

Konflikte und Konfliktbearbeitung

Eine kleine Schulungsunterlage

1	Wie erkennt man Konflikte	2
2	Allgemeine konfliktfördernde Bedingungen	2
3	Spezifische Konfliktursachen	3
	· Der Vorgesetzte als Konfliktursache	3
	· Bewertungskonflikt	4
	· Beurteilungskonflikt	4
	· Verteilungskonflikt	4
	· Beziehungskonflikt	4
	· Sichtweisen bei der Ursachenbestimmung	5
	· Einstellung zum Konflikt	5
4	Manifestation und Austragungsformen von Konflikten – heiss und kalt	7
	· Heiss und Kalt	
5	Stufen der Konflikteskalation	10
	· Mechanismen der Konflikteskalation	10
	· Stufen der Konflikteskalation	11
	· Unterschiedliche Eskalationsformen bei heissen und kalten Konflikten	13
6	Interventionsmöglichkeiten	16
	· Arten der Konfliktregulierungen	16
	· Dritt-Partei-Rollen und Interventionen	16
7	Interventionsansätze	19
	· Vorgehen bei heissen Konflikten	19
	· Vorgehen bei kalten Konflikten	20
8	Sechs Stufen kooperativer Konfliktregelung	22

Zusammenstellung u.a. Dieter Achtnich und Thomas Frauenknecht

Literatur:

- R. Beckhard, The confrontation meeting. In: W. Bennis / K. Benne / R. Chin (eds.), The planning of change. New York, 1969: S. 478-485
F. Glasl, Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart 2000
F. Glasl, Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 2002
F. Glasl, / B. Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart 1996
L. Pondy, Organizational conflicts: concepts and methods. In: Administrative Science Quarterly, vol. 12, 1967, S. 296-320
L. Pondy, Varieties of organizational conflicts. In: Administrative Science Quarterly, vol. 14, 1969, S. 499-506
E. R. Schmidt, H.G. Berg, Beraten mit Kontakt, Offenbach, 1995
G. Schwarz, Konfliktmanagement, Wiesbaden 1995
S. Michal Misak / G. Klammer / K. Rückert (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Wien 2002

1. Wie erkennt man Konflikte?

Auf Konflikte können viele verschiedenartige Symptome hinweisen. Führungskräfte haben uns typische Beispiele genannt:

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

Konflikte lassen sich nicht nur im zwischenmenschlichen Verhalten beobachten. Auch hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation und schlechte Arbeitsergebnisse weisen oft auf Konflikte hin, die nicht offen ausgetragen werden.

Konfliktsignale sind selten eindeutig zu interpretieren. Man kann sie oft nur erkennen, wenn man einen Mitarbeiter schon lange kennt und bemerkt, dass sich sein Verhalten ändert oder zu manchen Personen besonders auffällig ist. In vielen Fällen kann man auf einen Konflikt auch nur dann schliessen, wenn mehrere solcher Symptome vorliegen.

2. Allgemeine konfliktfördernde Bedingungen

Sie erhöhen generell die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte auftreten, ohne auf bestimmte Streitpunkte beschränkt zu sein.

Eine solche Bedingung ist die wechselseitige Abhängigkeit der Mitarbeiter, die für Unternehmen charakteristisch ist:

Arbeitsteilung macht alle Mitarbeiter in ihrer Arbeitsausführung von der Tätigkeit anderer abhängig. Sie können den Anforderungen nur dann (vollständig) gerecht werden, wenn auch andere ihre Aufgabe erfüllen.

Knappe Mittel (z.B.: Budget, Anzahl der Stellen, technische Hilfsmittel, Benutzung von Rechenanlagen, Bibliotheken) können Verteilungskämpfe auslösen.

Vorschriften schaffen Abhängigkeit dadurch, dass Vorhaben der Zustimmung mehrerer Personen bedürfen oder Vorgänge von mehreren Personen abgenommen werden müssen, z.B. durch das Betriebsverfassungsgesetz.

Übergeordnete gemeinsame Ziele machen ein koordiniertes Vorgehen nötig. Die Beteiligten müssen ihre Pläne aufeinander abstimmen und auf die Interessen anderer Rücksicht nehmen. Je stärker die wechselseitige Abhängigkeit ist, desto mehr Konflikte über die Art des Vorgehens sind zu erwarten.

Der Zwang zur Koordination wird durch drei Entwicklungen verstärkt:
Immer stärkere Spezialisierung, die zunehmende Mitbestimmung und externen Konkurrenzdruck („Gemeinsame Gegner“).

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

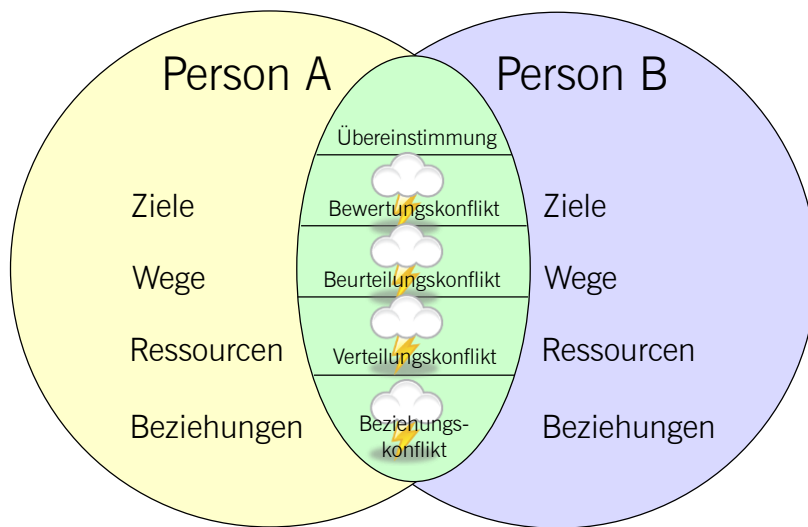
3. Spezifische Konfliktursachen

Handeln im Unternehmen heisst:

- : Ziele setzen oder vereinbaren
- : sie zu planen und auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen
- : dafür Ressourcen beschaffen
- : soziale Beziehungen nutzen, beeinflussen

Diesen Handlungsweisen lassen sich spezifische Konfliktursachen und -arten zuordnen:

Partei A und Partei B handeln teilweise, ohne sich gegenseitig in ihren Zielen, Wegen, Ressourcen und Beziehungen zu berühren. Teilweise betreffen jedoch die Handlungen der einen Partei auch die andere Partei. Dies ist durch die Schnittstelle der beiden Kreise gekennzeichnet. Hier ist eine Übereinstimmung im Handeln möglich oder eben die verschiedenen Konflikte.



Bewertungskonflikte:
Uneinigkeit über Ziele

Beurteilungskonflikte:
Uneinigkeit über Wege

Verteilungskonflikte:
Uneinigkeit über die Verteilung von
Ressourcen

Beziehungskonflikte:
Uneinigkeit über die sozialen
Beziehungen (die Zusammenarbeit)

Der Vorgesetzte als Konfliktursache

Wo es um seine eigenen Ziele, Wege, Ressourcen und sozialen Beziehungen geht, ist der Vorgesetzte selbst Betroffener.

Bei Konflikten zwischen seinen Mitarbeitern kann er Vermittler oder unbeteiligter Beobachter sein. Da er aber als Vorgesetzter Einfluss auf Ziele, Wege, Ressourcen und soziale Beziehungen seiner Mitarbeiter ausübt, kann er durch sein eigenes Verhalten auch selbst zur Konfliktursache werden. **Durch:**

- : Bevorzugung bestimmter Mitarbeiter
- : Unzureichende Information
- : Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit nach oben
- : Chaotische Arbeitsteilung usw.

ist er Teil der Konfliktodynamik.

Bewertungskonflikt (häufig auch Zielkonflikt genannt)

Die Konfliktparteien stehen in einem Bewertungskonflikt, weil sie die Ziele oder Konsequenzen von Handlungen unterschiedlich bewerten.

Beurteilungskonflikt

Die Konfliktparteien verfolgen dieselben Ziele, versuchen sie aber auf unterschiedlichen Wegen zu erreichen, weil sie die Auftretenswahrscheinlichkeit der Konsequenzen unterschiedlich einschätzen.

Unterschiedlicher Informationsstand beruht teilweise auch auf der Kommunikationsstruktur eines Betriebes. So können eingeschränkte Kommunikationswege leicht zu Gerüchten und zu unterschiedlichen Interpretationen der gleichen Vorgänge führen.

Verteilungskonflikt

Die Konfliktparteien können sich nicht über die Verteilung von persönlichen, finanziellen oder technischen Ressourcen einigen.

Beziehungskonflikt (häufig auch Bedürfniskonflikt genannt)

Jeder Mensch hat das Bedürfnis, von anderen akzeptiert und anerkannt zu werden. Wird dieses Bedürfnis von einer anderen Person verletzt, so erlebt er sich in der Beziehung zu ihr als unterlegen, z.B. als dumm, inkompetent oder machtlos. Er versucht dann, Kontakte mit dieser Person zu meiden oder eine für ihn akzeptable Beziehung herzustellen, was häufig über Konflikte geschieht.

