

SONJA NIELBOCK | HAMBURG

Dynamische Konflikte – die Klaviatur der Eskalation und der langsame Weg der Deeskalation

Zusammenfassung

Der Beitrag stellt den dynamischen Verlauf der Behandlung eines komplexen Konfliktes in einer Hochschule dar. Sie fand zunächst innerhalb einer Abteilung mit etwa zehn Professuren statt. Später befasste sie sich mit der konflikthafter Beziehung zwischen der Abteilung und dem übergeordneten Fachbereich der Hochschule. Hier wird die Geschichte des Konflikts und seine Behandlung beschrieben. Vor allem geht es um die Interventionen, die zu Konfliktlösungen beitragen. Die Konfliktbehandlung war durch zwei Merkmale gekennzeichnet: (1) Eine Mediatorin begleitete die Bemühungen der Konfliktparteien kontinuierlich über mehr als zwei Jahre, um konstruktive Konfliktlösungen zu finden. (2) Sie verband dabei mediative Ansätze und organisationsbezogene Prozessbegleitung. Nach der Erzählung des Konfliktfalles und seiner Behandlung werden zehn Annahmen über Erfolgsfaktoren erläutert.

Schlüsselworte

Konflikt, Konfliktbehandlung, Fallbeispiel, Mediation, Konflikteskalation, Deeskalation, Prozessbegleitung

Einstieg: Konfliktlösung braucht Mediation und Begleitung

In diesem Text geht es um einen komplexen Konflikt in einer Hochschule. Er hat im Zeitverlauf dynamische Wendungen vollzogen, die für mich zu Beginn nicht vorstellbar gewesen waren. Dieser dynamische Verlauf motivierte mich zu diesem Artikel.

Es handelte sich in diesem Fall um eine Abteilung mit ca. 10 Professor/innen, die verschiedene Konfliktarten und Eskalationsformen im Verlauf von ca. zwei Jahren durchlebten. Auslöser der Konflikteskalation war eine Entscheidung des übergeordneten Fachbereichs zur Schließung der Abteilung.

Wie in den meisten komplexen Konflikten bestanden auch hier Wechselwirkungen zwischen Sach- und Beziehungskonflikten sowie verschiedenen Organisationsebenen und Konfliktarten.

Bei der Bearbeitung der Konfliktgeschichte kamen neben dem Verteilungs- und Ressourcenkonflikt auch individuelle Aspekte wie Degradierungsgefühle, Kränkungen und Enttäuschungen zum Vorschein. Dies verweist auf Beziehungskonflikte und innere Konflikte. Die Ressourcenentscheidung zur Auflösung der Abteilung fiel auf diesen Boden von Beziehungskonflikten und förderte die Lagerbildung im Ressourcenkonflikt.

In den hocheskalierten Phasen der Konfliktodynamik war die Lagerbildung an fehlender Offenheit in offiziellen Sitzungen, Vor- und Nachgesprächen in den Lagern, geheimen Absprachen usw. deutlich erkennbar. Eine naheliegende Annahme ist, dass der Beziehungskonflikt als Katalysator den Ressourcenkonflikt verschärfte.

Ziel des Artikels ist es zu zeigen, wie in sehr eskalierten Situationen neben gruppenbezogener Mediation (Bähler/Oboth/Schmidt 2008) oder Konfliktmoderation mit Gruppen (vgl. Redlich 2019) eine Prozessbegleitung über längere Zeit erforderlich ist, die Beruhigung und Entwicklung neuen Vertrauens ermöglicht. Aus Mediationssicht stellt für mich den Zauber dieser Arbeit dar, dass das Unerwartete in Konflikten und ihre Dynamik nicht vorhersehbar ist und nur durch alle Beteiligten entstehen kann.

Im ersten Teil dieses Textes werden zunächst die Ausgangssituation und der Verlauf der Interventionen und Entwicklungen dargestellt. Der zweite Teil stellt dann Aspekte der Deeskalation zur Diskussion, die für einen betrieblichen organisationalen Lernprozess als auch für die Beratungsarbeit von Interesse sein könnten.¹

¹ Wenn den Leser/innen die Formulierungen in diesem Artikel ungewohnt und abstrakt erscheinen, so bitte ich zu berücksichtigen, dass diese der Anonymisierung des Falls geschuldet sind.

Die Fallgeschichte

Zur besseren Verständlichkeit wird die Konflikteskalation mit folgender Abbildung skizziert und der Prozess der Eskalation und Deeskalation im Überblick dargestellt (s. Abbildung 1).

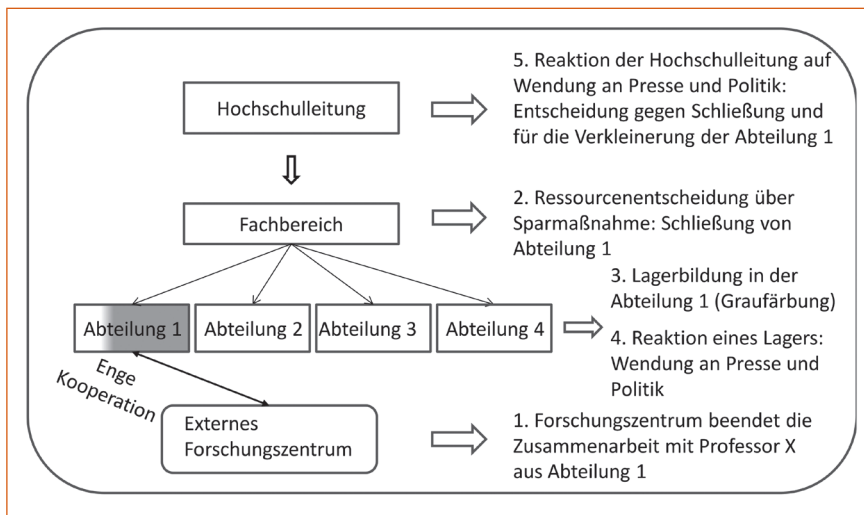


Abb. 1: Skizze der Hochschulstruktur und Handlungen der Akteure vor der Konfliktbearbeitung

