

# DIAGNOSE-INSTRUMENTE FÜR KONFLIKTE<sup>1</sup>

von Bernhard Pesendorfer

## VORBEMERKUNG:

Konflikte haben es an sich, daß man sie möglichst rasch loshaben will. "Sagen Sie mir die Lösung, über die Probleme können wir später reden", so eine alte Beraterklage über ungeduldige Klienten. Tatsächlich ist der Drang zu raschen Lösungen oft so stark, daß für die Diagnose gar keine Zeit bleibt, ja bleiben soll. Denn wer sich auf eine Diagnose einläßt, nimmt einiges in Kauf: Sie kostet Zeit, in der der Konflikt nicht nur nicht gelöst, sondern immer deutlicher wird – und damit möglicherweise auch mein Anteil daran; es braucht Mut, sich an die Konfliktdurchleuchtung zu wagen; man kann das Ende nicht vorhersagen. Der Vorteil einer guten Diagnose allerdings ist, daß man alle Chancen hat, den richtigen Konflikt dauerhaft zu lösen.

Die folgenden Diagnose-Instrumente sind allesamt einfache, aber nicht simple Fragetechniken. Sie werden in diesem Artikel weniger theoretisch abgehandelt als in ihrer pragmatischen Klärungskraft vorgestellt. Wer sie mehrmals systematisch anwendet, wird der Logik ihrer Dynamik gewahr werden. Es ist allerdings ein sehr großes, wenn auch anstrengendes Vergnügen, sich der Macht systematischer Fragen auszusetzen und dabei jederzeit bei der Alltagssprache zu bleiben. Denn oftmals können wir nur mit Vermutungen, Unterstellungen und Interpretationen antworten (die wir deswegen etwas respektlos als *Hinterinterpretationen* bezeichnen). Da diese aber allesamt in die Motivation eingehen, sind sie - unabhängig von ihrem *Wahrheitsgehalt* - wirksam und insofern *wirk-lich*. Korrigierbar und brauchbar für eine mögliche Lösung werden sie allerdings erst, wenn sie auch ausgetauscht werden - insbesondere zwischen den Konfliktpartnern. Das ist der schwierigste Teil des Konfliktmanagements. Es ist nämlich gar nicht selbstverständlich, daß in einem Konflikt die Konfliktpartner den gleichen Konflikt haben. Kommt es zu einer gemeinsamen Konflikt-Sicht, ist eine Lösung schon wesentlich näher gerückt.

Wir haben aus den unzähligen Diagnose-Instrumenten vier ausgewählt, die – unserer Erfahrung nach und in der vorgeschlagenen Reihenfolge angewandt – bisher die stärkste Klärungskraft bewiesen haben. Im ersten Teil werden die Diagnose-Instrumente beschrieben, im zweiten durch einige Fragebatterien zu den jeweiligen Instrumenten ergänzt.

## I. TEIL: WURUM GEHT ES BEI DEN DIAGNOSE-INSTRUMENTEN?

Zweck der Diagnose-Instrumente ist es, durch qualifizierte Fragen herauszubekommen, worum es in einer Konflikt-Situation "wirklich" geht und welche Interessen "hinter" den Handlungen und Äußerungen der Menschen stehen. Denn wenn es stimmt, daß Konflikte zu definieren sind als das Aufeinanderprallen unterschiedlicher oder gar gegensätzlicher Interessen, mit denen sich Menschen und Menschengruppen identifizieren, die unter Einigungszwang stehen, dann ist es

---

<sup>1</sup> erschienen in: Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Hg.v.G.Falk, P.Heintel, E.Krainz. Wiesbaden 2005. S.271-280

von größter Wichtigkeit, sich Klarheit über die eigenen und die Interessen der anderen zu verschaffen. Oft genügt es schon, wenn die einen die anderen mit manchmal bloß phantasierten Interessen – quasi von außen – identifizieren, um sich mit ihnen in die schwierigsten Konflikte verstrickt zu sehen. Gerade in solchen Fällen ist eine gründliche Klärung der Annahmen, Fakten und Hintergründe notwendig.

Es wird häufig bedauert, daß es bei Konflikten so emotional zugehe. Dahinter kann die Hoffnung stehen, man könne sich Konflikte ersparen, wenn sich nur die Emotionen herausnehmen und die Interessengegensätze quasi auf bloß sachlicher Ebene besprechen und lösen ließen. Nun werden die Menschen in Konflikten aber nicht deshalb emotional, weil sie ungezogen, bösen Willens oder unbeherrscht sind, sondern weil es ihnen um etwas geht, das ihnen wichtig ist.

