

2 Konfliktanalyse

Sowohl bei meinem eigenen Konfliktverhalten als auch bei Konfliktsituationen, auf die ich bei der Analyse der Struktur von Gruppen und Organisationen gestoßen bin, habe ich immer wieder festgestellt, dass es die Tendenz gibt, sofort bei Auftreten eines Konfliktes aktiv zu sein und in eine Lösung zu „springen“. Meist ist diese Art der Lösung diejenige, die man immer schon präferiert hat, mit der man mehr oder weniger alle Konflikte zu lösen versucht.

Immer habe ich sowohl bei meinem persönlichen Konfliktverhalten als auch bei Interventionen Erfolg, wenn ich zwischen dem Auftreten des Konfliktes und dem Lösungsversuch eine Analysephase einschiebe. Immer aber stößt diese letztlich erfolgreiche Strategie auf allergrößte Schwierigkeiten. Ein neu aufgetretener Konflikt verändert die gewohnte Situation, da er diese ja in Frage stellt. Veränderung heißt gleichzeitig Unsicherheit – und Unsicherheit macht Angst. Angst- oder Stresssituationen bewältigt der Mensch mit Aktion. Wenn man „etwas tut“, hält man Angst oder Unsicherheit besser aus – selbst wenn dieses Tun die Situation letztlich noch verschlimmert. „Da kann man doch nicht tatenlos zusehen“, – „Mach doch *irgendetwas*“ sind Aussprüche, die dieses Gefühl beschreiben.

Verstanden habe ich diese Schwierigkeiten erstmals, als ich eine Zeitlang die Sportart Orientierungslauf ausübte. Dieser Sport ist deshalb so interessant, aber auch schwierig, weil er eine Fähigkeit verlangt, die vom Menschen erst spät im Laufe der Zivilisation entwickelt wurde.

Bei dieser Sportart bekommt jeder Teilnehmer einen Kompass und eine Landkarte in die Hand, auf der eine Reihe von Punkten einge-

zeichnet sind, die man in einer bestimmten Reihenfolge zu erreichen hat. Wer als erster in der richtigen Reihenfolge alle Punkte angelaufen hat, ist Sieger. Die Problematik besteht nun darin, dass man die Fähigkeit zu „vernünftigem Denken“ und damit zur Orientierung verliert, wenn man sehr schnell läuft und der Körper motorisch stark beansprucht wird.

Dies gilt auch bei starker affektiver Anteilnahme, etwa wenn man sich sehr ärgert. Das klassische Beispiel dafür ist eine Paniksituation. Dies hängt mit der phylogenetischen Organisation unseres Gehirnes zusammen. Das Gehirn ist nicht einheitlich gewachsen, sondern es gibt ältere und jüngere Teile. Das rationale Denkvermögen ist in den jüngeren Gehirnteilen enthalten, wogegen die Reaktionen auf Bedrohungssituationen, etwa Angst, Fluchtverhalten, starke Aggressivität in den stammesgeschichtlich früheren Teilen enthalten sind.

Es scheint nun so zu sein, dass bei sehr starken Aggressions- oder Angstzuständen die später dazugekommenen Gehirnteile sozusagen „weggeschaltet“ werden. Der Mensch fällt auf die ursprünglichen Programme, etwa Flucht und Angriff, zurück und es ist ihm nicht möglich, das Denken sinnvoll einzusetzen, die präfrontale Kontrolle zum Zug kommen zu lassen.

Beim Orientierungslauf zeigt sich dieser Mechanismus dadurch, dass man bei Verlust der Orientierung etwa durch zu große Anstrengung dazu neigt, einfach in die Richtung, aus der man gekommen ist, weiterzulaufen, – und zwar schneller. Bei Mark Twain heißt es: „Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengung“. Auf diese Art kann es passieren, dass jemand im Orientierungslauf, der sich hinsetzt und wartet, bis sozusagen sein Denkvermögen wieder zurückkommt, sich anschließend orientiert, in die richtige Richtung weiterläuft, sogar vielleicht nur weiter geht, richtiger und schneller ans Ziel kommt, als jemand, der zwar sehr rasch handelt, aber dafür in die falsche Richtung gerät. Wenn ein Politiker nach einer Wahniederlage bloß feststellt, alles sei richtig gewesen, man müsse eben nur intensiver

dieselbe Richtung weiter verfolgen, so lässt dies möglicherweise auf Panik rückschließen. Panik ist also eine Weise des Realitätsverlustes.