Gibt es einen Betrieb ohne Konflikte?

Wie würde ein Betrieb aussehen, in dem alle Konfliktursachen eliminiert wären?

- : Alle Mitarbeiter sind gleich gut informiert;
- : alle haben die gleichen Wertvorstellungen und Normen;
- : niemand verfolgt konkurrierende eigene Ziele;
- : die Aufgaben aller sind perfekt programmiert und harmonisch aufeinander abgestimmt;
- : alle haben unbegrenzte Mittel zur Verfügung;
- : alle erkennen die Mittelzuweisungen von vornherein als berechtigt an; niemand will besser und mächtiger sein als die anderen;
- : jeder hält sich völlig an die Vorschriften und Regeln;
- : alle arbeiten gleich eng und achtungsvoll zusammen.

Eine Utopie, die aus einem lebendigen dynamischen Unternehmen ein reibungsloses Uhrwerk ohne Entwicklungsimpulse macht. Eine Harmonie, die Stagnation und das Ende bedeuten würde.

Oft ein Mix!

Weil Unternehmen häufig nur aus sachrationaler Perspektive gesehen werden, ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass Beziehungskonflikte die anderen drei Konfliktarten fast immer begleiten, verdecken oder begründen.

Bei der Bestimmung der Ursachen lassen sich die Sichtweisen unterteilen in:

- : ursachen-orientiert oder
- : ziel-orientiert und
- : person-orientiert oder
- : umwelt- und sach-orientiert

Die ursachen-orientierte Sichtweise:

- : Man versucht den Konflikt von seinen Ursachen her zu verstehen:
Welche Ursachen führen zum Verhalten des Kontrahenten?

Die ziel-orientierte Sichtweise:

- : Man versucht, den Konflikt aus den Absichten und Erwartungen des Kontrahenten zu verstehen: Welche Ziele verfolgt er?

Die person-orientierte Sichtweise:

- : Ursachen oder Ziele werden als persönliche Motive, Absichten, Mängel, Ängste, Erwartungen gesehen.

- : Die umwelt- und sachorientierte Sichtweise

Ursachen oder Ziele werden auf äussere Bedingungen (Aufgabe, Umwelt) zurückgeführt.

Vier typische Einstellungen sind voneinander abzugrenzen:

- : Individualistische Einstellung

Personen mit dieser Orientierung suchen Konfliktlösungen, die möglichst vorteilhaft für sie sind, unabhängig von den Konsequenzen für den Kontrahenten — also Lösungen, die „den eigenen Gewinn maximieren“ bzw. „den eigenen Verlust minimieren“. Eine solche Konfliktpartei ist natürlich bereit, dem Kontrahenten entgegenzukommen, aber nur dann, wenn sie für sich selbst ein besseres Ergebnis erzielt. Sie vertritt z.B. mit grossem Nachdruck Gruppeninteressen, weil dies auch für sie selbst von Vorteil ist, tritt aber innerhalb der Gruppe sehr stark für ihre eigenen Interessen gegen die übrigen Gruppenmitglieder ein.

- : Soziale Einstellung

Personen mit sozialer Einstellung fühlen sich bei ihrem Verhalten in Konflikten Normen von „Fairness“ und „Gerechtigkeit“ verpflichtet und erwarten von ihren Kontrahenten eine entsprechende Orientierung. Normen, die als „fair“ anerkannt werden, sind z.B. „Verteilung nach Einsatz“, „Aufstieg nach Berufsalter“, „Bezahlung nach Leistung“ oder „Zuweisung proportional zum Ist-Zustand“.

- : Kooperative Einstellung

Personen mit kooperativer Orientierung streben bevorzugt Lösungen an, die den Bedürfnissen aller am Konflikt Beteiligten möglichst gerecht werden. Die möglichen Lösungen werden also nicht nur danach bewertet, welchen Vorteil sie für einen selbst bringen, sondern auch danach, welche positiven Konsequenzen sie für die Kontrahenten haben. Eine Vorgehensweise nach vorgegebenen Regeln, wie sie für die soziale Einstellung typisch ist, erfüllt dieses Kriterium nicht immer.

- : Kompetitive Einstellung
Das Ziel, den „relativen Gewinn zu maximieren“ ist kennzeichnend für eine kompetitive (wetteifernde) Orientierung. Personen mit einer solchen Einstellung sehen im Kontrahenten einen Rivalen, gegen den sie sich durchsetzen wollen. Sie streben also nicht unbedingt das für sie günstigste Ergebnis an, sondern wollen besser abschneiden als der Kontrahent.
Das kann bedeuten, dass sogar eine ungünstige Lösung oder ein Verlust in Kauf genommen wird, wenn der Schaden des Gegners noch grösser ist. Im Gegensatz zu den zuvor angeführten Orientierungen geht es also nicht so sehr um die Beilegung eines Streitpunkts als vielmehr um die Person des Kontrahenten, der besiegt werden soll.

Diese Ausführungen führen damit zu zwei Thesen, die der landläufigen Meinung entgegengesetzt sind:

- : Konflikte sind von sich aus weder nützlich noch schädlich, sie werden vielmehr durch die Art der Austragung positiv oder negativ und
- : Wettbewerb ist nicht unter allen Umständen gut

Fazit

1. Der soziale Konflikt ist ein vielschichtiger und dynamischer Vorgang. Er kann deswegen nicht rezeptartig nach dem Motto ‚Tritt ein Konflikt auf, so nehme man ...‘, behandelt werden:

Die besprochenen Techniken sind nur als Hilfe zu verstehen, in einer bestimmten Weise vorzugehen und dabei wichtige Teilvorgänge besonders zu beachten und überlegt anzugehen.
2. Konflikte sind häufig durch Spannungen und Animositäten gekennzeichnet. Die Beteiligten neigen gewöhnlich nicht zu einer überlegten Beilegung ihrer Differenzen. Die Techniken haben deswegen vor allem das Ziel, die Konfliktaustragung zu versachlichen und die produktiven Aspekte von Konflikten stärker sichtbar zu machen.
3. Bestimmend für das Verhalten in Konflikten sind die Einschätzungen der Situation, der Ursachen, Absichten und Strategien der Beteiligten. Diese Einschätzungen sind in der Regel mit Unsicherheiten verbunden.
Der Umgang mit Konflikten setzt deswegen immer die Bereitschaft zur Revision bisheriger Annahmen und das Überprüfen von Alternativen voraus.
4. Ganz wesentlich für Konflikthandeln ist die Einstellung des Vorgesetzten zu Konflikten. Sie können nur zur Chance werden, wenn er sie als positive Herausforderung ansieht, als notwendige und produktive Kräfte — und nicht als lästige Ereignisse oder als Bedrohung.
Das Einüben der Techniken kann helfen, zu einer solchen positiven Grundeinstellung zu finden — und damit konflikthafter Situationen mit mehr Sicherheit zu begegnen.

4. Manifestation und Austragungsformen von Konflikten: heiss oder kalt

Menschen oder Gruppen bevorzugen bestimmte Formen für das Austragen von Konflikten. Die einen mögen eine direkte, offene, emotionale Auseinandersetzung, die anderen ziehen eine äusserlich beherrschte und emotionslose, indirekte und verdeckte Form vor. Für den erfolgreichen Zugang externer Berater oder Mediatoren ist es wichtig, die bestimmenden Muster der gegenwärtigen Konfliktaustragung gut erkennen und in ihrer Dynamik verstehen zu können. Die ersten Interventionen müssen berücksichtigen, dass sie die Konfliktparteien „an der richtigen Stelle abholen“, so dass sie sich überhaupt auf eine konstruktive Konfliktbearbeitung einlassen können.

Im folgenden Abschnitt werden die Symptome und Muster der heissen oder kalten Austragungsform einander idealtypisch gegenüber gestellt. Es versteht sich, dass diese Formen in der sozialen Wirklichkeit nicht alle beschriebenen Merkmale so klar aufweisen. Aber es lohnt sich zu untersuchen, was die herrschende Tendenz ist.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass auch kalte Konflikte immer mit einer warmen oder heissen Phase begonnen haben. Durch bestimmte Ereignisse haben sich dann die Konfliktparteien später entschieden, den Konflikt auf heisse oder kalte Art weiter auszutragen.

Die generellen Symptome heisser und kalter Konfliktaustragung

Heisse Konflikte

Die Streitenden begeistern sich für ihre Ziele und erhitzen sich für bestimmte Ideale, denen sie zum Sieg verhelfen wollen: Sie setzen sich überwiegend für „Erreichungsziele“ ein, auch wenn sie dadurch die Zielerreichung der Gegenpartei behindern müssen.

Die Konfliktparteien wollen die Gegner am liebsten überzeugen oder „bekehren“ und als Anhänger gewinnen

Die Kämpfenden sind hüben und drüben auf Eroberung und Expansion ausgerichtet, es entfaltet sich ein Übereifer

Die Auseinandersetzungen erfolgen als emotionale Explosionen: Ärger, Wut, Schadenfreude oder Triumph werden als Angreifende wie auch als Angegriffene gezeigt – oft sogar bewusst zur Schau gestellt; extrovertiertes und spektakuläres Verhalten ist bestimmend; negative Emotionen stauen sich und kommen zu heftigen Entladungen, die vorübergehend befreiend wirken

Kalte Konflikte

Die Konfliktparteien glauben nicht mehr an den Wert von Idealen, für die es zu kämpfen sich lohnen könnte:
Sie verfolgen überwiegend „Verhinderungsziele“, auch wenn immer noch einige „Erreichungsziele“ handlungsleitend sind.

