

# Konfliktmanagement

In Kapitel 1 wird kurz das vom österreichischen Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelte „Phasenmodell der Eskalation“ vorgestellt. Kapitel 2 behandelt Interventionen der Konfliktbehandlung mit Auszügen aus Glasls Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater „Konfliktmanagement“<sup>1</sup>.

## 1. Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl

### Eskalationsfaktoren

Friedrich Glasl hat einige Faktoren identifiziert, die dazu führen, dass sich während eines Konfliktes die Fähigkeiten der Beteiligten zur Problemlösung reduzieren. Diese Faktoren stehen in einer Wechselwirkung miteinander und treiben die negative Konfliktdynamik an. Glasl definiert diese „Basismechanismen der Konflikteskalation“ wie folgt:

1. Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration
2. Ausweitung der strittigen Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion
3. Wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen
4. Ausweitung der soz. Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren des Konflikts
5. Beschleunigung durch Bremsen

Hinter dem mechanistischen Modell steckt einiges an Komplexität. Folgende Zusammenfassung ersetzt daher nicht die vertiefte Auseinandersetzung.

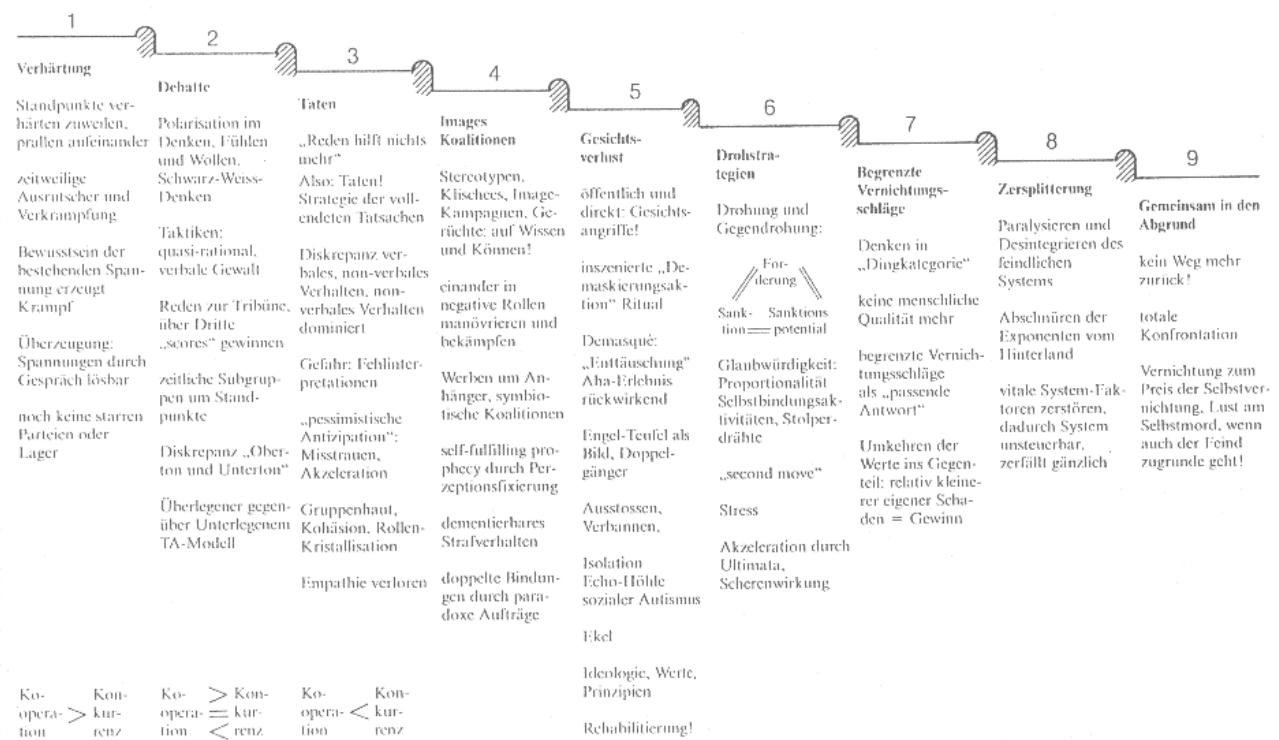


Fig. 1: Phasenmodell der Eskalation

<sup>1</sup> Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt Bern Stuttgart Wien, Freies Geistesleben Stuttgart, 2004, Figur 9.2: Die 9 Stufen der Konflikteskalation: S. 236-237 sowie Kapitel 11: Interventionen der Konfliktbehandlung, S. 313-347.

## **Phase 1: Win - Win**

1. Konflikte verschärfen sich, weil die Menschen miteinander fortwährende Frustrationen erleben.
2. Die betroffenen Personen verlieren dadurch immer mehr ihre Kompetenzen zur Problemlösung und ihr Einfühlungsvermögen.
3. Die Hoffnung auf eine gemeinsame Lösung stirbt nur allmählich.
4. Durch die zunehmende Frustration wird mehr gehandelt und immer weniger direkt miteinander gesprochen.

### ***Eskalationsstufe 1: Verhärtung***

Auf der ersten Stufe eines Konflikts weichen die Akteure mit ihren Standpunkten und Sichtweisen nicht von der Stelle. Noch stehen die inhaltlichen Differenzen und das gemeinsame Bemühen um eine Klärung im Vordergrund. Die Parteien haben Differenzen, und es geht um Sachthemen. Beide Parteien bemühen sich um eine Lösung und vertrauen auf eine Lösbarkeit.

### ***Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik***

Auf der zweiten Stufe schwindet das Vertrauen, die Polarisierung nimmt zu und die Diskussionen werden heftiger. Die Parteien schliessen sich nach innen ab, versichern sich untereinander ihrer Loyalität und grenzen sich mehr nach aussen hin ab. Vom Anderen entstehen feste und stereotype Bilder. Nach wie vor geht es darum, sachbezogene Probleme zu lösen, aber die Kommunikation darüber verschlechtert sich bereits.

### ***Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte***

Auf der Stufe drei haben die Parteien erfahren, dass das Miteinanderreden nicht so viel gebracht hat. Kennzeichnend für diese Stufe ist, dass die Parteien anfangen, vollendete Tatsachen zu schaffen, um weiterhin Sachfragen zu beeinflussen und zu regeln. Noch werden die Probleme für lösbar gehalten, aber man redet mehr durch das Handeln als durch das Zuhören und Aufeinandereingehen. Noch stellen sich beide eine Gewinner-Lösung für beide Seiten vor.

## **Phase 2: Win - Lose**

1. In der win-lose Phase möchte man auf Kosten der anderen punkten.
2. Man möchte sich selber schützen, das Selbstbild wahren und Unterstützung finden – die Arena dehnt sich aus.
3. Der differenzierte Blick von den anderen wird durch Stereotypen ersetzt – man verliert zunehmend Kontakt mit den Differenzierungen der Lebenswirklichkeit.
4. Am Ende dieser Phase tritt man in defensiver Absicht die Flucht nach vorne an. Durch Drohen will man verhindern und treibt die Sache nur noch weiter an.

### ***Eskalationsstufe 4: Koalitionen***

Die Stufe vier ist dadurch gekennzeichnet, dass es nun mehr darum geht, das Selbstbild zu wahren und zu schützen. Gleichzeitig beginnt hier der Druck auf die Umgebung, um sie als Freunde zu gewinnen. Auf dieser Stufe, und das ist ein entscheidender Übergang nach den Erfahrungen zuvor, wird die Beziehung zwischen den Parteien zum Problem.

Die Bilder, die die Parteien von einander entwickeln, sind durch Stereotypen geprägt: Man weiss genau, wer der andere ist und wenn es jetzt um das Gewinnen geht, dann geht es um das eigene, auch auf Kosten des anderen. Beide Parteien streben nach Dominanz, weil man glaubt, nur aus einer solchen Positi-

on seine Interessen wahren zu können. Nun werden Lücken in den Normen gesucht, aber noch nicht genutzt. Gleichzeitig werden Koalitionspartner gesucht.

