



Konfliktmanagement
–
eine Herausforderung für die Führungskraft

Vorbemerkung	2
Diagnose	4
Was ist ein Konflikt?	4
Die wichtigsten Konflikttypen	6
Konfliktkulturen	14
Konfliktscheu oder streitlustig?	16
Zusammenfassung und Definition	19
Konflikteskalation	20
Auswirkungen des Konflikts auf den einzelnen Menschen	20
Konfliktbewältigung	26
Streitpunkte als Ansatzpunkte für Konfliktbehandlung	26
Das Arbeiten an den Beziehungen zwischen den Konfliktparteien	27
Das Arbeiten an den Grundeinstellungen und den strategischen Zielen der Konfliktparteien	28
Phasen der Konfliktbehandlung	28
Konflikt-Transformation	32
Sechs Grundmuster der Konfliktlösung	33
Sachgerecht verhandeln – das Harvard-Konzept	35
Gewaltfreie Kommunikation nach M. B. Rosenberg	38
Hilfsmittel	40
Das Wertequadrat	40
Das Modell der vier Teamkulturen	41
Erkenntnisse der Gehirnforschung	42
Konfliktanalyse	46
Checklisten	48
Übungen	52
Erkennen eigener Werte und Stärken	52
Aufdecken verschütteter Werte	53
Ähnlichkeiten mit meinem Gegner	54
Erkennen der gegnerischen Signale	54
Verkettung mit dem Gegner	55
«Alter Ego»-Kommentar	55
Rollenverhandeln	56
Literatur / Abbildungsverzeichnis	57

Vorbemerkung

Wir alle sind immer wieder in Konfliktsituationen involviert. Mit einigen Konflikten können wir ruhig leben, viele können wir auch mehr oder weniger leicht lösen. Doch immer wieder führen Konflikte – egal ob am Arbeitsplatz, im Familien- oder Freundeskreis oder in der Gesellschaft – zu grosser Unsicherheit, zu Unzufriedenheit und Resignation, zu Angst oder sogar zu Gewalt.

Kleinere und grössere Konflikte belasten uns – sei es der Streit mit dem Bürokollegen über den Standort des neuen Aktenschanks, sei es die Diskussion um das tief greifende Kostensparprogramm mit einschneidenden Kürzungen. Konflikte müssen gelöst werden, damit wir uns auf Dauer wohl fühlen. Konfliktlösung lohnt sich aber auch, weil Streit schlichtweg Geld kostet: Mitarbeiter werden in Konfliktsituationen häufiger krank, sprechen die innere Kündigung aus und können ineffizienter arbeiten. Projekte werden aus persönlichen Gründen torpediert, ungelöste Animositäten verhindern, dass die objektiv beste Lösung zum Tragen kommt.

Sich einen Konflikt einzugestehen hat für viele Menschen einen negativen Beigeschmack. Es wird befürchtet, dies sei ein Zeichen von Schwäche, man habe sich oder die Situation nicht «im Griff». Dabei ist es genau umgekehrt: Es ist viel einfacher, einem Konflikt auszuweichen als sich ihm zu stellen. Und wer Erfahrung mit Teamfindungsprozessen hat, der weiss, dass wirklich effektive Teams mehr als einen Konflikt erfolgreich gelöst haben, bevor sie zum Hochleistungs-Team wurden. Konflikte gemeinsam lösen schafft Vertrauen!

Der Grund für einen Konflikt liegt – grob gesprochen – immer im nicht geklärten Umgang mit Unterschieden. Natürlich geht es dabei auch um divergierende Auffassungen in Sachfragen. Sehr oft spielen aber unterschiedliche emotionale Bewertungen, die in der Regel mit der Sachfrage an sich nichts zu tun haben, eine zentrale Rolle in Konflikten.

Dies macht die Aufgabe des Konfliktmanagers anspruchsvoll: er muss sich auf die emotionale Ebene einlassen, will er von den Konfliktparteien ernst genommen werden. Gleichzeitig darf er sich aber davon nicht überrollen lassen, sondern er sollte einen kühlen Kopf bewahren und die vereinbarten Ziele ständig präsent haben. Dies erfordert ein hohes Mass an Präsenz und Übersicht. Der Konfliktmanager muss seine eigenen Muster, wie er mit Konflikten umgeht, gut kennen, um seine Arbeit wirkungsvoll auszuüben. Dies setzt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den eigenen Reaktionsmustern voraus.

Diagnose

Was ist ein Konflikt?

Konflikte gehören zum Leben, nur tote Organisationen haben keine Konflikte! Daher ist jeder Mensch im Laufe seines Lebens mit zahlreichen Konflikten konfrontiert. Sie sind für ihn meistens negativ besetzt und bedeuten in erster Linie Ärger, Spannung und Schuldgefühle. Konflikte absorbieren viel Energie und verlangen oft auch grosse Opfer. Ein erfolgreicher Umgang mit Konflikten kann daher sehr befreiend wirken.

Aber was ist eigentlich ein Konflikt? Und wie entsteht er? Die Voraussetzung für einen Konflikt ist das Vorhandensein von Unterschieden, von verschiedenen unvereinbaren Ansichten. Der Umgang mit Unterschieden gehört zum Alltag jedes Menschen. Wir alle treffen ständig Entscheidungen zwischen Alternativen – individuell und interaktiv – und gestalten damit unseren Alltag und unsere Beziehungen.

Wenn der Umgang mit Unterschieden nicht mehr bewältigt werden kann, kommt es zu einem Zusammenprall (conflictus: Zusammenstoss). Das heisst, widersprüchliche oder unvereinbare Ansichten und Interessen prallen aufeinander. Ob und wie sich die weitere Situation entwickelt, hängt von der Bedeutung ab, die dieser Situation durch die Beteiligten gegeben wird. Je nach Bedeutungsgebung stehen dann die Unterschiede auf einmal nicht mehr nur für die sachlichen Anteile, sondern sie stehen für Beziehungs-, Kontext- und/oder kulturelle Fragen. Das nachfolgende Bild eines Baumes symbolisiert diese verschiedenen Aspekte eines Konflikts: sachliche Anteile sind durch die Krone dargestellt, Beziehungsthemen durch die Wurzeln, Informationsaspekte durch den Stamm und die kulturelle Umgebung durch das Umfeld.



Abb. 1: Konfliktbaum

Krone: die sichtbaren und sachlichen Anteile,

Wurzeln: die emotionalen Anteile, Beziehungsfragen,

Erde, Umgebung: die kulturellen Aspekte und Wertvorstellungen.

Stamm: hält zusammen, bildet die Vernetzung und Verbindung, die Kommunikation.

Sachliche Anteile, inhaltliche Fragen

Erfahrungswerte zeigen, dass in Konfliktsituationen höchstens 10-30 % die sachliche Ebene betreffen. Krone und Äste sind die auf den ersten Blick gut sichtbaren Anteile eines Baumes. Sie symbolisieren die vermeintlich harten Faktoren, die Inhalte in einem Konflikt. Darüber kann angeblich objektiv und offen gestritten werden, denn mit Zahlen und Fakten werden bekanntlich Wahrheit und Richtigkeit bewiesen. Doch mit der Krone und Ästen sieht man nur einen Teil des Baumes. Bereits ein Perspektivenwechsel verändert schnell die Wahrnehmung – und damit die „Wahrheit“. So sieht der Baum im Frühling anders aus als im Herbst, und er würde vor oder nach der Ernte völlig anders beschrieben werden.

Emotionale Anteile, Beziehungs- und Machtfragen

Bei 30-60 % der Konflikte geht es um Fragen der Beziehung, um Macht und Emotionen. Diese Anteile werden im Konfliktbaum mit den Wurzeln dargestellt. Die Wurzeln eines Baumes sind – ganz wie die Emotionen – nur ansatzweise zu sehen. Aber jedermann weiss, dass sie da sind. Sie sind mächtig und meistens gleich gross, je nach Baumart sogar grösser als der sichtbare Baum. Sie geben dem Baum nicht nur den nötigen Halt, sie waren zuerst vorhanden, ermöglichen erst die Äste und die Krone. Genauso sind unsere Emotionen eine Ansammlung unserer gesamten Erfahrungen und bestimmen stark unser Verhalten und unsere Reaktionen.

Kontextuelle Anteile, Wertvorstellungen, kulturelle Prägung

Auch wenn in vielen Konflikten nicht darüber gesprochen wird und hier am wenigsten „Wissen“ vorhanden ist, betreffen schätzungsweise 20-40 % die sogenannten kontextuellen Anteile. Oft wird vergessen, wie stark gesellschaftliche Vorurteile und kulturelle Prägungen unser Leben beeinflussen. Wie schnell wird z. B. ein Verbrechen einem Ausländer in die Schuhe geschoben, die Deutschen als Ballermänner und die Schweizer als kleinkariert gesehen! Vor allem in spannungsgeladenen Situationen treten solche Reaktionen gehäuft und schneller auf. Selbst bei einem Freizeitvergnügen wie Fussball oder anderen sportlichen Wettkämpfen wird das nur zu rasch deutlich.

Zum kulturellen Anteil gehören auch die Tiefenstrukturen einer Organisation. Hier sind Verhalten, Denkhaltungen und Werte der Organisation angesiedelt. Diese beeinflussen in einem Konflikt das Verhalten aller Betroffenen (z. B. «mit dem Chef darf nicht gestritten werden» oder «Kritik ist Nestbeschmutzung» etc.). Konflikte drehen sich also nicht nur um sachliche Anteile. Sie sind vielmehr durch die emotionalen Anteile geformt und basieren letztlich oft auf unterschiedlichen Wertvorstellungen und kulturellen Prägungen. Konflikte wie die Auseinandersetzungen im Nahen Osten zeigen die enorme Bedeutung dieser Ebene. Jeder Baum, jede Pflanze braucht die entsprechende Erde, um zu wachsen. Genauso wie die Erde in der Natur, sind die kontextuellen Anteile unseres Verhaltens über Jahrhunderte entstanden und daher nur schwer und vor allem nur sehr langsam zu ändern.

Der Konfliktbaum ist ein bewährtes Hilfsmittel in der Praxis des Konfliktmanagements. Mit diesem Schema gelingt es den Beteiligten schnell und einfach, die verschiedenen Ebenen zu erkennen und unterschiedliche Verhaltensweisen einzuordnen. Dabei geht es nicht darum, eigene oder fremde Reaktionen und anderes Verhalten als richtig oder falsch zu beschreiben. Ziel ist vielmehr, die Wahrnehmungs- und Problemebene zu erkennen und zu verändern. Das ermöglicht die Annahme anderer, neuer Sichtweisen.

Die wichtigsten Konflikttypen

In der Praxis ist die Unterscheidung der Konflikttypen relativ einfach vorzunehmen. Man kann auf äusserlich wahrnehmbare Tatsachen achten. Dafür ist wenig tief schürfende Analyse erforderlich und wenig Interpretation notwendig. Es ist bei der beginnenden Orientierung auch gar nicht viel anderes möglich. Bei der Bestimmung des Konflikttypus achten wir vor allem auf die folgenden Gesichtspunkte:

Die Reichweite der Bemühungen

Wie weit wollen die Konfliktparteien 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?

Der Rahmen des Konfliktes

Spielt sich der Konflikt in einem kleinen Rahmen ab, etwa zwischen einigen Personen, zwischen Gruppen oder Abteilungen, oder ist die ganze weitere Umgebung mit einbezogen und streitet aktiv mit?

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 bildet eine Stütze für die ersten Schritte und wird mit jedem weiteren Schritt überprüft und revidiert.

Mikrosoziale Konflikte

Dies sind die 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 intervenieren könnten.

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 den Gruppenmitgliedern vorhanden. Die Kontakte laufen über einige Exponenten, die ihre Hintermannschaft irgendwie repräsentieren. Dabei überlagern sich bereits mikrosoziale und mesosoziale Konflikte: Die Gruppenexponenten können untereinander persönliche Konflikte austragen. Zusätzlich 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, 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 ihrer Hintermannschaft richtig umzugehen. Wie abhängig sind die Exponenten von ihrer Gruppe? Je abhängiger sie

sind, je mehr bestimmte Rollenzwänge vorherrschen, desto gefährlicher wäre es, den Konflikt als einen quasi mikrosozialen 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 dieser Tatsache Rechnung tragen.

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. Man muss aber sorgfältig prüfen: Greifen z. B. Zeitungen die Konflikte einer Organisation auf, wobei sie nur ein Echo der internen Geschehnisse sind, oder werden sie sehr gezielt und bewusst von den 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 Rahmen.

Heisse Konflikte	Kalte Konflikte
Die Parteien erhitzen sich für ihre eigenen Ziele, wollen die Gegenpartei überzeugen, gewinnen Anhänger	Die Parteien haben jeden Glauben an konstruktive Ziele verloren, sie dämpfen gegenseitig die Begeisterung, blockieren, hindern, bremsen
Übermotivation	Frustration, Sarkasmus, Zynismus, Desillusion
Wehren Kritik an ihren Motiven ab, fühlen sich über jeden Zweifel erhaben	Geben (persönlich) ehrlich negative Motive zu, weisen Verantwortung für die Folgen ihres Tuns für die Gegenpartei ab.
Expansiv eingestellt, d.h., vergrössern die Anhängerschaft, auf Eroberung gerichtet	Rückzugshaltung, abbrechend, ausweichend
Überschuss an Aktivität, Parteien suchen einander, Konflikte dienen der Begegnung in der Konfrontation	Parteien gehen einander aus dem Weg, soziale Erosion, Abbröckeln, Zerfall in isolierte kleine Bestandteile
Bild des überfüllten Marktplatzes, weil jeder den Konflikt mit dem anderen austrägt	Soziales „Niemandland“, weil man den Plätzen und Momenten der Begegnung aus dem Weg geht, sie minimalisiert
Regeln und Prozeduren werden als hemmend über Bord geworfen, es wird direkter Kontakt angestrebt	Das Ausweichen wird zum System in unpersönlichen Regeln und Prozeduren festgelegt
Es kommt zu zahlreichen Entladungen und „Explosionen“: Angriff, extrovertierte Aktionen, Ausbrüche	Viele „Implosionen“, ohne dass die Parteien dies voneinander sehen: Zusammenbruch, Angst und Verdruss, Selbstbeschuldigungen
Übertriebenes Sieger- und Überlegenheitsgefühl, beinahe unbeschränkter Glaube an eigene Überlegenheit	Grundsätzlicher Mangel an Selbstvertrauen, Zweifel am eigenen Selbstwert lähmt

Heisse und kalte Konflikte

Konflikte beginnen immer warm und heiss. Der Konflikt kann dann heiss oder kalt weiter eskalieren. Hier ist eine Weichenstellung. Nach einer längeren kalten Periode kann der Konflikt wieder auftauen und heiss weiter gehen. Vielleicht wird er – aus Angst vor den unabsehbaren Folgen – wieder eingefroren und geht kalt weiter. Oft befinden sich in einer Organisation beide Typen nebeneinander.

Das richtige Erkennen des Typus bietet wichtige Behandlungspunkte: In heissen Konflikten werden Wahrnehmungsklärungen und die Arbeit an den gegenseitigen Beziehungen schnell fruchtbar sein. Die Parteien haben dafür Verständnis, weil die Interventionen genau so spektakulär und „heiss“ sein können wie der Konflikt selbst.

Nach kurzen, dramatischen und „kathartischen“ Interventionen kann die Atmosphäre weitgehend bereinigt sein, sodass dann die Konfliktparteien an den Problemen der Streitpunkte, der Organisation usw. gemeinsam arbeiten können.

Anders in kalten Konflikten: Es ist oft viel Zeit erforderlich, um die Isolation und die Stellungsräben zu überbrücken. Interventionen wie „Konfrontationsmeetings“ oder andere Feedback-Interventionen helfen in

der Regel überhaupt nicht, weder individuell noch in Gruppensitzungen. Es zeigt sich vielmehr ein massiver Widerstand gegen dieses Vorgehen. In der Regel muss man als Helfer zu Beginn mit den Parteien getrennt arbeiten, um Selbst-Akzeptanz als Grundlage für die Konfrontation mit dem Gegner aufzubauen. Dann erst wird man sich den Beziehungen zwischen den Parteien widmen können. Man wird auch damit rechnen müssen, dass die ersten gemeinsamen Sitzungen 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 an Prozeduren und Strukturen beginnen, vor allem an den Ausweichprozeduren, die einer Begegnung im Wege stehen.

Die wichtigsten Dimensionen einer Konfliktdiagnose sind dabei die folgenden:

- Die Streitpunkte oder Issues
- Der Konfliktprozess, der Eskalationsgrad
- Die Konfliktparteien, die Konfliktkonstellationen
- Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien
- Die Grundeinstellungen der Konfliktparteien, die Ziele.

Die Streitpunkte

Welche Streitpunkte oder Issues 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 eine Rolle spielen; dies ist jedoch erst später von Bedeutung, wenn die Diagnose mit den Konfliktparteien weiter gediehen ist.

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.

Kennen die Parteien gegenseitig die Streitpunkte?

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 bewegt?

Hängen die Issues miteinander zusammen?

Geht es um isolierte Streitpunkte oder bilden diese ein komplexes Ganzes, ein „Paket“?

Welche Issues sind die Kern-Issues?

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?

Auf welche Streitpunkte sind die Parteien besonders fixiert?

Welche geben sie auf keinen Fall preis? Auf welche Streitfragen konzentrieren sich die stärksten Emotionen? Mit welchen gehen sie fast schon fanatisch um? Gibt es auch Issues, die sie für andere „austauschen“ könnten? Auf welche sind sie weniger stark festgelegt?

Beziehen sich die Issues auf die „Objektsphäre“ des Konfliktes?

d.h. auf Fragen der Organisation, der Mittel, der Prozeduren, der Funktionsbeschreibungen, also auf Faktoren ausserhalb der Akteure des Konfliktes? Oder beziehen sich die Issues auf die „Subjekt-sphäre“, 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 an der Oberfläche sichtbar sind. Es ist vorläufig nicht wichtig, sich die Frage zu stellen, ob manche Streitpunkte für die Konfliktparteien wirklich eine so grosse Rolle spielen, wie sie es behaupten oder aus anderen Gründen als Vorwand dienen. 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. Erst später können also die tieferen Streitfragen, die Kernthemen des Konfliktes mit den Betroffenen ergründet werden.

