

Konflikt-Diagnose in drei Schritten

Friedrich Glasl

Die Konfliktanalyse erfolgt insgesamt in drei Schritten.

Schritt 1: Bevor eine Drittpartei eine professionelle Diagnose erstellen kann ist eine Einschätzung des Konflikttypus (Sozialer Rahmen, Reichweite, Erscheinungsform) erforderlich, weil sich daraus unmittelbar Konsequenzen für das Handeln bei der Diagnose ergeben.

Schritt 2: Bei der professionellen Diagnose eines Konfliktes im mikro- und meso-sozialen Rahmen durch MediatorInnen sind auf jeden Fall die folgenden 5 Dimensionen zu erkunden:

1. Die Streitpunkte, um die es den Konfliktparteien vordergründig geht.
2. der bisherige Konfliktverlauf und der erreichte Eskalationsgrad,
3. wer die Parteien sind und wie die Parteien intern beschaffen sind,
4. wie sich die Beziehungen zwischen den Parteien gestalten,
5. welche Grundeinstellung die Parteien zu den Konflikten haben und welches Strategie-Kalkül sie dabei leitet.

Schritt 3: Bei Konflikten mit bloß mittlerer Eskalation ist eine Vertiefung der Diagnose mit den Konfliktparteien möglich und wünschenswert.

Bücher zum Konfliktmanagement enthalten mehr oder weniger ausführliche Anweisungen für die Diagnose von Konflikten¹. Dies im Unterschied zu den meisten Mediationsbüchern, in denen selten von Diagnose die Rede ist².

Wie ist das zu verstehen? Die Antworten können in zwei ganz unterschiedliche Richtungen gehen.

Eine *wohlwollende Antwort* könnte sein: Mediation ist universell und so umfassend, dass sie auf unterschiedlichste Situationen erfolgreich angewendet werden kann. Diese Auffassung wird durch die Erweiterung des Mediationsbegriffes gefördert, der seit etwa 1980 zum generellen Überbegriff für *Drittpartei-Interventionen in Konflikten* geworden ist. Wenn demnach Mediation universell ist, brauchen die Konfliktsituationen gar nicht näher unterschieden zu werden. In der Praxis stellt sich allerdings immer

wieder die Frage, ob denn bestimmte Konflikte überhaupt mediierbar seien. Demnach müsste sich auch die Folgefrage stellen: Mit welchen Methoden kann in einem Konflikt interveniert werden, wenn Mediation – wie immer sie sich genauer definiert – keinen Erfolg verspricht?

In der Praxis treffe ich in jeder Konfliktsituation besondere Umstände an:

- In einer Kirche wird heftig um Fundamentalfragen gestritten, während es in der Handelsorganisation Differenzen zu einigen pragmatischen Vorgehensweisen gibt.
- Im Krankenhaus führen – nach Jahren eines verdeckten Konflikts – dramatische Vorfälle mit Patientinnen zu einem totalen Vertrauensverlust, während es im Werbebüro nach einer kurzen heftigen Auseinandersetzung zu Kündigungen kommt, wodurch das kreative Potenzial der Firma gefährdet wird.

– In der politischen Partei gibt es im internen Machtstreit nur zwei deutliche Konfliktparteien – hingegen treffe ich im Konflikt um eine Umfahrungsstraße vier oder mehr Parteien an, die in wechselnden Koalitionen gegeneinander agieren.

An diesen wenigen Beispielen lässt sich zeigen, dass unterschiedliche Situationen unterschiedlich behandelt werden müssen.

Eine andere, *skeptische Antwort* könnte sein (im Sinne von Paul Watzl-

1) siehe beispielsweise Filley 1975, Glasl 2002, 2004, Kerntke 2004, Pondy 1967, Prein 1982, Rubin/Pruitt/Kim 1994, Richter 1972, Thomas 1976, Walton 1969, Weeks 1994

2) siehe Besemer 1993, Bonenkamp/Brenninkmeijer/van Bruggen/Walters 2001, Falk/Heintel/Pelikan 1998, Faller o.J., Klammer/Geißler 1999, Montada/Kals 2001, Williams/Williams 1994 etc.

wick): „Wer nur einen Hammer als Werkzeug hat, für den ist eben jedes Problem ein Nagel!“ Wer also nur einen beschränkten Werkzeugkoffer an Mediations-Instrumenten hat, muss einfach alles gleich behandeln – ob es nun passt oder nicht.