Die Streitparteien wollen jede Vereinnahmung durch die Gegenpartei unterbinden, blockieren oder paralisieren; Ironie, Zynismus, Sarkasmus sollen die Gegner desillusionieren

Die Konfliktparteien zerstören gegenseitig den Zusammenhalt, wodurch die Parteien in einem Prozess „sozialer Erosion“ abbröckeln

Die Kämpfenden versagen es sich, als Angreifende oder Angegriffene Emotionen zu zeigen; die vorhandenen Emotionen entladen sich, indem eine Konfliktpartei den Ärger über ihre mangelnden Erfolge als Aggression gegen sich selbst richtet. Das bewirkt immer wieder Zusammenbrüche („Implosionen“), was Mutlosigkeit und Selbstvorwürfe zur Folge hat

Auf die Auseinandersetzungen trifft die Metapher eines „überfüllten Marktplatzes“ zu: Offene Reibungen, Widerspruch und Konfrontationen werden gesucht, oft mit einer Lust am Kräftemessen wie bei einem sportlichen Wettkampf

Für die Konfliktaustragung ist das Bild des „sozialen Niemandslandes“ bezeichnend: Direkte Begegnungen werden vermieden; die Parteien ziehen sich in den Hinterhalt zurück und greifen von dort an – die Vermeidungszonen wachsen; dadurch kann das Bestehen von Konflikten von den Beteiligten geleugnet werden, weil äusserlich die destruktiven Handlungen nicht sofort erkennbar sind

Die Konfliktparteien tendieren dazu, beengende Normen, Vorschriften und Spielregeln zu missachten oder über Bord zu werfen, um ungehindert „free style“ kämpfen zu können; sie geben sich durch die Ausübung persönlicher Gewalt als Angreifende zu erkennen

Die Konfliktparteien exponieren sich nicht als persönliche Aggressoren, sondern schieben bei ihren Störungsaktionen Regeln und Prozeduren vor; indem sie dem Gegner Vorschriften und organisatorische Zwänge in den Weg stellen, mobilisieren sie unpersönliche „Systemgewalt“

Insgesamt steigert die heisse Konfliktaustragung das Überlegenheitsgefühl der Kämpfenden; die Konfrontationen lassen ein Gefühl gesteigerter Vitalität aufkommen; Übermut und Siegesrausch verführen zu unüberlegten Handlungen

Der kalte Konflikt nährt Angst und Ohnmacht; das Selbstwertgefühl wird auf allen Seiten zerstört, die Stimmung der Lähmung führt zu einer kollektiven Depression, wodurch die Konfliktparteien kaum mehr Möglichkeiten für eine konstruktive Konfliktlösung sehen

Bei kalten Konflikten kommt es zu einer auffällig grösseren Häufung von psychosomatischen Erkrankungen, weil die seelischen Spannungen immer mehr gestaut werden. Sie können sich nicht befreiend entladen, wie dies im heissen Konflikt der Fall ist.

Folgende Faktoren begünstigen die Austragung eines Konfliktes auf heisse oder kalte Art, sind jedoch nicht als Ursachen zu verstehen:

1. die Persönlichkeitsstruktur der Kernpersonen eines Konfliktes: Introvertierte, phlegmatische oder melancholische Persönlichkeiten tendieren zu kalten Konflikten, extrovertierte sowie cholerische und sanguinische Personen zu heissen Konflikten;
2. die persönliche Grundauffassung der Kernpersonen, aus religiösen oder weltanschaulichen Gründen: Konfliktscheue oder die Überzeugung, dass Konflikte sündhaft sind, begünstigen kalte Konflikte; Streitlust bzw. die Auffassung, dass Konflikte zu Innovationen führen, fördern heisse Konflikte (siehe F. Glasl 2002, S. 144-147);
3. der subjektiv erlebte Machtabstand zwischen den Konfliktparteien: Wer sich um vieles schwächer fühlt als die Gegenpartei, neigt mehr zur kalten und verdeckten Konfliktaustragung als jemand, der sich an Macht beträchtlich überlegen fühlt;
4. ein Wandel in den Machtverhältnissen in der Umgebung der Konfliktparteien: Wenn sich die Machtverhältnisse zugunsten einer Partei verschieben (neue Regierung, neue Vorgesetzte), kann eine kalt kämpfende Partei den Konflikt jetzt heiss weiterführen;
5. die generelle Kultur einer Organisation oder einer Branche: Beispielsweise wird in der Werbebranche (oder in der Werbeabteilung einer Organisation) die heisse Konfliktaustragung begünstigt, in öffentlichen Verwaltungen hingegen die kalte Form.

Dies alles wirkt zusammen. Es wäre unrealistisch, nur einen Faktor als bestimmend zu betrachten. Die Faktoren sind also miteinander vernetzt und können durch interne oder externe Ereignisse andere Wirkungen zeitigen. Dadurch kommt es häufig vor, dass z.B. Menschen aufgrund ihres Temperaments und ihrer Grundauffassung zur kalten

Austragungsform neigen, doch in einer Firma mit einer sehr formellen, statischen, innen-orientierten und Risiko-meidenden Kultur die Konflikte kalt austragen. Die Kultur einer Organisation ist in der Regel doch etwas mächtiger als die Haltung einzelner Personen. Sobald sich aber wichtige innere oder äussere Umstände ändern, kann der kalte Konflikt in einen heissen umschlagen.

Es gibt auch Situationen, in denen eine heisse und eine kalte Konfliktkultur aufeinander treffen:

- in der Firmenzentrale im vornehmen Hauptbüro wird vielleicht auf kalte Weise gestritten, in den Filialen auf raue und heisse Art;
- oder: In den obersten Führungsebenen wird ein bestimmter Konflikt kalt ausgetragen, äusserlich gesehen also nicht sehr spektakulär und unkontrolliert, während er in den unteren Ebenen auf heisse Art läuft;

Für einige Zeit kann eine Partei heiss und die andere kalt kämpfen. Zwei Wetterfronten stossen hier gleichsam aufeinander. In der Regel findet hier ein Streit um die bestimmende Konfliktkultur statt. Denn jede Partei ist bemüht, den Konflikt so auszutragen, dass sie dabei einen „Heimvorteil“ hat, weil die Konfliktform ihrer Eigenart und ihren Interessen am besten entspricht. Nach einiger Zeit wird sich entscheiden, wer sich durchsetzt und damit auch die Austragungsform bestimmt.

Die Eskalation verläuft generell so, wie ich dies in „Konfliktmanagement“ (Glasl 2002) und „Selbsthilfe in Konflikten“ (Glasl 2000) ausführlich beschrieben habe. Im heissen Konflikt geschieht dies emotional, offen und deutlich erkennbar, im kalten Konflikt hingegen auf verdeckte Weise, so dass für den ungeschulten Blick vielleicht gar kein nennenswerter Konflikt zu bestehen scheint. Im Hintergrund wird jedoch heftig Lobby betrieben, wodurch vor offiziellen Entscheidungen in Gremien die Würfel schon gefallen sind und die späteren Sitzungen somit zur reinen Farce verkommen. Es werden Intrigen organisiert und Fallen gestellt, die Koalitionen der Gegenseite werden hinter den Kulissen massiv aufgeweicht oder zerstört; die Umgebung wird systematisch bearbeitet, um sich gegen den Feind zu stellen. Später kann oft schwer nachvollzogen werden, was genau gelaufen ist.

5. Stufen der Konflikteskalation

(nach Friedrich Glasl)

Mechanismen, die zur Eskalation von Konflikten beitragen:

- : Zunehmende Projektion, bei wachsender Selbstfrustration

Die Konfliktparteien neigen dazu, die andere Seite als Ursache aller Probleme und Frustrationen zu sehen. Sie projizieren alles Negative auf die Gegenpartei. Andererseits frustrieren sich die Konfliktparteien mit unbeherrschten Aktionen selbst. Dadurch wächst auf beiden Seiten das Unbehagen mit sich selbst.

- : Ausweitung der strittigen Themen, bei gleichzeitiger Reduzierung der Komplexität

Von den Konfliktparteien werden immer mehr Punkte in den Konflikt hineingezogen und zu Streitthemen gemacht. Bei steigender Anzahl der Themen wächst jedoch auch die Komplexität. Die Konfliktparteien reagieren darauf durch eine starke Vereinfachung in der Wahrnehmung der Konfliktsituation.

- : Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen, bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen

In der Auseinandersetzung vermischen sich persönliche Ebene, Sachebene und Emotionen zusehends. Klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht mehr zu identifizieren. Aufgrund der hohen emotionalen Bedrohlichkeit neigen jedoch die Konfliktparteien dazu, einfache Erklärungsmodelle zu nutzen (weil Du das, habe ich das...).