Der Konfliktprozess, der Eskalationsgrad

Die Konfliktbehandlung muss sich an erster Stelle nach der Konfliktintensität richten, die zum Zeitpunkt der Vermittlung oder Beratung sichtbar ist. Ausführliche Hinweise zu Konflikteskalation finden Sie in Kapitel 3.

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?

Lassen sich Momente erkennen, zu denen der Konflikt plötzlich 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 dazu gekommen? Wann ist der Konflikt komplexer geworden? Sind die Parteien auf andere Kampfmethoden übergegangen?

Wann hat der Konflikt an Intensität gewonnen?

Ab welchem Zeitpunkt ist die Haltung der Parteien fanatisch oder feindselig geworden? Wann wurden die Konfliktgegner sehr unnachgiebig?

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? Welches sind die sichtbaren Wendepunkte im Konfliktverlauf?

Auf welchem Eskalationsgrad befindet sich der Konflikt zum gegenwärtigen Zeitpunkt?

Gilt dies für alle Betroffenen im selben Ausmass? Welche Personen oder Gruppen befinden sich miteinander z. B. auf der Eskalationsstufe fünf, während 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.

Die Konfliktparteien, die Konfliktkonstellation

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 es 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.

Wer sind die Parteien: Individuen oder Gruppen?

Streiten die Individuen als Exponenten einer Gruppe miteinander?

Bei Gruppen als Konfliktparteien

Sind die Parteien ziemlich formlos oder straff organisiert? Gibt es deutliche Spielregeln für das parteiinterne Verhalten?

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?

Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle?

Welche Personen stehen bei vielen Ereignissen fortwährend im Mittelpunkt der Ereignisse?

Welche Positionen haben die Kernpersonen bzw. Exponenten in ihrer eigenen Partei oder Hintermannschaft?

Üben sie auf die Hintermannschaft starken Einfluss aus (Typ des „Senators“), sodass 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 selbstständig und unabhängig, die Volkstribunen eher abhängig und unsicher.

Wie sehen die Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien aus?

Wer hat Einfluss? In welchen Rollen? Wie sehr sind diese Rollen fixiert?

Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien

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

Informelle Beziehungen

1. Welche Bilder haben sich die Parteien voneinander gemacht?

Welche Wahrnehmungen hat jede Partei von sich selbst und welche von den Gegenparteien? Wie weit sind die Wahrnehmungen erstarrt? Kann man im «Feind» auch noch positive Seiten sehen?

2. Welche Gefühle, welche innere Einstellung haben die Parteien zueinander? Respektiert man einander? Sucht man Distanz? Besteht Feindschaft, Eifersucht, Wettbewerb usw.?
3. Was beabsichtigen die Parteien miteinander? Welche Ziele verfolgen sie? Was treibt sie gegeneinander? Was wollen sie vom anderen?
4. Wie ist das gegenseitige Verhalten der Parteien? 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 versucht wird, eine starke Position aufzubauen?
5. 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 so genannter „Rollenvertrag“ erkennen? Wie lässt sich die implizite Formel dieses Rollenvertrages umschreiben?

Formelle Beziehungen

Die Organisation legt die formelle Position der Konfliktparteien fest. Dies geschieht durch das Organisationsschema, die Stellenbeschreibung, Prozeduren 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. Weiter spielen eine grosse Rolle: 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?

Die Grundeinstellungen der Konfliktparteien, ihre Ziele

- Wie denken die Konfliktparteien prinzipiell über Konflikte? Kommt ihre Konfliktphilosophie im Allgemeinen zum Ausdruck? Gibt es grosse Unterschiede in den Grundauffassungen der diversen Konfliktparteien?
- Was wollen die Parteien mit diesem Konflikt im Besonderen erreichen? Welches positive Ziel verfolgen sie? Was wollen sie eventuell verhindern?
- Welches Risiko wollen die Konfliktparteien dafür in Kauf nehmen? Zu welchen „Kosten“ sind die Parteien bereit? Wie hoch geht ihr „Einsatz“?
- 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 ändern.

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

Konfliktkulturen

Kultur der verdeckten Unterschiede

Die Unterschiede werden vermieden und verleugnet. Die Betroffenen funktionieren nach dem Prinzip: „weder – noch“, für sie darf es keine Konflikte geben. Konfliktsituationen werden ignoriert und verleugnet. Emotional dominiert das Bedürfnis, harmonisch zu funktionieren, und die Überzeugung, dass Konflikte gefährlich sind und daher am besten vermieden werden.

Diese Kultur kann bei den Beteiligten psychosomatische Symptome hervorrufen oder die Produktivität in einer Abteilung senken. Eine mögliche Reaktion ist die Konzentration auf Detailfragen – dann kann endlos über die Anschaffung einer Kleinigkeit gestritten werden (welches Modell, welche Farbe etc.).

Die Erfahrung zeigt, dass es einige deutliche Hinweise und Anzeichen für mögliche verdeckte Konflikte gibt:

- Allgemeines, diffuses Unwohlsein;
- Vermehrte Äusserung von Unlust und Frustration;
- Psychosomatische Beschwerden;
- Einschränkungen auf der Leistungsebene, übertriebene Passivität;
- Vermehrtes gereiztes Verhalten;
- Gehäufte Disziplinlosigkeit (Alkohol, Fehlzeiten/Absenzen, etc.).

Im positiven Fall ermöglicht das Negieren der Unterschiede den Betroffenen weiterhin ein harmonisches Zusammenleben. Im negativen Fall zahlen die Betroffenen einen hohen Preis: Sie verstärken den Konflikt durch den ungelösten Umgang mit Unterschieden und leiden permanent durch den schwelenden Konflikt, was bis zur ernsthaften Erkrankung führen kann. Dieser Lösungsweg wird zum zusätzlichen Problem.

Kultur der offenen Unterschiede

Die Unterschiede sind wichtig und werden betont, gemäss der Haltung „entweder – oder“. Der Versuch des einseitigen Auflösens oder des bewussten Aufrechterhaltens und Verstärkens der Unterschiede – auf Kosten der anderen – steht im Mittelpunkt. Es wird versucht, die individuelle Position durchzusetzen. Emotional dominiert das Bedürfnis, sich durchzusetzen, den Konflikt endgültig im eigenen Sinn zu lösen. Gleichzeitig ist die Angst vorhanden, das Gesicht zu verlieren.

Im positiven Fall erlaubt diese Kultur, Unterschiede deutlich zu machen und eine – möglicherweise – längst fällige Klarheit und Offenheit zu erzielen. Endlich kann über die bestehenden Unterschiede diskutiert und verhandelt werden. Das Auflösen von lähmenden Spannungen und unüberbrückbaren Positionen kann den Betroffenen wieder ein Funktionieren und einen geregelten Umgang ermöglichen. Die Stärkeverhältnisse, die Machtverteilung sind wieder geregelt und die Reibungsverluste verschwinden. Dieser Umgang mit Konflikten kann aber auch die Identität und die Stabilität einer Organisation erhöhen, denn man weiss sozusagen „wer und wo das Böse“ ist.

Im negativen Fall, also wenn keiner der Beteiligten nachgibt und der Konflikt nicht mit einer einseitigen Lösung endet, erfolgt eine ständige symmetrische Eskalation unter hohem Einsatz von Ressourcen. Keine der Positionen kann sich durchsetzen, der Umgang mit den zentralen Unterschieden wird nicht geregelt. Sämtliche Fragen werden nur noch unter dem Gesichtspunkt „Sieg oder Niederlage“ betrachtet, die totale Vernichtung der Gegnerschaft erscheint als einzige Möglichkeit zur Beendigung des Konfliktes. Das Aufrechterhalten dieser Positionen ist durch die Möglichkeit geprägt, selbst zu verlieren, und verlangt von allen Involvierten einen grossen Preis. Der Alltag ist durch Misstrauen und Angst, fehlendes Vertrauen, Abwertung und ungeklärte Machtfragen geprägt.

Kultur der balancierten Unterschiede

Die Unterschiede sind bekannt und werden als verhandelbare Position gesehen. Die Betroffenen akzeptieren verschiedene Meinungen mit der Haltung von „sowohl – als auch“. Was richtig und falsch ist, wird als persönlicher Standpunkt verstanden und kann verhandelt werden. Eine Blockierung oder Nichtveränderung wird daher vermieden. Diese Haltung setzt jedoch das Ertragen von Ambivalenz und Unsicherheit voraus. Emotional dominiert das Bedürfnis, Konflikte als Teil des Lebens zu akzeptieren und zu lernen, damit umzugehen.

Unterschiede (und daher auch Konflikte) werden als Teil des Lebens akzeptiert. Man muss – und möchte – lernen, damit umzugehen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn das Ertragen und der Umgang mit Ungewohntem und Unsicherheiten akzeptiert werden. Zudem sind balancierte Unterschiede oft labil und verlangen immer wieder neue Verhandlungen. Daher sind sie keine ideale Voraussetzung, wenn der Wunsch nach Sicherheit und Stabilität vorherrscht.

Obwohl es Situationen gibt, in denen ein klarer Umgang mit Unterschieden nötig und gewünscht ist, stellt der Konflikt der balancierten Unterschiede die reifste Form des Konfliktmanagements dar. Hier führt der Umgang mit Unterschieden zu einer konstruktiven Auseinandersetzung. Das erlaubt gleichzeitig eine eventuell notwendige Veränderung, die Auseinandersetzung mit Neuem bei allen Beteiligten. In einem Aushandlungsprozess wird eine gangbare Lösung gesucht. Diese geht weder einseitig auf Kosten Anderer, noch müssen die eigenen Bedürfnisse ganz zurückgestellt werden. Auch Niederlage und Gesichtsverlust drohen nicht.

Die Schwierigkeiten dieses Umgangs sind – trotz der Vorteile – ebenso offensichtlich: Sie stellt einen schmerzlichen Prozess dar, weil die Beteiligten realisieren müssen, dass es keinen Gewinner und keine endgültige Lösung geben kann. Das kann dazu führen, dass die anstehenden Klärungen nicht ganz befriedigend gelöst werden und das ständige Ausbalancieren der Unterschiede und Ambivalenzen zum Stress wird und daher früher oder später scheitern wird. Es kann ermüdend sein, ständig alte Fragen und Unterschiede neu zu verhandeln, ständig Verständnis und Toleranz aufzubringen.

Konfliktscheu oder streitlustig?

	Konfliktscheu	Streitlust
Persönliche Haltung	Rückzug, Flucht, Defensive; Angst vor Auseinandersetzungen; Ärger und emotionale Äusserungen werden unterdrückt; Differenz wird vor der Öffentlichkeit verborgen	Offensive, Aggression; Spass an Reibung, eigene Emotionen werden gelebt und deutlich gezeigt; Differenz wird in der Öffentlichkeit ausgetragen
Kultur der Organisation	Zumeist formeller Umgang miteinander; distanzfördernde Strukturen und Verfahren; Systemmacht (Macht durch Position, Normen, Verfahren ...) wird in den Vordergrund gestellt	Zumeist informeller Umgang miteinander; konfrontationsfördernde Strukturen und Verfahren; Persönliche Macht (Überzeugung, Geschicklichkeit, Stärke, Emotionalität ...) wird offen ins Spiel gebracht
Wirkung in der Gemeinschaft	«Kalte Konflikte»; Lähmung aller Energie; statisch und schwerfällig; Tod durch Erstarrung	«Heisse Konflikte»; hektisch und überdynamisch; un stetig und oberflächlich; Selbstauflösung durch Anarchie

Abb. 2: Persönliche Konflikt Haltung und Organisationskulturen

Den beiden Haltungen liegen im allgemeinen bestimmte Angstvorstellungen zugrunde:

- Die Konfliktscheuen befürchten, dass sie durch eventuelles aggressives Auftreten gefühllos, kalt und unmenschlich wirken; dass sie andere zurückstossen, verletzen und zerstören oder selbst verletzt werden könnten. Deshalb verzichten sie auf harte Austragungsformen, unterdrücken ihre Gefühle und ziehen sich zurück.
- Die Streitlustigen befürchten hingegen, dass sie nicht genug zu sich selbst sehen, wenn sie sich zu nachgiebig zeigen; sie hassen es, für feige oder unsicher gehalten zu werden, darum zeigen sie ihre Emotionen, handeln offensiv und nehmen lieber Wunden bei sich und den anderen in Kauf, als dass sie das Feld räumen.

Bewusst gemachte Ängste können nicht aus dem Unterbewussten steuernd auf uns einwirken. Das Wissen um diese Ängste ist Voraussetzung für eine dritte Haltung, die der Selbstbehauptung in Konflikten. Sie geht davon aus, dass die verschiedenen an einem Konflikt Beteiligten grundsätzlich gleiche Existenzberechtigung und deshalb das Recht auf eigene Positionen haben.

Bevor ich auf die Ängste und die Möglichkeiten ihrer Überwindung eingehe, werde ich erst noch die Grundannahmen für Konfliktscheu, Konfliktfähigkeit und Streitlust vertiefen (vgl. Abb. 3).

Konfliktscheu	Konfliktfähigkeit	Streitlust
Konflikte kosten nur Kraft, darum: Hände weg davon!	Aggressionen sind Energie: Ich leite sie positiv um!	In Konflikten erlebe ich mich selbst – sie steigern Vitalität!
Offene Konflikte zerstören unnötig vieles!	Konflikte helfen, sich von Überkommenem zu lösen!	Nur aus Chaos entsteht wirklich Neues!
Konflikte vertiefen nur die Gegensätze, Differenzen sind im Grunde doch nicht lösbar!	Unterschiede sind lebensnotwendig, das Arbeiten an Differenzen bereichert alle!	Konsens ist oft Illusion, denn: «Der Krieg ist der Vater aller Dinge!»

Abb. 3 : Die Grundannahmen der Konfliktfähigkeit zwischen Konfliktscheu und Streitlust

Mit solchen und ähnlichen Grundannahmen sind Auffassungen über positive und negative Auswirkungen von Konflikten verbunden, über Chancen und Risiken. Und das bedeutet auch, dass mit ihnen Hoffnungen und Ängste verknüpft sind. Ob die optimistische oder die pessimistische Seite überwiegt, hängt von der Persönlichkeit und den Lebenserfahrungen eines Menschen ab; ausserdem wirken sich Einflüsse aus Religion, aus Philosophie und Kultur einer Gesellschaft prägend aus. Die Auffassungen über den Nutzen oder Schaden von Konflikten lassen sich in den wichtigsten Punkten wie in Abb. 4 zusammenfassen.

Bei folgender Situation kann der Nutzen sein:	... besteht die Gefahr:
1. In der Organisation bestehen diffuse Standpunkte.	• Es werden endlich klare Positionen eingenommen.	• Übertriebene und erstarrte Standpunkte bilden sich.
2. Menschen zeigen bei Auseinandersetzungen kein Profil.	• Personen werden deutlich sichtbar und spürbar.	• Menschen zeigen extreme und fanatische Züge.
3. Das Leben in der Gemeinschaft ist grau und lustlos.	• Es kommt zu intensiven Emotionen, Energie wird geweckt.	• Emotionen überwiegen und führen zu Unsachlichkeit.
4. Bestehende Strukturen sind erstarrt und wirken behindernd.	• Starre Formen werden radikal aufgelöst.	• Jegliche Form wird zerstört, Chaos und Anarchie bleiben.
5. Alte Denkgewohnheiten sind tief eingewurzelt.	• Alte Prinzipien und Gewohnheiten werden hinterfragt.	• Es tritt totale Verunsicherung auf, jeder Halt geht verloren.
6. Bestehende Machtstrukturen unterdrücken Innovation.	• Es kommt zu Machtwechseln und Erneuerungen.	• Macht und Gegenmacht zerstören einander.

Abb. 4: Auffassungen über Nutzen und Schaden von Konflikten; Funktionen von Konflikten

Das Bild der Abb. 4 veranschaulicht, dass nützliche oder schädliche Funktionen von zweierlei abhängen: zum einen von der Ausgangssituation, in der sich eine Gemeinschaft vor der Konfliktaustragung befindet; zum andern von der «Dosierung», in der eine Haltung praktiziert wird. Es wäre also eine gefährliche Verallgemeinerung, zu behaupten, dass Konflikte immer eine Klärung der Standpunkte oder immer eine Festigung der Gemeinschaft bringen und ähnliches. Bei den Ausgangssituationen 1 bis 3 wird eine gestaltlose Gemeinschaft durch Auseinandersetzungen gewonnen; wenn jedoch bereits stark ausgeprägte Positionen und Profilierungen bestehen, werden diese durch die Auseinandersetzung noch mehr verhärtet. Wo hingegen eine Situation mit den Merkmalen 4 bis 6 mit problematischen Verkrustungen angetroffen wird, können die gegenteiligen Wirkungen nützlich sein, so dass es zu Lockerung, Öffnung und Flexibilisierung kommt – im überzogenen Fall jedoch zu Anarchie und Machtspielen.

Zusammenfassung und Definition

Differenzen zu haben ist die natürlichste Sache der Welt. Wahrscheinlich lebe ich mit dem grössten Teil der Menschheit in Differenzen (vgl. Abb. 5):

1. Wir nehmen die meisten Dinge unterschiedlich wahr; unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden;
2. unsere Gefühle und Emotionen sind nicht dieselben,
3. und unser Wollen geht in ganz andere Richtungen.

Das Bestehen von Differenzen ist also gar nicht das Problem, denn Differenzen machen an sich noch keinen Konflikt zwischen Menschen aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen mit den Differenzen umgehen und wie sie diese erleben.

Von einem sozialen Konflikt spreche ich dann, wenn wenigstens ein «Aktor» (eine Partei, d.h. eine Person, Gruppe usw.) den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass er durch das Handeln eines anderen «Aktors» dabei beeinträchtigt wird, die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen. Wie die Abb. 5 zeigt, kommen also zu den Differenzen im (1) Wahrnehmen, Vorstellen und Denken – und/oder zu den Differenzen (2) im Fühlen – und/oder zu Differenzen im (3) Wollen auch noch Handlungen und erlebte Wirkungen.