Mit den Publikationen von Folberg/Taylor (1984) und anderen ist eine Gegenbewegung zum universellen Begriffsverständnis von Mediation eingeleitet worden, mit der wieder eine Begriffsdifferenzierung der Mediation angestrebt wird, wie auch ich sie vertrete³. Hier wird genau unterschieden, welche *Art der Mediation* für welche *Art von Konfliktsituation* geeignet ist. Folglich muss konsequenterweise die Konfliktsituationen selbst analytisch differenziert werden⁴.

Mein hier nur skizziertes Modell der Konfliktdiagnose ist aus einem Zusammenspiel von Theorie und Praxis entstanden (Glasl 2004). Den Diagnoseprozess selbst unterteile ich in 3 große Schritte: (1) Die *Prä-Diagnose*, die in der *Orientierungsphase* erfolgt und sich auf das Erkennen von Konflikttypen richtet; (2) die *professionelle Diagnose der Drittpartei*, mit der die eigentliche *Konfliktbehandlungsphase* eröffnet wird, und (3) die *Konflikt-Diagnose unter Beteiligung der Konfliktparteien*, die in der eigentlichen *Konfliktbehandlungsphase* geschieht und zumeist auch noch in der *Konsolidierungsphase* fortgesetzt werden muss.

Im Diagnose-Prozess selbst müssen die vorläufigen Eindrücke und Annahmen laufend hinterfragt und korrigiert werden. Er ist niemals abgeschlossen. Dennoch muss eine Drittpartei handeln, auch wenn in ihrem Bild der Konfliktsituation noch viele Lücken bestehen.

1. Die Prä-Diagnose: Orientierung an Konflikttypen

Zu Beginn einer jeden Konfliktbehandlung brauche ich eine Orientierung, die nur sehr pauschal und grob sein kann, denn ich habe nach dem ersten Kontakt zunächst ganz rudi-

mentäre Informationen erhalten. Mit der Unterscheidung von Konflikttypen kann ich jedoch schon bei den nächsten Schritten entscheiden, ob ich bei der Diagnose weit oder eng vorgehen muss, ob begrenzte Sofort-Maßnahmen nötig sind oder nicht, ob ich mit den Konfliktparteien direkt oder indirekt an die Arbeit gehen kann, usw. Die Bestimmung des Konflikttypus ist nur hilfreich, wenn sie ohne viel Aufwand und ohne intimere Kenntnis der Konfliktsituation vorgenommen werden kann. Zumal jede diagnostische Aktivität ja auch schon in die Konfliktsituation im Guten wie im Schlechten eingreift. Mit jedem weiteren Schritt gewinne ich mehr Einblick, so dass ich die anfängliche, pauschale Typenbestimmung verfeinern und vertiefen, nötigenfalls korrigieren und anpassen kann.

So kann ich verhindern, dass ich bereits beim Einholen der ersten Informationen einen falschen Weg einschlage. Und ich kann in einem frühen Stadium bestimmen, wie ich mich informiere, mit wem die ersten Kontakte gelegt werden müssen, welche Sofortmaßnahmen ergriffen werden müssten, um Ausweitung oder Intensivierung des Konfliktes zu verhindern und vieles mehr.

Bei der Bestimmung des Konflikttypus kann ich mich nur an äußerlich wahrnehmbare Tatsachen halten, für die wenig tief schürfende Analysen erforderlich sind.

In der Konfliktliteratur finden sich zahlreiche Versuche, Konflikttypen zu definieren⁵, die aber in den meisten Fällen keine unmittelbare Handlungsrelevanz haben. Mir geht es darum, nur das zu unterscheiden, was brauchbare Anhaltspunkte für das praktische Vorgehen ergibt. Zu diesem Zweck unterscheide ich:

1.1. Reichweite der Bemühungen?

Wie weit wollen die Konfliktparteien offensichtlich und vordergründig mit der Auseinandersetzung gehen? Hier unterscheide ich:

- **Friktion**, wenn es ihnen ausdrücklich um die Klärung einzelner Streitpunkte geht;
- **Positionskampf**, wenn Einzelne um eine Machtverschiebung zwischen ihnen kämpfen;
- **Systemveränderungs-Konflikt**, wenn es um das Durchsetzen oder Abwehren von umfassenderen Veränderungen eines ganzen Systems geht.