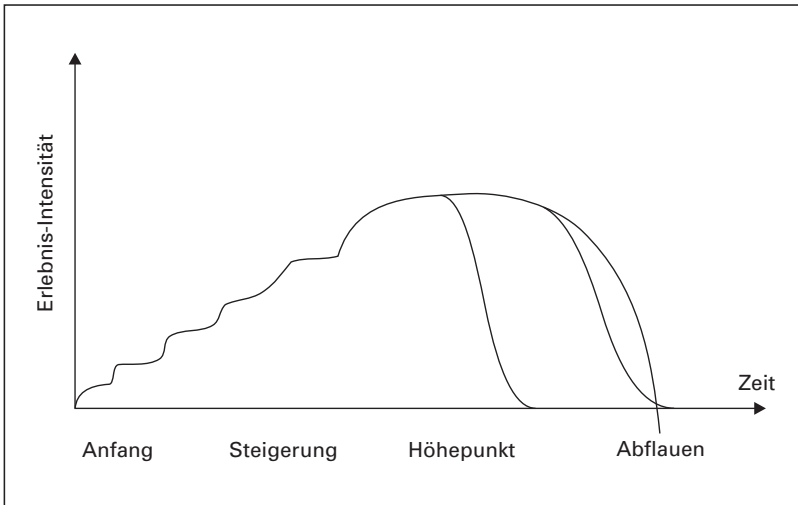
Der ursprüngliche Sinn der Panik im Tierreich ist unter anderem sicher auch die Definition eines Lebewesens als Opfer. Durch Fluchtverhalten macht es ein Raubtier auf sich aufmerksam. Raubtiere (sogar oft noch domestizierte Hunde) laufen dem nach was davonläuft. Dieses Muster zu überwinden war und ist bis heute eine große Kulturleistung des Menschen. Wer in einer Konfliktsituation (in Panik) davonläuft, definiert sich damit als Opfer, das der Ausmerze anheimfallen soll.

Die Kunst des Orientierungslaufs besteht deshalb auch darin, trotz sehr starker körperlicher Anstrengung die vernunftgemäße Betrachtung der Realität über das Denkvermögen sicherzustellen, also physische Anstrengung und geistige Leistung in ein gemeinsames Ergebnis zu integrieren.

Das „Wegschalten“ des Gehirns dürfte aber nicht nur bei physischer Anstrengung, sondern auch bei psychischer Belastung stattfinden. Stress, Ärger, eine Außenseiterrolle etc. lassen gelegentlich diese Situation einrasten.

Das Unangenehme und Schwierige an Konflikten liegt vermutlich darin, dass auch bei Konflikten eine sehr starke affektive Aufrüstung stattfindet und in dieser allmählich die Fähigkeit zur vernünftigen Argumentation verloren geht.

Wenn ein Prozess nicht durch Vernunft gesteuert wird, dann gibt es beim homo sapiens eine Reihe anderer Steuerungsmechanismen, die aus der Stammesgeschichte der Menschheit stammen. Die „Vitalfunktionen“ entsprechen diesen Steuerungen. Ich habe an anderer Stelle („Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“, Seite 41 ff.) die Vitalfunktionen am Beispiel von Nahrungsaufnahme und Sexualität analysiert. Ich glaube, dass auch Konflikte diesem Ablaufschema folgen: Beginn – Steigerung – Höhepunkt – Abflauen.



Ablaufschema eines Konfliktes

Die „Szene“ einer Vitalfunktion ist etwas Grundlegendes, dem Rationalen vorgeschoben. Ich habe oft bemerkt, dass auch rationale Argumente dem szenischen Ablauf folgen.

In der Steigerungsphase findet dann auch eine emotionale Aufrüstung statt, die erst nach einer Art von Höhepunkt – in diesem Fall meist eine Kampfszene – wieder abflaut. Bei der Vitalfunktion Nahrung wäre der Höhepunkt die Nahrungsaufnahme, in der Sexualität entspricht dem Höhepunkt der Orgasmus. Wir sind von unserer biologischen Rhythmik her auf den szenischen Aufbau unserer Interaktionen programmiert. Es wird weiter unten zu überlegen sein, in welcher Phase eines Konflikts welche Interventionen sinnvoll sein können.

Deshalb braucht man in Konfliktfällen, in denen alle Beteiligten emotional sehr stark verstrickt sind, oft einen in diesem Fall mehr Außenstehenden, der den Überblick bewahren kann und vielleicht nicht der biologischen „Szene“ unterliegt. Und das ist auch der Grund, weshalb selbst erfahrene und erfolgreiche Konfliktmanager

in ihrer persönlichen Konfliktlandschaft oft ratlos an eingefahrenen Lösungsversuchen scheitern und auf Hilfe von Außenstehenden angewiesen sind.