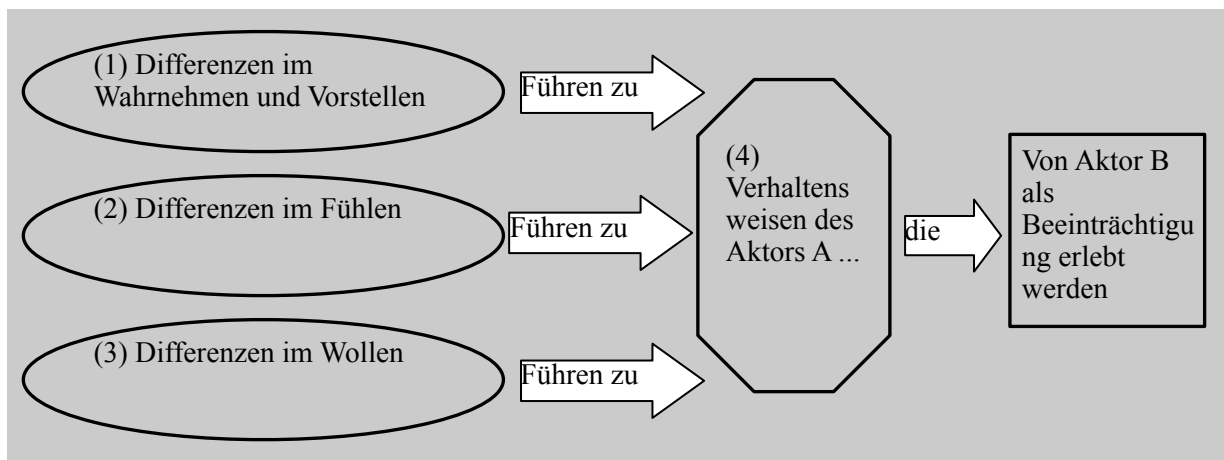


Abb. 5 : Definitionselemente eines sozialen Konfliktes

Konflikteskalation

Auswirkungen des Konflikts auf den einzelnen Menschen

Wahrnehmung, Denk- und Vorstellungsleben

Im Laufe des Konfliktes sehen wir die Welt anders und verstehen sie anders. Der Blick verengt sich. Selektive Aufmerksamkeit macht sich breit: Manche Dinge sehen wir besonders scharf, andere übersehen wir. Wir nehmen die Dinge sehr gut wahr, die wir als bedrohlich erleben. Wir erkennen direkt die ärgerlichen und störenden Eigenschaften und Verhaltensweisen unseres Gegners. Aber wir neigen dazu, ähnliche Dinge an uns selbst zu übersehen, zu bagatellisieren oder zu verdrängen. Nach und nach wird unsere Wahrnehmung also gefiltert und verzerrt.

Eine besondere Form dieser selektiven Aufmerksamkeit ist eine auffällige Einengung unserer Raum- und Zeitperspektiven. Wir tun uns immer schwerer, viele Dinge gleichzeitig aufzunehmen, bei denen die Zusammenhänge recht kompliziert sind. Wir reduzieren die Wirklichkeit zu einer einfachen und überschaubaren Konstruktion unserer privaten Wirklichkeit. Diese legen wir uns zurecht, weil sie uns weniger verunsichert als die gegebene vielschichtige Wirklichkeit. So zeigt sich, dass Menschen oder Gruppen im Konflikt unfähig werden, sich eine längere Zeitperiode konkret vorzustellen. Es tritt „kognitive Kurzsichtigkeit“ auf: statt an die mittelfristigen Folgen unseres Tuns zu denken, konzentrieren wir uns nur auf das Heute und Morgen. Dadurch können sich recht fatale Situationen ergeben: Weil wir nur noch ans kurzfristige Behaupten denken, gefährden wir unsere langfristigen Überlebenschancen.

Genauso werden der Konfliktstoff und die Konfliktgeschehnisse einseitig und verzerrt wahrgenommen: Wir registrieren gar nicht, um welche Streitgegenstände es dem Gegner geht, weil wir nur unsere eigenen Konfliktpunkte im Kopf haben. Und wir machen uns ein lückenhaftes, wirklichkeitsfremdes Bild der Geschehnisse: Die Ursache der Verstrickungen wird mehr und mehr beim Gegner gesehen, während wir vielleicht genauso das eine oder andere Problem ausgelöst haben, ohne dies wahrzunehmen. Wenn die Konfliktparteien erzählen, wie sie die Geschichte des Konfliktes sehen, dann weichen meistens die Geschichtsbilder der verschiedenen Konfliktparteien in den wesentlichen Punkten voneinander ab. Oft werden die Geschehnisse auch in einer falschen Reihenfolge und Verknüpfung gesehen. – Aber diese verzerrten Bilder setzen sich fest und machen es uns als Konfliktpartei schwer, das laufende Geschehen unbefangen wahrzunehmen.

Die stärkste Verzerrung tritt in den Bildern auf, die wir von uns selber und von der Gegenpartei haben. Die beschriebene selektive Aufmerksamkeit bewirkt, dass wir auf Dauer nur noch ein extremes Schwarz-Weiss-Bild haben. Wir sehen uns selber als fair, gutwillig, konstruktiv usw., während wir die Gegenpartei mehr und mehr nur noch als schwierig, unsachlich, aggressiv, unzuverlässig usw. erleben. Wenn der Konflikt erheblich eskaliert, dann polarisieren sich die Selbst- und Fremdbilder so weit, dass wir dem Gegner schwere moralische Mängel zuschreiben und uns selbst als Vertreter des Guten sehen. Alle bereits beschriebenen Verzerrungsmechanismen bewirken Verallgemeinerungen und Pauschalierungen, die sich als Vorurteile in uns (individuell und als Gruppe) fest setzen und selbst durch abweichende Wahrnehmungen nicht korrigiert werden können. Denn es haben sich diese Vorstellungsbilder so fixiert, dass wir gar nicht mehr wahrnehmen, was tatsächlich geschieht, sondern nur noch das, was wir meinen, ohne dies

schon zu wissen. Alte Vorstellungen beeinflussen also das, was wir zu sehen glauben, unsere Meinungen werden starr und schwer veränderbar.

Was bedeutet dies für Bemühungen der Konfliktbehandlung?

Es geht einerseits darum, die aufgetretenen Verzerrungen aufzuzeigen und womöglich zu korrigieren. Aber zusätzlich muss es auch gelingen, die tieferen Mechanismen zu erkennen und zu verändern, die zu den Verzerrungen der Wahrnehmung geführt haben. Erst dann wird eine dauerhafte Entspannung möglich sein. Wo dies nicht gelingt, werden über kurz oder lang die unveränderten Wahrnehmungsmechanismen von Neuem Verzerrungen in den Wahrnehmungen, Vorstellungen und Urteilen bewirken, die Entzweiung zur Folge haben.

Veränderung im Gefühlsleben

Hand in Hand mit den Veränderungen in den Wahrnehmungen gehen auch diejenigen im Gefühlsleben. Anfänglich tritt eine erhöhte Empfindlichkeit auf, die beginnendes Misstrauen nährt: Werde ich nicht hereingelegt? Bin ich vielleicht zu gutmütig? Dies bewirkt zunächst Unsicherheit. Wir erleben recht widersprüchliche und gegensätzliche Gefühle in uns: Einerseits Achtung und Respekt für den Gegner – andererseits kommt in uns auch Respektlosigkeit auf, die mehr und mehr zu Verachtung heranwachsen kann. Wir spüren Sympathie und dann wieder Antipathie, Nähe und Verbundenheit und dann wieder Distanz und Ablehnung. Diese Periode der ambivalenten Gefühle ist eine Zerreissprobe, die nur wenige lang durchstehen. Denn das Bedürfnis nach eindeutigen Gefühlen ist in der Konfliktsituation zumeist weit stärker als die Fähigkeit, ständig mit Ambivalenz und Gegensätzen in den Gefühlen zu leben. Deshalb kommt im Zuge der Konflikteskalation schnell eine Phase, in der die Mehrdeutigkeit der Gefühle der Eindeutigkeit weicht: Wenn Sympathie und Antipathie nicht gleichzeitig Platz haben, dann muss das eine Gefühl dem anderen weichen. So besteht im Konflikt eine starke Tendenz, Polaritäten in uns – die ja immer zugleich Leben und Spannung bewirken – aufzuheben.

Um der Überempfindlichkeit zu begegnen, kapseln sich die Parteien gegenseitig ab: Nach aussen sind sie dann nicht mehr so verwundbar – aber nach innen steigert sich die Empfindlichkeit noch mehr. Damit werden die Fähigkeiten des Fühlens ihrem Zweck und Sinn entfremdet: Gefühle helfen uns nicht mehr, zum Innenleben des anderen zu finden, das wir auf diese Weise miterleben und wahrnehmen können. Wir verlieren also die Fähigkeit der Empathie, d.h. des Einfühlungsvermögens.

Was lässt sich daraus für die Konfliktbehandlung ableiten? Zunächst wird es darum gehen, den Konfliktparteien wieder zum Erkennen und Anerkennen ihrer Gefühle zu verhelfen: d.h., dass sie mit polaren und gegensätzlichen Gefühlen wieder umgehen können. Sie müssen also wieder in einen Dialog zu ihrer Gefühlswelt treten. Erst dann kann damit begonnen werden, dass die Konfliktparteien wieder Öffnung, Zuwendung, Interesse und positive Gefühle und Einstellungen gegenüber ihren Gegnern zulassen und durch äusseres Verhalten in die Tat umsetzen. Interventionen in Bezug auf die Gefühle und Einstellungen sind jedoch erfahrungsgemäss weit schwieriger und langwieriger als Konfliktlösungsbemühungen, die bei den Wahrnehmungen oder beim äusseren Verhalten ansetzen.

Beeinträchtigung des Willenslebens

In Konflikten erleben wir, dass das, was wir denken oder was wir wollen, vom Gegner nicht bereitwillig aufgegriffen wird. Wir stossen auf Unverständnis und auf Ablehnung oder Widerstand. Nach kurzer Zeit wird sich dann die Frage stellen, ob wir nachgeben und uns zurückziehen sollen oder ob wir „jetzt erst recht“ entschlossen sind, unseren Willen durchzusetzen. Wenn wir uns zum Beharren und Durchsetzen

entscheiden, dann tritt auch im Bereich des Willenslebens eine Erstarrung und Fixierung auf. Mehr und mehr kommen wir zur Auffassung, dass es nur einige wenige Alternativen gibt, unsere Absichten zu verwirklichen. Wenn wir vor dem Konflikt zahlreiche Alternativen des Wollens und Handelns gesehen haben, so engt sich unser Wollen jetzt ein auf einige wenige Möglichkeiten. Bei weiterer Eskalation gilt es nur noch: Entweder dies oder nichts!

Wenn im Laufe der Auseinandersetzungen in einem Konflikt ein gegenseitiger Schlagaustausch erfolgt, dann können wir mit Angriffen oder Beschuldigungen den Gegner tief verletzen. Dies spricht dann tiefere Gefühlsregionen in ihm an, es kommt zur grossen Wut, zu Entrüstung und Zorn – und diese Emotionen öffnen den Zugang zu noch tieferen Regionen in unserem Willensleben: Triebe und Begierden werden wach gerüttelt, die dann mit einer tierischen Urgewalt ins Soziale hereinbrechen können. Dadurch kommt eine Kraft und ein Mass an Gewalt in die Konfliktbehandlungen, die wir von uns selber gar nicht kennen. Im unterbewussten Triebleben liegt dann eine Kraft grosser Zerstörungsfähigkeit. Sie kann in uns aufbrechen und uns so mitreissen, dass wir erst dann, wenn der Zorn wieder verraucht ist, mit Schrecken erkennen, was da durch uns gewirkt hat und was es angerichtet hat.

Ähnlich wie im Denken und Fühlen können auch im Wollen tiefere Schichten unserer Persönlichkeit provoziert werden, die nicht zum heutigen Grad unserer Entwicklung und Reife passen, sondern die vielleicht für die Phase unserer Adoleszenz oder noch weiter zurück – unserer Pubertät, der Schulzeit oder des Kleinkindalters – charakteristisch waren. Dies kommt dann an die Oberfläche und beherrscht das Geschehen. In der Psychologie wird dies als „Regression“, d.h. als Rückfall auf vorherige Entwicklungszustände bezeichnet, also ein Rückfall in das Willens- und Triebleben bereits überwundener Lebensphasen. Aber es ist darüber hinaus noch möglich, dass wir eine Regression sozusagen in Phasen der Menschheitsentwicklung erleben und uns wie in einer Stammeskultur der Vorzeit verhalten; ja noch mehr, dass wir in ein tierisches Begierden- und Triebleben verfallen. Die Konfliktbehandlung muss auf vielfältige Weise beim Wollen ansetzen: Es geht darum, bewusstes und unbewusstes Wollen gleichermassen sichtbar zu machen. Die Konfliktparteien müssen dann dazu ermutigt werden, sich der Wirklichkeit der tieferen destruktiven Schichten in ihrem Willensleben zu stellen und sie nicht einfach zu leugnen oder zu verdrängen. Des Weiteren kann mit Konfliktlösungsmethoden versucht werden, die verhängnisvolle Koppelung von Zielen und Mitteln wieder aufzulösen und auf diese Weise neue Zugeständnisse füreinander zu ermöglichen. – In der Regel sind solche Methoden direkt mit dem Behandeln des äusseren Verhaltens und mit dem Aufzeigen der Folgewirkungen verknüpft.

Ein Modell von Friedrich Glasl

Ein wichtiges Analyseinstrument von Konflikten ist das *Eskalationsstufenmodell* von Friedrich Glasl. Glasl hat neun Stufen bei der Eskalation von Konflikten definiert, die bei weiterer Steigerung immer mehr nach unten, d.h. in die Tiefe und vielleicht sogar definitiv in den Abgrund führen können. Auf jeder Stufe sind das Verhältnis der Konfliktbeteiligten zueinander, die Formen der Auseinandersetzung und evtl. die Einbeziehung des Umfelds definiert. Der Schritt von einer Stufe zur nächsten sind die Wendepunkte, d.h. bestimmte Aktionen oder Verhaltensweisen, die zu einer weiteren Steigerung führen. Bevor es von einer Stufe zur nächsten geht, sind bestimmte Schwellen zu überwinden, die man intuitiv kennt, aber wenn die Beteiligten nicht innehalten und sich diese Schwellen und die Konsequenzen bewusst machen, dann ist der Abwärtsstrudel meist nicht aufzuhalten.

Die neun Eskalationsstufen

Stufe 1: Verhärtung

Die Konfliktbeteiligten kommen von Zeit zu Zeit in eine Spannung, durch die die Standpunkte zwischen beiden sich zuweilen verhärten. Teilweise ist die Wahrnehmung des anderen verzerrt wie durch einen Filter, und es kommt zu einem Zustand teilweiser Ausblendung und selektiver Wahrnehmung. Die Opponenten schwanken zwischen Kooperation und Konkurrenz, bemühen sich aber immer wieder, ihr Verhältnis konstruktiv zu gestalten, auch wenn ihr Verhältnis zueinander verkrampft wirkt.

Stufe 2: Debatte und Polemik

Die Positionen zwischen den Disputanten werden extrem polarisiert und zementiert. Jede Partei versucht nur noch Recht zu behalten und schnell die Schwächen in der Argumentation der Gegenseite zu entlarven. Denken, Fühlen und Wollen schlittern in Extreme, und man versucht sich auf der seelisch-emotionalen Ebene zu verunsichern. In der Sprache gibt es eine deutliche Differenz in einen äusserlich korrekten «Oberton» und einen darunter liegenden aggressiven «Unterton», dies führt zu Widersprüchen und Verwirrung. In den Auseinandersetzungen gibt es einen Schlagabtausch an intellektuellen Argumenten in Form eines Ping-Pong-Spiels, um die eigene Überlegenheit zu beweisen. Die Debatte wird von Sachthemen auf die persönliche Ebene verlagert, und jede Seite versucht den Beifall unbeteiligter Personen zu erhalten. Dies kann wichtiger werden als die Gegenseite zu überzeugen. Kooperation und Konkurrenzhaltung wechseln einander ständig ab. Der Konflikt wird auf der Ebene von Gesprächen ausgetragen.

Stufe 3: Taten statt Worte

Bei dieser Stufe hat sich die Meinung durchgesetzt, dass Argumente nichts mehr nützen, sondern Taten angebracht sind. Misstrauen und Unterstellungen nehmen zu. Körperliche Reaktionen (z.B. Gesichtsausdruck), die Schlechtes vermuten lassen, bekommen mehr Gewicht als das positiv Gesagte. Feindliche Absichten werden unterstellt. Die Menschen schliessen sich zu Gruppen zusammen, in denen ein Konformitätsdruck herrscht nach dem Motte: Der Einzelne hat sich der Gruppe unterzuordnen. Einzelne übernehmen immer wieder die gleichen Rollen als «Angreifer» oder «Verteidiger» bestimmter Aktionen. Das Einfühlungsvermögen in die andere Seite nimmt drastisch ab.

Stufe 4: Images und Koalitionen

Bei dieser Stufe ist die Wahrnehmungsfähigkeit bereits sehr beeinträchtigt, was zur Folge hat, dass der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zunimmt. Man zeichnet von sich selbst ein positives Bild, von der Gegenseite ein negatives, wobei sich das aber auf Wissen und Können beschränkt und moralische Urteile noch bewusst vermieden werden. In dieser Phase setzt der Mechanismus der «sich selbst erfüllenden Prophezeiung» (self-fulfilling prophecy) ein, d.h. die Parteien weisen sich wechselseitig extreme Rollen zu, die sie eigentlich bekämpfen. Es gibt eine negative Erwartung an die andere Seite («Er ist ja sowieso autoritär») die durch – zumeist unbewusste – Provokationen geradezu herausgefordert wird. Die Provokation führt dann zu autoritärem Verhalten: «Siehst du, er hat wieder mal sein autoritäres Verhalten bewiesen».