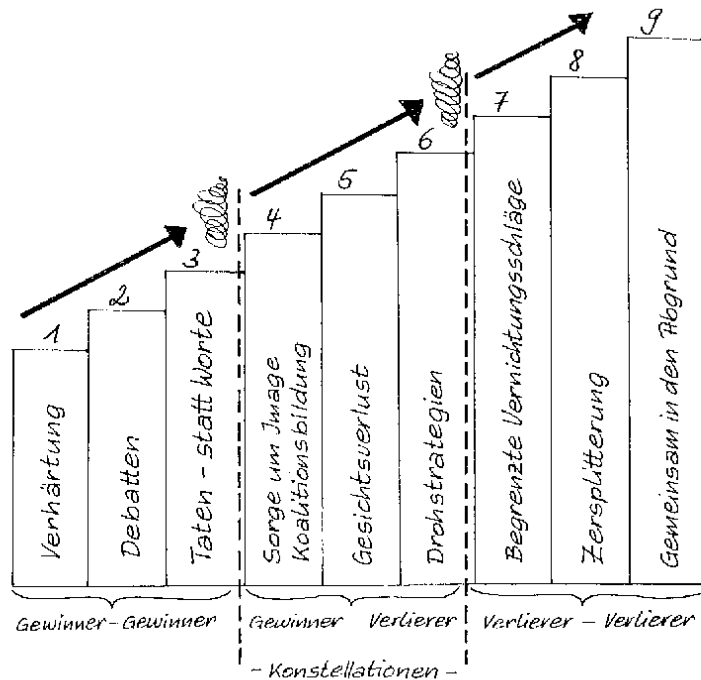
- : Ausweitung der sozialen Dimension, bei gleichzeitiger Tendenz zur Personifizierung

Zur eigenen Unterstützung organisieren sich die Konfliktparteien jeweils weitere Personenkreise. Dies führt zu einer Ausweitung des sozialen Umfangs des Konfliktes. Dabei nehmen die direkten Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Konfliktbeteiligten ab. Gleichzeitig kommt es zu einer Personifizierung der Konfliktsachen (Das passierte nur, weil Herr/Frau sich so verhalten hat).

- : Beschleunigung der Konfliktdynamik durch Bremsen

Durch Drohungen erhoffen sich die Konfliktparteien jeweils ein Einlenken, einen Rückzug der gegnerischen Seite. Häufig ist die Wirkung jedoch umgekehrt: der Gegner reagiert mit noch stärkeren Massnahmen, die Eskalation wird beschleunigt. Was als Abschreckung gedacht war, wirkt als Provokation.

Stufen der Konflikteskalation



: Erste Stufe: Verhärtung

Der Konflikt ist noch relativ still. Die Kommunikation scheint sich wie bisher in alltäglichen, auskömmlichen Bahnen zu bewegen. Allerdings braucht die Verständigung schon deutlich mehr Zeit und Energie. Gewisse positionelle Erstarrungen sind zu beobachten. Gelegentlich wird eine Kurzattacke geritten. Aber insgesamt sind die Konfliktparteien noch davon überzeugt, dass ein „gutes Gespräch“ alle Differenzen beilegen könne.

: Zweite Stufe: Debatten

Die spürbare Gereiztheit kann dazu führen, dass die Parteien nun schärfer miteinander debattieren. Das Klima wird frostiger. Polarisierungen finden statt. Man demonstriert vor Nichtbeteiligten, wie die gegnerische Partei sich verhalte, schafft also Öffentlichkeiten, sinnt auf taktische Manöver.

: Dritte Stufe: Taten statt Worte!

„Der Worte sind genug gewechselt, lasst Taten folgen.“ Die Konkurrenz wird heftiger. Man beweist einander Selbstsicherheit und Entschlossenheit, versucht, in dominante Positionen zu gelangen; Parteien formieren sich. Gesten und Haltungen, also die nonverbale Kommunikation in Wahrnehmung und Handeln, gewinnen an Bedeutung.

Zusammenfassung: Die Stufen eins bis drei sind - mit schwindender Tendenz - von einer Gewinner-Gewinner-Mentalität gekennzeichnet; noch sind die Konfliktparteien von der Auffassung bestimmt, den Streit durch intensiven Austausch, gründliche Diskussion der Streitpunkte beigelegt werden könne. Man will einander nicht ausschliessen oder verdrängen; noch wird das Gemeinsame betont.

: Vierte Stufe: Sorge um Image/Koalitionen

Rigorousität im Konfliktaustrag wird spürbar. Die Konfliktparteien setzen auf Stereotype, malen schwarz-weiss. Vor Opfern wird nicht mehr zurückgeschreckt. Unterstellungen sind an der Tagesordnung. Jede Konfliktpartei versucht, sich selber im besten Licht darzustellen und für potentielle Bündnispartner attraktiv zu machen. Mehr noch: Unbeteiligte werden hereingezogen und zu Stellungnahmen gepresst. Wechselseitige Provokationen bleiben nicht mehr aus.

: Fünfte Stufe: Gesichtsverlust

Die Konfliktparteien versuchen, einander zu demaskieren; sie attackieren gezielt das Ansehen des Gegners und fürchten gleichzeitig um eigenen Gesichtsverlust. „Gelungene“ Angriffe verfestigen das Bild vom Gegner. Das Klima wird giftig und gefährlich - auch für Konfliktindifferente. Die eigene Handlungsweise wird selbstmitleidig als Folge der Schlechtigkeit des Gegners ausgegeben. Die Beteiligten äussern: „Wir können nicht mehr zurück.“ Kennzeichnend für diese Phase: die Bedrohung (auch schon der teilweise Verlust) der Identität.

: Sechste Stufe: Drohstrategien

Der Übergang von der fünften auf die sechste Stufe ergibt sich sozusagen automatisch; die Konfliktparteien haben nur noch geringe Hemmungen, Drohstrategien anzuwenden. Ultimaten werden ausgesprochen mit der Folge von „Selbstbindungsaktivitäten“ (Glasl, S. 219); der eigene Handlungsspielraum wird dramatisch eingeschränkt. „Overperception“ (Überempfindlichkeit), „Overreaction“ (Überreaktion) und „Overdesign“ (Überzeichnung) (Glasl, S. 270) sind die Kennzeichen der Drohungen. Die Gegner erscheinen in der beschriebenen Wahrnehmungsverzerrung zunehmend als „Kategorien“ - und nicht länger als Personen. Noch bleibt es bei Drohstrategien - in der vagen Hoffnung, sie könnten die Eröffnung von unkalkulierbaren Gewalthandlungen verhindern helfen.

Zusammenfassung: Die Phasen vier bis sechs sind von einer Gewinner-Verlierer-Konstellation geprägt; d.h. die Konfliktparteien rechnen nicht mehr mit einer gütlichen Einigung, sondern setzen auf Machtgewinn zu Lasten der anderen Partei.

Konfliktlösungsstrategien werden nun komplizierter und aufwändiger. Während in den Phasen eins bis drei noch auf die Selbstheilungskräfte gesetzt werden konnte - in der Regel mobilisieren weniger vom Konflikt betroffene Teile der Konfliktsysteme Strategien gegen eine Eskalation der Auseinandersetzung - wird für die Phasen vier bis sechs externe Hilfe im Sinne von Dritt-Partei-Interventionen notwendig.

Mit der Haltung „Vorwärts um jeden Preis!“ lässt sich die Wende zu den Phasen sieben bis neun kennzeichnen.

: Siebte Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

Der Gegner wird entseelt, entmenschet, verdinglicht. Die vorherrschenden „pessimistischen Antizipationen“ (Glasl, S. 273) lassen das gegnerische Drohpotential grösser erscheinen, als es faktisch ist. Die Konfliktparteien konzentrieren ihre Kräfte, um der Gegenpartei einen empfindlichen Schaden zufügen zu können. Dabei ist es wichtiger, dem Gegner einen Nachteil, als sich einen Vorteil zu verschaffen (vgl. das Phänomen der Schadenfreude); d.h. die Konfliktparteien sind von einem zunehmend irrationalen Kalkül beherrscht. In staatlichen und zwischenstaatlichen Konflikten wird ein neues „Recht“, das Kriegsrecht, proklamiert.

Die Konfliktparteien wissen insgeheim, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. „Was zählt, ist ein gegenseitiges Aufrechnen des Schadens.“ (Glasl, S. 273).

: Achte Stufe: Zersplitterung

Die destruktiven Einstellungen und Attacken nehmen überhand. Das „zentrale Nervensystem des Feindes“ (H. Kahn, zit. bei Glasl, S. 276) wird angegriffen und soll zerstört werden. Fromm spricht in seinen Untersuchungen von der nekrophilen Lust an Vernichtung und Tötung. Die Konfliktparteien sind zwar zu grossen Opfern bereit, noch aber setzen sie auf das eigene Überleben.

: Neunte Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Jetzt wird die Grenze zum Selbstopfer eingerissen. Gewalt ist so total geworden, dass ein Schritt zurück unmöglich erscheint. Die Konfliktparteien schlagen besinnungslos aufeinander ein; ihr einziger „Gewinn“ besteht im Wissen, den Feind mit in den Abgrund gerissen zu haben.

