

KONFLIKT-MANAGEMENT – aussitzen oder austragen?

1. BEGRIFFSERKLÄRUNG

Der Begriff Konflikt stammt aus dem Lateinischen und steht gem. Duden für Widerstreit (von Gefühlen, Absichten) Streit, Zerwürfnis oder eine militärische Auseinandersetzung. Seit den späten Sechzigerjahren wird dieser Begriff häufig auch für die Erklärung von sozialen Vorgängen in Gesellschaft und Organisationen verwendet.

2. DEFINITION VON KONFLIKT

Der bekannte Konfliktforscher Friedrich Glasl definiert einen sozialen Konflikt wie folgt: *„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren, (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken /Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge.“*

Um einen Konflikt entstehen zu lassen, genügt es also, wenn einer der Beteiligten die Unvereinbarkeiten als solche erlebt und subjektiv danach handelt. Es lässt sich nie objektiv zweifelsfrei feststellen, ob dieses Erleben eines Konfliktes da ist oder nicht. Im Entstehen von Konflikten spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle.

3. KONFLIKTVERLAUF (ESKALATIONS-PHASENMODELL NACH F. GLASL)

Die Eigendynamik eines Konfliktes treibt dazu an, sich weiter in den Konflikt treiben zu lassen. Der Eskalationsprozess des Konfliktes ist dabei vergleichbar mit den Stromschnellen eines Flusses, die zu zunehmenden sozialen Turbulenzen führen. Mit zunehmender Heftigkeit des Konfliktes werden wertvolle Ressourcen gebunden und die Handlungsmöglichkeiten werden mit jeder weiteren Stufe eingengt. Friedrich Glasl hat nachfolgendes Eskalations-Phasenmodell entwickelt:

1. *Verhärtung* Standpunkte verhärten zuweilen, es bestehen jedoch noch keine starren Parteien oder Lager. Spannungen sind im Gespräch scheinbar noch lösbar.
2. *Debatte* Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen. Schwarz-Weiss-Denken. Es bilden sich Überlegene und Unterlegene. Verbale Gewalt tritt auf.
3. *Taten* Taten statt Worte und Strategie der vollendeten Tatsachen. Es bildet sich eine Kultur des Misstrauens.
4. *Images / Koalitionen* Bildung von stereotypen Klischees, Imagekampagnen und brodeln der Gerüchteküche mit dem Ziel, einander in negative Rollen zu manövrieren.
5. *Gesichtsverlust* öffentliche und direkte Gesichtsangriffe und Inszenierung des Demaskierungs-Rituals. Es kommt zu Ausstossung und Verbannung.
6. *Drohstrategien* Drohung und Gegendrohung und Setzen von Ultimata.
7. *Begrenzte Vernichtungsschläge* Denken in Ding-Kategorien, absprechen von menschlichen Qualitäten. Begrenzte Vernichtungsschläge als passende Antwort.



- 8. Zersplitterung** Paralisieren und Des-Integrieren des feindlichen Systems. System wird dadurch unsteuerbar und zerfällt allmählich gänzlich.
- 9. Gemeinsam in den Abgrund** Totale Konfrontation, aus der scheinbar kein Weg mehr zurück führt. Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung.

4. KONFLIKTBEHANDLUNGS-STRATEGIEN

Je nach Eskalationsstufe sind verschiedene Strategien schwerpunktmässig am fruchtbarsten, wobei es selbstverständlich auch zu Überschneidungen kommen kann. Nachstehend 6 verschiedene Strategiemodelle: Der Berater muss in der Lage sein, situations- und stufengerechte Interventionen einzuleiten.

- 1. Moderation** Anwendbar bei Stufe 1 – 3. Die Parteien können den Konflikt nach einigen Interventionen selbst bewältigen. Der Moderator versucht, die an Ort und Stelle auftretenden Probleme der Interaktion sowie inhaltliche und prozedurale Differenzen mit sofortigen „Selbsteilungseingriffen“ zu korrigieren.
- 2. Prozessbegleitung** Angebracht für Konflikte der 4. Stufe. Der Prozessbegleiter arbeitet dabei an länger fixierten Wahrnehmungen, Haltungen, Absichten und Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Gefestigte Rollen und Beziehungen müssen wieder aufgelockert und die Organisation u. U. umgestaltet werden.
- 3. Sozio-therapeutische Prozessbegleitung** Geeignet für 5. Stufe. Diese Interventionen sollen zum Durchbrechen bestehender neurotischer Rollenbindungen, des sozialen Autismus usw. beitragen.
- 4. Vermittlung** Anwendbar bei Stufe 6 und 7. Der Mediator bemüht sich zwischen den Parteien um einen akzeptablen Kompromiss, der den Interessen aller Rechnung trägt und eine Koexistenz ermöglicht.
- 5. Schiedsverfahren** Ein Ausweg für Stufen 7 u. 8. Der Arbitr entscheidet aufgrund eigener Beurteilungen, wie der Konflikt noch gelöst werden kann.
- 6. Machteingriff** Anwendbar in den intensivsten Eskalationsstufen 7 bis 9. Die Machtinstanz kann ihre Massnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen. Diese Machtinstanz muss aber in der Lage sein, die Situation langfristig zu beherrschen.

