

14. Strategiemodelle der Konfliktbehandlung

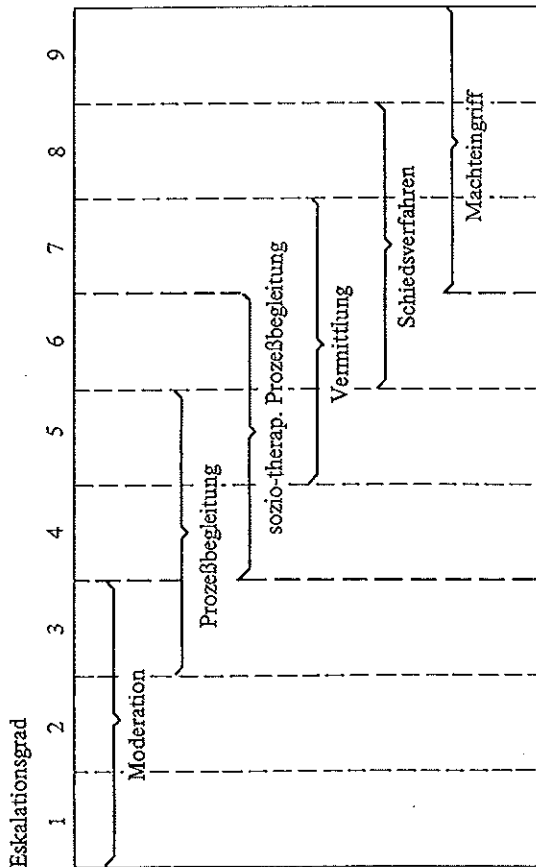
In der Literatur zur Konfliktbehandlung durch eine Drittpartei finden sich vielfältige Ansätze zu Behandlungsstrategien, oft unter sehr verschiedenen Bezeichnungen, wie z. B.:

- gerichtliche Entscheidung
- Schiedsverfahren, Arbitrage-Verfahren
- «conciliation»
- Vermittlungsverfahren, «mediation»
- gute Dienste
- Machtingervention
- autoritäre Entscheidung
- Prozessbegleitung
- Konfliktlösung über Parteienvertreter
- usw.

In diesem Kapitel wollen wir klären

- was der Inhalt verschiedener Strategien einer Drittpartei sein kann,
- was das Ziel verschiedener Strategien ist,
- welche Wirkung diese haben,
- welche Rollen eine Drittpartei dabei bekleidet,
- welche Funktionen verschiedene Rollenmodelle von Drittparteien erfüllen,
- und vor allem: in welchen Situationen das eine oder andere Strategie- oder Rollenkonzept angebracht ist.

In unseren bisherigen Ausführungen haben wir zahlreiche Hinweise für unterschiedliche Interventionen in Konflikten gegeben. Es ist schwer, die Vielzahl der Indikationen noch zu überschauen. Die Beschreibung idealtypischer Strategie-Modelle und dazugehöriger Rollenmodelle erlaubt der Dritten Partei das Ordnen der vielfältigen Gesichtspunkte und gibt Hinweise zu einem sinnvollen Ganzen. Interventionen werden nur dann positive Wirkungen erbringen, wenn sie eine möglichst konsistente Gestalt von Massnahmen zu erkennen geben. Daran können sich die Konfliktparteien orientieren – in einer Situation, die ihnen bisher die Orientierung immer mehr erschwert hat.



Figur 14.1: Rollen- und Strategiemodelle und Eskalationsgrad

14.1 Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle

Als wichtigste Modelle für Strategien und Rollen werden wir in diesem Kapitel die folgenden eingehender darstellen und diskutieren:

1. die *Moderationsstrategie* – mit der Rolle des Moderators
2. die Strategie der *Prozessbegleitung* – mit der Rolle des Prozessbegleiters
3. die *sozio-therapeutisch orientierte Prozessbegleitung* – mit der Rolle des sozio-therapeutischen Prozessbegleiters
4. die Strategie der «*conciliation*» – mit der Rolle des Conciliators
5. die *Vermittlungsstrategie* («*mediation*») – mit der Rolle des Vermittlers
6. das *Schiedsverfahren* (inkl. gerichtliche Verfahren) – mit der Rolle des Arbiters
7. die Strategie des *Machtingriffes* – mit der Rolle der Machtinginstanz.

Alle Strategie- und Rollenkonzepte haben für unterschiedliche Konflikte unterschiedlichen Wert: Art und Intensität eines Konfliktes bestimmen, welche Strategien in einer gegebenen Situation am meisten erfolgversprechend sind.