#### ***Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust***

Auf der fünften Stufe geht die Verschlechterung der gegenseitigen Beziehungen so weit, dass man versucht, den anderen als den "eigentlichen Bösewicht" zu entlarven, den man in ihm inzwischen zu erkennen glaubt. Es werden hier direkte Angriffe auf die Position des anderen ausgeführt. Während sich das Selbstbild stark überhöht, wird der andere mehr und mehr dämonisiert. Gleichzeitig wird die Umgebung massiv unter Druck gesetzt, damit sie Position bezieht.

#### ***Eskalationsstufe 6: Drohstrategien***

Auf der sechsten Stufe geschieht wieder ein entscheidender Übergang. Nun beginnt man, sich zu überlegen, welche Sanktionen man dem Gegner auferlegen kann. Man beginnt Druck auf die Position des Gegenüber auszuüben. Gleichzeitig schränkt man die eigene Handlungsfähigkeit entscheidend ein, weil man sich in eine Wenn-Dann-Logik begibt, die einen selber bindet. Darüber kommt der Aktions-Reaktions-Kreislauf in Gang. Mit der Anwendung solcher Vorgehensweisen wird eine Schwelle überschritten, die die physische Integrität der Parteien nicht mehr unberührt lässt.

#### **Phase 3: Lose - Lose**

1. Je weiter ein Konflikt fortschreitet, desto mehr wird ihm geopfert.
2. Auf den letzten Eskalationsstufen überwiegt das Handeln.
3. Bei weit eskalierten Konflikten muss man die Betroffenen möglicherweise vor sich selber schützen.
4. Aber auch hier gibt es immer noch Schwellen, an denen die Beteiligten erst einmal Halt machen.

#### ***Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtung***

Auf dieser Stufe werden die vorher nur angedrohten Ultimaten und Sanktionen umgesetzt. Dieser Übergang ist der von der vereinzelt Anwendung von Gewalt zur massiven Anwendung von Gewalt. Dem liegt zugrunde, dass die Bilder, die die Parteien voneinander haben, nichts Menschliches mehr an sich haben. Eigentlich möchten sich die Parteien nur noch loswerden. Man ist auch bereit, dafür Nachteile in Kauf zu nehmen. Hier ist der Übergang, bei dem es nur noch Verlierer gibt. Noch - und das ist die Begrenzung auf dieser Stufe - zielen die Schläge gegen den anderen auf dessen Sanktionspotential, noch nicht auf die Gegenseite selbst.

#### ***Eskalationsstufe 8: Zersplitterung***

Auf dieser Stufe fällt die Begrenzung, die die Stufe vorher noch bewahrt hatte. Nun werden Schläge ausgeführt, die sich auf die Machtbasis des Gegners richten. Diese Macht- und Existenzgrundlage ist das Ziel der eigenen Angriffe.

#### ***Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund***

Auf der neunten Stufe schliesslich kommt der Konflikt zur endgültigen Zuspitzung. Das bedeutet, dass der Hass auf den Gegner so stark wird, dass er einen selbst mit in den Abgrund reisst. Es kommt zur totalen Konfrontation, auch um den Preis des eigenen Untergangs. Das Prinzip der verbrannten Erde findet hier seine Verwirklichung, und es geht nur noch darum, dass der Feind eliminiert werden muss.

## **Deeskalations- und Konfliktlösungsstrategien (Wikipedia 2010)**

Das Modell beschreibt, wie sich zwei Konfliktparteien verhalten. Lösungen zur Deeskalation werden in diesem Modell auf den ersten Blick nicht angeboten. Insbesondere dann, wenn bei Konflikten für beide Konfliktparteien ein Verlassen der Situation nicht möglich erscheint (z.B. aggressiver Akt auf das Hoheitsgebietes eines Staates, väterlicher Umgang mit einem gemeinsamen Kind nach einer Trennung, Entzug von Bürgerrechten durch einen Staat, Massenentlassungen zur Verbesserung des Shareholder Value), oder eine Partei die bewusste Konflikteskalation als strategisches Moment auswählt.

Glasl weist den verschiedenen Eskalationsstufen jedoch folgende Strategiemodelle zur Deeskalation zu:

- Stufe 1–3: Moderation
- Stufe 3–5: Prozessbegleitung
- Stufe 4–6: sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5–7: Vermittlung / Mediation
- Stufe 6–8: Schiedsverfahren / Gerichtliches Verfahren
- Stufe 7–9: Machteingriff

## **2. Interventionen der Konfliktbehandlung (Glasl 2004)**

Gleich zu Anfang dieses Kapitels tauchen zwei erklärungsbedürftige Begriffe auf, nämlich „heisse“ und „kalte“ Konflikte. Glasl zufolge zeichnen sich bei „heissen“ Konflikten die Parteien durch eine Begeisterung für ihre Sache aus, von der sie die Gegenseite überzeugen wollen. Sie haben daher – zumindest anfangs – kein negatives Bild ihres Gegenübers und verhalten sich zu diesem äusserst kommunikativ. Bei „kalten“ Konflikten trifft man demgegenüber anstelle des Feuers der Begeisterung tiefe Enttäuschungen, eine weitgehende Desillusionierung und Frustration. Die Parteien haben es aufgegeben, einander überzeugen zu wollen und vermeiden daher die Auseinandersetzung, ja den Kontakt überhaupt. Dennoch kann ein solcher Konflikt auch eskalieren, weil die Parteien alle Gelegenheiten nutzen, die andere Seite zu schädigen, aber so, dass sie nicht bei offener Feindseligkeit ertappt werden können.

### **2.1 Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen**

In der heutigen Literatur über Konfliktbehandlungsinterventionen wird meist für bestimmte Interventionsmethoden plädiert. Oft glauben die Autoren, diese Methoden seien immer und überall gleich sinnvoll und gleich wirksam. Jeder Praktiker und jede Praktikerin weiss aber, dass dem nicht so ist. Denn bestimmte Interventionen, z.B. der „Datenrückmeldung von Diagnosebefunden“ sind in heissen Konflikten sehr zu empfehlen, während sie im kalten Konflikt nur zu einer weiteren Fixierung des Leugnungs- und Abwehrverhaltens beitragen würden. Und manche Interventionen, z.B. der Beziehungsklärung nach der Transaktionsanalyse, leisten in den Eskalationsstufen zwei bis vier sehr gute Dienste, während sie auf der fünften Stufe absolut unzureichend sind und deshalb kontraproduktiv wirken.

Unterschiedliche Begriffe für Interventionen der Konfliktbehandlung richten sich entweder auf eine Beeinflussung des Konfliktpotentials, des Konfliktprozesses oder der Konfliktfolgen. Dies ist bloss eine mögliche Sichtweise für die Unterscheidung von Interventionen. Eine zweite Sichtweise unterscheidet, ob die Interventionen in erster Linie präventiv oder kurativ sind.

### **2.1.1 Präventive Interventionen**

Mit präventiven Interventionen wird beabsichtigt, dass es gar nicht erst zum Ausbruch eines Konfliktes kommt. Dies ist möglich, indem wir u.a. die bestehende Organisation und Führung regelmässig nach vorhandenem Konfliktpotential untersuchen. Wir tun dies mit Instrumenten, die wir als „Methoden der Gesundenuntersuchung“ bezeichnen. Sie erkunden, ob nach dem subjektiven Erleben der Mitarbeiter mögliche Störungen, Unstimmigkeiten, Widersprüche usw. in der Organisation gegeben sind und wie sie sich eine Lösung dieser Probleme vorstellen könnten (siehe Glasl, Kalcher und Piber 2004).

Oder die Präventivmassnahmen können sich auf einen möglichen Konfliktprozess beziehen: z.B. Schulung in Kommunikation, im Umgehen mit Druck und Stress, mit Konflikten usw. Damit kann verhindert werden, dass ein Konflikt, der vielleicht auf der ersten Eskalationsstufe angelangt ist, weiter eskaliert.

Und zum dritten können Präventivmassnahmen erreichen, dass im Konfliktfall der Schaden möglichst begrenzt wird. Dies geschieht z.B. durch Haftungsbestimmungen im Handelsrecht, oder durch eine vertragliche Regelung für den Fall der möglichen Auflösung einer Firma, des Aufteilens des Vermögens usw. Aber es kann auch um seelische Schadwirkungen gehen, die mit Schiedsklauseln oder anderen Massnahmen abgewendet werden sollen.