Für die Bearbeitung von Friktionen reicht „Moderation“ bzw. „supervisorische Mediation“ aus, während für Positionskämpfe bereits „Konflikt-Prozessberatung“ oder „transformative Mediation“ und ähnliches erforderlich ist. Und darüber hinaus wird für Systemveränderungs-Konflikte ein Ansatz notwendig, der Organisationsentwicklung und „Facilitative Mediation“ zu integrieren weiß, wie dies auch Kerntke (2004) darlegt.

1.2. Arena des Konfliktes

Hier unterscheide ich nach dem Umfang mikro-, meso- und makro-soziale Konflikte.

Spielt sich der Konflikt in sehr kleinem Rahmen, etwa zwischen einigen Personen „face to face“ ab (mikro)? Oder zwischen Gruppen, Abteilungen, Organisationseinheiten (meso)? Oder ist die ganze weite Umgebung mit einbezogen und streitet sie sehr aktiv mit (makro)?

Auch hier kann eingesehen werden, dass in einem mikro-sozialen Konflikt Methoden aus der Gruppendynamik wirksam sind, während ich in meso-sozialen Konflikten auch Organisations- und Management-Kompetenz anwenden muss, während darüber hinaus in makro-sozialen Konflikten je nach der Situation auch politikwissenschaftliche, staatsrechtliche, ökonomi-

3) Keashly/Fisher 1996, Glasl 2003, Glasl 2004

4) so auch Carnavale 1986, Carnavale e.a. 1991, Hofer 1999, Kerntke 2004, Kresel/Pruitt 1989, LaTour/Houlden/Walker/Thibaut 1976, Lim/Carnavale 1990, Young 1972

5) siehe dazu ausführlich Glasl 2004

sche, soziologische, anthropologische und andere Kompetenzen benötigt werden.

1.3. Erscheinungsformen des Konfliktes

Wird offen miteinander gekämpft oder geschieht dies auf eine sehr undurchsichtige Weise? Wie ist das Klima der Auseinandersetzung? Hier unterscheide ich die Tendenzen der Austragungsformen als **heiße** oder **kalte Konflikte**.

Auch hier mag es einsichtig sein, dass ich mir bei verdeckten, kalten Konflikten, bei denen oft das Bestehen von Konflikten überhaupt gelehnet wird, mit anderen Mitteln Zugang zu den Konfliktparteien verschaffen muss als bei Konflikten, in denen heiß und lautstark und offen gestritten wird.

2. Die professionelle Diagnose der Drittpartei

Während jemand als Berater, als Mediatorin oder als Führungskraft an Konflikten arbeitet, nehmen die Spannungen unter den Parteien zu meist noch zu. Auch wenn die Drittparteien noch nicht eingreifen und sich nur ein Bild verschaffen wollen, wird die Situation beeinflusst. Schon die bloße Tatsache, dass jemand als Vermittlerin oder Helfer gerufen worden ist, kann eine Partei dazu veranlassen, den Konflikt weiter zu eskalieren. Denn sie kann befürchten, dass sich durch irgendwelche Eingriffe die Gewinnchancen zu ihren Ungunsten verändern werden. Während der Konfliktdiagnose kann auch durch Befragungen die Spannung weiter zunehmen. Darum ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein, dass jede Konfliktdiagnose auch schon in die Konfliktsituation verändernd einwirkt.

Als professionelle Drittpartei unterscheide ich die im Folgenden dargestellten 5 Diagnose-Dimensionen. Daraus ergeben sich direkte Ansatzpunkte für Interventionen. Denn die Interventionen können sich auf die einzelnen fünf Diagnose-Dimensio-

nen, oder auf Kombinationen von ihnen, richten.

2.1. Die Streitpunkte, die Konfliktthemen, die „Issues“

Welche Streitfragen (Streitpunkte, Reibungspunkte usw.) bringen die Parteien selbst vor?

Wichtig ist, welche Streitpunkte die Konfliktparteien selbst – in aller Subjektivität! – sehen. Als Drittpartei kann ich vielleicht vermuten, dass im Grunde ganz andere Fragen eine Rolle spielen; dies ist jedoch erst später von Bedeutung, wenn die Diagnose zusammen mit den Konfliktparteien weiter gediehen ist.

Sind die Streitpunkte für jede Partei dieselben?

