

Konflikt

Definitionsversuche:

Von einem Konflikt spricht man ...

- wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind
- vom Kampf der Motive:
das Gegeneinanderstehen von mehreren Trieben, Strebungen, Wünschen, Willensregungen usw.,

Beispiele:

Gedanken: Ich schaffe das schon \leftrightarrow Ich schaffe es doch nicht

Wünsche: Ich möchte gerne Karriere machen \leftrightarrow Ich will aber meinen Wohnort nicht verlassen

Verhaltensweisen: Ich fahre häufig und gerne Auto \leftrightarrow Ich trinke gerne Alkohol

Absichten: Der Mitarbeiter sucht persönliche Nähe \leftrightarrow Der Vorgesetzte achtet nur auf Leistung

Beurteilungen: Um den Rüstungswettlauf zu stoppen, muß nachgerüstet werden \leftarrow
 \rightarrow Gerade um ihn zu stoppen, darf keinesfalls nachgerüstet werden

Bewertungen: Ein Mitarbeiter hält seinen Vorschlag für durchdacht und realisierbar \leftarrow
 \rightarrow Der Vorgesetzte glaubt jedoch, daß der Vorschlag finanziell nicht durchführbar ist

Personen: Zwei Mitarbeiter empfinden starke Abneigung gegeneinander, sie weigern sich, in der gleichen Gruppe zusammenzuarbeiten

Gruppen: Arbeitgeber \leftrightarrow Arbeitnehmer, Vorstand \leftrightarrow Betriebsrat,
Verkaufsabteilung \leftrightarrow Produktion

Diese Elemente können entweder **nicht zum gleichen Zeitpunkt verwirklicht** werden, oder sie sind **sich gegensätzlich bzw. unvereinbar**.

Der Mensch braucht aber:

- **Orientierung:** Innere Ordnung, Wertgefüge, Perspektive und
- **Handlungsfähigkeit:** Das eigene und gemeinsame(Arbeits-)Leben bewältigen

Charakteristische Merkmale von Konflikten

- **Konflikte sind Störungen:** Sie unterbrechen die Handlungsfähigkeit (-ablauf) und zwingen dazu, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern, bzw. stellen sie in Frage.
- Konflikte sind immer **gefühlsladen**. Wir fühlen uns immer innerlich angespannt, unter Druck stehend, ängstlich oder gereizt.
- Konflikte haben die **Tendenz zu eskalieren**.
- Konflikte erzeugen einen **Lösungsdruck**. Man kann Konflikte nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen.

Typische Merkmale eines Konflikts in der Gruppe

- ⚡ Mitglieder sind ungeduldig miteinander
- ⚡ Mitglieder nehmen Partei und weigern sich, nachzugeben
- ⚡ Mitglieder können sich nicht über Pläne und Vorschläge einigen
- ⚡ Argumente werden mit großer Heftigkeit vorgetragen
- ⚡ Offensichtliche (fachliche) Nebensächlichkeiten werden vehement gegen Einzelne vorgetragen. Versteckter Widerstand
- ⚡ Mitglieder greifen sich persönlich an
- ⚡ Mitglieder sprechen abfällig über die Gruppe und ihre Fähigkeit
- ⚡ Mitglieder widersprechen den Vorschlägen des Leiters
- ⚡ Mitglieder verdrehen die Beiträge von anderen

Konfliktursachen

In Befragungen wurden folgenden Punkte als die häufigsten Konfliktursachen (in dieser Abfolge) genannt (Regnet 1992, S.28):

1. Unzureichende Kommunikation
2. Gegenseitige Abhängigkeit
3. Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
4. (Rollen-)Mehrdeutigkeit aufgrund der Verantwortung
5. Wenig Gebrauch von konstruktiver Kritik (Feedback)
6. Mißtrauen
7. Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
8. Kämpfe um Macht und Einfluß
9. Groll, Ärger, Empfindlichkeit
10. Mitgliedschaft in unterschiedlichen Einheiten
11. Auseinandersetzung über die Zuständigkeiten
12. Belohnungssysteme
13. Gesichtsverlust
14. Wettbewerb um knappe Ressourcen

Die Liste zeigt dreierlei:

- Die häufigsten Konfliktursachen (1-5 bzw. 6) fallen in die Führungsverantwortung von Vorgesetzten.
- Am zweithäufigsten (6-9) werden persönliche Faktoren aufgeführt.
- Die geringste Bedeutung haben strukturelle Einflüsse im engeren Sinn (10-14).