Stufe 5: Gesichtsverlust

Auf dieser Stufe ist der Konflikt schon sehr dramatisch, weil der Glaube an die moralische Integrität des Gegners verloren gegangen ist. Das Bild des Gegners erscheint noch negativer als bereits angenommen, frühere Verhaltensweisen von ihm werden nur noch negativ beurteilt, man kann nichts Positives mehr bei

ihm sehen. Gleichzeitig wird das eigene Selbstbild erhöht, auf die Stufe von Engeln gehoben, während die anderen Teufel sind. Diese Eskalation führt dazu, dass die Angegriffenen schonungslos zurückschlagen und die andere Seite entlarven wollen. Dabei ist die Sprache radikal und schonungslos. Es wird versucht, die angegriffene Partei, die sich zu Wehr gesetzt hat, mit ihren Anhängern zu isolieren und zu boykottieren.

Stufe 6: Drohstrategien

Die Parteien stellen nun wechselseitige Forderungen, um den anderen in die Knie zu zwingen. Die Forderungen sind mit einer negativen Sanktion verbunden nach dem Motto: Wenn die Forderung nicht erfüllt wird, werden unangenehme Informationen an die Öffentlichkeit gegeben. Um die Sanktion glaubhaft zu machen, werden die möglichen Sanktionen glaubhaft belegt, indem mögliche negative Äusserungen in der Öffentlichkeit den Betroffenen vorgelegt werden. Jede Seite achtet darauf, dass die Forderung in einem angemessenen Verhältnis zu den möglichen Sanktionen steht, damit dieses Ziel auch glaubhaft erreicht werden kann. Die Beteiligten signalisieren, dass sie eisern entschlossen sind, bis zum Äussersten zu gehen.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Auf dieser Stufe werden die Drohungen in die Tat umgesetzt, wobei sich der Schaden zunächst auf Sachen bezieht, dann aber auch vor dem Zerstören von Personen nicht Halt macht. Es gilt das Motto: «Hauptsache, die andere Seite wird geschädigt, auch wenn ich weiss, dass ich erheblichen Schaden dabei davontrage, aber der Schaden auf der anderen Seite muss grösser sein als mein eigener Verlust. Das ist dann schon ein Gewinn für mich.» Beschädigungen werden also zur Schadenfreude. Zentrale moralische Werte werden in ihr Gegenteil verkehrt.

Stufe 8: Zersplitterung des Feindes

Die Zerstörungen werden nun erheblich ausgeweitet, um den Zusammenbruch des feindlichen Systems zu bewirken. Wesentliche Funktionen der Systeme werden lahm gelegt oder einzelne Abteilungen zerstört. Die Zerstörung soll unumkehrbar werden, nicht nur auf der materiellen, sondern auch auf der psychischen Seite.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Hier ist die totale Konfrontation angesagt. Alles wird in Kauf genommen, Hauptsache, die andere Seite wird geschädigt. Dies führt soweit, dass man die Selbstvernichtung bewusst mit einkalkuliert, damit auf jeden Fall der Feind zu Grunde geht und dessen Umgebung und Gefolgsleute extrem geschädigt werden.

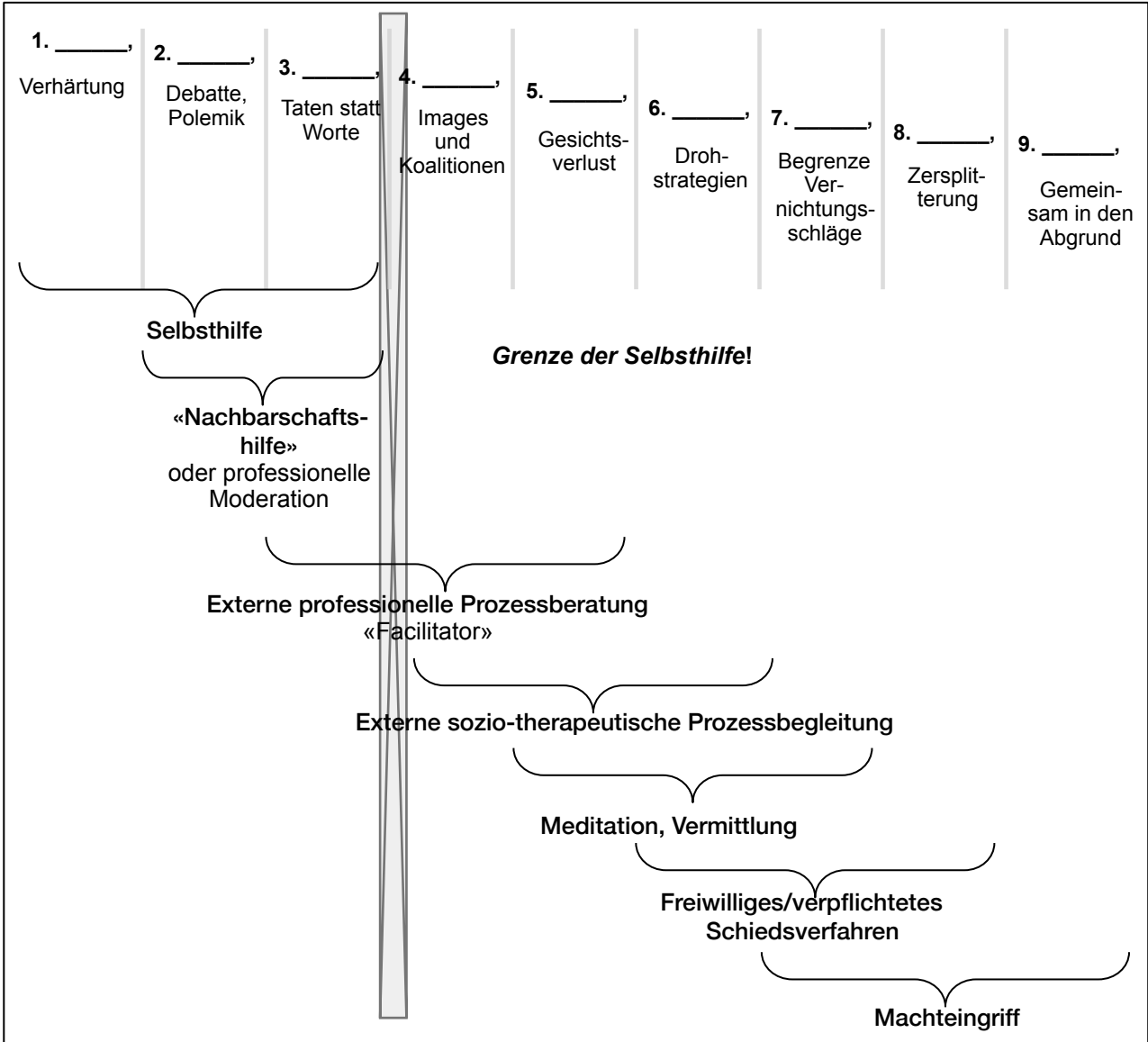


Abb. 6 : Die neun Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe

Konfliktbewältigung

Streitpunkte als Ansatzpunkte für Konfliktbehandlung

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

Inventarisieren der Streitpunkte

Wenn die Konfliktparteien selbst zu wenig Sicht auf die Streitpunkte der Gegenpartei haben, dann kann ein Inventarisieren dieser 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.

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.

Fraktionierung der Streitpunkte

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. Nachdem einige spezifizierte Issues geklärt worden sind, können wieder grössere Problem-Clusters besprochen werden.

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 wie möglich analysiert und an Tatsachen verifiziert.

Auswerten der „hier und jetzt“ auftretenden eskalierenden Mechanismen

Während die Konfliktparteien verschiedene Aspekte des Konfliktes besprechen, kann darauf hingewiesen werden, dass immer wieder psycho-soziale Mechanismen auftreten, die zu verzerrten Wahrnehmungen, zu Missverständnissen, zu einer weiteren Radikalisierung usw. führen. Indem diese Mechanismen erkannt und verstanden werden, kann man ihre unbewusste Wirkung unter Kontrolle bekommen.

Konzentration auf die strittigen Kernpunkte

Einer der ersten Schritte in vielen Konfliktlösungsprozessen ist oft das Auflisten und Gegenüberstellen der Streitpunkte und zwar aus der unterschiedlichen Sicht jeder Partei. Eine der beteiligten Personen wird damit beginnen, und wenn sie es einfühlsam tut, bewirkt sie eine Öffnung der anderen Seite. So kann ein

Konsens darüber erreicht werden, was denn nun tatsächlich die strittigen Themen sind. Es sollte danach wenigstens zu keinen Kontroversen mehr darüber kommen, welche Fragen bearbeitet werden sollen.

1. Bekunden Sie Ihr Interesse an einer Klärung der strittigen Themen. Bieten Sie an, dass Sie in Ruhe vorerst nur sammeln wollen, welche Streitpunkte eigentlich anstehen. Die klärende und vertiefende Arbeit am Konfliktstoff wird vorerst zurückgestellt. Das Benennen der strittigen Themen bedeutet noch keinerlei Festlegung, sondern soll die Begegnung wieder in normale Bahnen lenken. Betonen Sie, dass Sie mit den folgenden Punkten immer bloss ihre subjektive Sicht der Dinge wiedergeben.
2. Stellen Sie dar: «Das sind für mich (bzw. für uns als Gruppe) die strittigen Punkte, die gemeinsam vertieft und bearbeitet werden sollten: ...» Sprechen Sie dabei nicht die inhaltlichen Positionen aus, sondern nennen Sie bloss die «Überschriften» der Streitfragen. Und laden Sie die Gegenseite zu klärenden Fragen ein. Achten Sie darauf, dass noch keine Aussagen für und wider die inhaltlichen Positionen vorgebracht werden! Es soll beim blossen Auflisten der Überschriften – ähnlich der Inhaltsangabe eines Buches – bleiben.
3. Laden Sie die Gegenseite ein, die für sie strittigen Punkte als Überschriften zu benennen. Stellen Sie Klärungsfragen, wenn Sie einen Punkt nicht verstanden haben. Aber hüten Sie sich vor einer verfrühten inhaltlichen Auseinandersetzung. Dafür müssen Sie sich erst auf Prioritäten geeinigt haben.
4. Bestätigen Sie der Gegenpartei, dass Sie die Bezeichnung der strittigen Themen zur Kenntnis genommen haben. Und lassen Sie sich ihrerseits bestätigen, dass Ihr Gegenüber die von Ihnen vorgebrachten Punkte gehört und verstanden hat. Halten Sie die gesammelten Punkte

Abb. 7: Sammeln und Sichten der Streitpunkte

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:

Arbeiten an den stereotypen Bildern der Konfliktparteien, die sie sich von der Gegenpartei und von sich selber gemacht haben

Dazu werden die subjektiven Wahrnehmungen ausgesprochen, gegenseitig ausgetauscht und miteinander besprochen. Dabei wird untersucht, wie z.B. meine Gegenpartei durch mein 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 anwesend ist. Oder der Helfer kann eine Konfrontation der Parteien herbeiführen und die verzerrten Wahrnehmungen 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.

Arbeiten an den Einstellungen 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 Appell an die Bereitschaft der Parteien zu mehr ... (Haltung)! Ein solcher Appell wirkt nur, solange die Parteien noch von denselben Werten und Normen ausgehen.
- Betonen der gemeinsamen Ziele, der übergeordneten Interessen der Organisation. Dies geschieht durch das Benennen der Ziele, für die sich jede Partei einsetzen will. Daraus lassen sich gemeinsame Ziele ableiten, die auch zu einer Einigung über die 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.

Arbeit an der Verhaltensänderung der Konfliktparteien

Man kann versuchen, das Verhalten wieder in geordnete Bahnen zu lenken, z. B. durch Verhaltensregeln, durch Spielregeln 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 Vereinbarungen eine Verhaltensänderung herbeizuführen.

Das Arbeiten an den Grundeinstellungen und den strategischen Zielen der Konfliktparteien

Schon bei den ersten Schritten der Konfliktbehandlung ist es notwendig, 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.

Phasen der Konfliktbehandlung

Bei der Konfliktbehandlung kann man nach Glasl drei Phasen unterscheiden:

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 zusammen gearbeitet werden kann.
3. Die Konsolidierungsphase, in der das unter 2 Aufgebaute in den Menschen und in der Situation tiefer verankert wird.

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 eigentliche Konfliktbehandlungsphase

Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase umfasst die spezifischen Interventionsstrategien des Moderators, Prozessbegleiters, Vermittlers, usw. Erst während dieser Phase wird an der Vertiefung der Diagnose gearbeitet. Wenn der Konflikt weniger eskaliert ist, dann können die Parteien dabei früh eine aktive Rolle spielen. Die Selbstdiagnose ist dann gleichzeitig die erste Interventionsreihe der Konfliktbehandlung. Bei den Interventionsstrategien kann man im Prinzip zwei Richtungen einschlagen:

„Sukzessive Konfliktbehandlungsstrategie“

Zu Beginn der Konfliktbehandlung kann z.B. eine Intervention des Vermittlers geboten sein. Nachdem diese den gewünschten Erfolg gebracht hat und der Konflikt etwas deeskaliert 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.

„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.

Konsolidierungsphase

Mit jeder folgenden Phase werden die Ergebnisse der vorhergehenden Phasen konsolidiert. Wenn eine dritte Partei hinreichend Sicherheit hat zu meinen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien ohne sie wieder möglich ist, dann wird sie 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 Spannungen wenden.

Jede spezifische Konfliktbehandlungsphase wird eigene Formen finden, um diese Konsolidierung zu erreichen. Das wichtigste Ziel einer aktiven und konstruktiven Konfliktbehandlung ist es, die Parteien durch diese und ähnliche Interventionen zu befähigen, 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. So wird 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 werden geeignete Wege erlernt, um aktiv und konstruktiv mit Gegensätzen umzugehen.

Identifizieren und Distanzieren

Bei tief eskalierten Konflikten kann man sagen: Die Parteien haben keinen Konflikt, sondern der Konflikt hat die Parteien! Sie geraten mit Haut und Haar in den Konflikt und können nicht mehr mit kühler Distanz sich selbst und ihre Situation betrachten. Damit gewinnen sie wenig. Darum richten sich viele Interventionen darauf, den Parteien zu einem einigermaßen distanzierten Blick zu verhelfen. Es wird bewusst Abstand geschaffen, die Dinge werden aus der Helikopterschau betrachtet. Vor allem in heissen Konflikten hilft dies sehr. Andererseits können sich Konfliktparteien weigern, sich für die Folgen ihrer Aktionen verantwortlich zu betrachten. Sie schieben alles auf die Aussenwelt, auf die Chefs oder die Mitarbeiter – es liegt an allen andern, nur nicht an ihnen. Hier ist es heilsam, wenn man den Parteien dazu verhilft, die unbewussten und ungewollten Folgewirkungen ihrer eigenen Aktionen zu sehen. Dadurch können sie erkennen, dass sie damit etwas zu tun haben, denn die Gegenpartei betrachtet sie auch verantwortlich für die unbewussten und unbeabsichtigten Folgen ihrer Taten. Die Parteien können sich durch solche Interventionen mit der Situation besser identifizieren und lernen daraus, dass ihre Absichten und die Folgen ihres Handelns nicht immer kongruent sind. Sie haben sie nicht völlig unter Kontrolle. Dies ist das Ziel identifizierender Interventionen.

Konfliktfestigkeit von Organisationen

Konfliktfähige Menschen können einen Beitrag dazu liefern, dass die Organisation, in der sie arbeiten, gute Möglichkeiten bietet für ein konstruktives Umgehen mit Spannungen und Konflikten. Dafür müssen bestimmte Verfahren geschaffen werden, die auftretende Spannungen frühzeitig erkennen helfen und die den Zugang zur Konfliktbearbeitung erleichtern. Und es müssen Organe gebildet werden, in denen es zu einer Begegnung der Gegensätze und zu einem Austragen der unterschiedlichen Ideen und Interessen kommt. Verfahren und Organe werden zusammen »Konfliktregulatoren« genannt (Glasl 1997, S. 148f) und sind der Kern der »Konfliktfestigkeit« einer Organisation. Zahlreiche Verfahren können die Konfliktfestigkeit von Organisationen verbessern. Es gibt »Signalverfahren«, die erste Anzeichen von Spannungen und Reibungen sichtbar machen und weiterleiten:

Führungskräfte oder Organe der Personalvertretung (Vertrauenspersonen, Betriebsrat usw.) befragen in regelmässigen Abständen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo aus ihrer Sicht das Arbeitsklima durch beginnende Spannungen gestört ist. Die Befragungen können schriftlich erfolgen, z. B.

- Durch »Mitarbeiterbefragungen« zum Klima, zu Vertrauensbeziehungen untereinander und zu Vorgesetzten, zur Identifikation mit den Anliegen des Unternehmens (»Personalforschung«) usw.;
- Durch »Beschwerdebrieffächern«, in Leserbriefen für die Hauszeitung usw.;
- Durch »Heiss-kalt-Landkarten«: Die Befragten malen anonym in das Organisationsschema mit roten Farben die Zonen beginnender heisser Konflikte und mit blauen Farben, wo sich »Kältezonen« im Betrieb bilden;
- Durch jährliche »Fitness-Checks«, mit denen die Organisation ganzheitlich auf Problemzonen abgetastet wird;
- Durch systematische Auswertungen des im Betrieb vorhandenen Zahlenmaterials zu Krankenstand, Abwesenheit, Fluktuation, Kündigungen usw.;
- Durch »vorausschauende Problemsammlungen«: Es wird nicht erhoben, welche Probleme heute schon gesehen werden, sondern das Interesse richtet sich auf mögliche Spannungsfelder, die durch vorhersehbare Veränderungen im Umfeld der Organisation (Markt, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, politische Massnahmen, Reorganisationen usw.) auftreten können.