Decken sie sich? Manchmal hat jede Partei ihre eigenen Issues, die sich von denen der Gegenpartei sehr unterscheiden. Wenn dies so ist, dann reden die Parteien aneinander vorbei. Sie streiten über den Konflikt.

Kennen die Parteien gegenseitig die Issues?

Ist man imstande, sich in die Konfliktpunkte der Gegenpartei einzuleben?

Hängen die Issues miteinander zusammen?

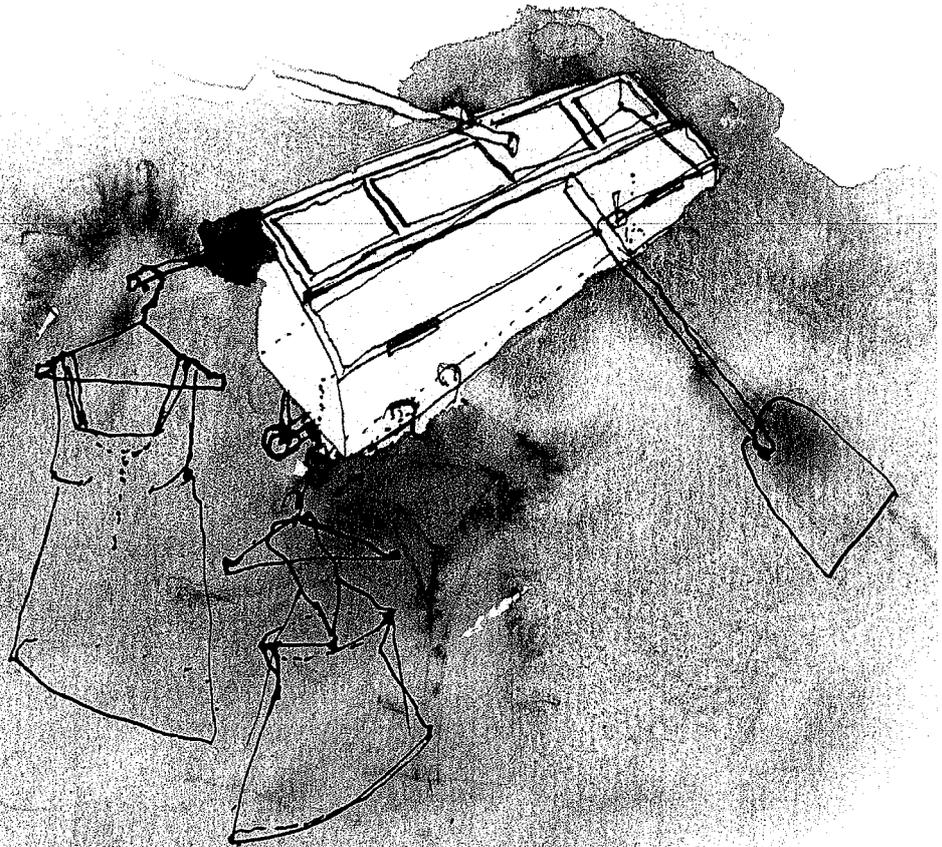
Geht es um isolierte Streitpunkte oder bilden diese ein komplexes Ganzes, ein „Paket“?

Welche Issues sind die Kern-Issues?

Welche Themen tauchen in Variationen immer wieder auf? Was sind die zentralen Anliegen?

Auf welche Issues sind die Parteien besonders fixiert?

Auf welche Streitfragen konzentrieren sich die stärksten Emotionen? Mit welchen gehen sie fanatisch um? Gibt es auch Issues, die sie für andere „austauschen“ könnten? Auf welche sind sie weniger stark festgelegt?



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

Issues der „Objektsphäre“ sind Fragen der Organisation, der Mittel, der Prozeduren, der Funktionsbeschreibungen, d.h. Faktoren außerhalb der Akteure des Konfliktes. Die Issues können sich auf die „Subjektsphäre“ beziehen, weil sie mit Persönlichkeitsmerkmalen der Parteien, mit dem Verhalten, dem Arbeitsstil, der Machtausübung usw. zu tun haben. Wenn Konflikte weiter eskaliert sind, durchmischen sich „Objektsphäre“ und „Subjektsphäre“.

Durch Fragen zu den Streitpunkten werden die Aspekte sichtbar, die am meisten veräußert sind. Es ist vorläufig nicht wichtig, sich die Frage zu stellen, ob manche Streitpunkte für die Konfliktparteien wirklich eine so große Rolle spielen, wie sie es behaupten oder aus anderen Gründen als Vorwand dienen. Erst wenn die Diagnose fortschreitet, kann – am besten mit den Betroffenen in Schritt 3 – diese Frage geklärt werden.