Verschiedene Techniken erleichtern es allerdings, bei hoher emotionaler Aufrüstung dennoch vernünftige Entscheidungen beziehungsweise Konfliktlösungen zu treffen. So kommt die alte Empfehlung, wichtige Entscheidungen „doch noch einmal zu über-schlafen“ sicher aus der Überlegung, ein Problem zu durchdenken und nicht in der ersten emotionalen Aufgeregtheit zu entscheiden.

Daraus leitet sich eine erste zentrale These dieses Buches ab: **eine Verbesserung des Konfliktverhaltens von Einzelnen, von Gruppen und von Organisationen kann zunächst nur dadurch erreicht werden, dass zwischen dem Auftreten des Konfliktes und dem Suchen der Lösung eine ausführliche Analysephase stattfindet.**

Bei Konfliktinterventionen oder in Konfliktseminaren gibt es eine einfache und wirkungsvolle Methode, die Notwendigkeit von Analyse allen Betroffenen deutlich zu machen: Man bittet alle Anwesenden bei einem konkreten Konfliktfall einen Zettel zu nehmen und eine Antwort aufzuschreiben. Man stellt die Frage (und schreibt auf die Tafel) „Der Konflikt besteht darin, dass ...“, nun schreibt jeder möglichst in einem Satz den Kern des Konfliktes auf.

Anschließend bittet man alle Anwesenden der Reihe nach ihre Antworten vorzulesen. Der Moderator schreibt diese Meinungen auf die Tafel. Meist gibt es bei 15 Anwesenden 10 bis 15 verschiedene Ansichten über das Wesentliche des Konfliktes. Welche ist die Richtige? Auf welche der 10 oder 15 verschiedenen Meinungen soll man nun die Lösung gründen? Hier beginnen meist alle einzusehen, dass man über diesen Konflikt offensichtlich noch zu wenig weiß, dass man mehr Informationen braucht und vor der Lösung zunächst den Konflikt analysieren muss.

In der Alltagssituation hat man nicht die Möglichkeit, viele Personen zu befragen. Dennoch ist es wichtig, zu einer inneren Distanz zu finden, die – ähnlich wie in der Gruppenanalyse – auch andere Sichtweisen des Konflikts ermöglicht. Indem man sich als Zu-

schauer seiner selbst definiert, gelingt ein anderer Blickwinkel – man sieht sich selbst als Teil des Geschehens und kann möglicherweise die eigene Rolle relativieren – oder die der anderen. Dieser „Blick vom Feldherrnhügel aus“ betrachtet nicht nur den Inhalt, sondern den Ablauf selbst – nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“, die Form, in der etwas geschieht. Dies wird in der Kommunikationswissenschaft als Sicht der Metaebene bezeichnet. Sich auf die Metaebene zu begeben ist als Analysemethode sehr empfehlenswert und kann von jedem Einzelnen trainiert und ausgeübt werden.

Methoden der Konfliktanalyse

Für die Analyse soll im Folgenden eine Reihe von Methoden und Modellen vorgestellt werden. Sie entstanden im Laufe von mehreren Jahren aus der Praxis und es kommen immer noch weitere hinzu.

Es war mir leider nicht möglich, bestimmten Konflikten bestimmte Analysemethoden zuzuordnen. Am günstigsten ist immer die Kombination mehrerer Methoden.

Man muss bedenken, dass jede Methode, die in einer Intervention zur Analyse verwendet wird, auch schon interventiv wirkt, das heißt, sie hat einen Einfluss auf den weiteren Fortgang des Konflikts. Man kann in eine menschliche Sozialstruktur ja nicht hineinschauen wie in ein Aquarium und annehmen, dass sich durch die Beobachtung nichts verändert.

An diesem Punkt scheiden sich die Geister der Sozialwissenschaftler. Die eine Richtung verlangt eine Anwendung naturwissenschaftlicher Methoden im Rahmen der Sozialwissenschaften und schließt die Betroffenen von einem Lernprozess aus, indem die Analyseergebnisse nicht mitgeteilt werden. Dies sei zur „Objektivität“ notwendig, da ansonsten immer wieder neue Situationen analysiert werden müssten. Es wird dabei allerdings außer Acht gelassen, dass sich die (Konflikt-)Situation schon allein durch die Be-

obachtung eines Außenstehenden verändert. Eine solche „objektive“ Beobachtung ist eben nur in der Naturwissenschaft möglich, wo ein Gegenstand im Allgemeinen nicht durch Beobachtung beeinflusst wird.