Zusammenfassung: Die Stufen sieben bis neun sind von einer Verlierer-Verlierer-Konstellation gekennzeichnet. Es gibt keine Realität mehr ausserhalb des Konflikts; bzw. alle Realität verschwindet im "schwarzen Loch" der Krise. Mit dem Realitätsverlust haben die Parteien die Fähigkeiten, Alternativen zu ihrem Konflikt zu denken, verloren. Der Zugang zu Konfliktlösungsressourcen ist daher verschüttet. Dies bedeutet, dass eine Konfliktregelung nur mehr mit Hilfe einer Machtintervention in Gang kommt.

Heisse und kalte Konflikte eskalieren in den Stufen 1 – 5 unterschiedlich

Eskalation auf die heisse Art:

Eskalation auf die kalte Art:

1. Verhärtung

Es kommt immer wieder zur Verhärtung und Kristallisierung von Standpunkten. Ärger und Betroffenheit darüber und Verspannungen der Personen werden gezeigt und möglichst direkt angesprochen. Bei Meinungsdivergenzen wird die Intensität der Überzeugungsarbeit erhöht.

Bei Meinungsdivergenzen wird geschwiegen oder das Thema gewechselt. Der Ärger über die Verspannungen wird geschluckt und nur indirekt geäussert: durch ostentative Nebengespräche, indirekte Anspielungen, Zynismus, negative Berichte ausserhalb der Gruppe.

2. Debatte, Polemik

Polemik durch die Polarisierung in Denken, Fühlen, Wollen wird emotional ausgekostet, auch mit spielerischer Leidenschaft und mit „sportlicher Freude“ am Kräfteressen betrieben. Weil die bisher vorgesehene Zeit für Debatten nicht mehr ausreicht, wird zusätzliche Zeit eingeräumt. Bestehende Regeln und Prozeduren werden möglichst ignoriert, um in der verbalen Auseinandersetzung nicht eingeschränkt zu sein. Streitgespräche werden mehr und mehr chaotisch und überwuchern die normale Arbeit.

Bei den Opponenten und bisher unbeteiligten Beobachtern und Zuschauern wird direkt für den eigenen Standpunkt geworben.

Die vermeintliche eigene Überlegenheit wird übertrieben ausgelebt und triumphierend zur Schau gestellt.

Der „Oberton“ (was offiziell gesagt wird) und der „Unterton“ (was zwischen den Zeilen an Negativem durch den Tonfall usw. zu hören ist) klaffen mehr und mehr auseinander. Die Streitenden springen absichtlich zwischen Sach- und Beziehungsebene um daraus taktische Vorteile zu ziehen. Die Anzahl der Streitthemen nimmt schnell zu.

Es gibt noch keine *starren* Parteien, sondern je nach Streitthema finden immer wieder andere Personen zusammen.

Vor Sitzungen wird durch Lobby Stimmung für die eigene Sache und vor allem gegen den Standpunkt der Gegenpartei gemacht. Viel Energie wird dafür aufgewendet, die Fehler in den Auffassungen der Gegenpartei aufzuzeigen. Positionspapiere werden im Vorfeld in Umlauf gebracht und Zustimmung wird abseits offizieller Kanäle gesucht.

In der direkten Auseinandersetzung nimmt zynisches, sarkastisches Abwerten und Entkräften der gegnerischen *Standpunkte* (noch nicht der Personen selbst) mehr Raum ein als das Werben für den eigenen Standpunkt. Statt direkten mündlichen Auseinandersetzungen wird möglichst nur indirekt und schriftlich kommuniziert. Anonyme Formen der Beschlussfassung (z.B. durch Rundlauf statt durch Diskussion) sowie neue Regeln und Prozeduren nehmen zu.

Im „Oberton“ wird betont, dass die Auseinandersetzung *sachlich* geführt werden sollte, während der negative „Unterton“, der gegen die *unterstellten* Absichten und Ansichten der Gegenpartei gerichtet ist, stärker wird.

Immer mehr Themen, die in den Streit eingebracht werden, bleiben ungelöst liegen und werden unbesprechbar bzw. tabuisiert. Die verbleibenden Gespräche werden zäher und starrer.

3. Taten statt Worte

Nach Debatten und Polemiken meinen die Konfliktparteien, dass Reden nichts mehr bewirkt. Deshalb geht es um das Durchdrücken der eigenen Ideen und Ziele gegen den Willen der anderen Partei. Bevor diese jedoch vor vollendete Tatsachen gestellt wird, wird offen angekündigt, „dass etwas geschehen wird“. Dennoch bleiben die Aktionen überraschend und führen zu beschleunigter Eskalation. Persönliche Aggression sowie durch die Gegenpartei erlittene Verletzungen werden unverhüllt gezeigt.

Das erstarkte Wir-Gefühl der eigenen Partei und die Geschlossenheit der eigenen Gruppe werden prahlerisch ausgekostet. In den eigenen Reihen wird von den Mitgliedern Meinungsanpassung gefordert: „Abweichler“ werden deutlich zur Ordnung gerufen bzw. ostentativ bestraft („Exempel statuieren“). Das Einfühlungsvermögen für die Befindlichkeit der Gegenpartei ist drastisch geschwunden.

Es findet starke Lobby ausserhalb der offiziellen Begegnungsforen und hinter dem Rücken der Gegenpartei statt.

Es ist jetzt gang und gäbe, der Gegenpartei Fallen zu stellen sowie durch Überraschungs- und Täuschungsmanöver und Hinweise auf formelle Vorschriften und „Sachzwänge“ zu blockieren und geschickt auflaufen zu lassen. Die Gegner an der Zielerreichung zu hindern ist wichtiger als eigene Ziele zu verwirklichen.

Frustrationen der Gegenpartei werden zynisch als „selbstverschuldet“ kommentiert. Die Schadenfreude über unangenehme Folgen für die Gegner wird nach aussen nur unterkühlt gezeigt, nach innen jedoch gefeiert.

Unter den Konfliktparteien stellt sich mehr und mehr ein Gefühl ein, gebremst und blockiert zu sein. Ärger über die verfahrenere Situation macht sich breit und bewirkt eine depressive Stimmung.

Die eigenen Gefühle der Lähmung und Ohnmacht führen zu Phantasien über die enorme Machtfülle und Bösartigkeit der

4. Images, Koalitionen

Zusätzlich zu den Aktionen des Durchdrückens werden Image-Kampagnen offen geführt, indem durch Betonung des *positiven Selbstbildes* das Gegnerbild automatisch negativer wird. Bei jeder Gelegenheit wird die Gegenpartei mit dem negativen Klischeebild konfrontiert, dass sich die Feinde gemacht haben. Symbiotische Zusammenschlüsse dienen vorerst dazu, sich bei anderen Personen oder Gruppierungen Bestätigungen für die Richtigkeit der eigenen Anliegen und Vorgehensweise zu holen. Deshalb erfolgt die Koalitionsbildung noch überwiegend durch emotionale, spontane Sympathiebekundungen, indem sich Gleichgesinnte für die gemeinsame Zielerreichung verbünden. Im Laufe dieser Stufe entstehen jedoch immer mehr militante Allianzen, die gegen den gemeinsamen Feind zu Felde ziehen. Die Grösse und Stärke der eigenen Koalition wird weit überschätzt und nach aussen übertrieben dargestellt. Offenes Sticheln und Ärgern führen zu immer neuen Enttäuschungen und schüren das Misstrauen.

Die Aktionen des gegenseitigen Behindertens und Blockierens nehmen stark zu. Immer öfter wird ein geheimer „Kriegsrat“ mit Verbündeten einberufen, um den Gegner in die Enge zu treiben. Immer wieder kommt es zu Pattstellungen, in die zwar von allen Seiten viele Kräfte investiert werden, die aber selten etwas bewegen. Die Unzufriedenheit über mangelnde Erfolge führt zu Selbstvorwürfen und Selbsthass („Impllosionen“) und entlädt sich in gegen sich selbst gerichteten Aggressionsakten. Verdecktes gegenseitiges Sticheln und Ärgern wird beharrlich geleugnet. Es werden viele verdeckte Image-Kampagnen durchgeführt: Durch gezieltes Anschwärzen des Gegners soll das eigene Bild von selbst positiver werden, damit sich andere Menschen vom Gegner abwenden und er geschwächt wird. Gleichzeitig werden rufschädigende Aussagen massiv geleugnet. Weil jede Konfliktpartei Verletzungen und Schaden erleidet, ohne deren genaue Quelle zu kennen, wuchern gegenseitige Vorwürfe, Beschuldigungen und Schuldzuweisungen.