Es ist also wenig aussichtsreich, Emotionen aus Konflikten heraushalten zu wollen: vielversprechender ist es, Emotionen – insbesondere negative – als Botschafter verletzter Interessen zu lesen, diese ernstzunehmen und genauer zu befragen. Wenn die Konfliktparteien eine tragfähige Lösung erarbeiten, in der die unterschiedlichen Interessen entsprechend berücksichtigt sind, erleben dies die Beteiligten auch emotional befriedigend.

Die folgenden Instrumente sollen zu den Interessen der Individuen, der Gruppierungen und der eher anonymen Strukturen und Prozesse (die durchaus auch ihre eigenen Interessen haben) hinführen – wobei es dabei weniger auf den Sachverhalt als auf die Konfliktsicht der Beteiligten ankommt, die ihrerseits Vermutungen und Handlungen nach sich zieht.

## **0.1. DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS...**

Wenn wir jemandem zuhören, der seinen Konflikt erzählt, finden wir uns am ehesten in der Rolle eines Spurensuchers, der mit Aufmerksamkeit die Fährten verfolgt, die der Erzähler auslegt, um den Zuhörer, aber vielleicht auch sich selbst, zu einer gewissen Konfliktsicht zu bewegen. Da wir gar nicht so schnell schauen oder hören können, wie unsere innere Vorurteilsmaschine arbeitet, haben wir auch schon, bevor die Erzählung noch zu Ende ist, ein erstes Bild – und glauben auch ganz schnell, den Schuldigen zu kennen.

Daher ist es sehr nützlich, sich als Zuhörer unmittelbar nach einer solchen Erzählung zu fragen:

- a) "der Konflikt besteht darin, daß....",
- b) zu wem halte ich (eine von puristischen Beratern streng vermiedene Frage),
- c) wie muß der Erzähler die Sache erzählt haben, daß ich jetzt das und das glaube ... (emotionale Resonanz) –
- d) und was hat das alles mit mir zu tun?

Niemand kann ohne die weltordnende Macht von Vorurteilen leben. Sie stellen die Orientierungszäune unserer Wahrnehmungen und Handlungen dar, die wir nur dann zu bedenken brauchen, wenn uns die Wirklichkeit enttäuscht und mit unerwarteten Erfahrungen konfrontiert. Es gibt also drei Fehler, die man in diesem Zusammenhang machen kann:

- a) ... so zu tun, als hätte man kein Vorurteil (die Allparteilichkeit ist zwar ein hoher moralischer Anspruch, aber emotional so häufig anzutreffen wie die Eltern, die alle ihre Kinder absolut gleich lieben; das sollen sie zwar, tun sie aber nicht, obwohl sie sich sicher bemühen, gerecht zu sein usw.)
- b) ... sich nicht möglichst rasch über sein eigenes Vorurteil klar zu werden
- c) ... dabei zu bleiben (egal, was die Erfahrung auch Neues bringen mag).

Die Funktion von Vorurteilen ist also, gleichsam Sonden für unsere Beobachtungen und

Einstellungen zu anzubringen, an denen wir weitere Erfahrungen prüfen können, die uns im Vorurteil bestätigen oder zu neuen Erklärungsversuchen nötigen.

Dieses Instrument wird dann besonders nützlich, wenn man es als Anfang, als Zwischenzusammenfassung und als Schluß des Diagnoseprozesses verwendet, um die Komplexität der Diagnose, die mit jedem Instrument zunimmt, wieder zu bündeln und auf eine oder zwei Kernaussagen zu reduzieren. An tausend vereinzelt Fäden läßt sich schwer ziehen, wohl aber, wenn man sie immer wieder zu einem Tau dreht...

## **0.2. UNENTBEHRLICHE AUSSENSICHT (BERATUNG)**

Bevor wir nun endlich zu den vier Diagnose-Instrumenten kommen, müssen wir jetzt und immer wieder noch ein weiteres "Meta-Instrument" erwähnen. Da Menschen in ihren eigenen Konflikten eine beschränkte, weil befangene Problemsicht haben, nützen ihnen die folgenden Instrumente im allgemeinen recht wenig, wenn sie sie allein für sich anwenden. Erst wenn sie gute Zuhörer bzw. Berater gefunden haben, die ihnen zwar aufmerksam und gewogen zuhören, sich aber trotzdem einen gebührenden Abstand zu ihnen und ihren Emotionen halten können, habe sie Chancen, sich an die Klärung ihrer Situation heranzumachen. Doch dazu beim Thema Beratung mehr.