14.2 Eskalationsgrad und Strategiemodelle

Die Übersicht der Rollen- und Strategiemodelle (Fig. 14.1) gibt an, für welche Eskalationsstufe jede Strategie *schwerpunktmässig* am fruchtbarsten ist. Überschneidungen werden durch die vielen Besonderheiten der Konfliktdiagnose bestimmt.

14.2.1 Moderation

Der Moderator kann darauf vertrauen, dass die Parteien die Konflikte nach einigen Interventionen selbst bewältigen können. Er versucht, die an Ort und Stelle auftretenden Probleme der Interaktion sowie inhaltliche und prozedurale Differenzen mit sofortigen «Selbstheilungseingriffen» zu korrigieren. – Diese Interventionsstrategie beweist ihren Nutzen für Konflikte der zweiten Eskalationsstufe sowie für weniger komplexe Konflikte des dritten Eskalationsgrades. Dann wird sie bereits mehrere Elemente der Prozessbegleitung umfassen müssen.

Unsere Umschreibung des zweiten und dritten Eskalationsgrades deckt sich weitgehend mit den Situationen, die u.a. von H. Guetzkow und J. Gyr (1954), A. van Hoesel (1957, 1961), R. Beckhard (1969), A. Filley (1975) und der Metaplan (siehe Siemens-Autorenteam, 1974) umschrieben sind und für die Interventionsstrategien der Moderation empfohlen werden.

14.2.2 Prozessbegleitung («Prozesskonsultation»)

Der Prozessbegleiter arbeitet an bereits länger fixierten Perzeptionen, Attitüden, Intentionen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Gefestigte Rollen und Beziehungen müssen wiederum aufgelockert werden; die Organisation muss u. U. umgestaltet werden.

Prozesskonsultation ist für Konflikte der vierten Eskalationsstufe schwerpunktmässig am besten angebracht. Bei R. Blake, J. Mouton, H. Shepard (1964), R. Walton (1969), R. Fisher (1972), O. Young (1972), H. Prein (1979a) und W. Mastenbroek (1979) finden sich Beschreibungen der Situationen, die für eine Prozessbegleitung sprechen.

Diese globalen Umschreibungen decken sich mit den Merkmalen der vierten Eskalationsstufe, mit teilweise Übergängen zur dritten und fünften Stufe. St. LaTour, P. Houlden, L. Walker und J. Thibaut (1976) und R. Katz (1977) führen dazu auch die Befunde ihrer experimentellen und empirischen Feld-Untersuchungen an, die sich mit den Hauptzügen unseres Eskalationsmodells decken. Für noch intensivere Konflikte ist Prozessbegleitung nach R. Fisher (1972) von wenig Nutzen: Bei intensiveren Konflikten werden die tief verwurzelten psychosozialen Mechanismen zu wenig angesprochen. L. Goodstein und R. Boyer (1972) melden ähnliche Einschränkungen an.

P. van de Bunt (1978) konkludiert *generell* aus bloss *zwei* beobachteten Fällen, dass eine Prozessbegleitung, die zu den Konfliktgegenständen selbst wenig inhaltliche Beiträge liefert, in Konflikten wenig effektiv ist. Van de Bunt stützt sich dabei auch auf ähnliche Beobachtungen von M. Rijkeboer und H. Verhallen (1974). In den angeführten Fällen ist jedoch vom Autor der Eskalationsgrad nicht differenziert worden. Aus den Beschreibungen der Konfliktsituation gewinnen wir den Eindruck, dass der Eskalationsgrad weit intensiver als Stufe 4 oder viel weniger intensiv gewesen ist. – R. Fisher (1972) macht noch eine weitere Einschränkung für Konflikte, in denen vorwiegend Machtfragen oder Verteilungsprobleme anstehen. Mit dem Strategie- und Rollenmodell des «Conciliators» tragen wir diesem Umstand Rechnung.

14.2.3 Sozio-therapeutische Prozessbegleitung

Interventionen der Prozessbegleitung sind therapeutisch vertieft. Sie sollen zum Durchbrechen bestehender neurotischer Rollenbindungen, des sozialen Autismus usw. beitragen. Diese Strategie ist vor allem für die fünfte Eskalationsstufe wirkungsvoll, wenn durch Gesichtsvorstellung die Identität der Parteien grundlegend in Mitleidenschaft gezogen worden ist.