Die zweite Richtung, zu der ich mich zähle, meint, dass „Objektivität“ überhaupt nur durch Rückkoppelung der Beobachtung an die Betroffenen gewährleistet werden kann. Es gehört also die „subjektive“ Sicht der Betroffenen mit zur „Objektivität“ der Analyse. Dies hat bereits zu einer Diskussion einer Neufassung des Wissenschaftsbegriffs in den Sozialwissenschaften geführt, wie zum Beispiel der Systemtheorie. (Anmerkung: Näheres zum wissenschaftstheoretischen Teil dieses Problems in meinen Büchern „Raum und Zeit als naturphilosophisches Problem“, „Was Jesus wirklich sagte“, „Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“.)

Welche praktische Bedeutung die Rückkoppelung hat, ist besonders in der Analysephase erkennbar. Gerade dadurch, dass zwischen dem Auftreten und der Lösung des Konflikts eine Phase eingeschoben wird, die die eigenen wie die Motive und Interessen der anderen Beteiligten klären soll, wird die Situation bereits verändert und es kann eine differenziertere und realitätsgrechere Lösung erarbeitet werden als ohne diese Rückkoppelung bzw. ohne die Konfliktanalyse.

Die Analyse eines Konfliktes setzt zwei Schritte voraus: den Konflikt anerkennen und seine Schwerpunkte diagnostizieren.

Den Konflikt anerkennen

Ein erster Schritt zur Lösung eines Konfliktes ist schon gemacht, wenn man ihn überhaupt einmal als solchen anerkannt hat. Es ist eines der großen Probleme, vermutlich in unserem Kulturkreis stärker als in anderen, Konflikte überhaupt als solche anzuerkennen. Die Tatsache, dass Konflikte auftreten, liegt keineswegs immer an Personen. Häufig sind es Schnittstellen von Interessen-

gegensätzen. Es ist heute die Praxis, dass Konflikte in Unternehmen gerne an Personen festgemacht werden. Wenn also in einer Abteilung immer wieder Konflikte auftreten, gilt der Vorgesetzte oft als führungsschwach. Zur Kunst des Führens gehört es, so meinen viele, Konflikte überhaupt zu vermeiden.

Von diesem lange Zeit gültigen Vorurteil des hierarchischen Systems aus haben Konflikte etwas Anrüchiges an sich, auch lässt man sie möglichst lange nicht aufkommen. Ich kenne auch Ehepaare, die sehr stolz darauf sind, nie oder fast nie miteinander gestritten zu haben – und das als Maß ihres Glücks ansehen. Das Verdrängen von Konflikten, die oft geradezu überlebensnotwendig sind, führt dazu, dass die Aktionen auf andere Aspekte abgeschoben werden. Es ist dann oft so, dass Menschen einander aus dem Wege gehen, einander sogar hassen und indirekt bekämpfen, dennoch aber offiziell ganz freundlich zueinander sind und behaupten, überhaupt keine Kontroversen zu haben. Die Tatsache mit jemandem nicht zu streiten ist jedenfalls öfter ein Zeichen von Aggression und Ignoranz als eines von Liebe und Verständnis. Nur die (relativ) kurzen Zeiten einer symbiotischen Paarbeziehung sind wirklich konfliktfrei. Sobald sich das „Ich“ im Paar wieder meldet, beginnen auch hier die Konflikte. Relative Konfliktfreiheit erreichen Paare natürlich auch durch langjährige Anpassungsleistungen bzw. durch Trennung verschiedener Interessensbereiche. Doch bis es so weit kommt, müssen Konflikte ausgetragen und gelöst werden.

Das Vorurteil, dass es besser sei, konfliktfrei als mit Konflikten zu leben, stammt vermutlich aus den Anfängen der Hierarchie. Die ganz große Leistung des hierarchischen Ordnungsprinzips am Beginn unserer Kulturentwicklung bestand darin, dass über Konfliktgrenzen hinweg (damals Stammesgrenzen) durch Installation einer übergeordneten (zentralen) Instanz Kooperation gewährleistet wurde. Man streitet nicht mit Nachbarn oder Kollegen, sondern lässt alle möglichen Streitpunkte von einer vorgesetzten Stelle entscheiden. Dieses System, das einige Jahrtausende erfolgreich war (und auch weiterhin sein wird), hat aber heute viele Nachteile, die man oft nicht mehr in Kauf nehmen will (siehe dazu weiter un-

ten: Konfliktlösungen: Delegation; sowie „Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“).

