

# Der Konfliktwürfel – eine Replik

## Erweiterung von vier auf neun Dimensionen

Klaus-Olaf Zehle

ÜBERBLICK

In perspektive mediation 2004/2 schlägt Michael Wandrey den Konfliktwürfel als offenes Modell zum Fallverstehen vor. In diesem Artikel wird der Konfliktwürfel um weitere Dimensionen erweitert. Jede Dimension hat Auswirkungen auf die Festlegung des geeigneten Verfahrens und der anzuwendenden Methoden und Techniken. Das von Wandrey angebotene Bild des Würfels betrachtet den Konflikt nur von vier verschiedenen Seiten, ein Würfel hat aber sechs Seiten. Zusätzlich hat der Würfel neben der definierten Form aber auch noch eine Farbe, eine definierte Größe und besteht aus einem bestimmten Material, also möglichen weiteren beschreibenden Merkmalen des Konfliktes.

### Die sechs Seiten des Würfels

Nachfolgend wird der Konfliktwürfel in seinen sechs Seiten dargestellt.

**Konfliktbewusstsein:** Ist der Konflikt allen Konfliktbeteiligten in gleichem Maße bewusst? Im Umfeld von Organisationen und Unternehmen z.B. schwelen viele latente Konflikte unterhalb der Oberfläche oder werden durch Umdeutung oder Umlenkung umgangen und müssen erst herausgearbeitet werden. Hier sind z.B. klassische Verfahren der Organisationsentwicklung das Mittel der Wahl.

**Konfliktverhalten:** Wie verhalten sich die einzelnen Konfliktparteien, sind sie eher als Vermeider, Kämpfer, Anpasser oder Kooperierer einzustufen?<sup>1</sup> Hier können auch die von Wandrey als personenbezogene Merkmale klassifizierten Konfliktstrategien in der Kategorie Konfliktgestalt eingeordnet werden. In Abhängigkeit des Konfliktverhaltens muss der Konfliktlöser unterschiedliche Techniken

einsetzen, um für alle Akteure ein faires allparteiliches Verfahren zu gewährleisten.

**Konflikttyp:** Bevor über das geeignete Verfahren entschieden wird, muss geklärt sein, ob es sich um einen sozialen Konflikt oder einen intrapsychischen Konflikt handelt. Auch die Fragestellung, ob es eher um einen Bewertungs-, Beurteilungs- oder Verteilungskonflikt<sup>2</sup> handelt, ist hier einzuordnen. Je nach Konflikttyp ist dabei eher auf Verfahren und Methoden auf Basis psychologischer, soziologischer, ökonomischer oder juristischer Erkenntnisse zurückzugreifen. Die Mediation ist dabei beschränkt als Verfahren für soziale Konflikte. Intra-psychische Konflikte, die in der Mediation auftauchen, sollten aber nicht unbeachtet bleiben, müssen aber außerhalb des Mediationsverfahrens (möglichst parallel) durch ein geeignetes therapeutisches Verfahren aufgearbeitet werden.

**Konfliktarena:** Neben den von Wandrey beschriebenen Kateg-

orien Besitzverhältnisse, Rahmen und Kontaktintensität kann hier noch die Art und Anzahl der beteiligten Parteien hinzugefügt werden (Konflikte zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen). Die Konfliktarena ist wesentlicher Bestimmungsfaktor für das Verfahrensdesign.

**Konfliktauslöser:** Wichtig ist die Klarheit darüber, ob es sich um einen systemimmanenten Konflikt handelt, oder dieser durch das Handeln eines Individuums oder einer Gruppe bzw. durch externe Faktoren ausgelöst wurde. Systemimmanente Konflikte bedürfen einer Lösung, die aufzeigt, wie generell mit diesen umgegangen

1) vgl. Mnookin, Robert H.; Peppet, Scott R.; Tulumello, Andrew S.: Beyond Winning – Negotiating to Create Value in Deals and Disputes. Cambridge, MA, U.S.A.: Harvard University Press, 2000, S. 44 – 68

2) vgl. Rosenstiel, Lutz von. Grundlagen der Organisationspsychologie. 2. Auflage Stuttgart 1987. S. 256

wird, hier ist eher eine präventive Prozessberatung angebracht. Einmalig ausgelöste Konflikte dagegen benötigen ein auf den akuten Konflikt ausgerichtetes kuratives Verfahren.