### **2.1.2 Kurative Interventionen**

Mit kurativen Massnahmen soll ein bereits vorhandener Konflikt gelöst oder begrenzt, kontrolliert oder geregelt werden usw. Die meisten Interventionen dieses Beitrags sind vor allem für kurative Aktionen gedacht und darin erprobt. Darum wird mit der Diagnose bereits erhoben, welche Streitpunkte gegeben sind und wie diese erlebt werden, was sich im Konfliktverlauf bereits alles an gegenseitigen Konditionierungen und Verwundungen ergeben hat usw. Darauf können sich dann die Interventionen richten, um einen entspannten Zustand herzustellen, in dem die vormaligen Konfliktparteien wieder konstruktiv miteinander arbeiten mögen.

Die gewählten Interventionen können nun eine Lösung oder Beendigung des Konfliktes erreichen, indem sie die gegebene Eskalation steigern oder reduzieren. Dies ergibt die folgende Unterscheidung:

### **2.1.3 De-eskalierende Interventionen**

Wenn wir die Faktoren und Mechanismen kennen und verstehen, die zur Eskalation von Konflikten führen, dann sind wir auch in der Lage, diese Kenntnis für das Reduzieren der Eskalation, d.h. De-Eskalieren, zu nutzen. Dies ist z.B. möglich, wenn wir die gerade beobachtbaren Eskalationsmechanismen den Parteien zu Bewusstsein bringen oder wenn wir mit ihnen die nicht gewünschten Wirkungen ihres Handelns untersuchen und mit den eigentlichen Intentionen vergleichen. Oder wenn wir verzerrte Perzeptionen des gegenseitigen Verhaltens überprüfen und korrigieren. Bestenfalls wird dies zu einer Minderung der Spannung führen. Die Konfliktparteien werden erkennen, dass sie den Konflikt wirksam unter Kontrolle bekommen können und trauen sich dadurch einen weiteren Schritt der Klärung zu. Vor allem bei heissen Konflikten empfehlen sich sofort derartige deeskalierende Interventionen.

Aber es ist nicht von vornherein gesagt, dass nur de-eskalierende Interventionen sinnvoll oder effektiv sind. Es kann generell – oder wenigstens vorübergehend – geboten sein, einen bestehenden Konflikt sogar noch „anzuheizen“, also zu eskalieren.

### 2.1.4 Eskalierende Interventionen

Bei der Beschreibung kalter Konflikte haben wir bereits erwähnt, dass es im Interesse einer dauerhaften Konfliktlösung sehr nützlich sein kann, den Konflikt „aufzutauen“, d.h. durch eskalierende Massnahmen noch zu steigern. Denn eines der grossen Probleme des kalten Konfliktes ist die unausgesprochene Vereinbarung zwischen den Parteien, so zu tun, als wäre alles gar nicht so schlimm! Oder in professionellen Organisationen mit starkem konfessionellem oder weltanschaulichem Hintergrund können Schuldgefühle der Konfliktparteien dazu führen, dass das Bestehen von Spannungen geleugnet wird. Damit unterbleiben aber auch Bemühungen zur Lösung der Probleme.

Mit verschiedenen Mitteln kann eskalierend gewirkt werden: Eine von der Drittpartei erstellte Prognose der möglichen Folgen der bestehenden Konflikte kann zum Auflodern der Gegensätze führen. Anschliessend kann geklärt werden, ob die Parteien dafür letztendlich verantwortlich gemacht werden möchten. Oder es können die gegenseitigen Behinderungen und Störungen verstärkt werden, um sie so unerträglich zu machen, dass sich die Parteien endlich zu einer wirklichen Bearbeitung ihrer Beziehungsprobleme entschliessen.

In den späten 1960er Jahren wurden derartige Interventionen in Sozialarbeit, Gemeinwesenarbeit, Gruppendynamik sehr propagiert, um auf diese Art gesellschaftliche Veränderungen zu ermöglichen (siehe F. Glasl, 1973). Die sogenannte „offenlegende Konfliktstrategie“ wurde der sogenannten „zudeckenden Harmoniestrategie“ gegenübergestellt. In der Praxis führte dies zu den bekannten Protestbewegungen, Studentenstreiks, öffentlichen Störaktionen usw. der bewegten „68er-Generation“.

### 2.1.5 Vier prinzipielle Interventionsrichtungen

Die vier letztgenannten Interventionsrichtungen verknüpfen wir jetzt in Form einer Matrix (Fig. 2):

Mit Diagnose- und Interventionsmodellen kann grundsätzlich in jede der gewählten Richtungen gearbeitet werden. Das Vorhandensein eines Konfliktes bestimmt, ob wir präventiv oder kurativ intervenieren. Es ist aber einerseits von unserer Einschätzung der Situation abhängig, ob wir uns zu einem eskalierenden oder de-eskalierenden Vorgehen entschliessen, andererseits jedoch von unserer ethisch-philosophischen Grundeinstellung zum Konflikt.

	de-eskalierend	eskalierend
präventiv	Um Kommunikationsproblemen vorzubeugen, werden Informationsspielregeln vereinbart; Training in Kommunikationsmethoden	In Anwesenheit des Beraters werden Sorgen, Ängste, Unterstellungen gezielt angesprochen; Konfrontationssitzung, um zu vermeiden, dass ein beginnender Konflikt kalt gemacht wird
kurativ	Der Konfliktverlauf wird rekonstruiert und geklärt;  die Konfliktparteien klären ihre unterschiedlichen Perzeptionen des Verhaltens	Bestehende kalte Konflikte werden durch Rollenspiele dramatisiert, übertrieben; ein Interessenvertreter ermutigt seine Klienten, sich für die Standpunkte stark einzusetzen

Fig. 2: Vier prinzipielle Interventionsrichtungen

Neben unserer grundsätzlichen Haltung zu eskalierenden oder de-eskalierenden Interventionsstrategien sind vor allem auch pragmatische Überlegungen massgeblich:

- Kann durch eine eskalierende Intervention voraussichtlich grösserer Schaden abgewendet werden oder nicht?
- Werden die Konfliktparteien durch eskalierende Interventionen im Glauben an Eigenaktivitäten zur Konfliktbehandlung gestärkt oder geschwächt?
- Führt eine eskalierende Strategie zu definitiven Gewinnern und Verlierern unter den Parteien?
- Werden durch eskalierende Interventionen die Konfliktparteien mehr von der Drittpartei abhängig oder nicht?
- Können die Konfliktparteien aus den Interventionen lernen?
- Gefährdet eine eskalierende Intervention die Vertrauensbeziehung zur Drittpartei?
- Büsst die Drittpartei an Glaubwürdigkeit ein?

Zu Beginn einer Interventionsstrategie ist es gut, sich über die eigenen vorgefassten Meinungen Rechenschaft abzulegen. Denn durch sie verstellen wir uns die Sicht auf andere Möglichkeiten des Vorgehens. Wir bewegen uns dadurch immer nur in einem kleinen Kreis von Denk- und Handlungsgewohnheiten.

Die folgenden Kapitel zeigen Interventionsmethoden nach derselben Systematik, mit der die Konflikt diagnose dargestellt wurde. Jedes Diagnoseergebnis soll auch Möglichkeiten des Handelns aufzeigen.

## **2.2 Die sechs seelischen Faktoren als Ansatzpunkte für Interventionen**

Sechs seelische Hauptfaktoren werden in Konflikten vielfältig beeinträchtigt und tragen in ihrer Wechselwirkung zur Eskalation oder Fixierung der Konflikte bei. Diese sechs Hauptfaktoren sind: (1) Die Perzeptionen, (2) das Denk- und Vorstellungslieben; (3) das Gefühlsleben und innere Einstellungen, (4) das Willensleben, Motive und Ziele; (4) das äussere Verhalten (verbal und non-verbal) der Parteien; (5) die Folgen des Verhaltens und der anderen Äusserungen der seelischen Situation. Dieselben Faktoren können nun Ansatzpunkte für gezielte Interventionen sein.