5. Gesichtsangriff und Gesichtsverlust

Das (vermeintliche) Entdecken von Widersprüchen, Lügen und Verfehlungen führt zu grosser Entrüstung, die auch offen gezeigt wird. Beschuldigungen werden äusserst emotional vorgebracht, wodurch sich die Personen, die sich bisher im Konflikt nicht so stark engagiert haben, einer Seite anschliessen. Dies alles zielt auf den „Todesstoss“ hin, mit dem der Gegner (bzw. die wichtigste Vertretungsperson der Gegnerpartei) öffentlich entlarvt wird: Dieser Person wird nachgewiesen, dass sie „immer schon“ gelogen, betrogen und manipuliert habe. Dies führt zu einer spektakulären Ausstossung der total diskreditierten Person (oder Gruppe). Mit den Verteufelungen des Gegners wird die eigene Partei umso mehr als unschuldig, gutgläubig und ehrenhaft dargestellt. Mit Vehemenz werden viele Probleme der letzten Zeit dem überführten Missetäter angelastet. Offener Hass regiert die Szene.

Für die geplante Entlarvung werden unter grösster Geheimhaltung Schwarzbücher (Listen der Verfehlungen des Feindes) angelegt, ausgetauscht und gesammelt. Der richtige Zeitpunkt für die öffentliche Entlarvung vor genügend Zeugen wird genau geplant. Scheinbare Überraschungsmanöver und Fangfragen werden eingebaut und inszeniert, durch die der Feind völlig in die Enge getrieben wird, sich in Widersprüchen verfängt usw. und sich schliesslich von selbst als moralisch völlig verwerflich zu erkennen geben soll. Die Umzingelung wird schrittweise enger und enger, bis der Gegner, in seiner Ehre völlig zerstört, zusammenbricht. Die eigentliche Entlarvung kann von der angreifenden Partei letztendlich sogar – äusserlich gesehen – kontrolliert und beherrscht durchgeführt werden, so dass ihr als Aufdecker keine unlautere Emotionalität vorgeworfen werden kann. „Wir konnten nicht anders, wir mussten es tun!“ wird zur Rechtfertigung gesagt.

6. Interventionsmöglichkeiten

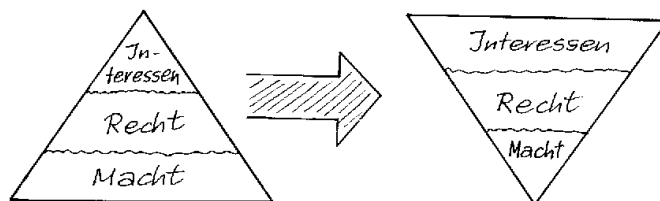
Grundsätzliches zur Konfliktregulierung:

Konflikte können - sehr grob formuliert - auf dreierlei Arten reguliert werden:

- : Mit Hilfe von Macht - d.h. der mächtigere Konfliktpartner oder eine Drittpartei erzwingt eine Lösung; zu deren Durchsetzung stehen entsprechende Machtmittel zur Verfügung (Gewalt, Geld, Beziehungen)
- : Mit Hilfe des Rechts - es wird entschieden, wer im Recht ist; diese Verfahrensweise setzt Rechtssatzung, -mittel und -instanzen voraus
- : und unter der Berücksichtigung von Interessen - d.h. die Konfliktpartner eruieren ihre tieferliegenden Wünsche, Ansprüche, Bedürfnisse und erarbeiten einen Interessenausgleich.

In der Mehrzahl der Fälle entscheidet „Macht“, gefolgt von „Recht“ und - mit einigem Abstand - „Interessen“.

Wünschenswert wäre jedoch - im Sinne einer Konfliktregelung, die niedrigen Kosten, hohe Zufriedenheit mit den Ergebnissen, Entwicklung der Beziehung und eine dauerhafte Lösung bringt - das umgekehrte Verhältnis.



Dritt-Partei-Rollen und Interventionen

Konfliktgegenstände, Art der Konfliktparteien, Reichweite und Geschichte des Konflikts bestimmen die Rollen und Interventionen von Drittparteien. Auf Grund der Vielfalt der Determinanten wird faktisch jeder Konflikt zu einem Sonderfall; dies bedeutet, dass die Vorgehensweisen von Drittparteien sich nur modellhaft systematisieren lassen. Der folgende Versuch bezieht sich auf Glasls Arbeiten.

- : Moderation

Auf den Stufen 1-3 haben Drittparteien in erster Linie die Rollen von Moderatoren. Sie unterstützen die Konfliktpartner darin, ihre Selbstheilungskräfte zu mobilisieren. Motto: „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das Gespräch zwischen den Konfliktparteien muss wieder in Gang gebracht und intensiviert werden. Dazu müssen die unterschiedlichen Standpunkte möglichst präzise herausgearbeitet, veröffentlicht und die Differenzen angesprochen werden. Dabei erweisen sich die klassischen Visualisierungstechniken als hilfreich; die Konfliktgegenstände treten auf diese Weise „schwarz auf weiss“ den

Konfliktparteien gegenüber. Oft wird allein die Identifikation der Konfliktpunkte in der „Öffentlichkeit“ der Konfliktparteien heilsam; Lösungen ergeben sich dann wie von selbst.

Im Übrigen kommt das ganze Repertoire der systemorientierten Beratungs-Methodik zum Zuge: Einzelinterviews der anwesenden Personen durch den Moderator, zirkuläres Fragen, angenommen dass-Fragen, kontrollierter Dialog, analoge Verfahren mit Symbolen, Skulpturen, usw.

Der Moderator achtet darauf, dass sein Vorgehen in allen Situationen für die Konfliktparteien transparent, verständlich und nachvollziehbar bleibt; Interventionen werden erläutert und mit den Konfliktparteien abgestimmt; sie dürfen sich nur auf Informationen beziehen, die in den Gesprächen öffentlich geworden sind. Das heisst auch: der Moderator muss - nicht zuletzt um der Integrität der eigenen Rolle willen - Widerstand gegen die Versuche der Konfliktparteien aufbieten, ihn mit Nebeninformationen zu bedienen. Wer ausserhalb der Beratungsgespräche Informationen liefern will, sollte **nachgerade** stereotyp mit der Frage konfrontiert werden: „Können Sie, was Sie mir jetzt sagen wollen, nachher den Anderen mitteilen?“

In der Regel sind Konfliktinterventionen im Sinne der Moderation nach kurzer Zeit erfolgreich.

Wenn Interventionen im skizzierten Sinn wirksam sein sollen, müssen die Rollen der Dritt-Parteien klar definiert und die Definitionen von den Konfliktpartnern geteilt werden.

: Prozessbegleitung

Auf den Stufen 4-6 - die Konfliktparteien antizipieren jetzt zunehmend Sieg oder Niederlage im Konflikt - genügen Interventionen in der Stilrichtung der Moderation nicht mehr; jetzt bedarf es einer intensiven Prozessbegleitung, die weitergehende Interventionen beinhaltet. Nun muss stärker am Konfliktpotential, den tieferen Motiven und Bedingungen des aktuellen Streitfalls gearbeitet werden. Damit begibt sich die Drittpartei in Räume des kaum noch Bewussten bzw. sogar des Unbewussten; pathologische Konfliktmuster müssen aufgespürt und bearbeitet werden. Die Drittpartei muss sich also auf einen längeren Prozess einrichten, der analog den Regressionen der Parteien immer wieder Rückschläge erleidet.

Damit es überhaupt zu Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien kommt, muss Vertrauen aufgebaut werden. Dazu ist vorab eine Stärkung und Konsolidierung der einzelnen Konfliktparteien nötig, die ja in ihrer Identität und ihrem Selbstvertrauen schon empfindlich getroffen sind. Eine zu früh inszenierte Konfrontation der Konfliktparteien kann sich u.U. als schädlich auswirken. Die Arbeit mit den Konfliktparteien einzeln bringt die Beratung in eine gefährliche Position; damit sie Akzeptanz und Vertrauen in ihre Integrität nicht verspielt, müssen ihre Aktionen abgesprochen und bekannt sein; die Kontakte müssen symmetrisch erfolgen, damit keine Partei den Eindruck erhält, die andere werde vorgezogen.

Die Drittpartei eruiert Vorgeschichte und tiefere Motive des Konflikts; sie stärkt die Identität der Konfliktparteien, indem sie präzise den Konfliktgegenstand herausarbeitet, die eigenen Werte und Ängste abbaut und sich zugleich um eine Herausarbeitung und Relativierung der jeweiligen Wirklichkeitssicht bemüht. Dies geschieht mittels der systemorientierten Methodik (s. unter Stufen 1-3). Für ein Konfrontationstreffen ist ein Minimum an wechselseitiger Empathie Voraussetzung. Die direkten Begegnungen müssen sorgfältig vorbereitet und gewissenhaft strukturiert werden; dazu sind u.U. spezielle Kommunikationsregeln zu verschreiben und durchzuhalten. Oft ist es nötig, eine wechselseitig gültige Begrifflichkeit zu finden und festzulegen.

: Coaching

In Fällen der Konfliktstufen 5 und 6 zeigt sich immer wieder, dass existentiell verunsicherte Mitglieder von Konfliktparteien separat ein Coaching brauchen. Wer dieses anbietet, muss sorgfältig abgewogen werden (Rollenkonflikte der Drittpartei!).

Die entscheidende Leistung der Drittpartei besteht darin, zwischen Konfliktstrukturen zu differenzieren, die durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder durch dysfunktional defiziente Strukturen oder Abmachungen begründet sind. Bei u.U. notwendigen organisatorischen Veränderungen können nach Bedarf Entscheidungsträger in den Beratungsprozess einbezogen werden.