Denn jede Konfliktbehandlung muss dort anknüpfen, wo sich die Konfliktparteien in ihrem eigenen Erleben befinden.

2.2. Der Konfliktprozess, die Eskalationsdynamik

Die Konfliktbehandlung muss auf die Konfliktintensität eingehen, die zum Zeitpunkt der Vermittlung oder Beratung sichtbar ist. Darum ist folgendes zu prüfen:

Ist der Konflikt relativ stabil – oder sehr explosiv?

Ist zu erwarten, dass demnächst unvorhergesehene Dinge geschehen werden, oder haben sich die Parteien so verschanzt, dass der „Stellungskrieg“ noch lange weitergehen könnte?

Lassen sich die Momente erkennen, zu denen der Konflikt an Umfang gewonnen hat?

Wann wurde der Kreis der aktiv Betroffenen wesentlich erweitert? Wann wuchs der Konflikt von der Mikro- zur Meso- oder Makro-Dimension? Wann ist der Konflikt komplexer geworden?

Wann hat der Konflikt an Intensität gewonnen?

Ab welchem Zeitpunkt sind die Parteien sehr fanatisch oder feindselig geworden? Wann wurden sie sehr unanfällig? Wann sind sie zu anderen Kampfmethoden übergegangen?

Was erleben die Parteien selbst als die kritischsten Momente in der Konfliktgeschichte?

Was erleben sie als „Bruchstellen“, als Momente, ab denen es kein Zurück mehr gibt, die „points of no return“?

Auf welchem Eskalationsgrad befindet sich der Konflikt zum gegenwärtigen Zeitpunkt?⁶

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

2.3. Die Konfliktparteien, die Konfliktkonstellationen

Als Konfliktparteien sehen wir Individuen oder Gruppen. Menschen, die nur distanziert zusehen, ohne sich mit eigenen Aktionen in den Konflikt einzumischen, sind keine Konfliktparteien, vielleicht aber Stakeholders. Es ist aber möglich, dass das Konfliktverhalten einer Partei im Verborgenen wirkt (wie bei kalten Konflikten). Darum muss man die verschiedenen Erscheinungsformen (heiß oder kalt) gut kennen, um die maßgeblichen Konfliktparteien und Stakeholders erkennen zu können.

Sind die Parteien Individuen oder Gruppen?

Streiten Individuen als Exponenten einer Gruppe miteinander? Oder ziehen Individuen ihre Gruppen mit in den Konflikt hinein?

Bei Gruppen als Konfliktparteien:

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



6) siehe Glasl 2002, 2004

Sind die Gruppen als Konfliktparteien gegeneinander abgegrenzt?

Zeigt sich starkes Zusammengehörigkeitsgefühl? Ist die Abgrenzung zu den anderen Gruppen deutlich oder verfließen die Grenzen? Schließen sich vielleicht um bestimmte Issues, verschiedene Personen zu Parteien zusammen?

Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle?

Welche Personen stehen als Kernpersonen oft im Mittelpunkt der Ereignisse?

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

Üben sie auf die Hintermannschaft starken Einfluss aus – oder werden die Exponenten stark durch die Stimmung der Hintermannschaft bestimmt?

Wie sehen die Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien aus?

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

2.4. Die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien

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

2.4.1. Formelle Beziehungen

Die Organisation legt durch das Organisationsschema, die Stellenbeschreibung, Prozeduren und dergleichen die formelle Position der Konfliktparteien fest.

Wie sind die Position und die Beziehungen zwischen den Parteien formell umschrieben? Und in welchem Maße akzeptieren oder bekämpfen die Parteien diese formellen Umschreibungen?

Welche Abhängigkeitsbeziehungen schafft die Organisation zwischen den Parteien? Und wie werden diese erlebt und akzeptiert, bzw. abgewiesen?

Auf welche Weise ist die Organisationskultur, die Struktur usw., von Einfluss?

Die Organisation als Konfliktpotenzial ist ein umfangreiches Gebiet. Durch

diese Punkte konnten nur einige wenige relevante Fragen aufgeworfen werden.⁷

2.4.2. Informelle Beziehungen

Welche Bilder haben sich die Parteien voneinander gemacht?