- (1) Perzeptionen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die einseitigen bzw. verzerrten Perzeptionen der Parteien sollen korrigiert werden; die Mechanismen, welche im Zuge des Konfliktgeschehens zu Verzerrungen und Fixierungen der Perzeptionen geführt haben, sollen in ihrer Wirksamkeit gehemmt oder entkräftet werden; Vorurteile der Parteien sollen abgebaut werden usw.
- (2) Gedanken, Vorstellungen, Erinnerungen, Interpretationen: Ansatzpunkte für Interventionen sind: Die Parteien sollen sich ihrer Begrifflichkeiten, Vorstellungen und Deutungen der Sachverhalte und Ereignisse bewusst werden und sollen erkennen, inwieweit diese durch die Konfliktmechanismen beeinträchtigt sind.
- (3) Gefühle und Einstellungen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die Parteien sollen Gefühle der Feindseligkeit, der gegenseitigen Diskriminierung usw. überwinden, sie sollen wieder Vertrauen zu einander fassen, einander tolerieren und respektieren.
- (4) Willensfaktoren (Triebe, Motive, Intentionen) als Ansatzpunkte für Interventionen: Die Parteien sollen Klarheit über ihre bewussten und unbewussten Absichten bekommen; erstarrte Zielvorstellungen sollen wieder gelockert werden; Ziele und Mittel sollen neu überdacht werden usw.
- (5) Äusseres Verhalten als Ansatzpunkt für Interventionen: Das unkontrollierte destruktive Verhalten soll wieder in konstruktive Bahnen geleitet werden; das Verhalten soll sich wieder mehr mit den Intentionen des Handelnden decken; Gewalthandeln soll reduziert werden usw.

- (6) Die Konfliktfolgen als Ansatzpunkt für Interventionen: Die Parteien sollen die unbewussten Folgen ihres Tuns sehen und anerkennen und dafür Verantwortung auf sich nehmen; Absichten und deren Folgen als Wirkung des Gegnerverhaltens sollen getrennt beurteilt werden usw.

Verschiedene Schulen betonen den einen oder anderen dieser Hauptfaktoren oder erklären ihn allgemein zum „archimedischen Punkt“ der Konfliktbehandlung. Dabei werden oft andere Faktoren unterschätzt oder nicht genutzt.

Wir wollen diese vielfältigen Interventionsmöglichkeiten in den nächsten Abschnitten konkret darstellen und nach ihrem Nutzen hinterfragen.

### **2.2.1 Auf Perzeptionen und Denken orientierte Interventionen**

Es wurde beschrieben, wie sich die Bilder der Konfliktparteien (von den Issues, von der totalen Konfliktsituation und von sich bzw. von der Gegenpartei) im Konfliktverlauf ändern und wie sie diese deuten und im Gedächtnis fixieren. Die Perzeptionen der Konfliktparteien stimmen immer weniger überein:

- als Folge der abnehmenden Empathie der Konfliktparteien;
- durch die Störungen der Interaktion der Parteien, wodurch die selektive Wahrnehmung der Parteien nicht mehr an der Wirklichkeit korrigiert werden kann;
- als Wirkung der Komplexitätsreduktion und der Kausalitätssimplifizierung
- und als Ergebnis der pessimistischen Antizipation, wodurch sich die Aufmerksamkeit nur noch mehr auf die bedrohlichen, negativen Aspekte der Interaktion konzentriert.

Die Parteien kapseln sich zusehends voneinander ab, ihre Perzeptionen werden immer mehr „egozentrisch“ und später „sozial autistisch“. Weil Wahrnehmung und Denken aufs engste zusammenhängen, lassen sich die Interventionen nicht getrennt darstellen.

Eine grosse Zahl von Praktikern und Theoretikern konzentriert sich deshalb auf die positive Beeinflussung der Perzeptionen der Konfliktparteien. Viele der von R. Blake, J. Mouton und H. Shepard (1964); R. Beckhard (1969); R. Walton (1969) und vor allem von J. Burton (1969) angewandten Interventionen zielen in erster Linie auf eine Klärung der Perzeptionen der Parteien. Burton (p. 64) gründet seine Methoden der „kontrollierten Kommunikation“ vornehmlich auf die „Missverständnistheorie“ (J. Bernard, 1957): Parteien geraten aufgrund mangelnder Information oder unzureichenden Wissens, aufgrund von Perzeptionsverzerrungen oder wegen bestehender Vorurteile oder kultureller und semantischer Beschränkungen in Konfliktverhalten. Folgerichtig muss sich Konfliktlösung der Klärung der Perzeptionen zuwenden. Die dritte Partei lässt dazu die Konfliktparteien erkennen, in welcher Weise unsere Perzeptionssinne und unsere Interpretationen Täuschungen, Beschränkungen und Verzerrungen ausgesetzt sind. Die Konfliktparteien sollen mit dieser Hilfe das Wirken störender Einflüsse in ihren Bildern von den Geschehnissen und den Parteien erkennen. Sie lernen, die Faktoren bewusst zu kontrollieren, die im Konflikt die Kommunikation beeinträchtigt haben. Burton fasst darum diese Interventionen unter dem Begriff „reperception“ (p. 73) zusammen.

Interventionen zur Klärung der Perzeptionen können sowohl die Perzeption der gesamten Konfliktsituation, d.h. der Issues, der Ereignisse im Konfliktverlauf, Ursachen und Wirkzusammenhänge und dergleichen zum Inhalt haben. Worauf sich die perzeptionsorientierten Interventionen zu konzentrieren haben, wird vom Typus des Konfliktes sowie vom Eskalationsgrad bestimmt. In kalten Konflikten verläuft dies in der Praxis wesentlich schwieriger als in heissen Konflikten; in den ersten drei Eskalationsstufen stehen die Aspekte der Objektsphäre bei den Konfliktparteien mehr im Vordergrund. Mit der vierten Eskalati-



onsstufe kommt es zum Auskristallisieren und Erstarren der stereotypen Selbstbilder (Autostereotyp) und Fremdbilder (Feindbild, Heterostereotyp). Viele Interventionen haben auf dieser und der nächsten Stufe deshalb den Abbau der Feindbilder zum Gegenstand.

Insgesamt können perzeptionsorientierte Interventionen folgende Ziele anstreben:

1. die Parteien sprechen gegenüber einer dritten Partei ihre subjektiven Ansichten aus, d.h. sie „ventilieren“ ihre Perzeptionen, ohne dass diese sofort abgewehrt werden;
2. die Parteien können sich über Drittparteien gegenseitig mit den Perzeptionen konfrontieren und auseinandersetzen, d.h. sie nehmen zur Kenntnis, dass die andere Partei eine abweichende Sicht auf die Situation hat, sie müssen das Bestehen solcher Unterschiede anerkennen ohne diese sofort abzuwehren zu wollen; auf diese Weise wird die Egozentrizität der Perzeptionen wieder aufgelockert, es entsteht wiederum „Perzeptionsempathie“ für die Gegenpartei;
3. die Parteien können die Einflüsse im Konfliktverlauf entflechten, vergleichen und prüfen;
4. die Parteien können die Diskrepanzen in ihren Perzeptionen analysieren: Was sehen sie unterschiedlich, warum sehen sie es unterschiedlich?
5. die Konfliktparteien können erkennen, wo Verzerrungsmechanismen im Spiel gewesen sind und wie sich das auf ihr Verhalten ausgewirkt hat;
6. die Konfliktparteien können die Ergebnisse der genannten Mechanismen in ihrer eigenen Perzeption korrigieren bzw. gänzlich abbauen (Kurativwirkung);
7. die Parteien können das Wirken der Mechanismen erkennen lernen, so dass sie in Zukunft Perzeptionsverzerrungen rechtzeitig unterbinden können (Präventivwirkung);
8. die Konfliktparteien erkennen, wie ihre Perzeptionen auf ihr Verhalten gewirkt haben und wie dadurch die Reaktionen der anderen Partei provoziert worden sind;
9. die Konfliktparteien werden sich ihrer Kognitionen und Konzeptionen, d.h. ihrer Denkstrukturen, ihrer Grundauffassungen und Ansichten bewusst und erkennen, wie diese ihre konkreten Perzeptionen beeinflusst haben;
10. die Konfliktparteien können sich voneinander neue Perzeptionen bilden, die auch künftigen Mechanismen der Perzeptionsverzerrung standhalten können.