## **1. GESAGT - GEMEINT - ANGEKOMMEN**

Gesagt - getan, heißt es im Sprichwort. Das stimmt aber nicht, wie folgende bekannte Stufenleiter illustriert:

gemeint ist noch nicht gesagt  
    gesagt ist noch nicht gehört  
        gehört ist noch nicht verstanden  
            verstanden ist noch nicht einverstanden  
                einverstanden ist noch nicht getan  
                    getan ist noch nicht gut getan  
                        gut getan ist noch nicht akzeptiert etc

Der Vorgang kann sich folgendermaßen abspielen: Man meint etwas, codiert das in eine möglichst situationsadäquate Sprache, die Botschaft wird vom Empfänger decodiert. Darauf, wie der Adressat etwas versteht, hat der Sender keinen Zugriff. Was jedoch wirkt, was Wirklichkeit wird, ist nicht, wie man etwas meint, auch nicht wie etwas gesagt wird, sondern wie das Gesagte beim Adressaten und anderen Zuhörern ankommt.

Für viele ist es eine geradezu empörende und erschütternde Nachricht, im Grunde nicht kontrollieren zu können, wie sie verstanden werden. Und tatsächlich ist der Satz: "Wir verstehen uns" eine ausgemachte Kühnheit (ein kommunikativer Zirkelschluß, der sich nie beweisen läßt, weil er gerade der Notwendigkeit, etwas zu beweisen, sowohl vorausgeht als auch ein Ende setzt).

Um den Interessen nachzuspüren, um die es in einem Konflikt geht, stellt man sich zunächst am besten folgende Fragen:

- . Wer sind die Hauptexponenten?
- . Was sagen sie, welche Aussagen tätigen sie üblicherweise?
- . Welche Taten, welche Handlungen, welches Verhalten können wir beobachten?
- . Was könnten sie jeweils "wirklich" meinen - und was ist angekommen?
- . Worum geht es ihnen also emotional? Was beabsichtigen sie – vermutlich?
- . Wo liegen daher Ihre Interessen?

Wir müssen uns dabei stets im Klaren sein, daß es sich bei den letzten drei Fragen immer um das, was ankommt, also um Interpretationen, Deutungen, Vermutungen handelt, die am besten im gemeinsamen Gespräch darauf abgeklopft werden, ob und inwieweit sie zutreffen. Wenn es bloß nicht so schwierig wäre, Konfliktparteien dazu zu bringen, miteinander zu reden.

## 2. SYSTEMLANDSCHAFT

Es ist selten, daß an Konflikten nur Einzelpersonen beteiligt sind; meist sind es Gruppen, Gruppierungen, Systeme, Organisationseinheiten etc., die durch unterschiedliche Menschen repräsentiert werden. Oft vertragen sich z.B. die Menschen, nicht aber die Systeme, denen sie angehören und die sie repräsentieren, oder auch umgekehrt. Es fragt sich also:

- . Welche sozialen Systeme, Gruppierungen sind am Konflikt beteiligt?
- . Welche Interessen haben diese Gruppierungen (nicht nur die Individuen)?
- . Welches Interesse haben sie am aktuellen Konflikt?
- . Welche Zugehörigkeiten und Loyalitäten gibt es?
- . Welche Loyalitäten haben für die Konflikt-Partner welche Priorität?

Erstes Beispiel:

Innerhalb eines Familiensystems gibt es noch einige Subsysteme, die für die einzelnen Mitglieder von sehr unterschiedlichem Gewicht sein können. Neulich setzte ein **Mann** seine Zugehörigkeits-Loyalitäten im Konflikt Beruf-Familie so: 1. Beruf, 2. Hobby, 3. Familie als Versorgungseinrichtung und 4. als Hort der emotionalen Sicherheit, 5. das Elternpaar, 6. Haushaltsmanagement, 7. Kinder, 8. Ehe, 9. die Gesamtfamilie (in diesem Fall wohnen auch die Schwiegereltern im Haus), 10. Liebschaft, d.i. Zeit, in der sich das Ehepaar selbstvergessen sich selbst widmen konnte (wobei 5.6.8. und 10. die Systeme sind, die er mit ein und derselben Frau als Paar bildet). Die **Frau** setzte ganz andere Prioritäten: Für sie stand an 1. Stelle die Kernfamilie (Mutter mit Kindern, ohne Vater), 2. ihr Beruf, 3. die Gesamtfamilie, und schon 4. die Ehe, aber auch schon 5. die Loyalität zu ihren im Haus wohnenden Eltern - eine Quelle ständiger Eifersucht des Mannes usf. Diese unterschiedlichen Prioritäten machen schon vieles in diesem Konfliktfeld verständlich.