Manche der schriftlichen Verfahren können auch durch direkte Begegnungen und Gespräche ersetzt werden, wie z.B.:

- Vorausschauende Problemsammlungen im Rahmen regelmässiger Abteilungsbesprechungen oder als Produkt spielerischer Arbeitsformen (Simulationen, Rollenspiele, Zukunftsspiele);
- Selbstdiagnosegespräche zur Entwicklung des eigenen Bereichs;
- Feedback-Gespräche unter Kolleginnen und Kollegen sowie zwischen Führungskräften und ihren Teams;
- Besuche von Führungskräften und ihren Teammitgliedern bei anderen Bereichen oder Betrieben, z.B. im Rahmen von »Benchmarking-Aktivitäten« oder als Teil von Weiterbildungsveranstaltungen, wobei dann von den Besuchern rückgemeldet wird, was ihnen bei den besuchten Abteilungen aufgefallen ist;
- Manche Firmen nutzen Einführungsprogramme für neue Mitarbeiterinnen oder Trainees dazu, sich von diesen nach einigen Wochen Rückmeldungen zu holen: Was ist ihnen am Betriebsklima aufgefallen? Wie nehmen sie die Konfliktfähigkeit der Menschen wahr?
- Durch »Aufwärtsbeurteilung«, wobei die Führungskräfte von ihrem eigenen Personal – zumeist streng anonym – beurteilt werden; wenn dabei gravierende Probleme zutage treten, werden die signalisierten Probleme zusammen mit qualifizierten Beratern oder Vertretern des Personalwesens aufgearbeitet;
- Durch »Konfrontationstreffen«: Vertreterinnen und Vertreter der Abteilungen, die an einem komplexen Arbeitsprozess beteiligt sind, sammeln die anstehenden Probleme und bearbeiten sie direkt oder in Projektgruppen;
- Supervision und Coaching usw.

Das sind nur einige Möglichkeiten. Es lohnt sich, die bestehenden Verfahren öfters kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern.

Konflikt-Transformation

In der nachfolgenden Aufzählung ist noch einmal übersichtlich aufgeführt, was eine Transformation eines Konflikts, ein Fruchtbar-Machen eines Konflikts im betrieblichen Alltag bedeutet. Die Aufzählung ist dem Buch von Conrad et al. (2003) entnommen.

Konflikt-Transformation

- Konflikt-Transformation heisst Erkennen, Akzeptieren und Umgehen mit Unterschieden. Erfolgreiche Lösungen müssen einen Unterschied zum bisherigen Umgang mit Unterschieden machen.
- Konflikt-Transformation heisst, Dynamik, die Spielregeln und die Merkmale eines Konfliktes zu kennen.
- Konflikt-Transformation heisst, die Handlungsspielräume und die Rahmenbedingungen zu klären und zu berücksichtigen.
- Konflikt-Transformation heisst mit Emotionen umzugehen. Die meisten Emotionen sind problemstabilisierend.
- Konflikt-Transformation heisst, Ziele und Lösungsvorschläge der Betroffenen im Konflikt sind nie harte Tatsachen, sondern verhandelbare Optionen.
- Konflikt-Transformation heisst, nicht jeder Konflikt ist zufrieden stellend lösbar, und jede Lösung hat ihren Preis sowie neben den erwarteten auch unerwartete Auswirkungen.

Konflikte sind lösbar, Unterschiede bleiben bestehen.

„Die wahre Entdeckung besteht nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen.“ –
Marcel Proust

Sechs Grundmuster der Konfliktlösung

Schwarz (1995) arbeitet sechs unterschiedliche Konflikt-Lösungsvarianten heraus.

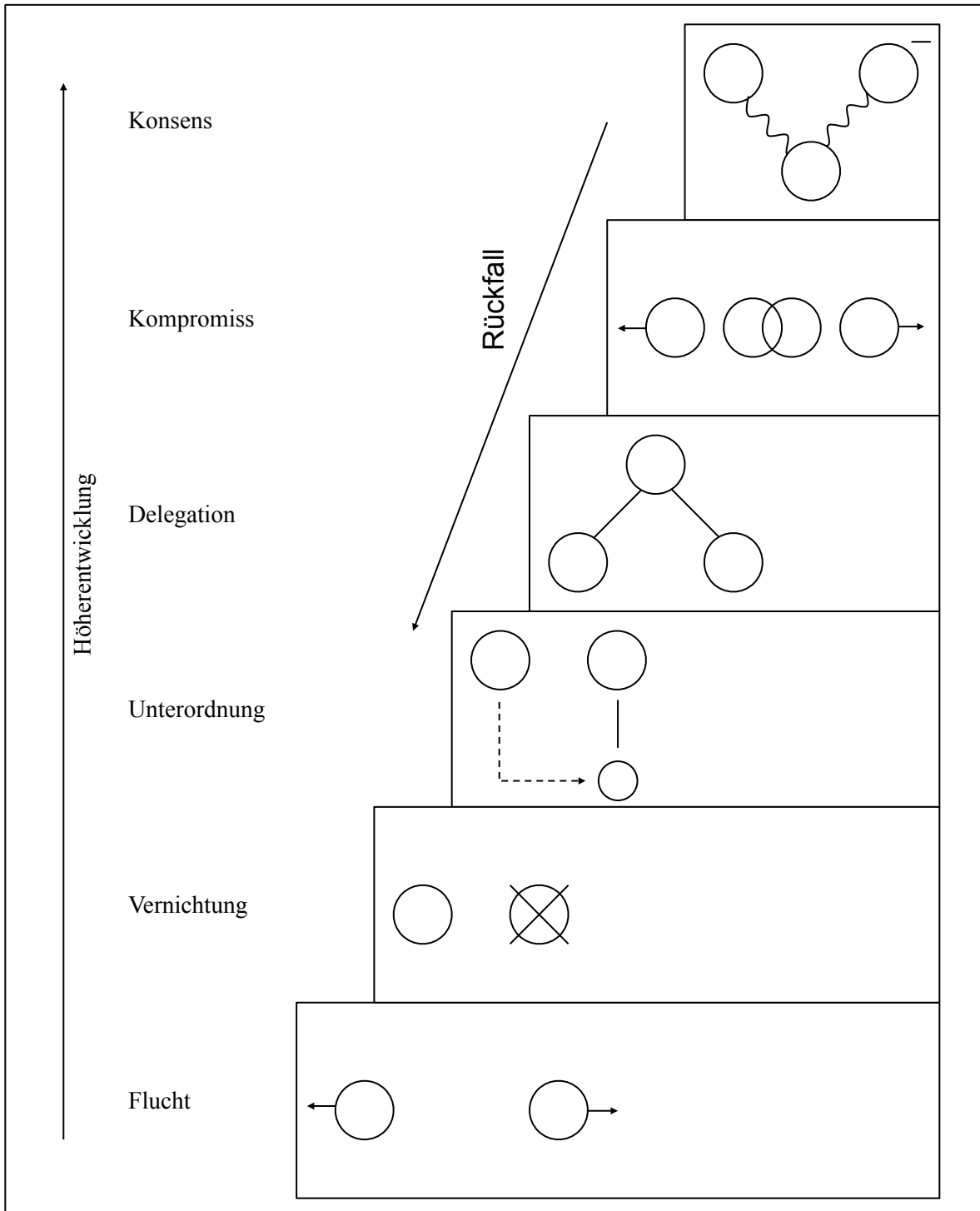


Abb. 8: Die Grundmuster der Konfliktlösung

Diese sechs Stadien beschreibt er sowohl als individuellen als auch gattungsgeschichtlichen Lernprozess. Im Detail beinhalten die jeweiligen Grundmuster die nachfolgend beschriebenen Ausprägungen:

Flucht

Eine sehr archaische, dennoch manchmal überaus «angesagte» Form, Konflikte zu lösen, stellt zweifelsohne die Flucht dar. Dies kann Fluchtverhalten im wahren Wortsinne sein, indem wir beispielsweise einer zahlenmässig überlegenen Gruppe von Fussball-Hooligans «aus dem Weg gehen», was nicht nur instinktiv geschieht, sondern auch vernünftig ist. Häufig werden Konflikte aber auch im übertragenen Sinne durch Flucht- bzw. Vermeidungsstrategien zumindest vordergründig «gelöst»: «Vertagen» und «auf die lange Bank schieben» sind Varianten der Flucht vor der offenen Konfliktaustragung, die wahrscheinlich jeder Leser gut kennen wird! Dabei ist es relativ nahe liegend, dass uns der Konflikt meistens doch wieder «einholt», zumal dann, wenn er in Wahrheit überhaupt nicht gelöst wurde. Vor allen Dingen verhindert Fluchtverhalten – wie wir es weiter oben im Vorwort angesprochen haben –, dass ein gelöster Konflikt zur persönlichen Weiterentwicklung beiträgt.

Vernichtung

Ähnlich wie bei Glasls neunter Eskalationsstufe setzt das zweite Grundmuster der Konfliktlösung darauf, den Gegner zu vernichten. Dies bedeutet zunächst im wahren Sinn des Wortes den Tod der Gegner: Kriegerische Auseinandersetzungen bis hin zur Ausrottung ganzer Völker (nach dem Euphemismus «ethische Säuberung») wären hier zu kategorisieren. Mord als Konfliktlösung in Paarkonflikten ist des Weiteren zu nennen. Im übertragenen Sinn kann «Vernichtung» aber auch bedeuten: Rufmord, «Mobbing» oder willkürliche Entlassung – Lösungsstrategien, die hinlänglich bekannt und (leider) verbreitet sind. Von Vorteil ist das Grundmuster «Vernichtung» zunächst für die Siegerin, indem sie gestärkt wurde, da – banal und schrecklich zugleich – der Gegner auf Dauer eliminiert wurde.

Unterwerfung (oder: Unterordnung)

Das dritte Grundmuster verzichtet auf die Tötung des Gegners: Vielmehr wird dieser von der stärkeren Person unterworfen, was menscheitsgeschichtlich den Beginn der Sklaverei markiert. Die Voraussetzung ist allerdings, dass die schwächere Person dies auch anerkennt und sich unterordnet. Heutzutage gehören hierzu die folgenden Methoden der Konfliktlösung: Überreden, Bestechen, Manipulieren, Drohen, Intrigieren und Abstimmen. Bei der letztgenannten Methode der Abstimmung unterwirft sich die Minderheit der Mehrheit.

Delegation

In diesem vierten Grundmuster delegieren die Konfliktparteien die Konfliktlösung an eine dritte Person: einen Schlichter, Ombudsmann, Dorfältesten etc. Dies geschieht meist dann, wenn die Konfliktparteien selbst sich nicht in der Lage sehen – wie bei zugespitzten Tarifauseinandersetzungen –, den Konflikt mit Bordmitteln zu beenden. Der Hauptvorteil der Konfliktlösung durch Delegation liegt darin, dass das Prinzip von Sieg und Niederlage überwunden wird zu Gunsten universaler Prinzipien wie etwa Rechtsverbindlichkeit. «Damit wird eine höhere Ebene eingezogen (...). Es gibt erstmals so etwas wie unparteiische Neutrale».

Kompromiss

Fünftens kann ein Konflikt durch einen Kompromiss beigelegt werden. Da dieser Kompromiss auch durch eine dritte Person vorgeschlagen werden kann, gibt es bei diesem Grundmuster sicherlich Überschneidun-

gen zur Konfliktdelegation. Aber der Kompromiss kann auch «in Eigenregie» der Konfliktparteien ausgehandelt worden sein. An Tarifaueinandersetzungen lässt sich die Entwicklungslogik gut aufzeigen: Schaffen es die Tarifparteien nicht allein, innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens zu einem Kompromiss zu kommen, dann tritt in der Regel der Schlichter auf den Plan.

Konsens

Die anspruchsvollste Form, Konflikte zu lösen, liegt im Konsens, dem sechsten Grundmuster. Bei der Erarbeitung eines Konsenses durchlaufen die Konfliktparteien einen dialektischen Entwicklungsprozess, an dessen Ende eine Konfliktlösung steht, die beiden Parteien Rechnung trägt. Bei diesem Prozess wird eine gemeinsame Synthese gefunden, die auch die Selbstkompetenz der Betroffenen erhöht. Bei der Suche nach dem Konsens kann eine externe Person eines «Facilitators» oder «Coaches» durchaus hilfreich sein: Sie darf dann allerdings nicht – wie beim Delegationsmuster – eine Lösung vorgeben, sondern sollte im Sinne der Organisationsentwicklung die Betroffenen im Prozess der Konfliktlösung so qualifizieren, dass sie selbst diese erarbeiten.

Sachgerecht verhandeln – das Harvard-Konzept

Im Alltag einer Organisation kommt es immer wieder zu Situationen, wo verschiedene Positionen scheinbar unvereinbar nebeneinander stehen. Meist gibt es Wege, wie eine Lösung oder ein Ausweg gefunden wird. Es gibt aber auch Fälle, die so schnell nicht gelöst werden, weil die Parteien auf ihren Positionen beharren und dies dann zu ernsthaften, oft nervenraubenden Konflikten führt. Bevor es in solchen Fällen so weit kommt, sollten sich die Beteiligten überlegen, wie sie solche Streitfragen effektiver lösen könnten. Dabei kommt es nicht darauf an, in welcher Position ich mich befinde: sei es z.B. als Schulleiter, als Personalrätin, als Abteilungsleiter oder als Lehrkraft. Jede und jeder hat die Chance, vor einem auftretenden Problem sich Gedanken zu machen, wie ein länger währender Konflikt verhindert und eine kräfteschonende und effektive Lösung erzielt werden kann.

Ende der 70er-Jahre wurde im Rahmen des Harvard Negotiation Project das Harvard-Konzept für sachgerechtes Verhandeln entwickelt.

Erfolgreiche Verhandlungen «sollte man am besten auf Grund von drei Kriterien bewerten»:

- eine vernünftige Übereinkunft sollte erzielt werden
- die Verhandlung sollte effizient sein
- das Verhältnis zwischen den Parteien sollte verbessert oder zumindest nicht zerstört werden

Das Harvard-Konzept bildet eine wesentliche Grundlage für den Mediations-Ansatz, denn ein wichtiger Grundgedanke auch dort ist, von Positionen zu Interessen zu gelangen. Dabei sind vier Grundsätze massgeblich:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Zu 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Wenn ein Problem nicht gelöst werden kann und es zu ernsthaften Konflikten zwischen den Beteiligten kommt, dann findet meist eine Vermischung zwischen den beteiligten Personen und den Problemen statt.

Es wird nicht mehr die Sache, die den Konflikt ausmacht, gesehen, sondern gleichzeitig wird die Person als solche angegriffen. Das Problem wird mit der Person so eng vermischt, als sei nicht die zu klärende Sachfrage das Problem, sondern die Person selbst. Unter diesen Bedingungen wird eine Klärung schwierig, weil die einzelnen Aspekte nicht mehr auseinander gehalten werden. Es ist die erste Aufgabe, die Beziehungs- und die sachliche Seite des Konflikts gut voneinander zu trennen und über die Klärung der sachlichen Aspekte des Konflikts auch die Beziehungsseite wieder ins Lot zu bringen. Damit dies gelingt, ist die persönliche Anerkennung gegenüber der Person auf der anderen Seite entscheidend. Es geht darum, das Selbstwertgefühl des anderen nicht zu bedrohen. Die Trennung von Menschen und Problemen bedeutet Sachprobleme von Beziehungsproblemen unabhängig voneinander zu behandeln und bedingungslos konstruktiv zu sein. Dabei gilt der Grundsatz, das zu tun, was gut für die Beziehung und gut für einen selbst ist, unabhängig davon, ob die anderen desgleichen tun.

Wege zur besseren Beziehung		
Beziehungsfragen	trennen von	Sachfragen
Gefühle/Vernunft		Geld
Verstehen		Fristen
Kommunikation		Bedingungen
Verlässlichkeit		Konzessionen
Zwang/Überzeugung		Versprechungen
Akzeptanz/Respekt		Termine/Zahlen

Zu 2: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

In Konflikten werden bei der Auseinandersetzung Positionen vorgetragen, die je nach Eskalationsgrad des Konflikts unverrückbar erscheinen. Das Beharren auf Positionen mag vielleicht dem Ego dienen, ist aber für erfolgreiches Verhandeln völlig ungeeignet, weil in der Regel keine klugen Entscheidungen zustande kommen, das Verfahren sehr ineffizient und zeitraubend ist und die künftigen Beziehungen belastet. Schwierig bei den Positionen ist, dass aus ihnen nicht hervorgeht, welche Interessen dahinter stehen. Nimmt man das bekannte Orangenbeispiel, in dem zwei Kinder um eine Orange streiten, so ist die Position der beiden, dass jedes die Orange haben möchte. Aber bei diesem Haben-Wollen wird nicht klar, welche Interessen dahinter stehen. Fragt man nun beide, welche Interessen sie mit der Orange verbinden, dann wird deutlich, dass das eine den Saft für ein Getränk haben möchte und das andere die Schale, um damit einen Kuchen zu backen. Der Kompromiss wäre gewesen, die Orange zu teilen, aber das hätte nicht die Interessen der beiden berücksichtigt. Erhält das eine Kind den Saft und das andere die Schale, so ist ein fairer Interessensausgleich erreicht. Insofern ist es bei jeder Konfliktbewältigung wichtig, auf die hinter den Positionen stehenden Interessen – die oft sehr vielfältig sind – zu schauen und dann erst zu Lösungen zu kommen.

Interessen findet man am besten heraus, indem man nach dem «Warum?» fragt und sich in die Position des anderen versetzt, um seine «Bedürfnisse, Hoffnungen, Ängste und Wünsche zu verstehen ...» Natürlich kann man die Frage auch sehr direkt an die Person richten.

Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass die wichtigsten Interessen die menschlichen Grundbedürfnisse sind. Hierzu zählen vor allem:

- Sicherheit
- Wirtschaftliches Auskommen
- Zugehörigkeitsgefühl
- Anerkannt-Sein
- Selbstbestimmung

Insofern gilt es in Konfliktfällen Lösungen zu finden, die die menschlichen Grundbedürfnisse befriedigen. Auffallend ist, dass es in vielen Fällen um Anerkennung und Wertschätzung geht. Werden diese Bedürfnisse anerkannt, so ergeben sich Lösungen scheinbar wie von selbst. Eine Regel bestimmt dabei das Gesprächsverhalten beim Herausfinden der Interessen: In der Sache hart bleiben, aber sanft mit den beteiligten Menschen umgehen.