### **2.2.2 Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen**

Im Zuge der Eskalation haben sich die Gefühle und die innere Einstellung der Konfliktparteien verändert: Von der kompetitiven Haltung über die auf Gewinn oder Verlust ausgerichtete Einstellung ist man zur Entschlossenheit gekommen, den Gegner mit ins Verderben ziehen zu wollen. Vertrauen ist dem grundsätzlichen Misstrauen gewichen. Die Achtung der Gegenpartei ist zur Verachtung geworden. Stress, Angst, Unsicherheit und Existenzangst sind die Stimmungen, in denen die Parteien nach Selbstbehauptung streben. Gefühle und Einstellungen müssen aus dem kurz- und mittelfristigen Verhalten sowie aus verbalen und nonverbalen Äußerungen mehr oder weniger intuitiv erfasst und interpretiert werden. Hierbei sind die Parteien gegenseitig auf fehlerhafte Informationsquellen und -kanäle angewiesen. Aus rudimentären Informationen müssen sie die Absichten und Ziele der Gegner zu einem Ganzen konstruieren. In diese Interpretationen mischen sich ihre eigenen Ängste und negativen Erwartungen. Die Parteien geben sich ungemerkt Projektionen hin. Einstellungen sind deshalb immer der Gefahr von Missperzeptionen ausgesetzt. Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen können dabei die folgenden optimalen Ziele verfolgen:

- a) die Konfliktparteien werden sich ihrer eigenen Gefühle und Einstellung in den wichtigen Episoden des Konfliktverlaufes bewusst;
- b) die Parteien geraten aus der Isolierung des Kommunikationsghettos, d.h. sie können ihre eigenen Einstellungen anderen mitteilen, sie können aus der monologischen in die dialogische Beziehung zur Drittpartei und zur Gegenpartei eintreten;
- c) sie können ihre Perzeptionen der Attitüden ihrer Gegenpartei korrigieren;
- d) und sie können die Diskrepanzen zwischen den Einstellungen und den äusseren Ausdrucksformen im Verhalten – sowohl bei sich selbst als bei der Gegenpartei – aufzeigen; sie können erkennen, inwiefern diese Diskrepanzen auf inadäquatem Verhalten des Gegners oder auf eigenen Perzeptionsverzerrungen beruhen;
- e) die Parteien können die in ihnen und zwischen ihnen wirkenden Mechanismen erkennen und verstehen, die zum Entstehen und Fixieren der Einstellungen im Zuge des Konfliktes beigetragen haben;
- f) die Konfliktparteien können die alten, im Konflikt fixierten Gefühle und Einstellungen abbauen und neue entwickeln;
- g) die Parteien erkennen, welche Grundprobleme sich ihnen durch den Konflikt und durch die Gegenpartei als „Präsentator der Herausforderung“ präsentieren und welche Arbeit an den eigenen Einstellungen dies erfordert.

Durch die indirektere Äusserung von Gefühlen und Einstellungen gestalten sich die darauf bezogenen Interventionen weitaus schwieriger als perzeptionsorientierte Interventionen. Innere Einstellungen sind überdies tiefer mit dem Kern der Persönlichkeit eines Menschen verknüpft. Sie werden meist nur unter bestimmten positiven Voraussetzungen zugänglich. Wegen der Verankerung der Attitüden mit dem Identitätsgefühl der Parteien sind Haltungen nur schwer direkt und von aussen zu beeinflussen.

Grundsätzlicher Respekt vor der inneren Freiheit der Konfliktparteien ist geboten. Mit der Arbeit an den Attitüden beginnt man letztlich immer an der Identität der Parteien, an ihren Grundauffassungen und Werten zu arbeiten. Angesichts der Tiefe derartiger Interventionen betont R. Harrison (1970) als Grundregel, dass man keineswegs tiefer intervenieren solle, als unbedingt geboten ist und als die Klienten in Selbständigkeit später auch allein bewältigen können.

Überdies tritt eine erkennbare Wirkung viel langsamer als bei anderen Interventionen auf. Darum stellen sich der dritten Partei vor Beginn von attitüdeorientierten Interventionen die grundlegenden Fragen:

- sind die Parteien einer tieferen Konfrontation mit Gefühlen und Einstellungen überhaupt gewachsen? Werden sie nicht überfordert?
- soll tiefer interveniert werden, auch wenn sich die Parteien im Prozess der Konfliktbehandlung nicht die Fähigkeit erwerben können, um die initiierten Prozesse aus eigener Kraft fortzusetzen?
- erlaubt die verfügbare Zeit Interventionen, die keine Sofortwirkungen zeigen?

Viele traditionelle Mittel der Konfliktlösung versuchen eine direkte Beeinflussung der inneren Einstellungen der Konfliktparteien. Die folgenden, sehr direktiven Beeinflussungsmittel gehen davon aus, dass die Konfliktparteien solche Einstellungen annehmen, wie sie von der Drittpartei erwartet oder gefordert werden:

1. Zwang: Der Vorgesetzte oder der Vermittler kann mittels wirksamer Sanktionen die Konfliktparteien zwingen, von Feindseligkeiten abzusehen und „einander wieder zu respektieren“. Die dritte Partei kümmert sich nicht darum, ob die Konfliktparteien diese Haltung nur äusserlich annehmen oder ob sie diese innerlich akzeptiert und gefestigt haben.

2. Einschüchterung und Drohung: Die Drittpartei kann durch Einschüchtern Nachteile für die Konfliktpartei in Aussicht stellen, wenn sie sich den Forderungen der dritten Partei nicht fügt. Durch Drohung kann Angst oder Unsicherheit bewirkt werden. Diese wirkt vielleicht stärker als die ursprünglichen Absichten der Konfliktparteien, die für ihre Absichten eine Konfrontation riskiert haben. Zwingen und Drohen wirken auf das „Strategiekalkül“ der Konfliktparteien ein. Angesichts der möglichen Folgen für die weitere Position oder Karriere in der Organisation scheinen ihnen dann die Kosten einer Auseinandersetzung nicht lohnend zu sein.

Eine mildere, aber nicht weniger direktive Form der Beeinflussung ist

3. Moralisieren, Missionieren: Die dritte Partei appelliert an bestimmte ethische Überzeugungen, die von den Parteien nicht in Frage gestellt werden können. Auf diese Weise werden oft Konflikte in Organisationen mit starker weltanschaulicher, religiöser oder politischer Orientierung in Angriff genommen. Äusserliches Konformieren an diese Normen wird dann als innerliches Anerkennen betrachtet, auch wenn in Wirklichkeit die negativen Attitüden nur unterdrückt werden. Appellieren an Werte und Normen ist meistens ein indirekter Appell an Schuldgefühle der Konfliktparteien, und diese werden sich überlegen, ob sie mit dem Fortsetzen eines Konfliktes eine weitere Eskalation in Kauf nehmen wollen. Darum mag Moralisieren und Missionieren zwar zu einem vorübergehenden Waffenstillstand führen, unerschwinglich kann aber die Auseinandersetzung heftiger werden. So kann der Einsatz der unter a, b und c genannten Mittel bewirken, dass ein heisser Konflikt zu einem kalten wird und kalt weiter eskaliert. Der Appell an einen der Grundwerte hat unter Umständen bei einer Konfliktpartei zur Folge, dass sie diesen Wert an sich in Frage stellt. Der Konflikt wird fortgesetzt und intensiviert, um diesen Wert ins Wanken zu bringen. Ähnliches kann bei „assertiven Techniken“ wie sie u.a. von D.E. Berlew (1977) als Universalmittel propagiert werden, auftreten.

Andere Methoden versuchen die Einstellungen der Konfliktparteien in eine bestimmte Richtung zu führen, ohne dass sich die Parteien dessen voll bewusst sind:

4. Indirektes Konditionieren der Parteien, Ablenken oder Ableiten: Die dritte Partei führt – z.B. über äussere Verhaltenszwänge – bestimmte Situationen herbei, in denen zu erwarten ist, dass sich mit der Zeit auch die inneren Einstellungen der Parteien angleichen werden: Konfliktparteien werden sorgfältig getrennt; die Drittpartei sorgt dafür, dass sie einander in der Arbeit nicht begegnen, denn „Zeit bringt Rosen“; zwei Konfliktparteien werden vor eine gemeinsame Aufgabe gestellt, die sie nur durch Zusammenarbeit lösen können (M. Sherif, 1958 und 1966), wobei der Einsatz für die Aufgabe für sie höheren Wert hat als die Ziele der Auseinandersetzung. In Ausführung der gemeinsamen Aufgabe verblassen mit der Zeit die ursprünglichen negativen Einstellungen. Dies wird volkstümlich oft so ausgedrückt: „Die Zeit heilt Wunden!“.