Vorgeschichte: Es bestand eine enge Zusammenarbeit zwischen der Abteilung (im Folgenden »Abteilung«) und einem externen Forschungszentrum. Ein Mitglied der Abteilung, Professor/in X, war zugleich Führungskraft in diesem Forschungszentrum. Aus verschiedenen Gründen hatte sich das Forschungszentrum vor einigen Jahren von X getrennt, der daraufhin die Zusammenarbeit zwischen der Abteilung und dem externen Forschungszentrum ablehnte. Dieser Konflikt führte dazu, dass sich die professoralen Mitglieder die Abteilung in zwei Lager spaltete. Eine kleinere Gruppe um X und eine Mehrheit, die die Zusammenarbeit mit dem Forschungszentrum weiterführte. Dieser interne Grundkonflikt wurde erst relativ spät in dem nun folgenden Ablauf offen benannt.

In einer Fachbereichssitzung wurde entschieden, die Abteilung aufgrund von fehlenden Ressourcen in sechs Jahren

zu schließen. Die Stimmberechtigten der betroffenen Abteilung wurden überstimmt. Aus Sicht der Abteilung wurde das Vorgehen von der Fachbereichsleitung so eingeführt, dass die Schließung alternativlos wirkte. Aus der Abteilung wurde schnell und stark reagiert. Es ging

um ihren Fortbestand, ihre Zukunft und um die Bedeutung ihrer Fachdisziplin. In Sitzungen wurde es laut, es wurden Vorwürfe und Unterstellungen gemacht, Sitzungen wurden verlassen.

Fortan bestimmte das Thema den Arbeitsalltag: Auf allen Ebenen setzten sich die Beteiligten weitgehend emotional über die Entscheidung und die Zukunft der Disziplin auseinander. Die vorhandene Lagerbildung wurde jetzt noch deutlicher und durch diese vertieft. Der Sachinhalt war aus Sicht der nicht-professoralen Mitarbeitenden nach einer Weile nicht mehr erkennbar. Es wurde über die anderen Professor/innen gewettert. Die Professor/innen untersagten ihren Mitarbeitenden die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen des anderen Lagers.

Mit Fortschreiten des Konfliktes ging ein Lager an die Öffentlichkeit. Diese Gruppe hatte mit ihrer Position gegen

die Schließung keinen Erfolg: Sie konnte sich nicht durchsetzen und verließ frustriert die entscheidende Sitzung mit der Hochschulleitung. Nach diesen Erfahrungen wendete sie sich an Presse und Politik, um ihre Interessen durchzusetzen.

An diesem Punkt war eine Klärung ohne externe Hilfe nicht mehr möglich. Die Leitung der Hochschule versuchte noch einmal, mit einem Gespräch zu intervenieren. Die Wogen waren allerdings nicht zu beruhigen. Die Zukunftsängste in der Abteilung bestimmten zunehmend den Alltag und das Handeln.

Sechs Monate nach der Entscheidung griff die betriebliche Interessenvertretung des Personals ein und forderte die Professor/innen der Abteilung auf, ihren internen Streit zu beenden und sich auf eine Mediation einzulassen. Im Fokus stand dabei die Belastung der Mitarbeiter/innen, die ständig in den Konflikt zwischen den beiden Lagern hineingezogen wurden. Gleichzeitig hatten sie erhebliche Zukunftsängste, da es keine Aussagen zu ihrem Verbleib in sechs Jahren gab. Die Interessenvertretung forderte die Leitung der Hochschule zum Handeln auf. Diese reagierte endlich und beauftragte einen externen Mediator mit der Konfliktbearbeitung.

Das Verfahren wurde damit eingeleitet, dass die Hochschulleitung die Mediation in einem Brief an die Abteilung ankündigte. Zugleich intervenierte sie erstmalig: Im Unterschied zur Entscheidung des Fachbereiches zur Schließung stellte sie die Halbierung der Abteilung in Aussicht.

Der Mediator lud alle Professor/innen offiziell zu einem ersten Termin ein. Es gestaltete sich schwierig: Einige waren im Ausland. Andere beschwerten sich, dass sie verpflichtet wurden, an dem Termin teilzunehmen. Dennoch führte der externe Mediator die Konfliktanalyse mit den meisten Professor/innen durch. Mit den Abwesenden führte er Einzelgespräche. In den anschließenden Mediationstreffen arbeitete er überwie-

gend auf der Sachebene, denn die Mitglieder der Abteilung waren unter Zeitdruck: Sie mussten für ihren Masterstudiengang ein neues Konzept entwickeln. Es ging nun schnell voran.

Allerdings blieb die Atmosphäre deutlich gespannt. In einer Mediationsitzung wurde erstmals die Kündigung von Prof. X durch das Forschungszentrum genannt,

Dieses Thema wurde in der Mediation nur kurz abgehandelt: Die Hochschulleitung entschuldigte sich wegen der mangelnden Unterstützung und bat darum, nun nach vorne zu sehen und sich den Lösungen zu widmen. Der Auftrag des externen Konfliktexperten war mit der Konzeptionierung des Masterstudienganges abgeschlossen.