Zu 3: Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil entwickeln

Häufig ist es so, dass sich Konfliktbeteiligte innerlich auf eine einzige Lösungsmöglichkeit festgelegt haben, erstens weil es für sie der einfachste Weg ist, zweitens weil sie der Ansicht sind, dass es schneller ginge und drittens, weil sie glauben, Alternativen würden ihre eigene Position schwächen. In Wirklichkeit führt diese Verengung zu Verhärtungen, die Lösungsmöglichkeiten erschweren und verlangsamen oder bis zum Stillstand führen. Die Entwicklung verschiedener Lösungsoptionen, die eine Verbreiterung der Sichtweisen voraussetzt, bietet hingegen Ansatzpunkte, um aus der Sackgasse herauszukommen. Man löst sich von den Fixierungen und kann später die Für und Wider der verschiedenen Optionen gegeneinander abwägen.

Optionen entwickelt man am besten durch Brainstorming, indem man die verschiedenen Ideen, die gesammelt werden, zunächst nicht beurteilt und bewertet. Die Unterstützung durch mehrere Personen ist hier hilfreich. Ein Brainstorming ist auch mit der gegnerischen Seite möglich, aber wesentlich schwieriger, weil die Befürchtung auf beiden Seiten besteht, die Ideen könnten gleich ganz ernst genommen und man könne später darauf festgenagelt werden.

Zusammenfassend ist für die Entwicklung kreativer Wahlmöglichkeiten wichtig:

- Den Prozess des Findens von Optionen von der Beurteilung eben dieser Optionen trennen;
- danach trachten, die Zahl der Optionen eher zu vermehren als nach der «einen» Lösung zu suchen;
- nach Vorteilen für alle Seiten Ausschau halten;
- Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern.

Zu 4: Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Was eine angemessene Verhandlungslösung zwischen zwei Parteien ist, ist oft schwer zu entscheiden. Der Wille jedes Einzelnen, etwas zu erreichen oder die Anwendung von Druck durch die eine oder die andere Seite sind auf jeden Fall keine Kriterien, die überzeugen. Vereinbarungen, die nur auf Grund vom Willen

einer Seite oder durch Druck zustande kommen, werden nicht lange halten und zu hoher Frustration bzw. zu weiteren Konflikten führen.

Von daher ist es wichtig, objektive Kriterien heranzuziehen, die für alle Beteiligten einsichtig und nachvollziehbar sind. Als faire Kriterien lassen sich allgemein nennen:

- frühere Vergleichsfälle
- Gleichbehandlung
- Gegenseitigkeit
- Tradition
- Kosten
- Auswirkungen
- moralische Kriterien
- wissenschaftliche Gutachten
- Kriterien von Sachverständigen
- Marktwert

Wenn man nun gemeinsam objektive Kriterien ausgemacht hat, sollte man drei Grundelemente beachten:

1. Jeder Streitfall sollte durch die gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien bestimmt sein.
2. Jede Seite sollte vernünftig argumentieren und sich solchen Argumenten öffnen, «die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die sagen, wie man sie entsprechend umsetzen soll».
3. Niemals irgendwelchem Druck nachgeben, sondern sich nur (sinnvollen) Prinzipien beugen.

d.h. man soll sich entschieden, aber flexibel auf die Verwendung objektiver Kriterien festlegen.

Die »Beste Alternative«

Die Bedingungen sachgerechten Verhandeln werden nicht immer so sein, dass die oben genannten Kriterien eingehalten werden können. Wie soll sich eine Person verhalten, wenn die Gegenseite stärker ist und sie keine Chance sieht, zu einer angemessenen Lösung zu kommen? Unter diesen Umständen ist es wichtig, eine »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft (Best Alternative to Negotiated Agreement = BATNA) zu entwickeln. Das bedeutet, dass man sich vor der Verhandlung Gedanken darüber macht, welche Alternativen es gibt, wenn die angestrebte Lösung nicht erreicht werden kann. Unter diesen verschiedenen Alternativen gilt es dann auszusuchen, welche die beste davon ist. Dies wird dann zur »Besten Alternative« erklärt, mit der die Betroffenen wesentlich lockerer in die Verhandlung eintreten können, denn sie haben ansatzweise eine Antwort darauf, was geschieht, wenn die Verhandlung platzt. »Je leichter und unbeschwerter ... (man) aus der Verhandlung ausscheiden ... (kann), umso stärker ... (sind die) Einflussmöglichkeiten auf die Verhandlungen selbst.«

Gewaltfreie Kommunikation nach M. B. Rosenberg

Marshall B. Rosenberg hat in seinem Buch über Gewaltfreie Kommunikation einen einprägsamen Ablauf beschrieben, wie Beziehungskonflikte angesprochen werden können. Er definiert dabei vier Komponenten:

1. Beobachtungen: Zuerst beobachten wir, was in einer Situation tatsächlich geschieht: Was hören wir andere sagen, was sehen wir, was andere tun? Die Kunst besteht darin, unsere Beobachtung dem anderen

ohne Beurteilung oder Bewertung mitzuteilen – einfach zu beschreiben, was jemand macht, wie sich eine Situation entwickelt hat.

2. Gefühle: Als nächstes sprechen wir aus, wie wir uns dabei fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten oder wenn wir davon betroffen sind. Fühlen wir uns verletzt, erschrocken, froh, irritiert usw.?

3. Bedürfnisse: Im dritten Schritt sagen wir, welche unserer Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen. Das Bewusstsein dieser drei Komponenten ist uns gegenwärtig, wenn wir die Gewaltfreie Kommunikation einsetzen, um klar und ehrlich auszudrücken, wie es uns gerade geht.

Eine Mutter kann z.B. diese drei Bestandteile ihrem Sohn gegenüber ausdrücken, indem sie sagt: „Bruno, ich ärgere mich, wenn ich zwei zusammengerollte schmutzige Socken unter dem Kaffeetisch sehe und noch drei neben dem Fernseher, weil ich in den Räumen, die wir gemeinsam benutzen, mehr Ordnung brauche“.

4. Bitten: Sie macht dann sofort weiter mit der vierten Komponente – einer sehr spezifischen Bitte:

„Würdest du bitte deine Socken in dein Zimmer oder in die Waschmaschine tun?“ Dieses vierte Element bezieht sich darauf, was wir vom anderen wollen, so dass unser beider Leben schöner wird. Was kann er oder sie konkret tun, um unsere Lebensqualität zu verbessern?

So besteht die eine Seite der Gewaltfreien Kommunikation darin, diese vier Informationsteile ganz klar auszudrücken. Auf der anderen Seite nehmen wir die gleichen vier Informationsteile von unseren Mitmenschen auf. Wir treten mit ihnen in Kontakt, indem wir uns darauf einstimmen, was sie beobachten, fühlen und brauchen, und wenn wir dann den vierten Teil hören, ihre Bitte, entdecken wir, was ihre Lebensqualität verbessern würde.

Hilfsmittel

Das Wertequadrat

Ein bewährtes Modell, ein besseres Konfliktverständnis bei den Beteiligten zu entwickeln, ist das Wertequadrat nach Schulz von Thun. Schulz von Thun geht davon aus, dass jede Polarität, z. B. die Polarität von Erstarren und Aktionismus eine positive Entsprechung hat, in diesem Beispiel den Gegensatz von Bewahren und Verändern.

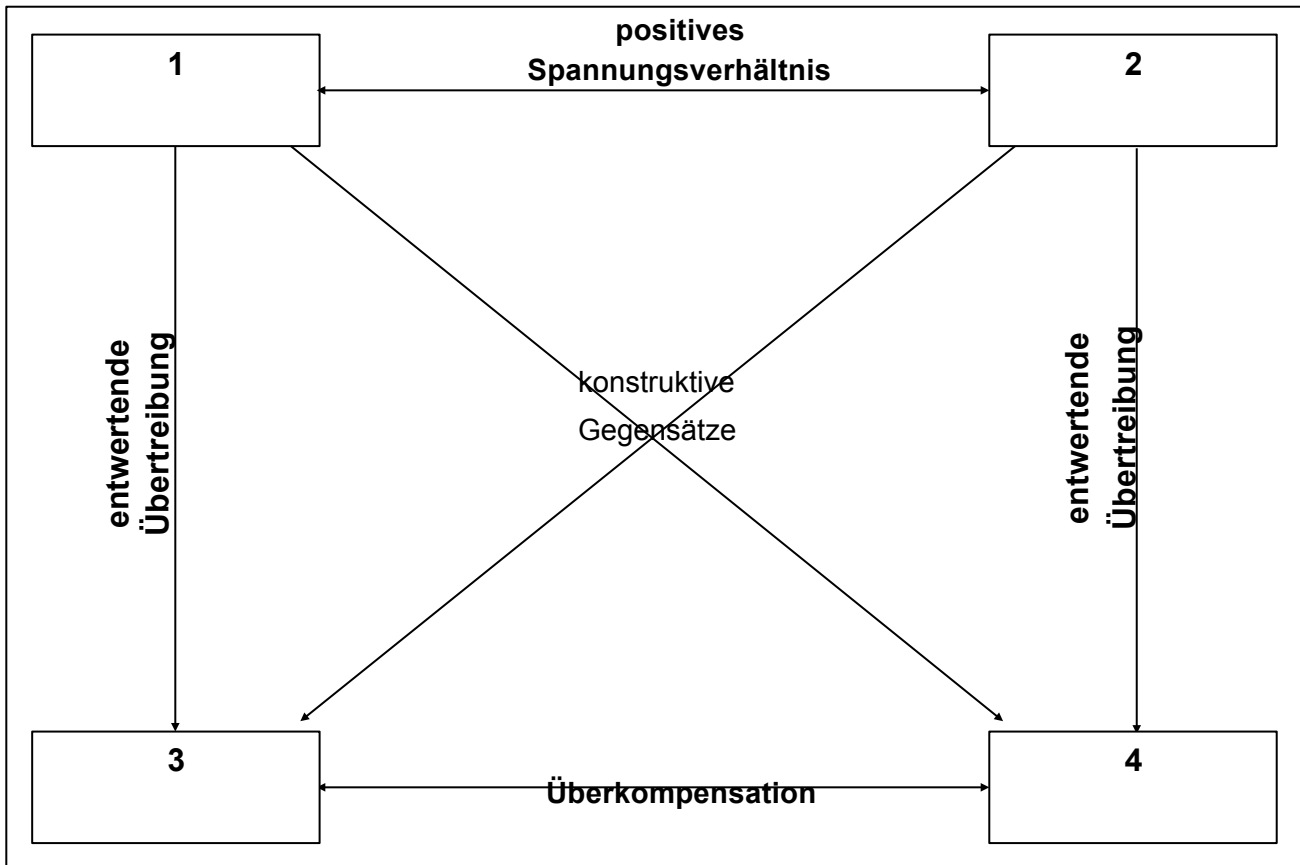


Abb. 9 : Wertequadrat in seiner Grundstruktur

Wertschätzende Streitkultur würde bedeuten, die Auseinandersetzungen auf der positiven Ebene der Grundqualitäten zu halten. Da bekanntlich Prozesse immer über Personen laufen, sind mit den »Schwesterwerten« immer auch Personen gemeint, die die jeweilige Grundqualität leben, vertreten etc. Die Aufgabe eines Konflikttrainers läge dann darin, die personifizierte Positionen auf die jeweiligen Grundqualitäten zurückzuführen. Vergewenwärtigt man sich, wie »verharzt« und »verknotet« sich derartige Positionen in einem Team gegenüberstehen können, dann liegt es auf der Hand, dass diese Aufgabe des Klärungshelfers sehr anspruchsvoll ist.

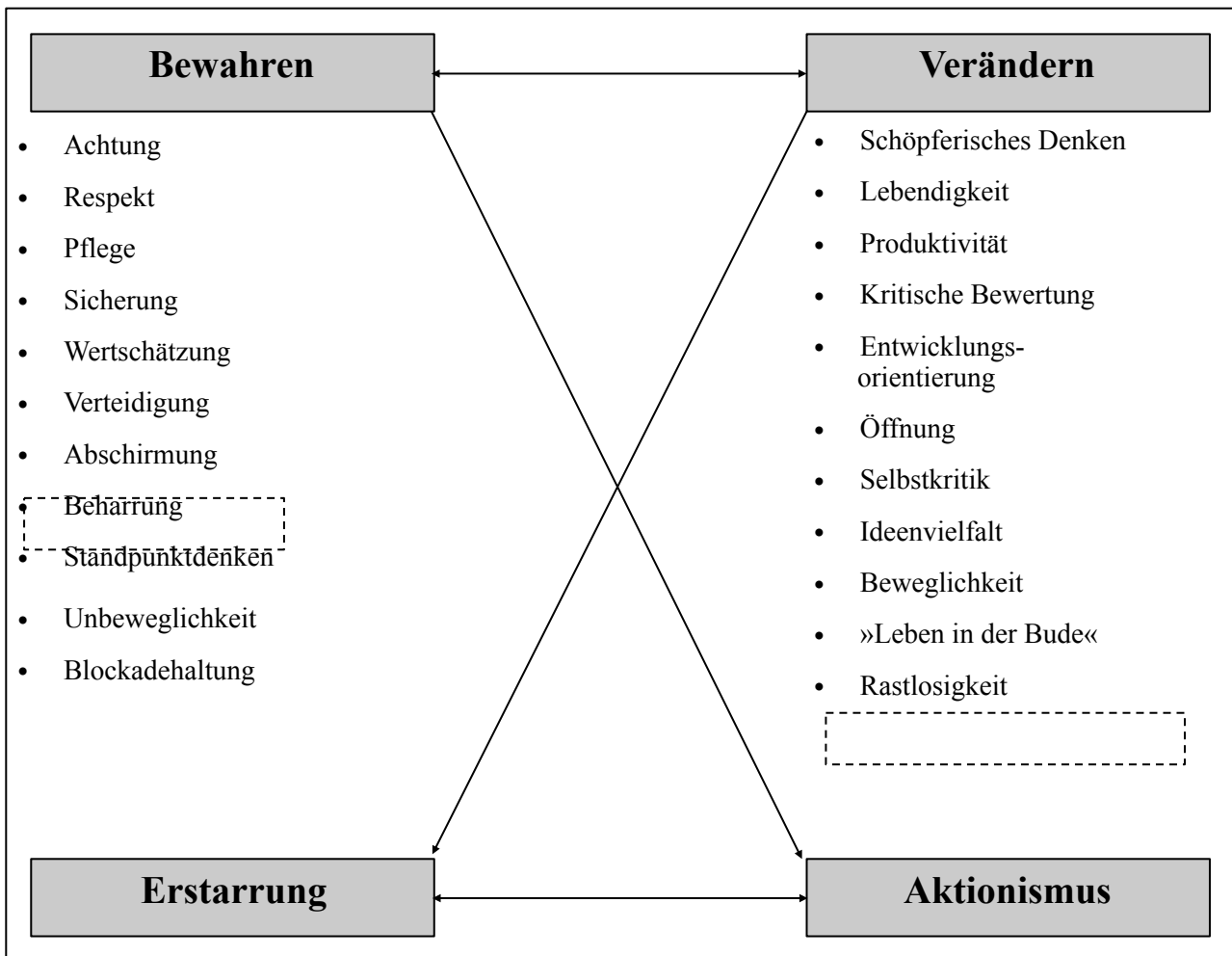


Abb. 10: Wertequadrat zu »Bewahren« und »Verändern«

Das Modell der vier Teamkulturen

Ausgangspunkt für das Modell der vier Teamkulturen ist ein Koordinatensystem, das »Kreuz des Lebens«, das als persönlichkeits-theoretischer Wegweiser Personen und ihre Beziehungen zueinander einzuschätzen hilft. Demzufolge kann man Menschen gewissermassen in der Zeitdimension zwischen den Polen »Wechsel« (Veränderung, Streben nach Neuem) und »Dauer« (Streben nach Verlässlichkeit und Ordnung) positionieren; und es ist möglich, in der räumlichen Dimension Personen zwischen den Polen »Nähe« (Streben nach Nahkontakt) und »Distanz« (Streben nach Abgrenzung und Unabhängigkeit) einzuschätzen.

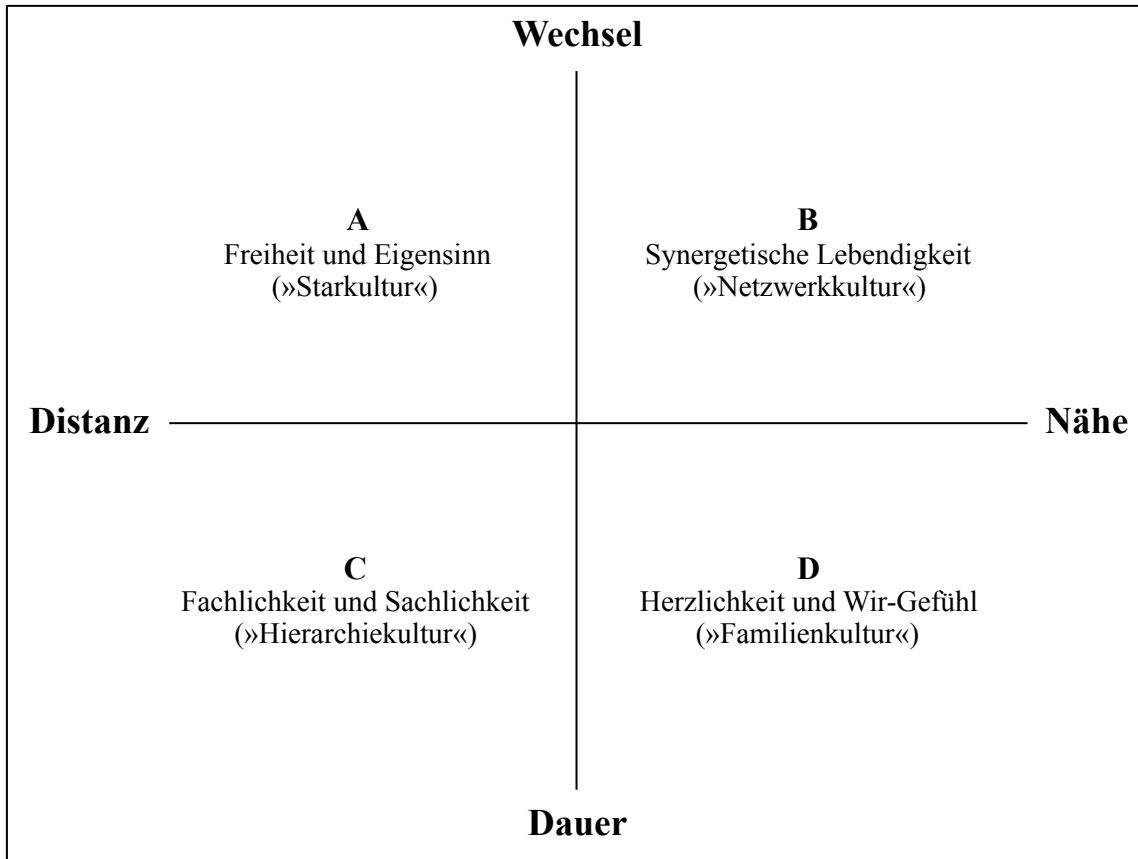


Abb. 11: Die vier Teamkulturen

Organisationen brauchen alle vier Teamkulturen, die in einer möglichst dynamischen Balance – unter Berücksichtigung des Organisationszwecks – zueinander stehen sollten. Ist ein Quadrant personell besonders stark vertreten, so ergibt sich daraus in der Konsequenz die dominierende Kultur. Ob eine Balance oder aber Dominanz vorhanden ist, lässt sich über drei analytische Fragestellungen relativ leicht (selbst) klären:

- Wofür stehen wir als Organisation? Was zeichnet uns aus?
- Was haben wir reichlich? Von welcher Teamkultur haben wir eher zu viel?
- Was fehlt uns? Was haben wir zu wenig?