Wenn Konflikte nicht „erlaubt“ sind, ist man natürlich auch nicht bereit, Konflikte zu analysieren. Wir haben also eine Reihe von Vorstufen zur Analyse des Konfliktes entwickelt, die immer dann notwendig sind, wenn nicht alle Konfliktparteien den Konflikt überhaupt als solchen anerkennen.

In den ersten Jahren meiner Arbeit als Gruppendynamiker, war ich gelegentlich mit dieser damals neuen Methode (Anfang der 60er Jahre) bei Konfliktsituationen in Organisationen erfolgreich. Es gab aber auch Fälle, in denen ich mit meiner Methode die Konflikte nicht oder nur teilweise lösen konnte. Die Analyse dieser Misserfolge ergab, dass meist nicht alle Betroffenen den Konflikt anerkannten. Es gibt Unternehmen, in denen es heute noch als Führungsfehler gilt, in der eigenen Abteilung oder im Bereich eine Konfliktsituation zu haben und sie womöglich auch nicht selber lösen zu können (was, wie gesagt, immer dann der Fall sein kann, wenn man selber beteiligt ist).

In solchen Fällen habe ich ursprünglich alle an dem Konflikt Beteiligten zu einem Workshop gebeten, bei dem ich mit Hilfe der gruppendynamischen Prozesse (Metaebene) meist den nötigen Lernprozess auslösen konnte. Da ich aber merkte, dass der Erfolg meiner Konfliktintervention davon abhing, dass alle Beteiligten den Konflikt als solchen auch anerkannten, habe ich später zwei Phasen, die zur Anerkennung des Konfliktes führen, vorge-schaltet. Gelingt es dabei nicht, diese Anerkennung zu erreichen (zum Beispiel wenn nicht alle bereit sind, an einem solchen Workshop teilzunehmen), führe ich gar keinen Workshop durch.

Die beiden Phasen bestehen in Einzelgesprächen mit allen Beteiligten und in einer Vereinbarung mit dem Management oder den Funktionsträgern über die weitere Vorgehensweise. Diese Vereinbarung tangiert die Entscheidung aller Betroffenen, den Konflikt auch bearbeiten und lösen zu wollen. Seit ich diese beiden Phasen vorschalte, habe ich bei einem Workshop keinen Misserfolg mehr

erlebt. Ich breche sozusagen gelegentlich eine sinnlose Konfliktintervention (wenn zum Beispiel niemand den Konflikt wirklich lösen will) vorher ab.

Bei den Interviews handelt es sich darum, die jeweils subjektive Sicht der Betroffenen zu erheben und wie ein Mosaik zusammenzusetzen. Es ergibt sich daraus eine Art Röntgenbild der Sozialstruktur, das bei größeren Konfliktinterventionen (also mehr als etwa 15 Personen betreffend) auch schriftlich in Berichtform festgehalten werden sollte.

Dieser Bericht ist ein Konzept und sollte keine Aussagen enthalten, die auf bestimmte Personen (denen ja im Interview Vertraulichkeit zugesichert wird) rückschließen lassen. Es empfiehlt sich daher, in den Interviews weniger direkt als vielmehr projektiv zu fragen: „Wo sehen Sie in dieser Gruppe (sachliche, emotionale, strukturelle usw.) Spannungen? Wo sehen Sie Seilschaften? Wer hat hier Einfluss? Wer genießt hier Vertrauen? Welche Erscheinungsformen hat der Konflikt?“ (siehe dazu auch Kapitel 5, Konfliktinterventionen).

Bei den Fragen in diesen Interviews hat jeder Berater sein eigenes kleines Geheimnis, mit dem er mehr oder weniger erfolgreich ist. Es wird sicher auch nicht jeder mit jeder Fragestellung erfolgreich sein. Auch unter den erfolgreichen Konfliktberatern gibt es unterschiedliche Auffassungen über die Fragestellungen in den Interviews sowie über die Auswertung der Interviews. Es ist daher notwendig, bei der Zusammenstellung des Beratungs- und Moderatorenteams (allein macht man so etwas ohnehin nicht) auf die Abstimmung der Vorgehensweise zu achten. Hier sind oft sehr aufwendige Koordinierungsleistungen zu erbringen. Für mich und meine Kollegen jedenfalls haben sich die hier aufgezählten Fragestellungen immer wieder bewährt.

Auch in bilateralen Konfliktsituationen gibt es oft eine Seite, die unter dem Konflikt nicht leidet, die auch „keinen Konflikt hat“. Ich werde in diesem Zusammenhang öfters gefragt, wie man dann einen Konflikt anzugehen habe.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4597-6>

Konfliktmanagement

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

Schwarz, G.

2014, XIV, 421 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4597-6