So beschriebene Prozessbegleitungen verlangen erheblichen Einsatz, Fachkompetenz und deutlich mehr Zeit. Berater brauchen hohe Frustrationstoleranz, da die Interventionen oft weder die erwünschte noch überhaupt Wirkungen zu zeitigen scheinen. Wichtig sind flankierende Massnahmen (z.B. die Verabredung, dass „business as usual“ gilt; dass Massnahmen ausgesetzt werden u.ä.) und eine behutsame „Nachsorge“, damit verabredete und geplante Veränderungen sich einleben.

: Vermittlung

Schon gelegentlich bei Stufe 6, ganz deutlich jedoch auf den Stufen 7-9 zeigt sich, dass Beratung als Drittparteifunktion keine Konflikt-handlungsstrategie mehr darstellt. Denn in diesen Phasen sehen die Konfliktparteien ja keine Möglichkeit mehr für eine kooperative Konfliktbewältigung. Eine Gemeinsamkeit besteht allenfalls noch darin, den schon entstandenen und noch zu erwartenden Schaden zu begrenzen.

In minder gravierenden Fällen hat die Drittpartei die Möglichkeit der Vermittlung. Dabei werden die gegnerischen Positionen präzisiert, die Streitpunkte nach ihrer Regelbarkeit gewichtet und mit dem Ziel eines Kompromisses verhandelt.

In gravierenden Fällen sind Interventionen im Sinne des richterlichen Entscheids angezeigt. Sie funktionieren in dem Masse, wie die „Legitimität durch Verfahren“ und d.h. für die Rollenträger: Neutralität, Unparteilichkeit und Unbefangenheit sichergestellt sind. Die Rollenträger benötigen sozial anerkannte und durch Rechtssätze gebundene Macht zur Durchsetzung ihrer Entscheidungen. Sie definieren - u.U. weitestgehend unabhängig von den Konfliktparteien - den Konfliktgegenstand, kommen zu einer eigenen Anschauung des Konfliktprozesses und fällen ein Urteil, das in der Regel nur die aktuelle Konfliktlage berücksichtigen kann.

Eine Beeinflussung des Konfliktverhaltens der Konfliktparteien, eine Einwirkung auf Konfliktmotive und -ursachen bleiben dem Schiedsrichter versagt; die Feindschaft zwischen den Konfliktparteien wird somit nicht überwunden.

Im Extremfall ist der Machteingriff geboten. Er setzt voraus, dass die intervenierende Instanz über ausreichend Einfluss verfügt, die Konfliktparteien auf längere Sicht von Konflikt-handlungen abzuhalten. Vor einer Intervention müssen daher die Machtsysteme sich dem Kalkül unterziehen:

- Hat unsere Intervention Durchsetzungschancen?
- Können wir uns die Kosten der Intervention leisten? Oder ist es „billiger“, den Konflikt zu dulden?
- Welche Wirkung hat ein Machteingriff auf benachbarte Systeme?

7. Interventionsansätze

Das Vorgehen bei heissen oder kalten Konflikten unterscheidet sich vor allem in den ersten Schritten voneinander. Sobald jedoch die Konfliktbehandlung bereits einige Fortschritte gemacht hat, wird das Bearbeiten beider Konflikttypen einander immer ähnlicher werden können.

Die Bezeichnung ‚heisse Konflikte‘ und ‚kalte Konflikte‘ müsste eigentlich lauten ‚überhitzte Konflikte‘ und ‚unterkühlte Konflikte‘. Bei Überhitzung dominiert die Tendenz zur Selbstauflösung eines Systems, während bei Unterkühlung der Tod durch Erstarrung droht. Beides sind Extremformen. Deshalb besteht die Konfliktbehandlung bei kalten (unterkühlten) Konflikten darin, die Situation anzuwärmen, d.h. etwas zu eskalieren – jedoch ohne zu überhitzen. Und in heissen (überhitzten) Konflikten geht es darum, die Auseinandersetzung etwas abzukühlen ohne sie zu unterkühlen oder gar einzufrieren. Die überschüssige Qualität des einen Konfliktes trägt in moderater Dosierung zur Konfliktbehandlung im anderen Konflikt bei.

Vorgehensweisen bei heissen Konflikten

Es geht zunächst darum, den Gang der Ereignisse zu entschleunigen. Ansonsten rennt der Berater oder der Mediator den Ereignissen immer hinterher. Entschleunigung kann durch vielerlei Methoden erreicht werden:

- es werden Status-quo-Regelungen getroffen, z.B. dass keine neuen Themen aufgegriffen werden und keine weiteren Personen ins Spiel kommen sollen;
- es wird Themenbegrenzung vereinbart, für eine bestimmte Zeit einige Themen nicht zu besprechen, weil sie emotional zu heiss sind und erst noch Voraussetzungen für eine konstruktive Bearbeitung geschaffen werden müssen;
- ein Thema wird nicht in einem Stück bis zur Konklusion besprochen, sondern nach bestimmten Phasen wird eine Nacht bzw. eine kürzere oder längere Bedenkzeit eingeschoben;
- es wird vereinbart, dass sich bestimmte Personen aus der vordersten Kampflinie zurückziehen, weil sie für manche als „rotes Tuch“ wirken;

Darüber hinaus werden Spielregeln für die Kommunikation und vor allem für das Austragen der Differenzen vereinbart. Dies kann sein:

- eine Redezeitbeschränkung;
- die Worterteilung durch die Drittpartei;
- die Artikulierung von Ich-Botschaften statt Du-Botschaften und anstelle allgemeiner, unpersönlicher „Man-Aussagen“;
- das Wiederholen einer Aussage der Opponenten, bevor ein eigener Standpunkt ausgesprochen wird usw.

Für eine genau definierte Zeitspanne werden Interim-Vereinbarungen getroffen, in denen bestimmte Regeln strikt eingehalten und überprüft werden. Dies kann z.B. die Abkürzung eines bestimmten Entscheidungsweges sein, oder der vorübergehende Sitz in einem Gremium usw. Die Vorschläge dazu kommen vom Begleiter oder dem Berater und werden auf deren Autorität hin zunächst probeweise angenommen. Ziel dieser Interim-Vereinbarungen ist, die ‚free style‘-Auseinandersetzungen in kontrollierte Bahnen zu lenken und damit positive Erfahrungen zu ermöglichen. Die Drittpartei übernimmt es, die Einhaltung dieser Vereinbarungen zu garantieren. Dafür muss sie ermächtigt werden, Personen direkt anzusprechen, wenn sie diese Vereinbarungen gebrochen haben.

In heissen Konflikten können bestimmte, sorgfältig ausgewählte Ergebnisse von Interviews in einem sehr frühen Stadium an die Parteien zurückgemeldet werden. Dies kann sehr gut so geschehen, dass die verschiedenen Konfliktparteien gleichzeitig im selben Raum anwesend sind und mit den Ergebnissen konfrontiert werden. Wenn dann bereits Spielregeln für die Gesprächsführung vereinbart worden sind, kann eine heisse aber klärende Auseinandersetzung stattfinden. Die Begleiter werden darauf achten müssen, dass sie immer wieder das gerade stattfindende Geschehen ‚hier und jetzt‘ genau wahrnehmen und reflektieren, weil sich darin dieselben Konfliktmechanismen zeigen werden, die auch beim Entstehen des Konfliktes wirksam waren. Unterbrechungen

oder der Wechsel von Grossgruppen und Kleingruppen usw. können die nötige Entschleunigung und Formalisierung bringen. Danach können auch konfrontierende Gespräche zu den Streitpunkten, zu den Beziehungen, zu organisatorischen Mängeln usw. organisiert werden.

Und es ist in der Regel – wenn die Eskalation nicht die Stufe 5 erreicht hat – sehr schnell möglich, miteinander an gemeinsamen Zielen und Zukunftsvorstellungen zu arbeiten. Die Vergangenheit verfolgt sie nicht so sehr, wie dies in kalten Konflikten der Fall ist.

Vorgehensweise in kalten Konflikten

Für die ersten Schritte in kalten Konflikten ist wesentlich mehr Umsicht und Vorsicht erforderlich als in heissen Konfliktsituationen. Auch wenn der kalte Konflikt erst bis zur Stufe 3 eskaliert ist, empfiehlt es sich, die Parteien zunächst jede für sich anzusprechen und die erste Zeit mit ihnen getrennt zu arbeiten. Sie haben ja durch ihr Verhalten Distanz geschaffen, weil sie diese zum eigenen Schutz brauchen! Deshalb ist sehr darauf zu achten, dass nicht zu früh eine konfrontierende Begegnung herbeigeführt wird, die mehr zerstört als aufbaut.