5. PHASEN DER KONFLIKTBEHANDLUNG

1. Orientierungsphase

Diese Phase bietet Orientierungsmöglichkeiten in zweierlei Hinsicht:

- Die einbezogene Drittpartei (Supervisor, Organisationsberater, Prozessbegleiter) macht sich ein erstes Bild der Situation
- Die Konfliktparteien gewinnen einen Eindruck der Person und der Rolle, der Ethik und der Vorgehensweise der beigezogenen Drittperson.

Folgendes sind die Ziele dieser Phase:

- Klärung des Auftraggebers
- Klärung des angesprochenen Personenkreises
- Bestimmung des Konflikttypus



- Grundeinstellungen, Akzeptanzbasis
- Rollenumschreibung der Drittpartei
- Bedingungen für Interventionen
- Schutzgarantien für Konfliktparteien
- Vereinbarung von Spielregeln für Interventionen
- Status-quo Regelung – Stabilisierung der Situation
- Sichern von formellen Kommunikationskanälen zwischen Dritt- und Konfliktparteien

2. *Spezielle Konfliktbehandlungs-Strategien*

In dieser Phase kommen die unter Kap. 4 Konfliktbehandlungs-Strategiemodelle zur Anwendung. Je nach Stufe des Konfliktverlaufes eignen sich unterschiedliche Strategien. In dieser Phase wird der eigentliche Konflikt angegangen und geklärt.

3. *Konsolidierungsphase*

Die beauftragte Drittperson löst sich aus dem Prozess und ermutigt die Konfliktparteien zur Übernahme der Selbsttätigkeit und der Verantwortung. Die Phase der Konfliktbehandlung geht zu diesem Zeitpunkt in der Regel in einen Prozess der Organisationsentwicklung über. Spätestens dann wird sich zeigen, ob durch die Konfliktbehandlung die Fähigkeit der Konfliktparteien bedeutend erhöht worden ist, um mit tiefen Unterschieden hinsichtlich Zielauffassung, Konzeptionen zur Organisation etc. konstruktiv umzugehen. Das existenzielle Engagement bei Konflikten hat häufig zur Folge, dass die betroffenen Personen verbindlicher an der Neugestaltung der Organisation arbeiten.

6. **SCHLUSSBEMERKUNGEN**

Konflikte in Betrieben sind eine dreifache Herausforderung für alle, die damit zu tun haben - also für Betroffene und professionelle Berater wie Coaches und Organisationsberater.

1. Wir werden bis zum äussersten gefordert, um die Ereignisse in all ihrer Komplexität zu überblicken und zu durchschauen. Konflikte sind vielschichtig, überall treten unzählige Faktoren in beinahe unübersehbaren Verflechtungen auf.
2. Wir sind jederzeit der Gefahr ausgesetzt, durch Geschehnisse mitgerissen zu werden und dabei den Boden unter den Füßen zu verlieren. In Konflikten wird unsere ganze Person angesprochen, unser ganzes Fühlen, Denken, und Wollen wird ständigen Korruptionen ausgesetzt. Dies führt zu einem Handeln, das nicht mehr von unserem ICH getragen wird. Weil wir uns selbst verlieren, verlieren wir den Halt. Statt selber zu handeln werden wir gedrängt und geschoben.
3. Wir werden als Betroffene und Berater mit all unseren widersprüchlichen Licht- und Schattenseiten konfrontiert. Wir müssen uns den ungeläuterten Seiten unserer Persönlichkeit, unsere Gruppe oder unserer Organisation stellen. Konflikte führen uns immer in Grenzsituationen, in denen alles davon abhängt, wie wir uns zu uns selber stellen – und in welchen Menschen- und Weltbild wir uns verankert wissen.

Konflikte sind an sich nichts Schlechtes und gehören zum menschlichen Alltag. Angesichts ihres gewaltigen Eskalationspotentials und der damit verbundenen personellen und materiellen Folgen für die betroffenen Menschen und Firmen wird aber deutlich, dass der Prävention ein hoher Stellenwert zukommt. Firmen und Organisationen tun deshalb gut daran, ihre Konfliktkultur immer wieder kritisch zu hinterfragen, zu überdenken und, wenn nötig, zu modifizieren. Ein externer Berater kann bei diesem Prozess unterstützen und bedeutsame und gefährliche blinde Flecken aufzeigen!

Die im Titel gestellte Frage dürfte mit meinen Ausführungen auch beantwortet sein – Konflikte vermeiden heisst sie eskalieren zu lassen. Eine gesunde Konfliktkultur fördert das Austragen und damit letztlich die Weiterentwicklung von Menschen und ihren Organisationen.



7. LITERATUR

- Glasl, Friedrich Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Verlag Paul Haupt, 6. Auflage 1999
- Glasl, Friedrich
et. al. Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Verlag Paul Haupt, Bern 2005

Harri Morgenthaler
dipl. Coach und Supervisor BSO

Grüsch, Januar 2008