Auf längere Frist arrangieren sich die Parteien dadurch neu und passen sich an die Umstände an. Dies kann die Illusion einer nachhaltigen Einstellungsänderung wecken. Sobald jedoch die äusseren Umstände wegfallen oder die Drittpartei nicht mehr anwesend ist, kann die negative Einstellung in der alten Intensität aufleben. Durch die Anwendung dieser Methoden ist schliesslich die Einstellung der Parteien mehr von äusseren Einflüssen determiniert worden. Sobald diese nicht mehr vorhanden sind, ist eine Änderung der adaptierten Einstellung wahrscheinlich. H. Kelman (1958) hat dies experimentell überprüft. Seine Befunde bestätigen, dass ein äusseres Anpassen der Einstellung unter dem Einfluss einer Macht über Mittel nur solange anhält, als eine Überwachung und Kontrolle der Mittel gewährleistet ist. Nur wenn eine Einstellungsänderung mit einer Internalisierung der neuen Werte, d.h. mit einer Integration in das Selbstkonzept der Person erfolgt, kann sie weiter bestehen.

5. Manipulative Beeinflussung: J.A.C. Brown (1963) zeigt, dass Manipulation verschiedene Formen und Intensitätsgrade annehmen kann: Von der Zwecklüge der Propaganda über die verborgene Stimulanz bestimmter Motivationsfaktoren bis zum „Brainwashing“. In der Praxis der Konfliktlösung in Organisationen sind extreme Formen wahrscheinlich selten. Dennoch ist Manipulation gegeben, wenn ein Vorgesetzter die Motive einer Konfliktpartei so beeinflusst, dass diese sogar meint, sie hätte aus eigenem Antrieb ihre Einstellung verändert. Manipulation zeichnet sich dann durch drei Hauptmerkmale aus:

- es werden bestimmte Motivationsfaktoren bei den Parteien stark angesprochen, die ein Handeln in Richtung der Ziele anderer auslösen;
- die Konfliktparteien dürfen diesen Einfluss nicht durchschauen, darum wird ihre Aufmerksamkeit auf anderes abgelenkt;
- die manipulierten Parteien werden von anderen als Mittel zu den Zwecken der Manipulierenden gebraucht, gleichzeitig wird ihnen der unrichtige Eindruck vermittelt, dass sie in ihrem eigenen Interesse handelten.

Manche der von M. Sherif (1958 und 1966) angewendeten Techniken weisen durchaus manipulative Züge auf. In der betrieblichen Praxis wird sehr oft versucht, interne Rivalität und Aggression auf Konkurrenten, Lieferanten oder Kunden zu richten und aus der erhöhten Aggressivität der Mitarbeiter Kapital zu schlagen. Durch diese Ablenkungsmanöver können sich bei den Konfliktparteien Illusionen über ihre Fähigkeit zur internen Zusammenarbeit bilden.

Bei Motiv-Manipulation werden primitivere als die im Konflikt wirksamen Motivationsfaktoren gezielt stimuliert. Wenn ein heftiger Prestigekampf begonnen hat, dann kann man bewusst die von A. Maslow (1954) niedriger genannten Triebfedern ansprechen: Das Bedürfnis nach Geborgenheit, das elementare Bedürfnis nach Erhaltung der physischen Existenz. Durch Drohung kann Jobangst geweckt werden: Die Brotfrage führt dann die Parteien dazu, angesichts dieser vitalen Not ihre Differenzen aufzugeben. Auch für diese Verfahren gilt der empirische Befund H. Kelmans (1958), dass diese Attitüdeänderung nicht länger anhält, als die gemeinsame Abhängigkeit von den zwingenden Umständen dauert.

6. Attitüdeänderung aus autonomem Antrieb: Bei der Behandlung von Konflikten können wir die Konfliktparteien zu einer Einstellungsänderung hinführen, indem wir ihnen Hilfe geben,

- ihre Einstellung in der Vergangenheit kritisch zu betrachten und zu Selbsterkenntnis zu kommen,
- ihre Einstellung aus eigenem Antrieb zu ändern.

Interventionen dieser Art führen uns vor ein ethisches Dilemma, indem wir zwar durch unser Eingreifen Bedingungen schaffen, die zu einem Durchbrechen der bisherigen Blindheit beitragen sollen und dennoch die Konfliktparteien nicht in eine bestimmte Richtung beeinflussen, die von uns bewusst oder unbewusst vorgegeben wird.

Das Respektieren der Entscheidungsfreiheit ist für uns das ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmal der Methoden. Die ernsthafte Anerkennung des geistigen Wesenskerns des Menschen impliziert, dass das Individuum selbst

- erkennen sollte, inwiefern bisher unbewusste, aus der Vergangenheit wirkende Motive zu einem Verhalten geführt haben, für das es bei wachem Bewusstsein die volle Verantwortung nicht übernehmen könnte;
- erkennen sollte, welchen situativen Einflüssen man nachgegeben hat, die zu unverantwortlichen Reaktionen geführt haben;

- erkennen sollte, von welchen Wünschen, Leitbildern, Werten, Ambitionen usw. für die weitere Zukunft es sich konkret hat leiten lassen.

Es ist die Verantwortung des Individuums, neue Perspektiven zu entwickeln, Initiativen zu nehmen und seine Einstellung zu verändern. Mit Carl Rogers (C. Rogers und B. Skinner, 1956) sehen wir die Fähigkeit, sich der Einflüsse bewusst zu werden und sich für sein Handeln und dessen Folgen verantwortlich zu stellen, als Wesensmerkmal des Menschen überhaupt. Aber es ist undenkbar, dass sich Menschen gegenseitig nicht beeinflussen und in ihrer Freiheit nicht einengen. Darum bleibt das ethische Dilemma für die intervenierende Dritte Partei immer bestehen: Wenn wir mit anderen an psychischen Faktoren arbeiten, dann können wir uns von unseren Ideen und Zielen leiten lassen. Wenn wir diese vor dem andern verbergen und ihn zu einer unreflektierten Übernahme bewegen wollen, dann beeinflussen wir ihn manipulativ: Der andere wird zum Instrument und von uns zur Verwirklichung unserer Ziele benutzt bzw. missbraucht.

Genauso ist für die Drittpartei der faktische Entscheidungsspielraum durch innere und äussere Zwänge, Einflüsse, unbewusste Strebungen usw. immer eingeengt. Darum ist es unrealistisch, Interventionen immer an einem absolut reinen Freiheits-Ideal messen zu wollen. Eine Intervention der dritten Partei betrachten wir als ethisch positiv, wenn sie sich bei gegebenen Einschränkungen und unter dem grösstmöglichen Bewusstsein dieser Einschränkungen von dem Ziel leiten lässt, die verbliebenen Freiheitsspielräume bestmöglich in Richtung grösserer Selbstverantwortung zu nutzen. Damit muss die Fähigkeit des Klienten, zu unseren Absichten nein sagen zu können, respektiert und im Prinzip ständig vergrössert werden. Anerkennen der Freiheit umfasst auch die Freiheit zum Missbrauch des gegebenen Handlungsspielraumes und damit die Fähigkeit zum „Bösen“. Und eigentlich ist dies erst die Grundbedingung für das Entwickeln und Verwirklichen der Fähigkeit zur Freiheit.