Bei kalten Konflikten wird oft erst sehr spät eine Beratung hinzugeholt. Die Konfliktparteien wollen sich auf den Eskalationsstufen 1 und 2 noch nicht eingestehen, dass es Konflikte gibt, weil sie auch Angst vor direkten Auseinandersetzungen haben, in denen viel Schmutziges an die Oberfläche kommen könnte. Deshalb werden die Konfliktsymptome zugedeckt und geleugnet. Für die orientierenden Aktivitäten einer helfenden Drittpartei bedeutet dies, dass die Konfliktparteien erst dazu bewegt werden müssen, sich der Tatsache des Bestehens von Konflikten zu stellen. Eine sehr wirksame Methode ist das Verfahren des ‚Konsens über das Unerwünschte‘ (non-values, F. Glasl 2000, S.124-126). Mit dieser Methode malen sich die Konfliktparteien erst aus, wohin die Situation abdriften könnte, wenn nichts dagegen unternommen wird. Und nachdem sie intensiv das Gefühl aufkommen lassen, was dies für sie bedeuten würde, besinnen sie sich auf Aktionen, die sie in Eigenverantwortung und aus eigener Initiative unternehmen könnten, um die unerwünschte Fehlentwicklung abzuwenden. Die Ergebnisse dieser getrennten Besinnung werden später zwischen den Konfliktparteien ausgetauscht. Dabei können sie erfahren, dass sich auch die Gegenseite Sorgen über den Fortbestand der Organisation macht und etwas dagegen unternehmen will. Die Aktionen können dann sogar koordiniert werden und sind die Basis für weitere, gegenseitig abgestimmte Aktivitäten.

Durch das selbstgeschaffene Klima der Lähmung und Depression haben die Konfliktparteien ihr Selbstwertgefühl und den Glauben an Lösungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eingebüsst. Wer aber nicht an sich selbst glauben kann und nicht vom Eigenwert getragen ist, der hat keine tragfähige Basis für eine konfrontierende Auseinandersetzung mit der Gegenpartei. Darum muss in der getrennten Behandlung, die für einige Zeit Formen der „Pendeldiplomatie“ annehmen kann, erst dafür gesorgt werden, dass jede Konfliktpartei fähig ist, sich selbstkritisch anzusehen und Ressourcen aufzubauen, die es ihr ermöglichen, mehr im Frieden mit sich selbst zu leben. Dadurch kann an Problemen und Defiziten gearbeitet werden, die eine gute Selbststeuerung der Konfliktpartei erschwert haben. Die Erfolge dieser Arbeit ermutigen und befähigen dazu, sich dann der Begegnung mit der anderen Partei auszusetzen. Dafür gilt das Motto: „Nur wer ein Ich ist, kann einem Du begegnen!“

Diese Besonderheit kalter Konflikte erklärt, warum so viele Begleiter mit einer Strategie Schiffbruch erlitten haben, die ohne viel Vorbereitung ‚Confrontation-Meetings‘ nach Richard Beckhard (1969) durchgeführt haben und dabei auf grösste Widerstände gestossen sind. Auch wenn die Konfliktparteien die Richtigkeit bestimmter Diagnosebefunde erkennen sollten, fällt es ihnen doch besonders schwer, sich angesichts des Feindes Blössen zu geben und sich verwundbar zu machen. Deshalb ist die Abwehr heftig. Im kalten Konflikt können Konfrontationen erst viel später fruchtbar durchgeführt werden.

Die Begleiter bzw. der Vermittler können in ihrer Arbeit mit den einzelnen Parteien beispielhaft ein Klima der Nähe und Direktheit schaffen. Persönliche und emotionale Aussagen werden stimuliert und unterstützt. Langsam können bisher verborgene und vielleicht abgespaltene Emotionen der Konfliktparteien wieder als selbstverständlicher Teil der Persönlichkeit bzw. des Lebens einer Gruppe zugelassen und anerkannt werden. Die Angst vor der Emotionalität kann überwunden werden, wenn mit den Emotionen – vor allem mit den ungeliebten negativen Emotionen – ein ‚Dialog‘ geführt werden kann. Diese und ähnliche Interventionen bewirken ein Anwärmen ohne sogleich zu einer Überhitzung zu führen.

Tabuthemen werden beim Namen genannt. Vermeidungszonen und die Muster des Vermeidungsverhaltens werden ins Auge gefasst. Wenn die Konfliktparteien erkennen und zugeben können, von welchen Ängsten sie geleitet werden, dann können auch die Procedere-Verkrustungen aufgelöst werden: Verfahren und Spielregeln, die zur Erstarrung und Überdistanzierung geführt haben, werden gelockert. Im geschützten Rahmen der getrennten Arbeit kann mit Verhaltensweisen experimentiert werden, die ohne die Sicherheitsvorkehrungen starrer Regeln auskommen.

Die Konfliktparteien werden sich darauf jedoch nur einlassen können, wenn sie Vertrauen in die Integrität und Professionalität der begleitenden Drittpartei haben. Diese muss als Schutzmacht anerkannt sein. Sie kann dies erreichen, indem sie zusichert, dass eine Besprechung im grösseren Kreis jederzeit abgebrochen werden kann und unter vier Augen fortgesetzt wird. Es ist gut, dafür einfache und deutliche Signale zu vereinbaren, die ohne Diskussion von der Drittpartei aufgegriffen werden. Darüber hinaus kann die Drittpartei den Konfliktparteien auch von vornherein Beschwerdeverfahren für den Fall anbieten, dass sie der Drittpartei nicht mehr volles Vertrauen entgegenbringen.

Während in heissen Konflikten sehr schnell wieder an gemeinsamen Zukunftsvorstellungen gearbeitet werden kann, werden die Parteien im kalten Konflikt immer wieder von der Vergangenheit eingeholt. Deshalb müssen am Anfang Episoden und Wendepunkte genauer angeschaut werden, die im Laufe der Auseinandersetzung zu Verletzungen und Kränkungen oder zum fundamentalen Vertrauensbruch der Stufe 5 geführt haben. Dazu empfiehlt sich u.a. als Methode die „Mikro-Analyse kritischer Episoden“ (Glasl 2000, S. 159-163). Sie kann überraschende Klärungen ermöglichen. Dadurch kann zwar ein bedauerlicher Vorfall in der Vergangenheit nicht ungeschehen gemacht werden, aber die Konfliktparteien können dazu ein anderes Verhältnis gewinnen. Und dadurch kann die fesselnde Wirkung einer Konfliktepisode gelöst werden. Erst dann sind die Parteien wirklich in der Lage, an Fragen der Gegenwart und der möglichen gemeinsamen Zukunft zu arbeiten.

Durch kleine und konkrete Veränderungsschritte können die Konfliktparteien erleben, dass sie dem Konflikt nicht fatalistisch ausgeliefert sind, sondern dass sie ihr Schicksal wieder selbst in die Hand nehmen können. Solche Erfolgserlebnisse ermutigen dazu, auch schwierigere Themen zu bearbeiten. Dadurch wird allmählich das Gefühl der Lähmung und der Depression überwunden. Wenn dies gelungen ist, können mehr und mehr konfrontierende Methoden eingesetzt werden, die auch im heissen Konflikt gute Dienste getan haben.

Was ist zu tun, wenn in einer Situation kalte und heisse Formen gleichzeitig auftreten? Es empfiehlt sich, die ersten Schritte vor allem auf die kalten Syndrome abzustellen. Das heisst auch hier, dass durch ein getrenntes Vorgehen die Voraussetzungen für spätere gemeinsame Arbeitsgespräche geschaffen werden. Wenn sich verschiedene Konfliktparteien auf unterschiedlichen Eskalationsstufen erleben, ist die Einschätzung der tiefsten Stufe massgeblich. Beispielsweise sieht sich die eine Partei auf Stufe 4, während sich die andere auf Stufe 3 zu befinden glaubt. Die Interventionen müssen dann bei den Elementen und Personen ansetzen, die sich bereits auf Stufe 4 befinden.

8. Sechs Stufen kooperativer Konfliktregelung

Stufe 1

Den Konflikt identifizieren und definieren, d.h. abgrenzen gegenüber anderen Problemen.

Das heisst:

Sich Zeit nehmen, den Konflikt klar aussprechen, Ich-Aussagen machen, Kooperation anbieten, auf niederlagelose Methode verweisen.

Stufe 2

Mögliche Lösungen entwickeln.

Das heisst:

Zu möglichst vielen Vorschlägen anregen, alle Beteiligten einbeziehen, Angst vor Inkompetenz bei der Suche nach Lösungen abbauen.

Stufe 3

Lösungsmöglichkeiten kritisch bewerten.

Das heisst:

Lösungen streichen, die nicht alle Beteiligten akzeptieren können, Gefühle der Beteiligten bei einzelnen Vorschlägen erfahrbar machen, Ich-Aussagen senden.

Stufe 4

Sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden.

Das heisst:

Die Lösung genau beschreiben, sie nicht als endgültig, sondern als wandelbar deklarieren, alle Beteiligten fragen, ob sie diese Lösung akzeptieren können, Angst abbauen.

Schritt 5

Wege finden und ausarbeiten, die zur Lösung führen.

Das heisst:

Klare Handlungsgrenzen ziehen, genau festlegen, wer was macht.

Schritt 6

Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt:

Ist die Lösung gut?

Wurden die getroffenen Entscheidungen realisiert?

Das heisst:

Den Prozess und das Ergebnis analysieren, evtl. Korrekturen vornehmen, weil bestimmte Situationen falsch eingeschätzt wurden.