Zweites Beispiel:

Bei beruflichen Konflikten empfiehlt es sich, als erstes die offizielle Organisationsstruktur rund um die Konfliktpersonen aufzuzeichnen. Wie oft stellen die Zuhörer oder Berater ungläubige Fragen, warum dies und jenes so oder so zugeordnet und geregelt sei. Dabei zeigt sich, daß die Geschichte mindestens so wichtig ist wie die Logik von Strukturen, Abläufen und Prozessen, von Produkten und Märkten, von Informationsflüssen und Entscheidungsinstanzen. In einem zweiten Schritt zeichnen wir die Gruppierungen ein, die sich rund um den Konflikt unterstützen oder verfeindet miteinander verbunden sind, fragen nach ihren Interessen und wie

sehr an diesem Konflikt interessiert sind – oder sein müssen, weil sie voneinander abhängig sind...

Da diese zwei Gesichtspunkte zu sehr unterschiedlichen grafischen Darstellungen führen, zeichnen wir dann oft eine dritte Systemlandschaft, in der nur mehr die konfliktrelevanten Systeme und Gruppierungen auftauchen.

Dieses Instrument löst viele Fragen aus, die allesamt zur Klärung beitragen können. Wer eine gute Problem- und Systemlandschaft erarbeitet hat, weiß mit Sicherheit mehr über seinen Konflikt als zuvor und kann die zusammenfassende Frage: "Der Konflikt besteht darin, daß..." differenzierter beantworten.

### 3. KONFLIKTEBENEN

Unter Konfliktebenen verstehen wir die diversen sozialen Gebilde, die in einem Konflikt wichtig sein können. So kann er z.B. auf der Ebene der Einzelpersonen liegen. X löst mit seinem Verhalten diesen oder jenen Konflikt aus. Wenn X sein Verhalten ändert oder aus dem Unternehmen ausscheidet, und wenn der Konflikt damit gelöst ist, dann war die Ebene des Verhaltens des Einzelnen entscheidend. Oft aber sind z.B. die zwei Konfliktpartner durchaus o.k., nur ihre Beziehung ist gestört. Dann weiß man auch, wo man mit der Lösung ansetzen müßte. Allerdings setzt der Schritt von der Individual- zur Beziehungsebene bereits einen Quantensprung voraus, nämlich den Verzicht auf einseitige Schuldzuweisungen an Personen.

Selten findet ein Konflikt nur auf einer Ebene statt. Die Frage, die man sich bei jeder Ebene stellen sollte, wäre die: *Wenn der Konflikt (nur oder primär) auf der Ebene A läge, wie könnte man ihn dann definieren?* Im Beispiel von vorhin: Wenn nur die Person Y bzw. die Person Z schuld wäre..., wie müßte man dann den Konflikt definieren? Diese Frage liegt uns sehr nahe. Und sie zuerst zu beantworten, kann eine sehr entlastende Funktion haben, weshalb wir sie – als eine Art Symptomverschreibung – immer an den Anfang stellen. Sie wird der Komplexität der meisten Konflikte aber nicht gerecht. Darum lohnt die Mühe, alle Ebenen eines Konflikts mindestens qualitativ zu beschreiben, um dann die wichtigen und relevanten auswählen zu können. Denn meist kommen dadurch viele neue Gesichtspunkte zutage, die eine Neudefinition des Konflikts erlauben oder nötig machen.

Folgende Ebenen scheinen uns von Bedeutung:

1. Ebene der Einzelpersonen: Verhalten und Verhaltensmuster von exponierten Einzelpersonen
2. Ebene der Zweierbeziehungen
3. Dreiecks-Ebene (Rivalitäten und Konkurrenzen)
4. Gruppen-Ebene (Zugehörigkeit, Dominanz, Gruppenstandard & -druck)
5. Organisations-Ebene, Aufbau und Struktur, Abläufe und Prozesse, Über- und Unterordnungen, Bereichsgeismen etc.
6. Institutions-Ebene
7. Gesellschaftliche Ebene
8. Politische Ebene (rechtliche, staatliche und überstaatliche Ebene)
9. Welche Werte und Werthaltungen sind bei diesem Konflikt im Spiel?