### **2.2.3 Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen**

Auf den intensiveren Stufen der Eskalation fürchten die Parteien, dass ihre ernst gemeinten Vertrauensbeweise von der Gegenpartei nicht erkannt, falsch gedeutet oder sogar missbraucht werden. Dadurch lassen sie gute Absichten wieder fallen. C. Osgood (1966) hat eine Taktik zur einseitig initiierten Entspannung in internationalen Krisen vorgeschlagen, die „GRIT-Taktik“ („graduated and reciprocated initiatives in tension reduction“). S. Lindskold (1978) hat diese Vorgehensweise in experimentellen Untersuchungen mit Individuen und kleinen Gruppen überprüft und die von Osgood erwarteten Wirkungen tatsächlich bestätigen können. Die Abrüstungsschritte M. Gorbatschows folgten genau diesem Weg! GRIT- Taktik- nach C. Osgood (1966):

- 1) Eine Partei erklärt öffentlich ihren Vorsatz, zu einer einseitigen Massnahme der Spannungsverminderung überzugehen, z.B. das Abberufen der eigenen Botschafter rückgängig zu machen.
- 2) Dieselbe Partei führt eine eindeutige Gebärde der Versöhnung durch und lädt gleichzeitig die Gegenpartei ein, dasselbe zu tun.
- 3) Auch wenn die Gegenpartei darauf nicht positiv reagiert, folgt die nächste versöhnende Gebärde, z.B. indem die eigenen Ausweisungsbescheide für Bürger des anderen Staates ungültig erklärt werden und ihnen der weitere Verbleib gewährt wird.
- 4) Wenn die Gegenpartei darauf aggressiv reagiert, folgt eine – öffentlich angekündigte – angepasste, aber deutlich sehr beschränkte Massnahme der Vergeltung, ohne dass die bisherigen versöhnenden Akte widerrufen werden.
- 5) Danach wird die nächste entspannende Massnahme angekündigt und durchgeführt.

In Experimenten hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen zwar guten Willen dokumentiert und doch nicht als Schwäche ausgelegt wird. (Auch hier folgen in Glasls Buch wieder verschiedene Beispiele).

#### 2.2.4 Verhaltens-orientierte Interventionen

Das Verhalten der Konfliktparteien wird im Zuge der Eskalation immer vielschichtiger:

- das Verhalten verlagert sich schwerpunktmässig zusehends vom verbalen in den non-verbalen Bereich;
- die Diskrepanzen zwischen Absicht, Verhalten und Wirkungen werden grösser; in der Kommunikation sind Überton und Unterton immer weniger kongruent;
- im Verhalten kommen ein oder mehrere der 8 Funktionen zum Ausdruck, ohne dass dies von den Akteuren so erkannt wird;
- das Verhalten bezweckt mehr und mehr Nebenwirkungen auf Dritte, um diese eventuell zu Koalitions- oder Allianzpartnern zu machen, oder um sich bei Umstehenden zu rechtfertigen;
- destruktives, d.h. aggressiv zerstörerisches Verhalten und obstruktives Verhalten, um einander Hindernisse in den Weg zu legen, zu strafen, zu sanktionieren usw., dominiert;
- die dämonisierte Zone wächst;
- das Verhalten wird durch alle Wechselwirkungen in den Parteien und zwischen den Parteien zunehmend konditioniert und fixiert; es erstarrt zu einigen wenigen stereotypen und zwanghaft ablaufenden Verhaltensformen.

Interventionen können eine Beeinflussung des äusseren Verhaltens versuchen und die folgenden Ziele mögen dabei verwirklicht werden:

- a) die Parteien werden sich der Funktionen ihres Verhaltens bewusst;
- b) die Parteien lernen, die eventuellen Diskrepanzen zwischen ihren Absichten, ihrem Verhalten und den ungewollten Folgewirkungen zu überschauen und zu verringern (Kongruenz);
- c) sie erkennen die Faktoren, welche konditionierend bzw. determinierend auf ihr Verhalten wirken;
- d) das Verhalten der Parteien wird unter Kontrolle gebracht, so dass die schädlichen Folgen geringer werden (Verhaltenskontrolle);
- e) das Verhalten wird in bestimmte Bahnen gelenkt, so dass es weniger gewaltsam oder destruktiv ist;
- f) für die Kontrolle des Verhaltens werden explizite Beurteilungskriterien erstellt, so dass Abweichungen wirkungsvoll korrigiert werden können;
- g) die bisherigen Interventionen, die auf Perzeptionen und Attitüden gerichtet waren, werden durch verhaltensorientierte Interventionen konsolidiert und operationalisiert, wodurch ihre Umsetzung verstärkt wird.

Die unter a) bis c) genannten Ziele können als Folgewirkung der perzeptions- und attitüdeorientierten Interventionen auftreten, weil sie auf Vertiefung der Selbstkenntnis ausgerichtet sind. Nicht jede verhaltensorientierte Intervention verfolgt alle genannten Ziele, sondern jeweils nur einige oder mehrere von ihnen. Im Folgenden werden verschiedene dieser Interventionen dargestellt.

1. Verhaltensregelung: In den meisten Organisationen ist es gebräuchlich, auftretende Konflikte zu lösen, indem man das Verhalten der Parteien in geordnete Bahnen zu lenken versucht. Dies kann zweierlei Formen annehmen:

Konfliktregulatoren bewirken eine generelle Regelung des Verhaltens, die nicht nur für die aktuellen Konfliktparteien gilt, sondern für alle Mitarbeitenden oder Angehörigen der Institution. Verhaltensnor-

men sind auch Voraussetzung dafür, dass ein Konflikt eventuell mit juristischen Verfahren behandelt oder für Schiedsverfahren zugänglich wird (S. LaTour, P. Houlden, L. Walker, J. Thibaut, 1976).

Die zweite Form ist die der speziellen Verhaltensregelung. Hiermit wird das Verhalten der direkt betroffenen Konfliktparteien in bestimmte Bahnen geleitet, ohne dass man sich weiters um eine Beeinflussung der Perzeptionen und Einstellungen oder anderer Faktoren kümmert. Mittels direkter Verhaltensanweisungen werden die äusseren Formen des Verhaltens, wie Gewalt, Aggression, Kampfaktiken usw., beeinflusst. Im Alltag geschieht dies, wenn sich der Chef bei seinen Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen verbittet, „weil das nicht zu unserem Betrieb passt“, „weil es unschön ist“ oder Aufsehen erregt („Wir zanken uns nicht, wenn andere dabei sind!“). Verhaltensregelung kann durch Strafen, Versprechungen und andere Sanktionen unterstützt werden. Sie kann von anderen erzwungen oder von der Konfliktpartei selbst zur Auflage gemacht worden sein.

In der Regel lassen Interventionen der Verhaltensregelung die deformierten und fixierten negativen Perzeptionen und Attitüden unverändert. Auch ein Richter lässt unberücksichtigt, ob durch seinen Rechtsspruch mehr Verständnis, Liebe oder Kooperationsbereitschaft zwischen den streitenden Parteien auftritt. T. Newcomb (1947) weist auf empirische Befunde, nach denen eine generelle Verhaltensregelung zwar die direkte destruktive Wirkung eindämmt, nicht aber zu einer Verbesserung der gegenseitigen Einstellungen führt. Die wichtigste Wirkung war jedoch immer eine Unterbindung der sozialen Ansteckung, weil das Konfliktverhalten öffentlich als negativ diskriminiert worden war.

Trotz vieler Unzulänglichkeiten der Verhaltensregelung kann diese in manchen Konfliktsituationen oft die einzig mögliche Methode sein, die eine weitere Eskalation (wenigstens vorübergehend) unterbindet.

Bei Konflikten der fünften oder sechsten Stufe sind die Parteien oft nur zu verhaltensregelnden Massnahmen bereit. Sie beobachten dann sehr kritisch, wie die Gegenpartei mit diesen Vereinbarungen umgeht. Wenn die Konfliktparteien bestimmten Spielregeln für die nächste Konfrontation zustimmen, dann macht eine dritte Partei für diese Zeit Gebrauch von einer speziellen Konfliktregelung. Diese ist in den meisten Fällen unabdingbar, wenn man verhindern will, dass die Konfliktparteien bei der Arbeit an ihren Problemen wieder in ihr übliches Konfliktverhalten verfallen. M. Deutsch (1973, p. 385) weist auf die Unterstützungsfunktion solcher Kommunikationsregeln oder Spielregeln für die Konfrontationsbesprechungen: „Die Essenz fairer Spielregeln ist, dass sie unvoreingenommen sind. Ein Verhalten unter Achtung solcher Regeln setzt die Bereitschaft der Parteien voraus, von der Gegenpartei genau dasselbe Verhalten zu akzeptieren, das man auch ihr gegenüber an den Tag legt. Solche Spielregeln bieten beiden Seiten dieselben Chancen, ihre Anliegen vorzubringen und auf die der Gegenseite zu reagieren. Zusätzlich begrenzen oder definieren sie, inwieweit jede Seite die andere verletzen darf. Durch Regeln wird jede Seite klar für ihre Positionen und ihr Verhalten verantwortlich, so dass keine Partei die Wirklichkeit leugnen kann, nicht willentlich lügen oder die Verantwortung für ihr Verhalten der Gegenpartei in die Schuhe schieben kann.“

Diese Funktionen der Verhaltensregeln gelten im Besonderen für die einzelnen Aktionen der dritten Partei im Rahmen der Orientierungsphase, wenn vorläufige Vereinbarungen zum Status quo und zur Strategie der weiteren Konfliktbehandlung getroffen werden müssen.