Dies unterstreicht folgendes Konfliktverständnis:

Nicht die objektiven Um- und Zustände und nicht das strukturelle Konfliktpotential beschreiben das Konflikterleben von Menschen, sondern das Erleben und Verhalten von Menschen gestalten den Konflikt.

Nicht der Konflikt an sich ist schlecht oder bedrohlich, sondern die Menschen, die ihn nicht bewältigen wollen oder können.

1. Die Streitpunkte: Worum geht es?

- Was bringen die Konfliktparteien vor? Was ärgert, stört, irritiert sie?
- Sehen das beide Parteien gleich, ähnlich oder verschieden? Woher wissen sie das?
- Beziehen sich die Streitpunkte auf objektive Sachverhalte oder persönliche Ansichten?
- Könnte der Konflikt aus einem anderen Bereich hierher verschoben worden sein?
- Wie erleben sie die Streitpunkte persönlich? Wie wichtig sind ihnen diese Punkte?
- Was ist der „springende Punkt“, auf den sich beide Seiten versteifen? Worum geht es ihnen?

2. Parteien: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

- Sind die Parteien Personen, Gruppen, organisierte Einheiten oder formlose Gruppierungen?
- Was sind die 3 größten Stärken und Schwächen jeder Konfliktpartei?
- Fühlt sich eine Partei der anderen gegenüber seelisch überlegen, unterlegen oder gleichwertig?
- Wie definieren sie Ihre Beziehung zueinander? Was erwarten sie voneinander?
- Sind sie organisatorisch einander zugeordnet: Über/untergeordnet? Gleichrangig nebeneinander? Im Arbeitsablauf voneinander abhängig?
- Wie erleben die Parteien die von der Organisationskultur bzw. dem Arbeitsablauf gegebenen Abhängigkeiten? Wie gehen sie mit ihnen um? (Nutzen, Ausweichen, Mißtrauen, Ablehnen)
- Welche Forderungen kann eine Partei aufgrund ihrer Position an die andere stellen?
- Stehen die Parteien allein? Haben sie Verbündete? Gibt es am Konflikt interessierte Dritte?

3. Die Form: Wie äußert sich der Konflikt?

- Läßt sich der Konflikt als Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Wertkonflikt oder Verteilungskonflikt definieren?
- Ist die Konfliktart klar abgrenzbar oder diffus vermischt?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar? Sind sie überzeugt, daß sie zu einer Übereinstimmung kommen können?

4. Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?
- Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander, oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- Wie versucht die eine Partei die andere dazu zu bringen, auf ihre Anliegen einzugehen?
- Was hat jede Seite bisher getan, um die Erwartungen der anderen zu unterlaufen?
- Was versprechen sich die Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts? Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen? Zu welchem Einsatz sind sie bereit?

5. Das Ergebnis: Was hat der Konflikt gebracht?

- Ist der Konflikt bewältigt, d.h. beendet? Dauerhaft oder nur vorläufig?
- Wo und wann könnte der Konflikt wieder aufflammen?
- Was unternimmt jede Partei, um mit dem Ergebnis konstruktiv zu leben?
- Welchen Nutzen oder Schaden hat der Konflikt den Parteien gebracht? Und der Gruppe/Organisation?