Einige Zeit später wurde die Abteilung zu einem Klärungsworkshop eingeladen. Hiermit beauftragt die Hochschulleitung eine andere Mediatorin, die mit sozioemotionalen Methoden an der Verbesserung der Beziehungen arbeiten sollte. Anlass für die Wiederaufnahme der Konfliktbearbeitung war ein Workshop mit den Beschäftigten der Abteilung, der in der Zwischenzeit stattgefunden hatte. Die Beschäftigten hatten in dem Workshop ausdrücklich darum gebeten, dass ihre Vorgesetzten sie nicht mehr in den Konflikt hineinziehen und emotionale Auslassungen über die Kolleg/innen des jeweils anderen Lagers unterlassen.

In diesem Klärungsworkshop wurde einerseits an der Zukunftsgestaltung der Abteilung gearbeitet, andererseits an den Hintergründen der Lagerbildung. Es wurde zunehmend schwieriger, ausschließlich sachbezogen zu arbeiten. Es fehlte an Offenheit untereinander und Misstrauen erschwerte die Arbeit.

In den folgenden Monaten spitzte sich die Situation zu. Formal gab es zwischen den beiden Lagern Konsens: Der Masterstudiengang, für den die Abteilung zuständig war, sollte extern evaluiert und die Arbeit der Abteilung fortgesetzt werden. Dieser neue Studiengang wurde im

Eskalationsdynamik

1. Vorgeschichte: Kündigung des Vertrages zwischen externem Forschungszentrum und Professor/in X, latente abteilungsinterne Lagerbildung
2. Fachbereichsbeschluss zur Schließung der Abteilung und Aktivierung des latenten Konfliktes: Verstärkung der Lagerbildung
3. Personalversammlung: Aufforderung zur Mediation
4. Beauftragung eines externen Konfliktexperten: Auftaktveranstaltung und Einzelgespräche mit abwesenden Professor/innen
5. Konfliktanalyseworkshops und Bearbeitung des Masterstudienganges
6. Latenzphase: abteilungsinterne Konflikte brodelten weiter

Schritte der Deeskalation

7. Mediation zur Bearbeitung des Konfliktes zwischen den Professor/innen der Abteilung
8. Abstimmung des neuen Studienprogramms mit Fachbereich und Hochschulleitung
9. Im Mediationsprozess wird eine Entflechtung zwischen einzelnen Personen vereinbart.
10. Nach einer zeitlichen Pause wird der Konflikt zwischen Fachbereich und Abteilung bearbeitet.
11. Mit einer moderierten Prozessbegleitung wird das Ziel der Integration und Identifikation der Abteilung mit dem Fachbereich verfolgt und nach einem halben Jahr erreicht.

Abb. 2: Übersicht über die eskalierenden und deeskalierenden Ereignisse und Aktivitäten

Konsens abgestimmt und in die Evaluation gegeben. Informell wurde er jedoch von den Mitgliedern eines Lagers kritisiert und in Frage gestellt. In der entscheidenden Sitzung mit dem Fachbereich waren aus diesem Lager kritische Äußerungen und spitze Bemerkungen dazu zu hören. Eine wirkliche Klärung war nicht gegeben. Unter den Professor/innen der Abteilung hatte sich trotz abgestimmten Studienprogramms die Spannung nicht reduziert. In einer Sitzung wurde es sogar unmöglich, miteinander zu sprechen. Die Hauptkontrahent/innen unterbrachen sich immer wieder, machten einander Vorwürfe und griffen sich gegenseitig laut und hitzig an. Gleichzeitig sagten die weniger betroffenen Professor/innen, sie wären erschöpft von dem Konflikt, seiner Massivität und Dauer. Zudem wäre ihre Sorge um die Zukunft der Abteilung noch nicht ausgeräumt.

Nach einer Weile intervenierte die Mediatorin mit einem Entflechtungsvorschlag². Die Hauptkontrahent/innen

sollten sich zunächst aus dem Weg gehen und nicht miteinander kommunizieren. Das wäre besser als weiter und wiederholend zu eskalieren und sich dabei ständig gegenseitig zu verletzen. Die Entflechtung wurde vereinbart: Drei Personen sollten sich in Zukunft aus dem Weg gehen und die erforderliche Kommunikation zwischen ihnen sollte über andere Personen vermittelt werden.

Nach dieser Vereinbarung wurde der Veränderungsprozess durch die Mediatorin weiter begleitet. Diese Begleitung entsprach nicht einer herkömmlichen Mediation, sondern entwickelte sich zu einer Mischung aus Mediation und organisationsbezogener Prozessbegleitung (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011). Es gab dabei zunächst Sitzungen ohne greifbares Ergebnis. Der kalte Konflikt blieb bestehen. Emotionen wurden nicht offen ausgetragen – man ging sich ja aus dem Weg. Immerhin wurde die Situation für die Mitarbeitenden angenehmer. So blieb die Situation erst einmal, der Arbeitsalltag funktionierte.

Nach einigen Monaten wurde die Mediatorin gebeten, noch einmal zu unterstützen. Der übergeordnete Fach-

2 Zum Ansatz der Entflechtung s. KonfliktDynamik (2015).

bereich hatte eine neue Entscheidung getroffen, die für die Abteilung negative Auswirkungen haben würde. Die Entscheidung lautete, den Standort eines wichtigen Teils der Abteilung zu verlegen und brachte damit die alten Konfliktthemen zwischen Abteilung und Fachbereich wieder auf den Tisch: Der Fachbereich benachteiligte die Abteilung gezielt, halte sich nicht an Vereinbarungen, behindere die Arbeit der Abteilung usw. Dies heizte auch den abteilungs-internen Konflikt an. Dabei kamen die negativen Emotionen der Betroffenen wieder hoch. Die Konfliktlage erstreckte sich jetzt auf beide Ebenen.