3. Verhaltensbegrenzung: Hiermit werden nicht so sehr Formvorschriften erstellt, sondern bestimmte Objekte (im Krieg: Kulturdenkmäler oder RotKreuz-Lazarets), Personen (in Nordirland ist es tabu, Frauen, Kinder oder geistliche Würdenträger willentlich anzugreifen), Issues („Debatten über Politik dulde ich nicht in meinem Büro!“), Räume („Konflikte tragen wir nicht auf der Strasse oder auf der Tribüne aus!“) oder Zeiten usw. für Konfliktverhalten zum Tabu erklärt.

Mit einer Verhaltensregelung oder Verhaltensbegrenzung sollen bestimmte unerwünschte Folgewirkungen verhindert werden. Es geht um das Beherrschen und Voraussagen der direkt erkennbaren Auswirkungen des Konfliktes. Die indirekten Folgen können jedoch unsichtbar bleiben. Verhaltensbegrenzung kann zu einem Aufstauen negativer Einstellungen führen, die schliesslich einen Ausweg in andere Gebiete, auf andere Personen usw. suchen. Konflikte werden dadurch verschleppt oder exportiert: Der von seinem Chef unterdrückte Arbeiter schlägt seine Frau, diese das Kind, das Kind den Hund usw.

3. Verhaltenssublimierung, Ablenkung auf andere Objekte oder Personen usw.: A. Etzioni (1964) rät zu einer Ablenkung des Konfliktverhaltens auf ungefährliche Gebiete: Tätliche Auseinandersetzungen können lieber zu heftigen verbalen Gefechten werden; anstelle des Bürgerkrieges mit militärischer Gewaltanwendung können parlamentarische Debatten treten; nationale Gegensätze können so umdirigiert werden, dass sie sich in kultureller oder ökonomischer Konkurrenz entladen. Sport erfüllte schon bei den Griechen eine Ventilfunktion: Die Gegensätze der bislang autonomen Kleinstaaten konnten sich ausleben, ohne dass die Bildung eines überregionalen Gemeinwesens dadurch behindert worden wäre.
4. Verhaltenskonditionierung: Belohnung oder Strafe sollen bestimmte Verhaltensweisen begünstigen oder hemmen. Sie können zu einer positiven oder negativen Konditionierung werden. Mit den Methoden der Verhaltenstherapie (siehe dazu N. Birbaumer, 1977) werden (a) die äusseren oder (b) inneren Stimulusfaktoren der einzelnen Personen so beeinflusst, dass sie bei den Konfliktparteien einen anderen Verhaltensreflex auslösen. (a) In Konfliktsituationen können externe Umstände, die mit unangenehmen Erinnerungen oder Vorstellungen behaftet sind, vermieden werden: Eine Sitzung des Managementteams findet nicht im berüchtigten Konferenzraum sondern in einer gemütlichen Ecke der Kantine statt. Hintergrundmusik bringt Entspannung, Blumen sorgen für eine freundliche Note usw. (b) Innere Stimulusfaktoren können beispielsweise mit Methoden der „Aversionstherapie“ (S. Rachman und J. Teasdale 1969) beeinflusst werden.
5. Autonome Verhaltensänderung: Einige Methoden haben eine von den Konfliktparteien autonom vorgenommene Verhaltensänderung zum Ziel. Dazu müssen die Konfliktparteien ihr eigenes Verhalten kennen und verstehen lernen und ihr Verhalten aus eigenem Antrieb so ändern, dass sie Selbstkontrolle über ihr Verhalten gewinnen. Bisher haben wir Verhaltensregulierung als eine von anderen ausgeübte Kontrolle des Verhaltens erwähnt. Diese Kontrolle kann auch von den Konfliktparteien selbst ausgeübt werden.

Schulen des Verhaltens: Das Verhalten kann z.B. mit Hilfe von Tonband- oder Video-Aufnahmen durch Beobachter usw. der handelnden Konfliktpartei zu Bewusstsein gebracht werden. Die perceptionsorientierten Interventionen sind zumeist Feedback der Perzeptionen des Verhaltens der Gegenpartei. In Rollenspielen, strukturierten Übungen usw. kann neues Verhalten ausprobiert und so verbessert werden, dass eine grössere Kongruenz der Intention und des Verhaltens sowie der vorhersehbaren Folgewirkungen des Verhaltens erreicht wird. Die Konfliktparteien können einander aktiv beim Erlernen neuen Verhaltens unterstützen. Eine modifizierte Anwendung der Techniken des „Management by objectives“ (siehe F. Glasl und B. Lievegoed, 1975) kann hierbei von grossem Nutzen sein. Die Konfliktparteien können sich bestimmte Spielregeln geben. Später können sie wieder auf die formalisierten Regeln verzichten, wenn das Lernen neuen Verhaltens genügend konsolidiert ist.



### Zitierte Literatur:

- Beckhard, R., The Confrontation Meeting, in: W. Bennis, R. Benne, R. Chin (eds.), The Planning of Change, New York 1969, pp. 478-485.
- Berlew, D.E., Conflict and Under-utilized Ressource, Referat Nive Najaarsdag 1977, Den Haag 1977.
- Bernard, J., The Sociological Study of Conflict, in: International Sociological Association, The Nature of Conflict, Paris 1957.
- Birbaumer, N. (Hrsg.), Psychophysiologie der Angst, München/ Wien/ Baltimore 1977.
- Blake, R., H. Shepard, J.S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, Ann Arbor/Houston 1964.
- Brown, J.A.C., Techniques of Persuasion, Harmondsworth 1963.
- Burton, J.W., Conflict and Communication, London 1969.
- Deutsch, M., The Resoulution of Conflict, Yale 1973.
- Etzioni, A., Winning Without War, New York 1964.
- Glasl, F., Gewaltsame und gewaltfreie Aktionsstrategien, in: Der Christ in der Welt, Jg. 23, 1973, Nr. 4, pp. 94-107.
- Glasl, Kalcher und Piber 2004
- Glasl, F., B. Lievegoed, Führungstechniken, in: E. Gaugler (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Harrison, R., Choosing the Depth of Organizational Intervention, in: Journal of Applied Behavioral Studies, Vol. 6, 1970, pp. 181-202.
- Kelman, H.C., Compliance, Identification, and Internalization, Three Processes of Attitude Change, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, 1958, pp. 51-60.
- LaTour, St., P. Houlden, L. Walker, J. Thibaut, Some Determinants of Preferents for Modus of Conflict Resolution, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 20, 1976, pp. 319-356.
- Lindskold, S., Trust Development, the GRIT-Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, in: Psychological Bulletin, Vol. 85, 1978, pp. 772-793.
- Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York 1954.
- Newcomb, T.R., Autistic Hostility and Social Reality, in: Human Relations, Vol. 1, 1947, pp. 69-86.
- Osgood, C.E., Perspective in Foreign Policy, Palo Alto (Calif.) 1966.
- Rachman, S. und Teasdale, J. 1969
- Rogers, C.R., B.F. Skinner, Some Issues Concerning the Control of Human Behavior, in: Science, 1956, no. 124, pp. 1057-1066.
- Sherif, M., Supercoordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict, in: American Journal of Sociology, Vol. 63, 1958, pp. 349-356.
- Sherif, M., In Common Predicament, Boston 1966.
- Steiner, R., Philosophie der Freiheit, Stuttgart 1967.
- Walton, R.E., Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultations, Reading 1969.
- Wikipedia: Konflikteskalation nach Fridrich Glasl 2010.