Die von J. Weakland (1960), H.-E. Richter (1967, 1972) oder P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson (1968) usw. umrissenen Situationsmerkmale sind Elemente der fünften Eskalationsphase und legen eine sozio-therapeutisch orientierte Begleitung nahe. In der Fachliteratur zu sozialen Konflikten in Organisationen finden sich unseres Wissens nur bei D. Katz (1964), O. Young (1972), V. Aubert (1972) Angaben, die in die Richtung unserer eigenen Thesen weisen.

14.2.4 Vermittlung

Der «Mediator» bemüht sich zwischen den Parteien um einen akzeptablen Kompromiss, der den Interessen aller Rechnung trägt und eine Koexistenz ermöglicht. – Diese Strategie ist hauptsächlich für die sechste (und siebte) Eskalationsstufe angebracht, weil die Parteien jetzt ausserstande sind, in direkter Begegnung die Probleme kooperativ zu lösen. A. Douglas (1962), R. Walton (1969), R. Fisher (1972), H. Prein (1979a und 1979c) und W. Mastenbroek (1979), die empirischen Untersuchungen von M. Deutsch (1973) sowie von St. LaTour, P. Houlden, L. Walker und J. Thibaut (1976) weisen in dieselbe Richtung wie unser Modell.

14.2.5 Schiedsverfahren

Der «Arbiter» entscheidet aufgrund eigener Beurteilung, wie der Konflikt gelöst werden kann. Der Konflikt muss sich dabei auf einen von den Parteien umschriebenen Dissens über Fakten bzw. Normen beziehen. – Schiedsverfahren bieten

noch auf den Stufen sieben und acht einen Ausweg, auch nachdem Bemühungen um Vermittlung bereits gescheitert sind und durch Macht- und Gegenmachtstrategien ein toter Punkt entstanden ist. Die Aspekte, welche vor allem R. Blake, J. Mouton, H. Shepard (1964), V. Aubert (1972), Ch. Margerison und M. Leary (1975), sowie K. Thomas (1976) und H. Prein (1979a) als indikativ für Schiedsverfahren beschrieben haben, stimmen in den wesentlichen Punkten mit unseren Konstatierungen zur sechsten und vor allem zur siebten und achten Eskalationsstufe überein. St. LaTour, P. Houlden, L. Walker und J. Thibaut (1976) haben einige der Indikatoren für Schiedsverfahren experimentell geprüft. Beim Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle gehen wir noch auf einige dieser Aspekte näher ein.

14.2.6 Machteingriff

Aufgrund ihrer Machtüberlegenheit kann die Machtinstantz ihre Massnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen. Wenn ein Machteingriff nicht zur Eliminierung oder Vernichtung eines der Antagonisten führt, muss die Machtinstantz überdies in der Lage sein, nach ihrem Eingriff die Situation langfristig zu beherrschen. – Diese Interventionsstrategie ist im besonderen – wie aus den Ausführungen von R. Blake, J. Mouton, H. Shepard (1964), H. Prein (1979) und M. Otto (1979) ergibt – für die intensivsten Eskalationsstufen angebracht.

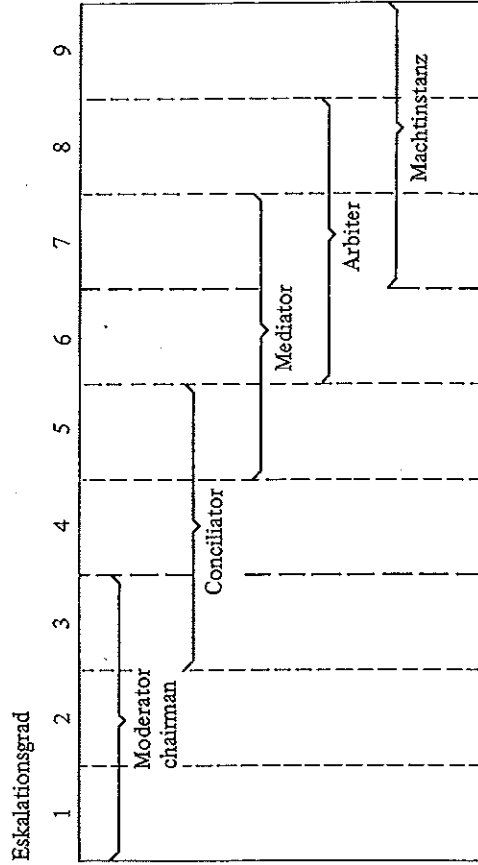
In der Regel trifft der Eskalationsgrad als Indikation für die genannten Rollen- und Strategiemodelle für alle möglichen Typen von Konflikten zu. Für die folgenden Konflikte sind jedoch einige Modifikationen geboten:

- stark formgebundene (zumeist meso-soziale) Konflikte,
- bei denen die Issues hauptsächlich auf komplementäre Abhängigkeiten verweisen,
- und zwischen Parteien, die vorwiegend in komplementären Beziehungen zu einander stehen.