Die Mediatorin erfragte die Bereitschaft zur Klärung auf der Seite des Fachbereiches. Hier hatte inzwischen die Fachbereichsleitung gewechselt. Die neue Leitung, die bisher nicht direkt beteiligt war, sagte zu. Im ersten Termin setzten sich die Beteiligten spontan nach Lagern zusammen. Die Anspannung im Raum war deutlich spürbar.

Diese Prozessbegleitung hatte das Ziel, die Kooperation zwischen Abteilung und Fachbereich wiederherzustellen und zu klären, wie sich Vertrauen entwickeln könnte.

- ▶ Im ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen identifiziert, die unveränderbar waren: Ressourcenverteilung, Zuständigkeiten usw.
- ▶ Im Weiteren wurde Raum für Befindlichkeiten, Gefühle und Gedanken zur Situation gegeben. Dieser zweite Schritt war wichtig. Die Kommunikation wurde durch klare Regeln gesteuert. Die Mediatorin unterstützte die Umsetzung dieser Regeln durch deutliche Interventionen: Hierzu gehörten die Aufforderung, die eigene Sichtweise ohne Vorwürfe mitzuteilen, ebenso wie die Bitte, wirklich zu zuhören, was die Kolleg/innen erzählten, sowie respektvoll miteinander umzugehen. Es wurde ein Setting vorgegeben, das einen offenen Austausch ermöglichte. Es beinhaltete,

dass die Beteiligten regelmäßig zu zweistündigen Treffen eingeladen wurden und dass es eine klare Struktur und Moderation der Treffen gab. Dabei unterstützte die Mediatorin deeskalierende Kommunikationsformen unter den Professor/innen immer wieder: Gezielt fragte sie nach Emotionen und achtete darauf, dass sie einander zuhören und die Sichtweisen und Gefühle der anderen stehenlassen, ohne sie zu kommentieren. Sie fasste die Beiträge regelmäßig zusammen, zeigte Verständnis für alle Sichtweisen und bot Bilder zur Vermittlung auf einer Metaebene an, z. B. dass jede Seite Pfeiler der Brücke zwischen ihnen aufbaut, um neues Vertrauen in die Zusammenarbeit zu entwickeln (vgl. Bornschein/Redlich 2017). Sie stellte heraus, dass jede/r einen Beitrag zum Vertrauensaufbau leisten kann und nicht warten sollte, bis andere auf einen zugehen.

- ▶ Im nächsten Schritt wurden strukturelle Themen wie Entscheidungsprozesse im Fachbereich, Gremienzusammensetzung, Schwerpunktsetzungen etc. gesammelt, die geklärt werden mussten, um in Zukunft gut zusammenarbeiten zu können.
- ▶ Schließlich wurden Verabredungen für die Zusammenarbeit festgehalten. Eine Verabredung war beispielsweise, im Fall einer Irritation in der Zusammenarbeit zeitnah in einem Telefonat eine Klärung zu suchen, Fragen zu stellen, statt Unterstellungen zu machen etc.
- ▶ In weiteren Treffen wurde regelrecht eingeübt, die Aufmerksamkeit auf die guten Kontakte und Situationen zu lenken, indem jede/r über positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit der letzten Wochen berichtete. Im Verlauf eines halben Jahres wuchs Vertrauen zwischen den Beteiligten. Allmählich entstanden neue Kontakte zwischen der Abteilung und dem Fachbereich. Es wur-

den gemeinsame Projektideen auf Fachbereichsebene entwickelt.

- ▶ In einem letzten Treffen dieses Prozesses gaben alle Beteiligten an, dass sich die Kooperation gut entwickelte. Sie seien zufrieden und benötigten keine weiteren moderierten Termine mehr. Die Mediatorin wirkte abschließend daraufhin, gemeinsam herauszufinden, welche Faktoren zu dieser erfreulichen Entwicklung beigetragen haben und was aus dem Prozess gelernt werden könnte.

Das erste Mal seit ihrer Gründung sah sich die Abteilung nun als anerkannter Teil des gesamten Fachbereiches und arbeitete aktiv an abteilungsübergreifenden Kooperationen mit. Es wurden gemeinsame Projektanträge erfolgreich gestellt und übergreifende Projekte in der Abteilung etabliert. Dies wurde als Zeichen für die gute Zusammenarbeit angesehen. Bei den Beteiligten der Abteilung entwickelte sich überdies die Identifikation mit dem übergeordneten Bereich. Dies zeigte sich daran, dass an gemeinsamen Forschungsfragen gearbeitet wurde, Kontakt zu anderen Instituten aufgebaut wurden, Professor/innen der Abteilung sich in der akademischen Selbstverwaltung des Fachbereichs mehr engagierten etc. Die gegenseitigen Abgrenzungen waren weitgehend überwunden.

In zwei Bereichen veränderte sich die Situation nicht: Innerhalb der Abteilung blieb die Entflechtung zwischen einzelnen Professor/innen bestehen. Und das Vertrauen, das sich zwischen Abteilung und Fachbereich entwickeln hatte, fehlte weiterhin der Hochschulleitung gegenüber.

Im Rückblick: Lernpotentiale des Prozesses

Die Konfliktbearbeitung war ein langer und für alle Beteiligten anstrengender Prozess, der bei den Personen und der Organisation Spuren hinterlassen hat.

Ergebnisse sind der Erhalt der Abteilung in einer veränderten Struktur und eine stärkere Verflechtung mit anderen Abteilungen des Fachbereichs. Der neue Studiengang ist erfolgreich gestartet. Die Zukunft der Abteilung und damit für die Beschäftigten und Führungskräfte ist nicht mehr ungewiss.