Grundvoraussetzung für die menschliche Konfliktregelung/Konfliktbewältigung

- **Direkte Kommunikation herstellen**

Nur wenn die direkt betroffenen Konfliktpartner bei der Bewältigung direkt beteiligt sind ist ein nachhaltiges Ergebnis möglich.

- **Dialog kontrollieren**

Oft sind Konfliktpartner nicht (kaum) mehr in der Lage, sich wirklich zu verständigen. Emotionale Betroffenheit und die selektive Wahrnehmung, bezogen auf die Konfliktsituation, lassen oft eine gemeinsame Konfliktbearbeitung nicht mehr zu.

Eine neutrale, dritte Seite muß oft die Interaktion zwischen den Parteien wieder herstellen. Hier gilt es sicherzustellen, daß das gesprochene Wort auch so verstanden wird, wie es gemeint war.

- **Emotionen offen legen**

Es gibt keine Hoffnung auf eine Konfliktlösung, wenn subjektive und emotionale Empfindungen und Betroffenheiten nicht offengelegt werden (können).

- **Vergangenheit bewältigen**

Beide Partner müssen der anderen Seite verständlich machen, welche Umstände, Situationen, Abläufe und Erlebnisse in der Vergangenheit zu dem Konflikt geführt haben. Nicht als Vorwurf, sondern vor allem, damit der eigene Anteil am Konfliktgeschehen erkannt werden kann.

- **Beiderseits tragbare Lösungen**

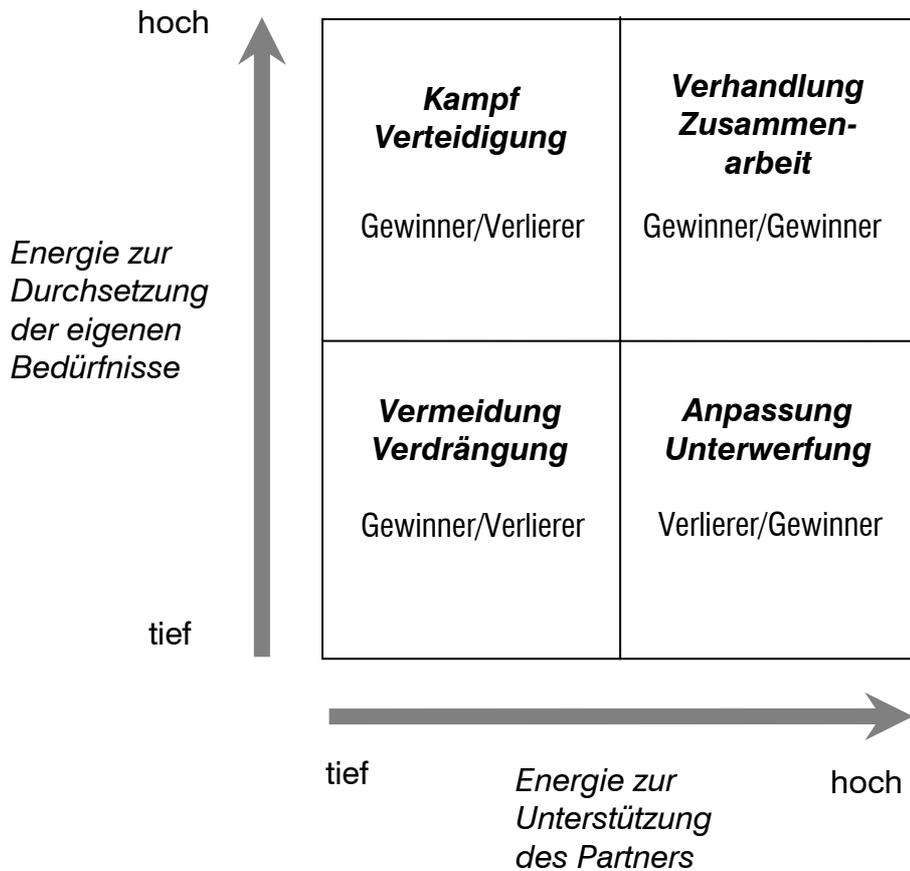
Es muß sich für beide Partner lohnen, über den eigenen Schatten zu springen und in Verhandlungen einzutreten. Die Lösung muß die Interessen beider Seiten berücksichtigen.