Es handelt sich hier überwiegend um typische Konflikte im sozialen Subsystem sowie um «industrial relations»-Konflikte im makro-sozialen Feld, d.h. zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen. Zur Umschreibung der geringfügig anders gelagerten Strategien und Rollen bedienen wir uns der englischen Bezeichnungen, weil damit der Bezug zur einschlägigen Literatur am leichtesten herzustellen ist.

14.2.7 Der «Chairman»

Eine *Abart der Moderation* ist das Einschalten eines neutralen Konferenz- oder Verhandlungsleiters, der nur die Interaktion und die Prozeduren reguliert und sich dabei jeglicher inhaltlicher Beeinflussung enthält.



Figur 14.2: Rollenmodelle und Eskalationsgrad, bei meso- und makro-sozialen Konflikten, stark formgebunden, bei komplementärer Independenz

14.2.8 Der «Conciliator»

An die Stelle der *Prozessbegleitung*, wie sie oben und in Abschnitt 15.2 verstanden wird, tritt die Interventionsstrategie des «*Conciliators*» (St. Chase, 1951, Ch. Margerison, und M. Leary, 1975). Wie A. Douglas (1962) konstatierte, sind bei diesen Typen von Konflikten oft Interventionen seitens einer Dritten Partei erforderlich, die weder mit denen eines Mediators noch mit solchen eines Prozessbegleiters identisch sind.

Damit wird der Einwand untermauert, den R. Hyman (1972) gegen Interventionen der Prozesskonsultation gemacht hat: Die Parteien stehen nicht in einem (synergetisch-)kooperativen Verhältnis zueinander. Darum widersetzen sie sich solchen Interventionen, die auch die impliziten Motivationsstrukturen, Einstellungen und Verhaltensstrategien der Parteien zur Diskussion stellen wollen. Im Grunde sind auch Interventionen eines «*Conciliators*» solche der Prozessbegleitung. Die *Prozesse* sind jedoch *keine synergetischen*, auf Integration der Fähigkeiten und Ressourcen der betroffenen Parteien ausgerichtete Prozesse, sondern zumeist *Verhandlungsprozesse*. Auch bei Verhandlungsprozessen können prozessbegleitende Interventionen behilflich sein, die sich inhaltlicher Beeinflussung enthalten können.

Zur Unterscheidung von üblichen Prozessbegleitungsstrategien ziehen wir vor, bei dieser Prozessbegleitung von «*Conciliation*» zu sprechen, um die anders ge-

artete Dynamik der Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu betonen. Damit ähnelt «Conciliation» in vielem der Interventionsstrategie eines Mediators bei Vermittlungsverfahren.

Seit Beginn der Neunzigerjahre findet Mediation grosses theoretisches und praktisches Interesse (siehe vor allem Ch. Besemer, 1995, J. Folberg und A. Taylor, 1984, S. und S. Williams, 1994). Die ursprünglich aus der Diplomatie stammenden Vermittlungsverfahren werden heute in abgewandelter Form eingesetzt: als Scheidungsmediation, Familienmediation, für aussergerichtlichen Tauschgleich zwischen Opfern und Tätern, für politischen Interessensausgleich zwischen Bürgerinitiativen und Institutionsvertretern. Allerdings ist das Konzept der Mediation dadurch zu einem «Containerbegriff» geworden, in den alles Mögliche hineinprojiziert werden kann. Ein genaues Studium der als Mediation angebotenen Methoden und Verfahren erweist, dass es sich dabei um sehr unterschiedliche Ansätze handelt, nämlich um Moderation, Prozesskonsultation, klassische Vermittlung (Mediation) und Conciliation. Das zeigen die weiteren Unterscheidungen von Folberg und Taylor (1984, S. 130ff) zwischen «Labour Mediation», «Therapeutic Mediation», «Lawyer Mediation», «Supervisory Mediation» und «Muscle Mediation», «Scrivener Mediation», «Structured Mediation», «Court-Connected Mediation», «Community Mediation», «Shuttle Mediation», «Crisis Mediation», «Celebrity Mediation» und «Team Mediation». Dabei zeigt sich, dass das ganze Spektrum zur Anwendung kommt, von Moderation, Prozessberatung, sozio-therapeutischer Prozessberatung usw. bis zu Formen des Schiedsverfahrens. Weil globale Begriffe eben keine differenzierten Vergleiche ermöglichen, versehen wir in Kap. 15 die Rollen und Strategien mit unterscheidbaren Bezeichnungen.