Mit Blick auf das Eskalations-Deeskalationsmodell (nach Kunkel-van Kaldenkerken 1999, s. Tabelle 1) kann festgehalten werden, dass sich über den relativ langen Zeitraum von drei Jahren der beharrlichen Konfliktbearbeitung eine Entwicklung von der Katastrophenebene über zufriedenstellendes Zusammenarbeiten bis hin zur »Exzellenz« erfolgreicher gemeinsamer Projekte vollzogen hat.

Klarheit ist auf der »Problemebene« bei einer Eskalation nicht mehr gegeben. Es bestehen mehr Fragen als Klarheiten. Wenn diese Probleme über einen Zeitraum nicht bewältigt werden, so eskaliert nach diesem Modell die Situation. Emotionen übernehmen die Oberhand und die Sachlichkeit geht verloren. Es ist nicht mehr so leicht, zurück zur Zufriedenheit zu gelangen. Auf dieser Ebene sind akute und chronische »Konflikte« einzuordnen. Manchmal wissen die Konfliktparteien nicht mehr, was der sachliche Kern des Streits ist. Wenn der Konflikt weiter eskaliert, kann eine Situation entstehen, die zur Abwendung und Trennung der Konfliktparteien führt oder zu einem kaltem Dauerkonflikt.

des Ausschlusses von X aus dem externen Forschungszentrum eskalierte innerhalb der Abteilung zum Konflikt um die mangelnde Unterstützung von X. Dieser Konflikt war im Laufe der Jahre erkaltet, »lauerte« aber auf seine nächste Chance, wieder heiß zu werden.

Diese Chance entstand durch die Schließungsentscheidung des übergeordneten Fachbereichs. Die beabsichtigte Zerstörung kennzeichnet die Situation als Katastrophe im Verhältnis von Abteilung und Fachbereich. Innerhalb der Abteilung war sie zunächst nur ein Problem, gegen das die Mitglieder gemeinsam hätten kämpfen können. Allerdings heizte die Schließungsbedrohung den vorhandenen kalten Konflikt wieder auf und die Situation eskalierte auch in der Abteilung auf die Ebene des Konflikts. Zeitweise gab es im Verlauf der Auseinandersetzungen persönliche Verletzungen und gegenseitige Ausgrenzungsbemühungen, die sich sogar auf der höchsten Eskalationsebene »Katastrophe« lokalisieren ließen.

Eine lösungsorientierte, ruhige und langfristig angelegte Arbeit an einer zukünftigen Zusammenarbeit durch eine mediative Prozessbegleitung brachte am Ende die Deeskalation sowohl im Verhältnis von Fachbereich und Abteilung als auch innerhalb der Abteilung hervor: Die Abteilung integrierte sich in den Fachbereich. Die Kontakte wurden am Ende als kollegial angenehm beschrieben und es sind durchaus Aspekte des »Exzellenz«-Zustandes erkennbar, was allerdings nur kurzfristig sein kann. Das gemeinsame Erleben dieses Zustands kann für den weiteren Arbeitsalltag unterstützend wirken, da es die Motivation für die Zusammenarbeit und die Deeskalation fördert.

Nach diesen Jahren aktiver Konfliktlösungsmaßnahmen berichteten viele Beteiligte von gesundheitlichen Problemen und Erschöpfung. Einige zogen sich zurück und resignierten, andere suchten aktive Formen der Verarbeitung des Er-

Eskalationsniveaus	Merkmale/ Gefühlszustände
Exzellenz	Zufriedenheit und Begeisterung: „(...) übertrifft alle Erwartungen bzw. die ursprünglich gesetzten Ziele, (...) seltener Zustand, (...) alle positiv überrascht (...).“
Aufgabe	Herausforderung und Klarheit: „(...) Arbeitsschrittfolgen (werden) geplant und abgestimmt (...).“
Problem	Fragen und Unklarheit: „(...) Die Sache steht noch im Vordergrund, Emotionen wohlwollend im Hintergrund. Die Handlungsfähigkeit ist beeinträchtigt.“
Konflikt	Ärger und Kränkung: „Gefühle stehen im Vordergrund, die Akteure gehen ins Risiko, werden leidenschaftlich, (...) sind im Kontakt und halten sich an gemeinsame Regeln.“
Katastrophe	Verletzungen und Zerstörung: „Negative Gefühle wie Hass, Kränkung, tiefe Enttäuschung, Misstrauen haben sich verselbständigt. (...) Die Akteure leben zunehmend in unterschiedlichen Wirklichkeiten.“

Tabelle 1: Eskalationsmodell, vereinfacht nach Kunkel-van Kaldenkerken (1999, S. 8)

Das Eskalations-Deeskalationsmodell von Kunkel-van Kaldenkerken (1999, S. 8) unterscheidet fünf Ebenen, die eine Situation, Zusammenarbeit etc. charakterisieren. Die oberste Ebene (»Exzellenz«) betrifft eine Situation, die selten und nur kurz auftritt. Sie zeichnet sich durch einen Zustand aus, der überall gut ist, in dem die Erwartungen übertroffen werden und der bei den Betroffenen einen sehr hohen Grad der Zufriedenheit aufweist, der in Richtung Begeisterung geht.

Die darunterliegende Arbeitsebene (»Aufgabe«) zeichnet sich durch Herausforderungen und Klarheit aus. Diese

Dem voraus gehen häufig Gruppen- bzw. Lagerbildungsprozesse. Man redet nicht mehr *mit* der anderen Konfliktpartei, sondern *über* sie mit Verbündeten. Ein Konflikt erreicht die Ebene der »Katastrophe«, wenn die Konfliktparteien ausschließlich darauf abzielen, einander zu verletzen und sozial zu zerstören.