Dies ist das schwierigste Instrument. Denn genau besehen werden die in der Systemlandschaft aufgetauchten Gruppierungen nun qualitativ nach den verschiedenen Ebenen und

Lebensformen abgeklopft. Es ist etwas völlig anderes, ob ich einen Konflikt aus der Dynamik einer Paarbeziehung, aus einem Organisations-Prozeß oder gar aus der Spannung zwischen Markt und Unternehmen verstehen will. Hierbei zu entscheiden, welches die relevanten Ebenen sind, erlauben wir uns immer erst, wenn wir den Konflikt auf alle Ebenen qualitativ abgefragt haben. Eine sehr anstrengende Arbeit – vergleichbar mit der Suche nach relevanten Bezügen durch das ganze Periodensystem menschlicher Lebensformen hindurch. Es bedarf auch einiger (Lebens-)Erfahrung in bezug auf die spezifische Konflikt-Dynamik der verschiedenen Lebensformen, wenn Neues zu Tage kommen soll durch die Frage: Worin besteht dieser Konflikt, wenn wir ihn als Paar-, als Dreiecks-, als Gruppen- oder als Organisationskonflikt betrachten?

#### 4. EINFLUSSMÖGLICHKEITEN

Wenn wir eine begründete Vermutung haben, auf welchen ein, zwei Ebenen der Konflikt seinen Schwerpunkt hat, stellt sich die Frage nach Einflußbereich, Machtkonstellationen, Manövriermasse und Lösungspotential. Oftmals wird die Konfliktursache sehr treffend analysiert. Nicht immer aber sind die Ursachen im Zugriff der Betroffenen. Es mag also z.B. durchaus sein, daß die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens viele Konflikte auslöst, es liegt aber für die unteren Hierarchie-Ebenen nicht im Einflußbereich, diese auch zu ändern. Deren Konflikt besteht also für sie nicht darin, die neue Strategie ändern zu wollen, wenn sie die Macht dazu nicht haben und auch nicht erringen können. Vielmehr sollten sie ihre Energien auf den Bereich konzentrieren, wo sie auch etwas bewegen können, etwa: wie können wir die Folgen dieser Entscheidung von oben oder der Entwicklung des Marktes in unserem Bereich optimal abfangen, umformen etc. etc.

Das klingt resignativ, mahnt jedoch nur zu Realismus. Die (irrealen) Träume und Erwartungen von heute sind die Enttäuschungen von morgen. Dieses Diagnose-Instrument lädt daher zur realistischen Einschätzung des Handlungsspielraums ein und erspart damit unnötige Enttäuschungen und Verschwendung irregeleiteter Energien. Nur wer sich realistische Ziele setzt, hat auch Aussicht auf Erfolg und Befriedigung.

In frühen Lebensphasen bekommen wir Lob, wenn wir den Erwartungen der Eltern, Lehrer etc. entsprechen, d.h. wenn wir bereits können, was man von uns verlangt. Je älter wir werden, desto höher werden auch die Erwartungen an das, was wir können, leisten sollen – also in unserer Macht stehen soll. Es sind aber immer noch die Erwartungen anderer an uns, die wir mehr oder minder zu unseren eigenen gemacht, also internalisiert haben. Diese Erweiterung des Ich nach fremden Maßstäben kann sehr befriedigend sein, wenn wir dafür Lob, soziale Anerkennung, Geld usf. bekommen. Man kann sich aber auch ein Leben lang durch überhöhte Ansprüche unglücklich machen. Wenn wir glauben, fünf Meter hoch springen zu sollen, werden wir dauernd scheitern und an unseren Kräften verzweifeln. Wir können jedoch – um es metaphorisch zu sagen – nicht nur am Knopf unserer Kräfte und Bemühungen drehen, wir können mit zunehmender Reife auch an den Ansprüchen drehen. Es ist keine Schande, bei überhöhten oder fremden Ansprüchen erhobenen Hauptes unter der Latte durchzugehen – und sich frei gewählt die Latte dort zu legen, wo wir sie im Einklang mit unseren Wünschen und Kräften auch überqueren können. Es ist ermüdend, ständig an zu hehren Zielen zu scheitern, es kann aber auch beschämend sein, sich auf die Dauern mit zu nieder angesetzten Zielen zu begnügen.