Welche Perzeptionen hat jede Partei von sich selbst und welche von den Gegenparteien? Kann man im Feind auch noch positive Seiten sehen?

Welche Gefühle, welche innere Einstellung haben die Parteien zueinander? Respektiert man einander? Sucht man Distanz? Besteht Eifersucht, Wettbewerb usw.?

Wie ist das gegenseitige Verhalten der Parteien?

Wie gehen die Parteien miteinander um? Auf welche Weise gestalten sie ihre Beziehungen? Auf welche Weise beeinflussen sie einander?

Manövrieren sich die Parteien gegenseitig in bestimmte Rollen?

Welche Rollen sind dies? Wehrt sich jemand gegen bestimmte Rollenzwänge, die von der Gegenseite ausgeübt werden? Lässt sich ein so genannter „Rollenvertrag“ erkennen?

2.5. Die Grundeinstellungen der Konfliktparteien, das konkrete Strategie-Kalkül

Wie denken die Konfliktparteien prinzipiell über Konflikte?

Kommt ihre allgemeine Konfliktphilosophie zum Ausdruck? Gibt es große Unterschiede?

Was wollen die Parteien mit diesem Konflikt im Besonderen erreichen?

Welches positive Ziel verfolgen sie? Was wollen sie eventuell verhindern?

Welches Risiko wollen die Konfliktparteien dafür in Kauf nehmen?

Zu welchen „Kosten“ sind die Parteien bereit? Wie hoch geht ihr „Einsatz“?

Wie schätzen die Parteien wirklich ihre Chancen ein, um ihr Ziel zu erreichen?

Diese Punkte bilden zusammen das – meist irrational bestimmte – „Strategie-Kalkül“ der Konfliktparteien, das

sich im Konfliktverlauf wesentlich verändern kann.

Wie stehen die Konfliktparteien zu den in der Organisation vorhandenen Konfliktregulatoren?

Jede Organisation oder Gemeinschaft hat Verfahren und Organe, mit denen aufkommende Konflikte behandelt und geregelt werden sollen. Das sind die „Konfliktregulatoren“. Negieren die Parteien diese? Wollen sie diese bewusst unwirksam machen? Oder haben die Konfliktregulatoren versagt?

Die Analyse des Konfliktes anhand dieser Fragen kann zu einem sehr verwirrenden Bild führen, in dem das geistige Band zwischen den Einzelheiten nicht mehr zu erkennen ist. Darum empfiehlt sich auf jeden Fall, auch künstlerische und holistische Methoden anzuwenden. Diese erfordern einige Übung und Erfahrung. An dieser Stelle können wir sie nicht mehr darstellen.

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

Die Selbstdiagnose bildet den Inhalt des dritten Schrittes.

Konfliktbehandlung erfolgt meist unter großem Zeitdruck und die Drittpartei muss schon intervenieren, be-

7) Weiters spielen eine große Rolle (siehe Glasl 2004): Der Typus der Organisation (professionelle Organisation, Dienstleistungsbetrieb, Produktorganisation; die Entwicklungsphase, in der sich die Organisation befindet (Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase) und wie dies von den Konfliktparteien erlebt wird (Glasl/Lievegoed 2004). Wie geht die Organisation auf die externen Faktoren (Markt, Technologie, Interessenverbände, kulturelle Faktoren usw.) ein?

vor sie mit einer richtigen Diagnose beginnen konnte.

Darum ist es wichtig, dem eventuellen Drang nach einer gediegenen, kompletten und völlig gesicherten Diagnose widerstehen zu können.

Selbst wenn noch vieles sehr lückenhaft ist, und wenn mehr Vermutungen als gesicherte Informationen das Bild bestimmen, kann doch eine Strategie der Konfliktbehandlung entworfen und umgesetzt werden.