14.3 Vergleichspunkt für Rollenmodelle

H. Prein (1979a) führt drei Dimensionen für den Vergleich von Interventionsstrategien und Rollenmodellen an:

- *Art der Druckausübung*: auf welche Weise kann die Drittpartei den Prozess der Konfliktbehandlung beeinflussen? Verfügt sie über eigene Macht?
- *Art des Beitrages*: Welche Interventionen sind für die unterschiedlichen Rollenmodelle typisch?
- *Interessenposition der Drittpartei*: ist sie neutral oder der Interessenvertreter einer Partei?

Die von O. Young (1972) erwähnten Funktionen einer Drittpartei können ebenfalls als Vergleichspunkte herangezogen werden:

- *Informationsbehandlung*: Welche Rolle spielt die Drittpartei bei der Übermittlung und Verarbeitung von Informationen?

- *taktische Funktion*: Wie kann die Drittpartei so auf die Taktiken der Konfliktparteien Einfluss nehmen, dass sie zu einer Verständigung gelangen?
- *Aufsichtsfunktion*: Wie kann die Drittpartei garantieren, dass später die Ausföhrung der Vereinbarungen zu keinem neuerlichen Konflikt föhrt? Kann die Drittpartei die Ausföhrung begleiten oder beaufsichtigen?
- *Funktion des Re-Konzeptualisierens*: Wie trägt die Drittpartei dazu bei, dass sich die Betroffenen ein anderes Bild des Konfliktes machen können?

Weitere Vergleichungspunkte bieten St. LaTour, P. Houlden, L. Walker und J. Thibaut (1976):

- *Umgehen mit der verfügbaren Zeit*: Wieviel Zeit gewährt die Konfliktsituation? Wieviel Zeit beanspruchen die verschiedenen Strategien?
- *Bedeutung von Normen*: Kann die Drittpartei für ihre Entscheidung auf anerkannte und explizite Messpunkte zurückgreifen oder müssen diese von den Betroffenen selbst definiert werden?

Für eine vergleichende Darstellung der in den vorigen Abschnitten erwähnten Rollenmodelle konzentrieren wir uns auf sieben Vergleichspunkte, für welche ausreichende empirische Befunde, theoretische Modelle und eigene praktische Erfahrungen vorhanden sind. Bei jedem Rollenmodell wollen wir beleuchten:

1. *Schwerpunkte der Interventionen*: Richten sich die Interventionen relativ mehr auf Perzeptionen, Attitüden, Intentionen oder Verhaltensweisen? Wie wird an diesen Ansatzpunkten gearbeitet? (Fig. 15.1)
2. *Akzeptanz der Konfliktbehandlung*: Wie haben die Betroffenen zum Ausdruck gebracht, dass sie die vorgeschlagenen Verfahren oder Lösungen anerkennen? (Fig. 15.2)
3. *Durchsetzungsmacht, Beeinflussungspotential*: Welchen Faktoren verdankt die Drittpartei ihre Einflussmöglichkeiten? Bei wem liegt die Durchsetzungsmacht? (Fig. 15.3)
4. *Abstand zwischen den Parteien*: Auf welche Weise geht die Drittpartei mit dem entstandenen psychischen (und u. U. physischen) Abstand zwischen den Parteien um? (Fig. 15.4)
5. *Ausmass der Selbsttätigkeit der Parteien*: Kommen die Lösungen von den Parteien selbst oder von der Drittpartei? (Fig. 15.5)
6. *Zeitaufwand*: Wieviel Zeit benötigen die Interventionsstrategien? (Fig. 15.6)
7. *Wirkung: kurativ – akut – präventiv*: Föhren die verschiedenen Interventionsstrategien zu einer Bewältigung der Probleme, die aus der Vergangenheit kommen? Wirkt sich die Strategie für die Zukunft präventiv aus? Föhrt das Auftreten der Drittpartei zu einer akuten Reduzierung der Konflikte? (Fig. 15.7)

Nach der detaillierten Darstellung der verschiedenen Modelle diskutieren wir diese zusammenfassend im Lichte dieser sieben Vergleichspunkte. (Fig. 15.1 bis 15.7).