Erkenntnisse der Gehirnforschung

Nach dem aktuellen Stand der Gehirnforschung geht man davon aus, dass das Handeln von affektiven und kontextuellen Prägungen gesteuert wird. Das bedeutet, dass wir in unserem Handeln von Reaktionsweisen beeinflusst werden, die sich schon zu Beginn der Entstehung der Menschheit entwickelt haben. Diese haben unseren Vorfahren ermöglicht, in neuen Situationen blitzschnell zwischen gut und böse, stark und schwach sowie aktiv und passiv zu unterscheiden.

Das Dreistufen-Hirn

Paul D. MacLean hat mit dem sogenannten „dreieinigen Gehirn“ (englisch: triune brain) ein leicht verständliches Modell des Gehirns gezeichnet. Es zeigt das menschliche Gehirn in drei miteinander verbundenen Einzelgehirnen. Diese weisen unterschiedliche Strukturen und neurochemische Verbindungen auf und stammen aus jeweils unterschiedlichen Epochen unserer evolutionären Vergangenheit.

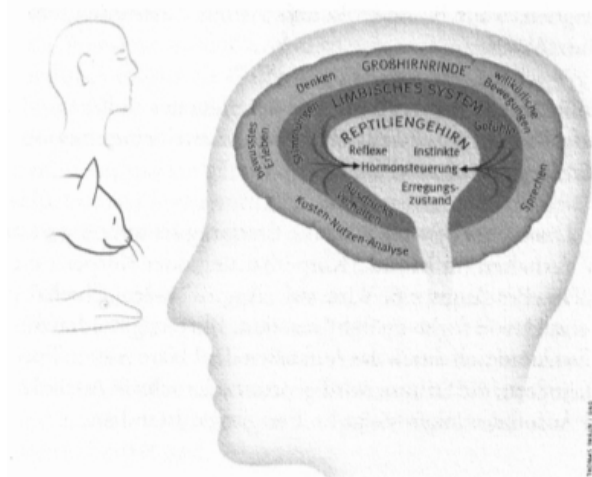


Abb. 12: Das Dreistufen-Hirn

In der Gehirnforschung geht man davon aus, dass Menschen genetisch festgelegte „Grundeinstellungen“ besitzen, welche die Abläufe im Nervensystem steuern und zu ähnlichen Reaktionen im Körper und der Mimik führen, z.B. bei Erregung oder Wut. Die Ausprägung des Verhaltens kann durch kulturelle Einflüsse oder andere Formen des Lernens verändert werden. Dem innersten Kern, dem Stammhirn, Teilen des Zwischenhirns sowie dem Thalamus (bei MacLean Reptiliengehirn genannt), werden Reflexe, Instinkte und die Fähigkeit zur Erregung zugeordnet, der so genannte triebhafte Anteil. Alle Sinneserfahrungen werden hier aufgenommen und weitergeleitet.

Um diesen Kern liegt das limbische System, durch das Stimmungen und Gefühle erlebt und das Ausdrucksverhalten beeinflusst werden. In Tierversuchen wurde es an diesen Stellen des Gehirns möglich, Verärgerung und Aggression mit den entsprechenden Reaktionen zu erzeugen. Die Verbindungen zwischen limbischem System und dem inneren Kern kontrollieren auch die Informationsübermittlung an die Hypophysen (Hypophyse) und steuern die Hormonausschüttung, z.B. bei Wut (Erregung).

Die äusserste Schale schliesslich wird als Groshirnrinde bezeichnet. Sie steuert das bewusste Denken, Sprechen und Erleben, lässt willkürliche Bewegungen zu und stellt die Kosten-Nutzen-Analyse im Falle eines Konfliktes an. Dieser Teil des Gehirns hat sich im Laufe der Evolution beim Menschen erstaunlich entwickelt und ist, verglichen mit anderen Lebewesen, von unvergleichlicher Grösse und Komplexität. Diese Entwicklung hat dem Menschen völlig neue Verhaltens- und Erlebensweisen ermöglicht.

In Erregungssituationen, wie z.B. einem konflikthaften Zusammenprall, entstehen im Gehirn folgende Abläufe:

Im Reptilienhirn, mit der triebhaften Basis und dem Sitz der Reflexe und Instinkte, werden Gefühle aufgebaut. Hier wird entschieden, inwieweit eine emotionale Beteiligung mit welchem Erregungszustand entsteht.

Auf der Ebene des Limbischen Systems wird die Erregung als unbewusste Stimmung erlebt, die sich im Verhalten (in Mimik, Körperhaltung oder Körperreaktionen wie z.B. Schwitzen) ausdrückt. Bei Angst z.B. wird auf „Angriff“ oder „Flucht“ geschaltet. Man spricht hierbei auch von flight-or-fight-reaction. Blitzartig werden Stresshormone ausgeschüttet. Das kann sich durch das Aufstellen der Haare oder in Form von steigendem Blutdruck äussern, die Stimme wird gepresst oder schrill. Auch der Grad von Wachsamkeit und Aufmerksamkeit steigt im Erregungszustand an.

Auf der „höchsten“ Ebene, dem Grosshirn, werden willentliche Bewegungen gesteuert, Sinneseindrücke verarbeitet und in komplex gesteuerte Prozesse umgesetzt. Mit ihm wird der Anlass der Angst oder Wut bewusst wahrgenommen, analysiert, beurteilt und über die Reaktion entschieden. Mit dem Grosshirn wird der Grad der Aktivität gesteuert. In diesem Teil des Gehirns wird eine Art „Kosten-Nutzen-Analyse“ aufgestellt.

Ein Beispiel: Sie fahren mit Ihrem Auto an einem Samstagvormittag zum Supermarkt. Sie haben den vollen Parkplatz schon dreimal umrundet (Ungeduld, Ärger, nasse Hände). Im Rückspiegel entdecken Sie ein Auto, das hinter Ihnen aus einem Platz herausfährt. Sie halten, schalten den Rückwärtsgang ein und blinken auf der entsprechenden Seite, bereit, auf die Lücke zuzusteuern. In diesem Moment fährt ein soeben eintreffendes Fahrzeug auf die Lücke zu. Sie müssen abrupt bremsen (autonome Reaktion des Körpers: die Luft bleibt weg, Wut steigt auf, ein Fluch liegt auf den Lippen) und drücken auf die Hupe. Der andere Fahrer steigt aus und schlendert davon. (Kosten-Nutzen-Analyse: Aussteigen und Hinterherrufen? „Der Gerechtigkeit wegen?“ – Hinterherrennen und ihn am Kragen packen? „Um ihn zurechtzuweisen?“ – Auf sein Auto eintreten? „Der Rache wegen?“ – oder tief durchatmen? „Der Gesundheit zuliebe?“ und weiterfahren und weitersuchen? „Vernunftgemäss?“)

„Wer Ärger zulässt, glaubt daran, dass man das Leben noch verändern kann. Wer den Ärger nicht mehr zulässt, glaubt nicht mehr daran.“ – *Verena Kast*

Untersuchungen in der Gehirnforschung zeigen, dass es kein separates Zentrum für Gefühle wie Wut und Ärger gibt. Die Kettenreaktion setzt sich jedes Mal unterschiedlich zusammen. Gleich bleibt der Ablauf: Auf das Ärgernis folgt der Erregungszustand im Nervensystem und die damit automatisch ablaufenden Körperreaktionen. Daraufhin folgen die Gefühlsempfindungen, die das Verhalten steuern. Im Anschluss folgt das Bewusstwerden von Stimmungen, die mit Hilfe des Erfahrungsschatzes bewertet und durch erlerntes Verhalten ausgedrückt werden. Im Konfliktfall oder in einer Stresssituation gilt für die Betroffenen, in einem blitzschnellen und ständigen Wechselprozess herauszufinden, welches Verhalten möglich ist und warum es gerade jetzt gewählt werden soll.

Daher befinden sich in den so genannten „Erfahrungsspeichern“ mehr als eigene lebenslange Erinnerungen und kontextuelle Prägungen. Wobei es nur schwer möglich ist, auch nur annähernd zu wissen, was wie mit welcher Bedeutung gespeichert worden ist. Das heisst, dass die kontextuellen Prägungen, Erinnerungen und Empfindungen bei der Auswahl des Verhaltens eine wichtige Bedeutung haben, aber nur beschränkt kontrollierbar sind.

Die Abläufe im Gehirn haben eine wichtige Funktion: Beim Auftreten von Emotionen wie Ärger, Wut oder Furcht zeigt sich, dass etwas „ausser der Ordnung“ geraten ist, und gibt damit einen Anstoss, die Situation zu ändern. Das Auftreten von Wut oder Verärgerung, Angst oder Unsicherheit kann auf eine gefährdende Situation hinweisen. Die körperlichen Reaktionen können daher als Schutzfunktionen verstanden werden. Durch diese Emotionen wird die notwendige Energie, z.B. Angriff oder Flucht, freigesetzt. In einer Konfliktsituation gibt es im ersten Moment zwei Reaktionsmöglichkeiten: Flucht/Unterwerfung oder Angriff/Standhalten – diese können unterschiedliche Verhaltensweisen auslösen, z.B. schnell genug weglaufen, sich unsichtbar machen oder die Stirn bieten. In der zivilisierten Welt ist man in der Regel nicht mehr wie die frühen Vorfahren mit Steinbeil und Drohgebärden unterwegs. Aber die Reaktionsmuster bleiben dieselben.

Konfliktanalyse

1. Konflikt-Symptome

- Ablehnung und Widerstand? - Zum Beispiel: ständiges Widersprechen oder mürrische Reaktionen
- Aggressivität und Feindseligkeit? - Zum Beispiel: verletzende Reden, absichtliche Fehler, ‚Mauern‘, nachteilige Bemerkungen
- Sturheit und Uneinsichtigkeit? - Zum Beispiel: rechthaberisches Verhalten oder ‚Kleben‘ an Vorschriften
- Flucht? - Zum Beispiel: Vermeiden von Kontakten und wortkarges Zusammensein
- Desinteresse? - Zum Beispiel: abschalten oder sich niedergeschlagen zurückziehen
- Überkonformität? - Zum Beispiel: keine eigenen Ideen einbringen oder Kritik vermeiden
- Formalität? - Zum Beispiel: genaues Einhalten der Etikette und distanzierte Freundlichkeit

2. Konflikt-Parteien

Sind die Parteien Individuen oder Gruppen?

Wenn Gruppen:

- Sind die Parteien organisiert oder formlos?
- Welche sind die Kernpersonen der Konfliktparteien?
- Welche Beziehung haben die Repräsentanten zu ihrer eigenen Hintermannschaft?
- Sind die Parteien scharf voneinander abgegrenzt?
- Welche innere Kohäsion weisen die einzelnen Parteien auf?

3. Positionen und Beziehungen der Konflikt-Parteien

Informelle Beziehungen

- Lassen sich bei Begegnungen der Parteien bestimmte Verhaltensweisen beobachten, die im Umgang mit anderen Gruppen oder Personen nicht auftreten? (= Rollenverträge)
- Welche Sanktionen setzen die Parteien ein, um das Verhalten zu erwirken, das ihren Erwartungen entspricht?
- Was hat jede Partei bisher unternommen, um diese Rollenverträge zu verändern, zu durchbrechen oder abzuschütteln?
- Wie lautet die eigentliche implizite Vertragsformel zwischen den Parteien?

Formelle Positionen und Beziehungen

- Inwieweit liegt ein Konfliktpotential in der Organisation?
- Inwieweit schaffen mögliche Abhängigkeitsbeziehungen ein Konfliktpotential?

4. Was sind die von den einzelnen Konflikt-Parteien eingebrachten Issues oder Streitpunkte?

- Welche Streitpunkte sind mit welchen Parteien verknüpft?
- Inwieweit decken sich die Streitpunkte der Parteien?
- Wie weit kennen die Parteien die Issues der Gegenseite?
- Wie sind die Issues - im Erleben der Parteien - miteinander verknüpft?
- Wie stark sind die Parteien inhaltlich auf die Streitpunkte fixiert?
- Beziehen sich die Issues auf die Objektsphäre oder auf die Subjektsphäre?

5. Bisheriger Konfliktverlauf

- Was erleben die Parteien als Wendepunkte, als entscheidende und kritische Momente im Konfliktverlauf?
- Was sind ‚crucial events‘, d.h. typische, exemplarische Episoden im Konfliktverlauf?
- Ist der Konflikt ausgedehnt worden (Anzahl der Issues oder Personen)?
- Ist der Konflikt intensiviert worden?
- Neigt der Konflikt dazu, sich weiter auszudehnen und zu intensivieren oder stabilisiert er sich eher?

6. Grundeinstellungen zum Konflikt der einzelnen Parteien

- Finden die Parteien die Konfrontation unvermeidbar?
- Sehen sie die Möglichkeit einer Übereinstimmung?
- Wie bewerten die Parteien grundsätzlich Konflikte? (Philosophische Basisorientierung: positiv oder negativ?)
- Wie beurteilen die Konfliktparteien erhoffte Ergebnisse und den dazu erforderlichen Einsatz (Strategiekalkül)?
- Welche Einstellungen haben die Parteien zu den bisherigen Versuchen der Konfliktlösung bzw. zu den vorhandenen Konfliktregulatoren?

Checklisten

1. Bisheriger Konfliktverlauf

- Welche Vorgeschichte hat der Konflikt?
- Sind Wendepunkte im Konfliktverlauf zu erkennen?
- Ist der Konflikt eskaliert oder hat er sich abgeschwächt?
- Erhitzt sich der Konflikt oder nimmt er kühle Formen an?
- Was treibt den Konflikt an, was schwächt ihn ab?
- Gibt es Situationen, in denen eine Distanzierung vom Konfliktgeschehen möglich ist?
- Welche Möglichkeiten zur Konfliktlösung wurden bislang von wem vorgeschlagen?
- Wie wurde bisher versucht, die Möglichkeiten zur Konfliktlösung umzusetzen?

2. Rahmenbedingungen für die Konfliktlösung

- Sind alle relevanten Personen anwesend oder fehlen wichtige Protagonisten? Sitzen möglicherweise zu viele oder nicht die zentralen «SpielerInnen» am Tisch?
- Welche Beziehungen, Abhängigkeiten und Verbindungen bestehen zwischen den Konfliktparteien?
- Gibt es externe Abhängigkeiten und / oder Einflüsse, die den Konflikt-Transformations-Prozess wesentlich beeinflussen können?
- Gibt es eine übergeordnete Instanz, welche die endgültigen Entscheidungen trifft und die über den Verlauf des Konfliktmanagements informiert werden muss? Und wenn ja, wer ist diese Instanz und in welcher Form wird sie informiert? Welche Konsequenzen erwarten die Betroffenen von dieser Instanz im Falle eines Erfolges bzw. eines Scheiterns?
- Gibt es Vorbehalte gegenüber dem Konfliktmanager? Falls ja, worin bestehen diese und können sie gelöst werden? Ist der Beginn der Zusammenarbeit auch möglich, wenn sich die Vorbehalte nicht lösen lassen? Was wäre dann für ein Gelingen notwendig?
- Welche Kompetenzen hat der Konfliktmanager und sind diese transparent und akzeptiert?
- Ist der Verhandlungsort gut gewählt? Wo und in welchem Rahmen finden die Kontakte statt? Wer bestimmt das Setting? Sind Fragen wie Sitzungsleitung, Dauer, Protokollführung etc. geklärt?
- Sind die Spielregeln geklärt (z.B.: eine Sitzung wird nie vor Ende verlassen, keine Störung von aussen)? Oder müssen diese noch erstellt werden? Ist der Umgang mit Abweichungen klar?
- Welches sind die Erwartungen der Betroffenen?
 - An den Konfliktmanager
 - An die Zusammenarbeit, an die Sitzungen?
 - An das Ergebnis?

3. Konfliktdiagnose

Sachliche Anteile

- Welches sind die Konfliktparteien?
- Welche sachlichen Themen stehen beim Konflikt aus Ihrer Sicht im Vordergrund?
- Welche sind zweitrangig?
- Besteht zwischen den verschiedenen Parteien Konsens über die Wertung und die Prioritäten der sachlichen Fragen und Lösungen?

Emotionale Anteile

- Wie stark ist die Lösung von den Personen abhängig? Wäre der Konflikt auch vorhanden, wenn der Gegner eine andere Person wäre? Wären mit anderen Personen andere Lösungen möglich?
- Wie können die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien beschrieben werden? Wie deckungsgleich sind die Beschreibungen und Erklärungen der Betroffenen?
- Wie wird in der Organisation über Gefühle – Ärger, Wut, Trauer und Angst – gesprochen? Welchen Stellenwert haben so genannte „Softfacts“?
- Wird im Zusammenhang mit dem Konflikt über psychosomatische Symptome, häufige Absenzen etc. berichtet?
- Wer profitiert aus Sicht der Betroffenen vom Konflikt, von der ungelösten Situation? Wer verliert?