3. Konflikt-Diagnose unter Beteiligung der Konfliktparteien

Die Erkenntnisse zu den fünf Diagnose-Dimensionen ergeben im zweiten Schritt (der professionellen Diagnose der Drittpartei) genug Anhaltspunkte für gezielte Interventionen. Wie weit ich die Konfliktparteien getrennt oder gemeinsam in einen Prozess der Selbstdiagnose mit einbeziehe hängt vor allem ab von der Austragungsform heiß oder kalt und vom Eskalationsgrad, in dem sich verschiedene Parteien befinden. Solange Eskalationsstufe 5 noch nicht erreicht ist, kann ich davon ausgehen, dass das „soziale Immunsystem“ im Klientensystem noch funktioniert. Deshalb kann ich auf die noch einigermaßen vorhandenen Selbstheilungskräfte der Parteien bauen, ich kann diese aktivieren, unterstützen und nutzen. So lange kann ich auch zusammen mit den Konfliktparteien die Issues vertiefen, die Hintergründe ihrer Beziehungsmuster untersuchen usw. Ab Stufe 5 kann ich die Selbstheilungskräfte zunächst gar nicht ansprechen. Die Drittpartei muss erst kompensatorisch wirken und kann so das „soziale Immunsystems“ allmählich de-blockieren und wieder aufbauen. Erst dann kann ich die Diagnose – als Teil der Konfliktbehandlungs-Interventionen – zusammen mit den Konfliktparteien vornehmen.

Dann bewirkt die Diagnose gleichzeitig auch eine Veränderung des Konflikts.

Wenn ich die Diagnose mit den Betroffenen durchführe, können die Interventionen bei den verschiedenen Diagnose-Dimensionen ansetzen. Wenn dies z.B. bei den Issues geschieht, werden die strittigen Themen mit den Betroffenen gesammelt. So entwickeln die Parteien Issue-Empathie und es wird unter ihnen vereinbart, an welchen Streitpunkten als nächstes gearbeitet werden kann. Dies geschieht durch Methoden, die z.B. de Bono 1989, Eiseman 1978, Filley 1975, Fisher/Ury/Patton 1995 und andere entwickelt haben. Und erst mit diesen Methoden untersuchen die Konfliktparteien die hintergründigen Streitpunkte, die in den vordergründigen Issues eingeschlossen sind. Wenn die Betroffenen auf diese Weise selbst zur Erkenntnis kommen, dass hinter ihrem Streit um Budgetposten eigentlich ein Positionskampf lebt, in dem es um Status, Prestige und Macht geht, dann können sie sich anders für die Auflösung dieses Konfliktes einsetzen, als wenn ihnen das die Drittpartei sagen würde.

Ähnliches gilt auch für Einsichten der Parteien in die Eskalationsdynamik. Sie können Verantwortung für die Eindämmung oder Überwindung der eskalierenden Mechanismen übernehmen, wenn diese auf Selbsterkenntnis beruht. Und wenn die Beteiligten ihre gestörten Verhaltensmuster reflektieren, die zur Eskalation oder zur Erhaltung des Konfliktes beigetragen haben, werden sie befähigt, authentisch und eigenverantwortlich an der Überwindung dieser Muster zu arbeiten. Welche Interventions-Methoden dann zum Einsatz kommen, hängt vom Schritt 2 der Diagnose ab, nämlich von den Einblicken der professionellen Drittpartei. Und diese gestalten sich im Zuge des Prozesses der Konfliktbehandlung mehr und mehr aus.

Der Harvard Mediationsansatz in seiner ursprünglichen Form⁸ konnte auf den dritten Schritt der Diagnose verzichten, weil er sich beinahe zur Gänze auf die Flexibilisierung der Streitpunkte richtete. Dieses Modell ist indessen verändert. In der Publikation von Keashley/Fisher 1996 nehmen diese Autoren Bezug auf mein kontin-

genztheoretisches Eskalationsmodell und plädieren für ein differenziertes Vorgehen, das über den Rahmen ihres bisherigen Modells hinausgeht.

Wenn Mediation oder eine andere Drittpartei-Intervention nicht an der Einmaligkeit der Konfliktsituation vorbeigehen will, muss sie auf die Besonderheiten der Konflikte eingehen. Nur wenn ich Ungleiches verschieden behandle, darf ich erwarten, dass die Konflikte konstruktiv bearbeitet werden können.