Im obigen Beispiel: Wer sich im Unternehmen konfliktträchtigen Veränderungen ausgesetzt sieht, diese aber nicht an der Wurzel lösen kann, begnügt sich besser damit, seinen Einflußbereich genau einzuschätzen, auf große Aktivitäten und Wünsche außerhalb desselben zu verzichten (Reifungsoffer) und sich auf das zu konzentrieren, was er/sie wirklich beeinflussen, verbessern, gestalten kann.

## II. TEIL: FRAGEN ZU DEN JEWEILIGEN DIAGNOSE-INSTRUMENTEN

Folgende Fragen zur Konfliktdiagnose wurden in jahrzehntelanger Arbeit in Konfliktberatungs- und Seminar-Settings den Diagnoseinstrumenten entlang entwickelt. Wer immer alle Fragen beantwortet haben will, wird in der Komplexität ersticken. Wer aber den Katalog dazu nützen will, Hinweise auf wichtige Fragen zu finden, wird zufrieden sein. Im Anhang verweisen wir auf das klassische Instrument der systemischen und teils paradoxen Fragen nach Fritz Simon.

### 0. DER KONFLIKT BESTEHT DARIN DASS...

Klient und Gruppenteilnehmer fragen sich,

1. wie es ihnen beim Zuhören gegangen ist,
2. welche Gefühle die Erzählung bei ihnen ausgelöst hat,
3. mit wem sie sich identifiziert haben,
4. woran sie das erinnert hat,
5. für wen sie schon Partei ergriffen haben
6. wie sie den Verführungen des Erzählers zu entgehen gedenken,
a. Partei zu ergreifen <i>für</i> den Klienten
b. Partei zu ergreifen <i>gegen</i> die andere Konflikt-Partei
c. den Klienten in seiner beschränkten Problem- und Lösungssicht zu bestärken
d. die Sachkompetenz auf der vorgelegten Lösungsschiene unter Beweis zu stellen
e. es beim Symptom bewenden zu lassen - was durchaus legitim ist, solange der Leidensdruck nicht die Beruhigungs-Leistung des Symptoms übersteigt (also das Symptom von der Überbrückungshilfe zum Alarm-Signal umschlägt)
7. Wie sie sich für die Sicht anderer Konfliktbeteiligter offenhalten können
8. Wonach sie weiter suchen wollen

**I. GESAGT – GEMEINT – ANGEKOMMEN**

1. Wer sind die weiteren Hauptexponenten – außer Ihnen?
2. Was sagen diese, welche Aussagen tätigen sie üblicherweise in diesem Konflikt
3. Was sagen Sie üblicherweise in diesem Konflikt?
4. Was haben die anderen bisher getan (in bezug auf diesen Konflikt)?
5. Was haben Sie bisher getan (in bezug auf diesen Konflikt)?
6. Was meinen die anderen jeweils <i>wirklich</i> – und was ist angekommen?
7. Was meinen Sie jeweils „ <i>wirklich</i> “ – und wie vermuten Sie, daß es angekommen ist?
8. Haben Sie versucht, die Wirkung Ihrer Aussagen und Handlungen bei den anderen herauszufinden? Wenn ja, mit welchem Erfolg?
9. Haben Sie versucht, den anderen mitzuteilen, wie deren Aussagen und Handlungen auf Sie wirken? Wenn ja, mit welchem Erfolg?
10. Worum geht es den anderen also emotional?
11. Worum geht es Ihnen also emotional?
12. Wo liegen daher die Interessen der anderen?
13. Wo liegen daher Ihre Interessen?
14. Wo sehen Sie daher das Konfliktpotential?
15. Wo könnten die anderen das Konfliktpotential sehen?
16. Haben Sie den Konflikt schon dazu benutzt, auch die gemeinsamen Interessen herauszufinden?
17. Wie haben Sie bisher mit Ihrem Konflikt-Partner über den Konflikt geredet – offen? in Besprechungen? Nur telefonisch, schriftlich, per mail? Welche Verhaltensmuster sind üblich?
18. Worüber wurde in diesem Konflikt bisher nicht, bzw. nicht mehr geredet – und seit wann?
<b>DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS:</b>