Kontextuelle Anteile

- Welcher Umgang mit Konflikten wird im betroffenen System gelebt? Welche Verhaltensweisen im Umgang mit Konflikten werden in der betroffenen Organisation geschätzt / belohnt?
- Mit welchem Verhalten wird bestraft oder belohnt? Welche Muster im Umgang mit Spannungen kennt die Organisation?
- Welche Bedeutung haben Aspekte wie Alter, Geschlecht, Hierarchie, Status etc. in der Organisation?
- Gibt es bei den Konfliktparteien kulturelle Unterschiede (z. B. Religionen, Nationalität, soziale Schichten etc.)? Wie wird damit umgegangen?
-

4. Zielfokussierung

- Warum wurde der Konflikt bis jetzt nicht gelöst? Woher stammt die Energie für die Aufrechterhaltung des Konflikts? Wo in der Organisation fehlt die Energie, die im Konflikt gebunden ist? Welche Projekte etc. leiden darunter?
- Wer müsste was tun, damit der Konflikt weiter bestehen bleibt?
- Angenommen, es geschieht ein Wunder und morgen ist der Konflikt weggezaubert:
- Woran wird es von wem erkannt? Von wem zuerst?
- Was wäre dann am Arbeitsplatz, in den Beziehungen, in der Zusammenarbeit anders? Welche Aufgaben würden als Erstes erledigt, welche Entscheidungen zuerst umgesetzt?
- Wer wäre besonders glücklich, für wen würde sich wenig ändern? Gibt es sogar Personen, die es bedauern würden?
- Wie würde die Zielerreichung erkannt, wie Abweichungen?
- Welche Ressourcen und Unterstützung sind nötig, welche sind leicht erhältlich, wo gibt es Schwierigkeiten?
- Welche Bedeutung haben Rückfälle, wie wird damit umgegangen?

5. Vereinbarungen

- Sind das Ziel, die konkreten Schritte und die Kriterien für die Zielerreichung klar definiert?
- Wird die Vereinbarung von allen verstanden und akzeptiert?
- Sind mögliche "Hintermänner" und Rahmenbedingungen berücksichtigt?
- Wurde über Verbindlichkeiten, Abweichungen, Rückfälle und mögliche Sanktionen gesprochen?
- Welche Kontrollsitungen, Kontrollinstrumente etc. wurden beschlossen?
- Wurden Rituale vereinbart und werden sie durchgeführt?

6. Mobbing-Check

Erkennungsmerkmale die aufzeigen, dass das Arbeitsklima gut ist und Mobbing kaum Chance hat.

- Ist Ihrer Meinung nach die Stimmung im Team, in der Abteilung Ihrem Vorgesetzten wichtig?
- Kümmert sich Ihr Vorgesetzter um Probleme zwischen Mitarbeitenden?
- Wird gemäss Ihrer Meinung genügend nach „guten Lösungen“ gesucht?
- Kann man hier auch ohne Ellbogen Karriere machen?
- Steht Ihnen genügend Zeit für Ihre Arbeit zur Verfügung?
- Ist die Arbeit fair verteilt?
- Haben Sie auch private Kontakte zu Arbeits-Kollegen/innen?
- Werden Sie gelobt oder geschätzt?
- Werden Sie bei Problemen unterstützt?
- Können Sie Ihre Leistung voll zeigen / einsetzen?
- Haben Sie Kompetenzen und Verantwortung?
- Können Sie bei Ihrer eigenen Arbeitseinteilung mitentscheiden?
- Werden Sie aus Ihrer Sicht genügend informiert?
- Werden Fehler zugegeben?
- Vertrauen Sie Ihrer vorgesetzten Person?
- Sind die Zuständigkeiten geklärt?
- Werden Konflikte angegangen und gelöst?
- Waren die ausgesprochenen Kündigungen in der Vergangenheit Ihrer Meinung nach fair?
- Wurden Arbeitnehmende freundlich verabschiedet, wenn sie gingen?

Erkennungsmerkmale / Symptome, die auf eine Mobbing-Situation hindeuten können

- Finden Ihnen gegenüber Grenzüberschreitungen statt?
- Werden Ihnen Informationen vorenthalten?
- Werden Sie behindert, Ihre Meinung zu äussern?
- Werden Sie als Person übergangen?
- Werden Sie in Ihrer Arbeit behindert?
- Wird über Sie hinter Ihrem Rücken geredet?
- Werden Sie ausgeschlossen?
- Werden Sie als Person herabgesetzt?
- Wird Ihre Arbeit entwertet?
- Werden Sie ständig kritisiert?
- Weist man Ihnen vermehrt die unangenehmeren oder die unbeliebteren Arbeiten zu?
- Haben Sie Angst vor jemandem oder vor einer Gruppe?
- Fühlen Sie sich aufgrund der Beziehungen am Arbeitsplatz gestresst?
- Haben Sie unübliche Beschädigungen am Arbeitsmaterial festgestellt?
- Werden Sie bei Entscheidungen übergangen?
- Werden Sie bei Beförderungen, Vergünstigungen oder Boni ... übergangen?
- Werden Sie entweder am Arbeitsort oder sonst wo systematisch belästigt?
- Meidet jemand oder eine Gruppe den Kontakt zu Ihnen?
- Werden Sie wie Luft behandelt?
- Werden Sie ab und zu „vergessen“?

- Werden Ihnen Fehler unterstellt, die Sie nicht begangen haben?
- Droht man Ihnen in irgendeiner Form?
- Beobachten Sie abwertende Blicke oder Gesten Ihnen gegenüber?
- Macht man Ihnen gegenüber Andeutungen, ohne etwas direkt anzusprechen?
- Will niemand mit Ihnen zusammen arbeiten?
- Werden Lügen über Sie erzählt?
- Wird Ihr Privatleben ausgebreitet?
- Brüsten sich andere mit Ihrer Arbeit?

-

Übungen

Erkennen eigener Werte und Stärken

Beantworten Sie sich die folgenden Fragen, indem Sie auf die vergangenen 12 Monate zurückblicken:

- Welche Stärken zeichneten mich in der zurückliegenden Zeit aus?
- Auf welche Fähigkeiten konnte ich mich in diesen 12 Monaten gut verlassen?
- Was glaube ich, haben gute Freundinnen und Freunde in dieser Zeit an mir ganz besonders geschätzt?
- Worauf bin ich rückblickend selbst am meisten stolz?
- Auf welche moralische Qualitäten, die ich in der zurückliegenden Periode gezeigt habe, lege ich besonderen Wert, auch wenn ich sie bloss ansatzweise zur Entfaltung bringen konnte?
- Welche Ideale will ich in den nächsten ein bis zwei Jahren verwirklichen?
- Welche kleinen Schritte kann ich in diese Richtung schon morgen unternehmen?

Abb. 13: Übung zum Erkennen der eigenen Werte und persönlichen Stärken

Aufdecken verschütteter Werte

Gehen Sie mit folgenden Fragen auf die Suche nach verschütteten Werten und Idealen:

1. Was waren die äusseren Ereignisse meines Lebens im Alter von etwa 18 bis 24 Jahren: Was habe ich damals alles getan? Wie ruhig oder wie bewegt erscheint mir diese Zeit heute in Erinnerung?
2. Welche Ereignisse haben in mir damals stärkere Gefühle und Emotionen geweckt als heute?
3. Wenn ich in meinem Gedächtnis nach Momenten zwischen meinem 18. und 24. Lebensjahr suche, die in mir grosse Entrüstung oder heftigen Zorn auslösten: An welche Episoden erinnere ich mich dann? Was war damals geschehen? Wie habe ich mich dabei gefühlt? Was hat meine Entrüstung veranlasst?

Beachten Sie unbedingt: Unter Entrüstung werden hier Empfindungen starken Zorns im Sinne des Gefühls verstanden, das in der Bibel «heiliger Zorn» genannt wird. Dieser «heilige» Zorn kommt bei einem Menschen auf, wenn andere gegen sein tiefstes Wertgefühl verstossen.

Rekonstruieren Sie solche Momente möglichst genau und vergegenwärtigen Sie sich diese so, dass dadurch lebhaftere Gefühlserinnerungen geweckt werden. Wenn beim Zurückdenken an die Situationen Ihres Zorns wieder starke Emotionen hochkommen, dann sind Sie «fündig» geworden. Versuchen Sie, sich diese Situationen und Ereignisse wieder plastisch vor Ihr geistiges Auge zu holen.

4. Bestehen zwischen den einzelnen Ereignissen Ähnlichkeiten?
5. Wenn Sie die verschiedenen Anlässe betrachtet haben: Welches Wertverständnis wurde in Ihnen damals angesprochen? Auf welche Formel lässt es sich bringen? Es empfehlen sich Formulierungen der folgenden Art: «Ich konnte nicht dulden, dass Tiere ...» - «Es traf mich zutiefst, dass ausländische Mitarbeiterinnen so ...» und so weiter.
6. Zuletzt richten Sie Ihren Blick auf die späteren Jahre bis in die Gegenwart: Wo bin ich den gleichen Werten später wieder begegnet? Wann habe ich – vielleicht schwächer als rund um das zwanzigste Lebensjahr – ähnliche Gefühle erlebt?

Abb. 14: Übung zum Aufdecken verschütteter Werte («Die Mission des Zorns»)

Ähnlichkeiten mit meinem Gegner

Fragen Sie sich ehrlich und gewissenhaft folgendes:

- Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen finde ich an meinem Opponenten besonders abstossend?
- Welche meiner Eigenschaften und Verhaltensweisen mag ich an mir – wenn ich ganz ehrlich bin – am wenigsten?
- Welche Eigenschaften meines Gegners sind meinen eigenen störenden Eigenschaften ähnlich?
- Wie bin ich mit meinen störenden Eigenschaften bisher umgegangen?
- Wann und wie habe ich erfolgreich etwas an mir verbessern können – wann und wie war dies nicht erfolgreich?
- Weiss ich eigentlich, wie mein Opponent an seinen negativen Eigenschaften zu arbeiten versucht?

Abb. 15: Übung zum Entdecken der Ähnlichkeiten mit meinem Gegner

Erkennen der gegnerischen Signale

Jetzt können Sie die nächsten Fragen nach Ähnlichkeiten mit Ihrem Gegner beantworten:

- Wie reagiere ich auf die unangenehmen Eigenschaften meines Gegners? (Sammeln Sie einige für Sie typische Verhaltensmuster.)
- Habe ich meinen Gegner zu verstehen gegeben, dass mich diese Eigenschaften stören? Wenn ja, wie habe ich ihn darauf hingewiesen?
- Konnte mein Gegner mit meinen Hinweisen etwas anfangen? Und wenn ja, woran habe ich das erkannt?
- Konnte ich meine Signale so geben, dass sich mein Gegner für sie öffnete? Wie habe ich das bewerkstelligt?
- Inwiefern habe ich umgekehrt von meinem Gegner Hinweise auf Mängel bekommen, die ihn an mir stören? Wie ist das erfolgt?
- Was haben diese Hinweise bei mir ausgelöst? Welche Gefühle hat dies bei mir bewirkt? Habe ich diese Hinweise akzeptieren können?
- Wie habe ich auf diese Hinweise geantwortet? Wie sahen meine Reaktionen aus?
- Könnte ich bei nächster Gelegenheit die Hinweise meines Gegners noch in einer anderen Form beantworten? Welche Verhaltensweisen wären vielleicht besser geeignet?

Abb. 16: Übung zum Erkennen der gegnerischen Signale

Verkettung mit dem Gegner

Folgende Fragen dienen zur Überprüfung Ihrer Verkettung mit Ihrem Gegner:

- Welches Verhalten des Gegners hat mich so provoziert, dass ich meine Selbstbeherrschung verlor?
- Welche Gefühle hat dieses Verhalten bei mir ausgelöst?
- Inwiefern liess ich mich von meinem Gegner zu einem Verhalten reizen, dessen Folgen ich nicht ganz absehen konnte?
- Und umgekehrt: Was könnte ich meinem Verhalten eventuell den Gegner zu Reaktionen verleiten haben, die er nicht ganz unter Kontrolle hatte?

Abb. 17: Überprüfen der Verkettung mit Ihrem Gegner

«Alter Ego»-Kommentar

Ziel dieser Methode ist zweierlei: Sie sollen sich in die Gefühle und Einstellungen anderer Menschen einleben, und Sie sollen in menschlichen Begegnungen Raum für Gefühle geben.

Am Beispiel der «Erasmus-Schule» wird dies konkret gezeigt:

1. Die Rektorin vereinbart mit dem Kollegium zu Beginn einer Besprechung die Spielregel, dass jedes Gruppenmitglied jederzeit das Gespräch durch Handheben unterbrechen darf, um auszusprechen, was an Gefühlen oder Stimmungen bei einem Kollegen oder einer Kollegin vermutet wird. Nach der Sitzung soll die Erfahrungen mit der Methode reflektiert werden.
2. Anton meldet sich nach einigen Minuten: «Alter Ego für Brigitte: „Mich ärgert, dass niemand auf meine Bedenken eingegangen ist!“ – Stimmt das, Brigitte?»
3. Brigitte bestätigt: «Stimmt zu 90 Prozent.»
4. Nach einigen Beiträgen gibt Christina ein Handzeichen: «Alter Ego für Dieter: „Ich bin sauer, weil mir etwas anderes in den Mund gelegt worden ist, als ich gemeint habe.“ – Stimmt das, Dieter?»
5. Dieter: «Genau!»

Abb. 18: «Alter Ego»-Kommentar

Rollenverhandeln

1. Jede Person hängt einen Flipchartbogen auf und schreibt oben den eigenen Namen. Weiters steht nur auf dem Blatt:
 - a. *Bitte tue von nun an, öfters (oder deutlicher) Folgendes:*
(Leerraum zum Schreiben)
 - b. *Bitte tue nicht mehr (oder weniger) Folgendes:*
(Leerraum zum Schreiben)
 - c. *Bitte ändere nicht Dein folgendes Verhalten:*
(Leerraum zum Schreiben)
2. Danach geht jede Person von Blatt zu Blatt und schreibt den anderen in den Leerraum, welches Verhalten sie wünscht: hinter jeden Wunsch wird deutlich der Name der Absenderperson geschrieben. Wenn andere denselben Wunsch haben, dann fügen sie nur noch ihren Namen als Absender hinzu. Alle können wiederholt zu denselben Plakaten gehen und dort wieder neue Wünsche anbringen.

Dies erfolgt in Stille und dauert insgesamt rund 20 Minuten. Ein Signal gibt den Schluss an. Anton stellt sich zu seinem Flipchart, liest alle Wünsche vor und stellt Klärungsfragen. Es wird nicht über die Wünsche diskutiert. Danach unterschreibt Anton die Wünsche, die er erfüllen will und kann. Er sagt nur zu, was er wirklich meint verbindlich umsetzen zu können.
3. Danach stellt sich Brigitte zu ihrem Flipchart, liest die Wünsche vor, stellt Klärungsfragen, macht ihre Zusagen und bekräftigt sie durch ihre Unterschrift.
4. Zuletzt wird ein Kontrolltermin vereinbart, zu dem alle ihre Flipcharts mitbringen.
5. Beim Kontrolltermin wird überprüft, welche Zusagen als erfüllt betrachtet werden können und wo neue Zusagen nötig oder erwünscht sind.

Abb. 19: Rollenverhandeln in der Gruppe

Alle Übungen sind Glasl (2002) entnommen.

Literatur / Abbildungsverzeichnis

- Conrad, B., Jacob, B., Schneider, Ph., Konflikt-Transformation, Junfermann, Paderborn 2003.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., Das Harvard-Konzept, campus, Frankfurt/Main 1984/2004.
- Glasl, F., Konfliktmanagement, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, Verlag Paul Haupt, Bern 1994.
- Glasl, F., Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, Verlag Paul Haupt, Bern 2002.
- Goleman, D., Emotionale Intelligenz, dtv, München 2007.
- Leymann, H., Mobbing, rororo, Reinbek bei Hamburg 2000.
- Philipp, E., Rademacher, H., Konfliktmanagement im Kollegium, Beltz, Weinheim und Basel 2002.
- Rosenberg, M., B., Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, Paderborn 2004.
- Schein, E., Organisationskultur, EHP, Bergisch Gladbach 2003.
- Schild, I., Heeren, A., Mobbing, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003.
- Schwarz, G., Konfliktmanagement, Gabler, Wiesbaden 1995.
- Thomann, Ch., Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf, Rowohlt TB Verlag, Reinbeck bei Hamburg 2004.
- Thun von, F. Sch., Miteinander Reden, Band 1-3, rororo, Reinbeck bei Hamburg 1994.
- Watzlawick, P., Anleitung zum Unglücklichsein, Piper, München 2001.

Abb. 1: Konfliktbaum	4
Abb. 2: Persönliche Konflikthaltung und Organisationskulturen	16
Abb. 3 : Die Grundannahmen der Konfliktfähigkeit zwischen Konfliktscheu und Streitlust	17
Abb. 4: Auffassungen über Nutzen und Schaden von Konflikten; Funktionen von Konflikten	18
Abb. 5 : Definitionselemente eines sozialen Konfliktes	19
Abb. 6 : Die neun Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe	25
Abb. 7: Sammeln und Sichten der Streitpunkte	27
Abb. 8: Die Grundmuster der Konfliktlösung	33
Abb. 9 : Wertequadrat in seiner Grundstruktur	40
Abb. 10: Wertequadrat zu »Bewahren« und »Verändern«	41
Abb. 11: Die vier Teamkulturen	42
Abb. 12: Das Dreistufen-Hirn	43
Abb. 13: Übung zum Erkennen der eigenen Werte und persönlichen Stärken	53
Abb. 14: Übung zum Aufdecken verschütteter Werte («Die Mission des Zorns»)	54
Abb. 15: Übung zum Entdecken der Ähnlichkeiten mit meinem Feind	55
Abb. 16: Übung zum Erkennen der gegnerischen Signale	55
Abb. 17: Überprüfen der Verkettung mit Ihrem Gegner	56
Abb. 18: «Alter Ego»-Kommentar	56
Abb. 19: Rollenverhandeln in der Gruppe	57