Es darf keine Verlierer geben (siehe Modell: Menschliches Konfliktverhalten).

Aber die Lösung ist nur das eine - sie partnerschaftlich auszuhandeln, das andere.

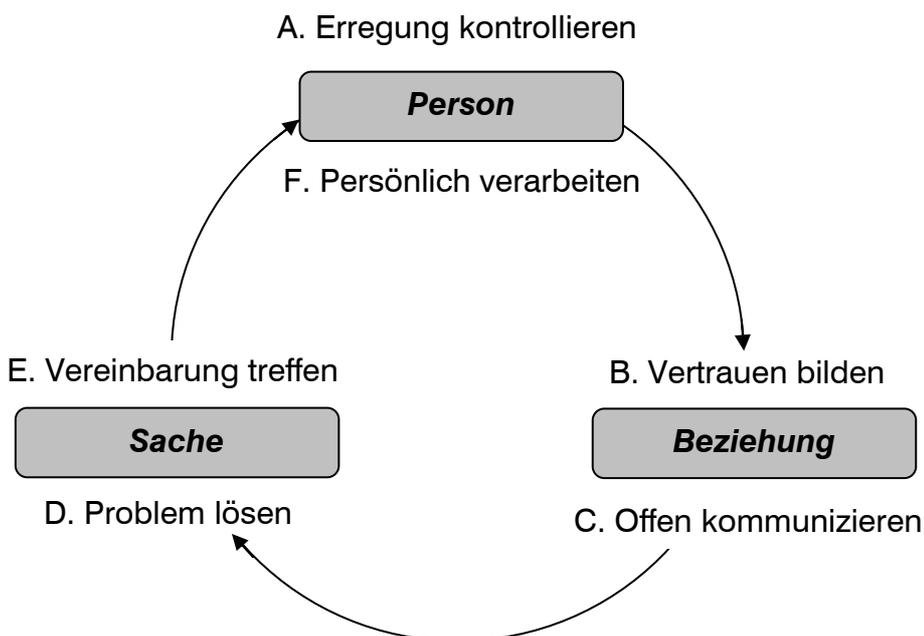
Seither hat man geredet – jetzt tut man etwas gemeinsam – eine neue Situation wird geschaffen.

Menschliches Konfliktverhalten



Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung

Modell 1



Kontrovers verhandeln in der Konfliktbewältigung

A Erregung kontrollieren

- Auf die eigenen körperlichen Warnsignale achten
- Die Reizworte kennen, die einen leicht auf die Palme bringen
- Vorwürfe überhören und übergehen
- Sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen
- Zwischen der (Verhandlungs-)Rolle des anderen und seiner Person unterscheiden



B Vertrauen bilden

- Sich öffnen: eigene Vorstellungen und Empfindungen mitteilen
- Mit realistischen Vorschlägen dem anderen entgegenkommen
- Chancen, den anderen über den Tisch zu ziehen, bewußt nicht nutzen, aber signalisieren, daß man es hätte tun können
- Sicherstellen, daß die eigenen Motive und Absichten nicht als Täuschung verstanden werden



C Offen kommunizieren

- Sorgfältig zuhören und nachfragen
- Sich bisheriger Ergebnisse durch Zusammenfassen vergewissern
- Details beachten und registrieren (evtl. durch Notizen)
- Psychospiele beim Namen nennen
- Humorvolle Gesten und lockere Bemerkungen einflechten