Die Deeskalation zielt darauf ab, wie man wieder eine Ebene höher kommen könnte. Welche Probleme müssen bewältigt werden? Dies ist eine zentrale Frage, um zurück auf die Problem- und Arbeitsebene zu gelangen.

In geschilderten Fall wurden alle fünf Eskalationsstufen erlebt: Das Problem

lebten. Drei Jahre nach Ausbruch der offenen Eskalation wurden die Konfliktbeteiligten von der Mediatorin noch einmal befragt. Sie blickten unterschiedlich auf den Prozess. Die meisten schienen »geläutert«, es bestehe nun die Fähigkeit, anders mit den Kollegen umzugehen und sie anders zu bewerten: ruhiger, verständnisvoller, mehr reflektierend und weniger misstrauisch. Niemand habe sich so eine Entwicklung vorstellen können.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, die Aspekte zu beschreiben, die zur Eskalation bzw. Deeskalation beigetragen haben könnten.

1. Eskalation durch Ausweitung des Konfliktes: Einbeziehung weiterer Akteure wie Presse und Politik

Vom Ende her gesehen war die Eskalation durch Einschalten von Presse und Politik für eine Konfliktpartei in der Abteilung durchaus erfolgreich. Ohne diese Aktionen wäre vermutlich der Druck, eine Lösung zu (er)finden, nicht groß genug gewesen. Es ist schwer vorstellbar, wie sich ohne diese Eskalation die Situation entwickelt hätte. Die Ausweitung enthielt auch das Risiko, dass sich die Situation für alle Beteiligten verschlimmerte, z. B. indem in der Öffentlichkeit der Konfliktpartei ein Imageschaden zugefügt worden wäre, sich die Fronten weiter verhärteten, keine Gesprächsbereitschaft mehr gegeben wäre etc.

2. Der Blick auf organisationale Strukturen

Die Konfliktbeteiligten sagten rückblickend, ein wichtiger Schritt der Deeskalation sei gewesen, zu erkennen, dass es nicht in erster Linie um persönliche Zerwürfnisse ging. Entlastend war es, den Sach- und Ressourcenkonflikt zu betrachten und zu sehen, dass die Personen in ihren Funktionen und Rollen agiert haben. Ein Beteiligter formulierte es als Stellvertreterkonflikt, da es zum einen um den Konflikt zwischen Fachbereich und Abteilung ging, zum anderen

zwischen der Abteilung und dem externen Forschungszentrum. Letzterer war eine Wurzel des Konfliktes: Die unterschiedlichen Erfahrungen in der Kooperation zwischen Abteilung und externem Forschungszentrum waren die Grundlage für die Lagerbildung innerhalb der Abteilung. Hier lässt sich die Annahme aufstellen, dass der Konflikt um die Schließung sachlicher verlaufen wäre, wenn die Hintergründe der schwierigen Kooperation eines Lagers mit dem externen Forschungszentrum bereits einige Jahre vorher geklärt und gelöst worden wären.

3. Machtintervention I: verordnete Mediation

Betriebliche Interessenvertretung und Hochschulleitung hatten die Mediation angeordnet. Denn hätten die Mitglieder der Abteilung die Mediation nicht angenommen, wäre die Abteilung höchstwahrscheinlich ohne Umstände geschlossen worden. Aus Mediationssicht ist die Verpflichtung zur Mediation problematisch. Sie verletzt das Grundprinzip der Freiwilligkeit. Der Widerstand und die Folgen waren entsprechend groß. Bei der Mediatorin gab es Zweifel daran, ob ausreichend Bereitschaft vorhanden war, miteinander Lösungen zu suchen. Es gab Momente, in denen strategisches Handeln deutlich wurde: In der Mediation innerhalb der Abteilung gab es während des Prozesses Vorabsprachen und informelle Gespräche. Die Offenheit der Beteiligten schien oft zweifelhaft. Andererseits stellt sich die Frage, was ohne diese Verpflichtung passiert wäre. Durch die Mediation kam es letztlich zu direkten Gesprächen und Veränderungen.

4. Machtintervention II:

Setzung von Rahmenbedingungen

Diese nicht ganz freiwillige Teilnahme an der Mediation wurde vermutlich dadurch möglich, dass die Hochschulleitung vorher in die Entscheidung

des Fachbereichs eingegriffen hatte: statt Schließung bot sie eine Halbierung der Abteilung an. Sie legte die zukünftige Finanzierung der Abteilung fest und machte dies sehr transparent. Im gesamten Prozess blieb bei den Betroffenen ein deutliches Misstrauen gegenüber den Entscheidungsträgern. Aber durch diese Machtintervention wurde ihre Sorge um die Zukunft aufgehoben. Dies war ein deutliches Zeichen der Hochschulleitung und hatte günstige Auswirkungen auf die Bereitschaft zur aktiven Konfliktbehandlung.

5. Konkrete Gestaltungsanforderung an die gesamte Abteilung

Im Mediationsprozess wurde zunächst auf der Sachebene an der Entwicklung neuer Studiengänge mit reduziertem Personal gearbeitet. Diese lösungs- und zukunftsorientierte Vorgehensweise war hilfreich, um im Sinne des o. g. Modells von Kunkel von Kaldenkerken von unten nach oben von der Katastrophen- und Konfliktebene wieder zurück auf die Problem- und Arbeitsebene zu gelangen. Im Fokus standen Fragen wie: Welche Herausforderungen sind zu bewältigen und welche Probleme zu bearbeiten? Wie können wir mit den geringeren Ressourcen und reduziertem Personal einen Studiengang neugestalten? Die Professor/innen mussten zu einem gemeinsamen Studiengangsprogramm kommen. Ihr Rückzug in ihre individuellen Arbeitsbereiche war nicht möglich.

