinander sehen: Zusammenbruch, Angst und Verdross, Selbstbeschuldigungen
- Grundsätzlicher Mangel an Selbstvertrauen, Zweifel am eigenen Selbstwert lähmt

Konflikte beginnen immer warm oder heiss. Nach dem Eskalationsgrad 3/4 kann der Konflikt heiss oder kalt weiter eskalieren. Hier ist eine Weichenstellung. Nach einer längeren kalten Periode kann der Konflikt wieder auftauen und heiss weitergehen. Vielleicht wird er - aus Angst vor den unabsehbaren Folgen - wieder eingefroren und geht kalt weiter. Oft finden sich in einer Organisation beide Typen nebeneinander.

Das richtige Erkennen des Typus bietet wichtige Behandlungspunkte: In heissen Konflikten werden Perzeptionsklärungen und die Arbeit an den gegenseitigen Beziehungen schnell fruchtbar sein. Die Parteien haben dafür Verständnis, weil die Interventionen genauso spektakulär und "heiss" sein können wie der Konflikt selbst. Nach kurzen, dramatischen und "kathartischen" Interventionen kann die Atmosphäre weitgehend bereinigt sein, so dass dann die Konfliktparteien an den Problemen der Issues, der Organisation usw. gemeinsam arbeiten können.

Anders in kalten Konflikten: Es ist oft lange Zeit erforderlich, um die Isolation und die Stellungsgräben zu überbrücken. Oft angepriesene Interventionen wie "Konfrontationsmeetings" oder andere feed-back Interventionen helfen in der Regel überhaupt nicht, weder individuell noch in Gruppensitzungen. Es zeigt sich vielmehr massiver Widerstand dagegen. In der Regel muss man als Helfer erst noch mit den Parteien getrennt arbeiten, um Selbst-Akzeptanz als Grundlage für die Konfrontation mit dem Gegner aufzubauen. Dann erst wird man an den Beziehungen zwischen den Parteien arbeiten können. Man wird auch damit rechnen müssen, dass die ersten gemeinsamen Sitzungen erst noch benutzt werden, um dem Gegner zu demonstrieren, wie sehr man von ihm misshandelt oder verkannt worden ist. Erst nach dem Anerkennen dieser Folgen können die Parteien miteinander an den Konflikten arbeiten. Die Drittpartei kann in kalten Konflikten bereits sehr früh mit Änderungen der Prozeduren und Strukturen beginnen, vor allem an den Ausweichprozeduren, die einer Begegnung im Wege stehen.

Zitierte und empfohlene Literatur

- Coser, L.A., The functions of social conflict. Glencoe (Illinois), 1956
- Drukker, E./J. Hendriks, Chronologie van een macro-conflict. In: Zeitschrift M & O, Juli/August 1981, pp. 309-329
- Glasl, F., Konfliktmanagement in Organisationen. In: K. Trebesch (Hrsg.), Organisationsentwicklung in Europa. Bern/Stuttgart 1980, Band 1 A, pp. 175-188
- Glasl, F., Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980
- Kerr, C., Industrial conflict and its mediation. In: American Journal of Sociology, vol. LX, 1954, pp. 230 ff.
- Miller, N.E., Comments on theoretical models, illustrated by the development of a theory of conflict behavior. In: Journal of Personality, vol. 21, 1956, pp. 82-100
- Pondy, L.R., Organizational conflict: Concepts and methods. In: Administrative Science Quarterly, vol. 12, 1967, pp. 296-320
- Rapoport, A., Conflict in man-made environment. (Penguin) Harmondsworth 1974
- Reckman, P., Naar een strategie en methodiek voor sociale actie. Baarn 1971