## II. SYSTEMLANDSCHAFT

1. Welche sozialen Systeme, Gruppierungen sind am Konflikt beteiligt?
2. Worin besteht die Konfliktbeteiligung der verschiedenen Gruppierungen?
3. Welche Ziele, Interessen, Normen verfolgt/hat jede Gruppe im allgemeinen – und speziell in diesem Konflikt?
4. Welche Beziehungen bzw. Abhängigkeiten gibt es zwischen den Gruppen? Welche Vorurteile herrschen jeweils über die verschiedenen Gruppierungen (Fremdbild / Selbstbild) ?
5. Wie bekommen die Individuen den Interessenwiderspruch der Gruppierungen zu spüren? Sie? Ihr Gegenüber? Andere?
6. Welche Zugehörigkeiten und Loyalitäten haben die am Konflikt beteiligten Personen zu den verschiedenen Gruppierungen? Wer ist wem wie loyal? Wer ist von wem wie stark abhängig?
7. Falls Sie bzw. Ihre Konflikt-Partner mehreren Gruppierungen angehören: Welche Loyalitäten haben für die Konflikt-Partner welche Priorität? bzw. für welche Gruppierung entscheiden sich die Beteiligten im Konfliktfall? Wer ergreift wessen Partei – mit Worten? mit Taten?
<b>DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS...</b>

### III. KONFLIKTEBENEN

<p>a) Welche Teilmengen (Ebenen) kann man identifizieren?</p> <p>b) Wie stellt sich der Konflikt innerhalb einer Teilmenge dar? D.h. wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p> <p>c) Welche Priorität hat welche Ebene?</p>
<p>1. Die relevanten <b>Einzelpersonen</b>: Wenn nur die Person X schuld wäre, wie müßte man dann den Konflikt definieren? Wenn nur die Person Y, wie dann? Wenn nur die Person Z, wie dann? zuletzt etwa: Wie würde der andere den Konflikt definieren, wenn die Schuld nur bei mir läge?</p>
<p>2. Die Relevanten (Zweier-) <b>Beziehungen</b>: Wenn die Personen o.k. wären, der Konflikt jedoch primär in der Beziehung der beiden läge, wie müßte man dann den Konflikt definieren?</p>
<p>3. Die relevanten <b>Dreiecke</b>: Gibt es sie? Wo gibt es Koalitionen, wo Konkurrenzen? Gibt es 2:1-Konstellationen? Worum oder um wen wird konkurriert bzw. rivalisiert? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p>
<p>4. Die Gruppenebene: Welche <b>Gruppen</b> gibt es? Wer gehört wie dazu? Gibt es Dominanzen? Außenseiter? Welche Gruppenstandards hat diese Gruppe? Wer verteidigt, wer verletzt sie? Gibt es Gruppendruck? Welche Rollenverteilung gibt es in dieser Gruppe – wer macht was? Gibt es die Gruppen überhaupt, die eventuell zur Lösung der anstehenden Probleme nötig wären? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p>
<p>5. Die <b>Organisationsebene</b>: Wo liegt das Problem und wo ist es eingebettet bzw. wer hat es? Aufbau und Struktur? Über- und Unterordnungen? Bereichsegoismen? Wer ist was wie geworden? Wie kam die Struktur zustande? Ist sie noch funktional? Wem nützt sie? Wie sind die Konfliktpartner in diese Organisation eingebettet?</p>
<p>6. Wie sieht die <b>informelle Macht</b> – bzw. Beziehungsstruktur in der Organisationswelt und rund um den Konflikt aus? Abteilungen, Seilschaften, Pool Gleichgesinnter etc.</p>
<p>7. Die <b>Institutionsebene</b>: Welche Rolle spielen relativ unveränderliche Einrichtungen (die in allen Lebensformen vorkommen) wie Ehe, Schule, Militär, Gerichtsbarkeit, Bürokratien, Verwaltungen, Kirchen, Spitäler – und deren Normen? Welche Rolle spielen Ethik, Moral, Religion – und deren Normen? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p>
<p>8. <b>Gesellschaftliche und politische Ebene</b>: Welche Rolle spielen die Unterschiede von Alter? Geschlecht? Landsmannschaft? Bildung? Sprache? Schichtzugehörigkeit? Rechtliche Aspekte? Staatliche und überstaatliche Interessen? Politische Rahmenbedingungen? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p>
<p>9. Welche Werte und <b>Werthaltungen</b> sind bei diesem Konflikt im Spiel? Wenn der Konflikt primär auf dieser Ebene läge, wie müßte man ihn dann definieren?</p>
<p><b>DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS....</b></p>

#### IV. EINFLUSSMÖGLICHKEITEN

1. Auf welcher dieser sieben Ebenen hat der Konflikt seinen Schwerpunkt – seine Schwerpunkte – der **Ursache** nach?
2. Auf welchen dieser Ebenen hat welcher Konfliktpartner welchen **Einfluß**?
3. Müssen Sie sich in den vorgegebenen Einflußbereich schicken – und Ihre Konfliktenenergie darauf konzentrieren? Oder sehen Sie Möglichkeiten, Ihren Einflußbereich zu erweitern (z.B. Lobbying)?