6. Mediationsprozess mit den Professor/innen der Abteilung

Neben dieser Arbeit an der »Sache« erzeugte die Mediatorin bei den Professor/innen der Abteilung die Bereitschaft, an den kommunikativen Aspekten des Konfliktes zu arbeiten, bei denen es nicht weiterging und persönlicher Dissens bestand. Sie konnte somit die hinter den Positionen stehenden sozioemotionalen Hintergründe

de thematisieren und damit Raum für Klärungen und neue Sichtweisen schaffen. Die in der Mediationsliteratur verbreitete Thematisierung der persönlichen Konflikthintergründe bewährte sich hier auch in der vom Wert der sachbezogenen Wahrheit geprägten Organisationskultur der Hochschule (vgl. Maas 2019).

7. Analyse der historischen Konflikt-hintergründe und Anerkennung gegensätzlicher Interessenslagen

Die Geschichte der Abteilung und der Kooperation mit dem externen Forschungszentrum wurde transparent gemacht. Hier zeigte sich, dass sich beide Konfliktparteien innerhalb der Abteilung diametral in Bezug auf ihr Verhältnis zum externen Forschungszentrum unterschieden und ein Kompromiss unmöglich war. Beiden Lagern erschien ihre eigene Position im Verhältnis zum externen Forschungszentrum existentiell. Das eine Lager war auf gemeinsame Projekte ebenso wie auf die gemeinsame Labornutzung und damit auf eine gute Kooperation angewiesen, um die eigenen Ziele zu erreichen. Für das andere Lager war die deutliche Abgrenzung bzw. Trennung vom externen Forschungszentrum sowie eine andere inhaltliche Ausrichtung unabdingbar. Diese unüberwindbaren Unterschiede galt es zu akzeptieren.

8. Konfliktbeendigung durch die Entflechtungsvereinbarung

Ausdruck dieser Anerkennung war vermutlich der Schritt in Richtung der Entflechtungsvereinbarung. Nicht mehr der Kompromiss und das Aufeinanderzugehen waren realistisch und anzustreben, sondern das Akzeptieren der Unterschiede und damit ein Arrangieren. Dieser Prozess ist häufig mit reduziertem Kontakt und mehr Abgrenzungen verbunden. Der zweite Aspekt, der eine Entflechtungsvereinbarung erforderlich erscheinen ließ, war die Kommunika-

tion zwischen den Professor/innen. Die wechselseitigen Vorwürfe und Unterstellungen, das Unterbrechen, persönliche Angriffe und emotionalen Wortbeiträge erschwerten die gemeinsame Konfliktbearbeitung und führten schließlich zum Vorschlag, eine Entflechtungsstrategie zu vereinbaren.

Verabredet wurde, dass die Hauptkontrahenten sich aus dem Weg gehen, dass sachliche Informationen über Dritte ausgetauscht werden und dass mittelfristig eine räumliche Trennung gesucht werde. Auch wurde über die Möglichkeiten einer strukturellen Trennung gesprochen, diese erschien letztlich nicht umsetzbar. Festgehalten wurde zudem, dass eine weitere Eskalation vermieden werden sollte, dass sich alle auf ihre Themen und Aufgaben konzentrierten und keine Seite versuchte, die andere von ihrer Haltung zu überzeugen. Als flankierende Maßnahme moderierte die Mediatorin thematisch besonders schwierige Sitzungen. Solche einen längeren Veränderungsprozess unterstützende Maßnahmen sind Kennzeichen der Prozessbegleitung.

9. Langfristige und mediativ gestützte Prozessbegleitung

Im Nachhinein betrachtet war es wichtig, Personen zusammenzubringen, die aufgrund der Konfliktgeschichte nicht von sich aus aufeinander zugegangen wären. Die Prozessbegleitung im letzten Teil des Gesamtprozesses mit Fachbereich und Abteilung zur verbesserten Kooperation hat den Rahmen gesetzt, um im Zuge der alltäglichen Arbeitsabläufe die offene Begegnung und einen klärenden Austausch zu fördern. Auf diese Weise konnten Missverständnisse ausgeräumt sowie Sichtweisen und Befindlichkeiten ausgetauscht werden. Wesentliches Merkmal der Prozessbegleitung ist, dass es nicht nur ein besonderes Treffen war, sondern dass

durch die Prozessbegleitung mit regelmäßigen kurzen Treffen eine längerfristige Entwicklung ermöglicht wurde. Mit der Zeit konnte wieder mehr Offenheit und Vertrauen den anderen gegenüber entwickelt werden. Dieser Prozess wurde vermutlich dadurch unterstützt, dass die Mediatorin Diskussionen über nicht zu ändernde Rahmenbedingungen ebenso unterbinden konnte wie Vorwürfe und Unterstellungen. Immer wieder fragte sie nach guten Begegnungen und Entwicklungen und lenkte die Aufmerksamkeit darauf, an Handlungsspielräumen zu arbeiten. Wichtig war auch der Zeitfaktor. Der Aufbau von Vertrauen und die Erweiterung von eigenen Sichtweisen braucht viel Zeit. Außerdem scheint ein »langer Atem« in der Konfliktarbeit die Möglichkeiten zu eröffnen, dass sich unabhängig vom Konflikt günstige Gelegenheiten (»Kairos«; Jullien 2006) auftun, die mit entsprechendem Timing für die Konfliktlösung genutzt werden können. In vorliegendem Fall bot die neue Fachbereichsleitung, die eine größere Bereitschaft zur konstruktiven Mitwirkung besaß, eine solche günstige Gelegenheit.