Literatur:

BESEMER, Ch.: *Mediation. Vermittlung in Konflikten*, Freiburg, 1993

BONENKAMP, H.J. / BRENNINKMEIJER, A.F.M. / BRUGGEN, J. van / WALTERS, P. (eds.): *Handboek Mediation*. Den Haag 2001

BONO, E. de: *Konflikte. Neu Lösungsmodelle und Strategien*. Düsseldorf/Wien/New York 1989

BUSH, R.A.B./FOLGER, J.P.: *The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco 1994

CARNAVALE, P.J.D.: *Strategic choice in mediation*. In: *Negotiation Journal*, No. 2, S. 41-56, 1986

CARNAVALE, P.J.D. et al.: *Mediator behavior and effectiveness in community mediation*. In: Grover Duffy, K./J.W.Grosch/P.V.Olczak (eds.): *Community mediation: A handbook for practitioners and researchers*, S. 119-136. New York 1991

EISEMAN, J.W.: *Reconciling „incompatible positions“*. In: *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 14, 1978, S. 133-150

FALK, G. / HEINTEL, P. / PELIKAN, Ch.: *Die Welt der Mediation*. Klagenfurt 1998

FALLER, K.: *Mediation in der pädagogischen Arbeit*. Mülheim a.d. Ruhr, o.J.

8) Fisher/Ury/Patton 1972

FILLEY, A.: *Interpersonal conflict resolution*. Dallas/Oakland etc. 1975

FISHER, R.J.: *Third party consultation: A method for the study and resolution of conflict*. In: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 16, 1972, S. 67-94

FISHER, R. / URY, W. / PATTON, B.: *Das Harvard-Konzept*. Frankfurt/New York 1995

FOLBERG, J./ TAYLOR, A.: *Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigations*. San Francisco 1984

GLASL, F.: *Selbsthilfe in Konflikten*. Bern/Stuttgart 2002

GLASL, F.: *Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell*. In: Mehta, G./Rückert, K. (Hrsg.): *Mediation und Demokratie*. Heidelberg 2003

GLASL, F.: *Konfliktmanagement*. Bern/Stuttgart 2004

GLASL, F. / LIEVEGOED, B.J.C.: *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern/Stuttgart/Wien 2004

HOFER, N.: *Taktiken der Konfliktregler beim außergerichtlichen Tauschgleich*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Salzburg, Juli 1999

KEASHLEY, L. / FISHER, R.J.: *A contingency perspective on conflict interventions: theoretical and practical considerations*. In: Bercovitch, J. (ed.), *Resolving international conflicts. The theory and practice of mediation*. London 1996

KERNTKE, W.: *Mediation als Organisationsentwicklung*. Bern/Stuttgart/Wien 2004

KLAMMER, G. / GEISLER, P. (Hrsg.): *Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung*. Wien 1999

KRESSEL, K. / PRUITT, D.G. (eds.): *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco 1989

LaTOUR, St. / HOULDEN, P. / WALKER, L. / THIBAUT, J.: *Some determinants of preference for models of conflict resolution*. In: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 20, 1976, S. 319-356

LIM, R.G. / CARNAVALE, P.J.D.: *Contingencies in the mediation of disputes*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 58/2, 1990, S. 259-272

MONTADA, L. / KALS, E.: *Mediation*. Weinheim 2001

PONDY, L.R.: *Organizational conflict: Concepts and methods*. In: *Administrative Science Quarterly*, vol.12, 1967, pp. 296-320

PREIN, H.: *Conflicthantering door een derde partij*. Lisse 1982

RICHTER, H.-E.: *Patient Familie*. Reinbek bei Hamburg 1972

ROSENBERG, M.: *Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn 2001

RUBIN, J.Z. / PRUITT, D.G. / KIM, S.H.: *Social Conflict. Escalation, stalemate, and settlement*. New York etc. 1994

THOMAS, K.: *Conflict and conflictmanagement*. In: M.D. Dunette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago 1976

WALTON, R.: *Interpersonal peacemaking: confrontation and third-party consultations*. Reading 1969

WEEKS, D.: *The eight essential steps to conflict resolution*. New York 1994

WILLIAMS, S. / WILLIAMS, St.: *Being in the middle by being at the edge*. London 1994

YOUNG, O.: *Intermediaries: Additional thoughts on third parties*. In: *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1972, S. 51-65

Abstract

Diagnosis of a social conflict globally consists of 3 steps.

Step 1: rough estimation of the type of conflict (What is the social frame? What is at stake? How is the climate of

the fight?). This provides the basis for initial activities.

Step 2: For micro-social and meso-social conflicts one must explore 5 dimensions:

- 1) The issues
- 2) The conflict-process, the level of escalation
- 3) The parties and their internal nature
- 4) The relations between the parties
- 5) The basic attitudes of the parties towards conflicts and the strategic calculation.

Step 3: The diagnosis of conflicts with a low- or medium level of escalation should be deepened together with the conflict parties.