<b>Schwerpunkte</b>		<b>Einflußmöglichkeiten</b>
Auf welcher Ebene liegen die verursachenden Schwerpunkte des Konflikts?		Gibt es welche? Wo liegen Sie? Wie sehen sie aus? - für Sie? – für Ihre Konfliktpartner?
	<b>1. Ebene der Individuen</b>	
	<b>2. Zweierbeziehungen</b>	
	<b>3. Dreiecke</b>	
	<b>4. Gruppe</b>	
	<b>5. Organisationen (Gruppen)</b>	
	<b>6. Informelle Machtkonstellationen</b>	
	<b>7. Institutionsebene</b>	
	<b>8. Gesellschaftliche und politische Ebene</b>	
	<b>9. Werte und Werthaltungen</b>	

**DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS...**

**Anhang: EINIGE SEHR BRAUCHBARE SYSTEMISCH-ZIRKULÄRE FRAGEN FÜRS**

**KONFLIKTMANAGEMENT:** adaptiert nach Fritz B. SIMON, Unterschiede, die Unterschiede machen. Springer, Berlin 1988, S.188 ff.

A.

- a) Woran würden Sie bemerken, daß der Konflikt gelöst wäre ?
- b) Was wäre anders, wenn der Konflikt gelöst wäre ?
- c) Wer würde es am ehesten bemerken, wenn der Konflikt gelöst wäre ?
- d) Wer würde was anders machen, wenn der Konflikt gelöst wäre ?
- e) Was würden Sie anders machen, wenn der Konflikt gelöst wäre ?
- f) Gab's Situationen mit dem Konfliktpartner, wo es Ihnen gut gelang, mit dem Konflikt umzugehen? Welche ? Was war da anders ?

B.

- a) Wer würde den Konflikt am ehesten so beschreiben wie Sie ? Wie ?
- b) Wer würde ihn ganz sicher nicht so beschreiben wie Sie ? Wie ?
- c) Wer daheim/im Unternehmen glaubt am ehesten, daß der Konflikt gelöst werden kann?
- d) Wer daheim/im Unternehmen glaubt am wenigsten, daß der Konflikt gelöst werden kann?
- e) Wer glaubt h i e r am ehesten, daß der Konflikt gelöst werden kann ?
- f) Wer glaubt h i e r am wenigsten, daß der Konflikt gelöst werden kann?

C.

- a) Was leistet/kann der Konflikt ?
- b) Wer einen Konflikt hat, hat eine Lösung im Kopf, sonst hätte er das Problem nicht:
- c) Welche Lösungsvorstellung "macht" Ihnen den Konflikt ?
- d) Was wäre anders, wenn Sie diesen Konflikt nicht hätten ?
- e) Welche Kräfte stecken im jetzigen Konfliktarrangement ? Wo ? Bei wem ?
- f) Wer hat was davon, daß es diesen Konflikt in dieser oder jenen Form gibt ?
- g) Wer hat Interesse dran, ihn zu erhalten ?

D.

- a) Wie könnte es Ihnen gelingen, "jede" Konfliktlösung sicher zum Scheitern zu bringen ?
- b) Wie ? Was müßten Sie konkret dazu tun ?
- c) Wem (sonst noch) könnte es gelingen, "jede" Konfliktlösung zum Scheitern zu bringen ?
- d) Wie ? Was müßte er/sie konkret dazu tun ?
- e) Wer kann was dazu beitragen ?

E.

- a) Wie kann es uns gelingen, hier so zu arbeiten, daß diese Konflikt-Beratung ein Mißerfolg wird ?
- b) Wer kann was dazu beitragen ?
- c) Was versprechen wir uns davon, wenn wir diese Konflikt-Beratung durchführen?
- d) Was werden wir erreicht haben, wenn wir Diagnose- und Lösungs-Instrumente besprochen haben werden?
- e) Woran würden Sie erkennen, daß Sie/wir auf gutem Wege sind ?

**DER KONFLIKT BESTEHT DARIN, DASS ...**