10. Systemübergreifende Konfliktarbeit

Die Bemühungen um eine Konfliktlösung bezogen sich zunächst nur auf die betroffene Abteilung und befassten sich mit den Aufgaben (neuer Masterstudiengang) und Störungen (Lagerbildung). Allerdings halten sich Konflikte nicht an die Systemgrenzen: Die Entscheidung des übergeordneten Fachbereichs reaktivierte die alte Lagerbildung in der untergeordneten Abteilung. Umgekehrt darf angenommen werden, dass die Streitigkeiten innerhalb der Abteilung nicht ohne Einfluss auf die Schließungsentscheidung des übergeordneten Fachbereichs waren. Das eine Lager nutzte seine Kontakte und ging an Presse und Politik: Damit ignorierte es alle internen Grenzen der Hochschule.

Gezielte Konfliktbehandlung muss daher versuchen, die angrenzenden Systeme (hier externes Forschungszentrum, Fachbereich und Hochschulleitung) so zu beeinflussen, dass sie Konfliktlösungen unterstützen. So lässt sich annehmen, dass die Einbeziehung der nächsthöheren Systemebenen der Organisation erheblich zur Konfliktbewältigung beigetragen hat. Die o. g. Machtinterventionen der Hochschulleitung am Anfang und die frühe Thematisierung eines aufkommenden Konfliktes zwischen Abteilung und übergeordnetem Fachbereich zeigten sich als fruchtbare Aspekte der Konfliktbehandlung. Überdies scheint die grenzübergreifende Konfliktarbeit mit Abteilung und Fachbereich vermutlich positive Rückwirkungen auf die interne Konfliktlage in der Abteilung gehabt zu haben.

Zusammengefasst kann aus diesem Fall gelernt werden, dass bei komplexen und dauerhaften Konflikten ein entsprechend komplexes und langfristig angelegtes Setting hilfreich ist. Es sollte meditative Ansätze für die Klärung von Beziehungsstörungen zwischen Personen und Gruppen ebenso enthalten wie die systematische Berücksichtigung struktureller Einflussfaktoren wie z. B. organisationale Hierarchien, vorhandene oder fehlende Kooperationsvereinbarungen, Machtverhältnisse, Nutzung gemeinsamer Ressourcen etc. Die Verbindung der Mediation zur Klärung von kommunikativen Störungen mit einer länger angelegten moderativen Prozessbegleitung, die auf Methoden aus Kommunikations- und Führungstrainings zurückgreift, scheint bei Konflikten mit großer Komplexität hilfreich und notwendig. Schließlich soll hervorgehoben werden, dass die hohe personelle Kontinuität der Mediatorin als Ansprechpartnerin der Konfliktparteien über einen langen Zeitraum die Konfliktbearbeitung getragen hat. Sie konnte dadurch eine Vertrauensbasis aufbauen, die manche gewagte Intervention, z. B. zur Verände-

rung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, ermöglicht hat, die bei geringerer Vertrautheit von den Beteiligten vermutlich abgelehnt worden wären.

The dynamics of conflicts – the claviature of escalation and the long path of deescalation

Abstract The contribution shows the treatment of a complex conflict at a university. It initially took place in a department with about ten professorships. Later it dealt with the long-lasting conflicting relationship between this department and the faculty. The story of the conflict and its treatment are described here. It is primarily about the interventions that have contributed to conflict resolution. The conflict work was characterized by two features: (1) A mediator continuously supported the efforts of the conflict parties for more than two years in order to find sustainable conflict solutions. (2) She integrated the approaches of mediation and organizational process support. After the conflict case and its treatment are described, ten assumptions on success factors are explained.

Keywords conflict, conflict treatment, case study, mediation, conflict escalation, de-escalation, complex conflict, process support

Literatur

- Bähner, C., Oboth, M., Schmidt, J. (2008). Praxisbox Konfliktklärung in Teams und Gruppen. Paderborn: Junfermann.
- Bornschein, D., Redlich, A. (2017). Die Vertrauensbrücke. Ein Instrument für die Konfliktberatung mit einzelnen Konfliktparteien. In *KonfliktDynamik* (6, 1), S. 66–71. DOI: 10.21706/kd-6-1-66.
- Jullien, F. (2006). Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve.
- KonfliktDynamik* (2015). Im Fokus: Konfliktregelung zwischen Nähe und Distanz: Entflechtung von Konfliktparteien in Organisationen. In *KonfliktDynamik* (4, 1), S. 4–19.

- Kunkel-van Kaldenkerken, R. (1999). Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen. www.stepberlin.de/Publikationen [2020/04/04].
- Maas, K. (2019). Konfliktklärung an Hochschulen. In *KonfliktDynamik* (8) 2, S. 140–147.
- Mayrshofer, D., Kröger, H. A. (2011). Prozesskompetenz in der Projektarbeit: ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Hamburg: Windmühle.
- Redlich, A. (2019). Konfliktmoderation mit Gruppen. Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. Hamburg: Windmühle. ■

Die Autorin



Sonja Nielbock

Sujet Organisationsberatung
Max Brauer Allee 231
22769 Hamburg
sonja.nielbock@sujet.org

Sonja Nielbock studierte in Marburg und Hamburg Soziologie und ist seit 2000 als Organisationsberaterin, Coach und Mediatorin in unterschiedlichen Beratungsunternehmen tätig gewesen, mit den Schwerpunkten Konfliktklärung, Geschlechtergerechtigkeit, Psychische Belastungen u.a.