**Konfliktgestalt:** Hier sind die Machtverhältnisse der Konfliktparteien aber auch die Etablierung des Konfliktes (formaler Konflikt/informeller Konflikt) einzuordnen. Diese Kriterien bestimmen die Festlegung der notwendigen Beteiligten am Konfliktlösungsverfahren genauso wie die formale Verankerung des Verfahrens.

### Die Dimensionen, Größe, Farbe und Material



**Konfliktausmaß:** Das Konfliktausmaß ist sicherlich am Besten durch die Dimension der Größe des Würfels zu beschreiben. Die von Wandrey genannten Dimensionen Höhe, Tiefe und Breite des Konfliktes sind in diesem Sinne auch eine räumliche Dimension. Wenn sich der Konflikt als ein Würfel innerhalb eines Raumes darstellt, ist je nach Größe des Würfels die-

ser im Raum entweder dominierend und lässt nur wenig Luft, oder er ist klein und wenig störend, d.h. ein Leben in diesem Raum ist ohne Lösung des Konfliktes möglich. Insofern bestimmt das Konfliktausmaß sehr stark das Verfahren und den zeitlichen Rahmen, der für die Konfliktlösung zur Verfügung steht. Je nach Ausmaß des Konfliktes, der sehr gut an den Eskalationsstufen des Konfliktes nach Glasl klassifiziert werden kann, ergibt sich das geeignete Verfahren.<sup>3</sup>



**Konflikthalt:** Der Konflikthalt ist das, was entweder bereits zu Beginn sichtbar ist oder im Laufe des Konfliktlösungsverfahrens sichtbar gemacht wird. Der Konflikthalt gibt dem Konflikt die Farbe. Entsprechend der vorgeschlagenen Kategorisierung von Wandrey ist hier die Intensität der Ermittlung der Konfliktsubstanz verfahrens- und methodenbestimmend.



**Konfliktkomplexität:** Es gibt Konflikte, die schwer zu lösen sind, weil sie sich wie ein Würfel aus Stahl verhalten, andere sind leicht zu

zerlegen wie z.B. ein aus Papier gefalteter Würfel. Manche Konflikte sind ausgesprochen schwierig zu fixieren, vergleichbar einem Würfel aus Schaumstoff oder Gummi. Die Konfliktkomplexität bestimmt u.a. den Umfang des Verfahrens aber auch die anzuwendenden Interventionstechniken z.B. Konfliktaktivierung oder De-Eskalation.

### Abstract:

The „conflict cube“ of Wandrey will be extended by further dimensions in order to give a better understanding of the given conflict. This analysis helps to select the adequate practice and technique as well as the appropriate style to solve the conflict.

Das Literaturverzeichnis finden Sie unter [www.mediation.voe.at](http://www.mediation.voe.at).

3) vgl. Glasl, Friedrich. Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8.A. Haupt Bern 2004, S. 393ff.

# Leserbrief

Sehr geehrte Frau Deym-Soden,

mit großem Interesse habe ich das Heft 2005/1 der pm und darin auch Ihren Artikel gelesen. Zum Abschluss verweisen Sie auf die „Väter und Mütter der Mediation“ und erinnern mich damit an meine Tradition: Es waren in aller Ambivalenz die Religionen, die dieses Menschheitswissen entwickelt haben.

Die Friedenthematik ist zwar nicht identisch mit der Ihrer Profession jedoch in sehr engem Kontakt damit zu sehen. Die deeskalierenden Ansätze der Bergpredigt offenbaren das Anliegen christlicher Mediation: nur wenn Menschen sich in Ihrem Wertesystem erneuern lassen, ist nachhaltiger „Schalom“ möglich: als Aufblühen von gedeihlichem Miteinander.

Neben diesem „seelsorglichen“ Ansatz zur Mediation leugne ich keineswegs methodisches Handwerkszeug; sehe mich darin aber auch mit Ihnen in einer Linie: nicht die Frage und Interventionstechnik, sondern die Haltung ist entscheidend.

Ihr Anton Aschenbrenner