D Problem lösen

- Die Mußziele von den Wunschzielen jeder Seite trennen
- **Darstellung des Sachverhaltes durch den Vorgesetzten / dann durch den Mitarbeiter**
- **Gemeinsamkeiten und Abweichungen aufzeigen**
- **Ursachen besprechen**
- **Lösungen erarbeiten**
- Das „Gesamtpaket“, das übergeordnete Ziel, nicht aus den Augen verlieren
- Immer wieder Nutzen und Vorteile vorführen, die jede Seite von einer Einigung hat
- Das Risiko bedenken, wenn es zu keiner Einigung kommt (Konsequenzen)



E Vereinbarung treffen

- Schon kleine Ergebnisse als Erfolg verbuchen
- Aber auch: sich nicht mit den vorschnellen Entscheidungen zufrieden geben
- Über den eigenen Schatten springen
- Vereinbarungen klar und unmißverständlich formulieren
- Besprechen, wie beide reagieren, wenn das Ergebnis "zu Hause" kritisiert wird



F Persönlich verarbeiten

- Sich nach der Decke strecken (Wollen, sich bemühen)
- Das Mögliche von dem Gewünschten unterscheiden
- Rachegefühle verbannen (nicht nachtragen)
- Mit Enttäuschungen fertig werden
- Innerlich zu Vereinbarungen ja sagen

1. Den Konflikt erkennen und akzeptieren

- Je früher man auf Konfliktsignale reagiert und sie anspricht, desto größer ist die Chance einer zügigen Regelung

2. Analyse des Konfliktes

- Konfliktart: Sach-, Beziehungs-, Wert-, Verteilungskonflikt?
- Konfliktgegenstand: Um was/wen geht es?
Ziele, Kompetenzen, Mittel?
- Konfliktursachen und Konfliktsymptome unterscheiden
Was sind wirklich e Ursachen oder wie/wodurch zeigt sich der Konflikt

3. Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten und gegenseitigen Interessen. Erwartungen und Wünsche

- Schaffen einer geeigneten Atmosphäre: Ort, Zeit, ...
- Wo liegen die Gemeinsamkeiten?
- Welches Ziel verfolgen/haben wir?
- Offenes Ansprechen und Klärung der einzelnen Standpunkte
- Wie sehen Sie die Situation?
- Wie sehe ich/der andere Konfliktbeteiligte die Situation

4. Beschaffung von Daten und Fakten

- Annahmen und Behauptungen auf sachlichen Prüfstand bringen
- Was ärgert mich wirklich.
- Informationen über Hintergründe und Vorgeschichte des Konfliktes gewinnen
- Abbau von Wahrnehmungsverzerrungen

5. Gemeinsame Suche nach einer Lösung

- Suchen möglichst mehrere Lösungsalternativen
- Testen, inwieweit sie den Interessen und Erwartungen der Beteiligten entgegenkommen
- Win-Win Situationen herstellen. Lösungen, von denen möglichst beide was haben.
- Konsenslösungen suchen. (Es gibt keine 100%-igen Sieger, jeder macht Abstriche)

6. Vereinbarungen treffen / Lösungen verfolgen

- Keine Lösung ohne Vereinbarung!
- Keine Vereinbarung ohne Umsetzungskontrolle!
- Umsetzungs-/Erfolgskontrolle
Geht es gut → Loben, Anerkennen!
Geht es nicht gut → Ansprechen, Nachhaken, Konsequenzen aufzeigen

Konflikträchtige Persönlichkeit

Merkmal	Form der Äußerung
<p>Mangelnde Kontaktfähigkeit Geringe Flexibilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kann sich nicht auf verschiedene Menschen einstellen • Ist kontaktscheu • Zeigt sich häufig uneinsichtig • Vermag nicht die Eigenheiten anderer zu tolerieren • Ist selten kompromißbereit
<p>Überzogener Ranganspruch Geltungsstreben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strebt übermäßig stark nach Anerkennung und Bestätigung • Sucht unablässig die eigene Unentbehrlichkeit zu dokumentieren • Mischt sich überall ein • Übergeht bzw. behindert andere
<p>Fehlende Frustrationstoleranz Geringe Belastbarkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kann mehrdeutige und unbestimmte Situationen kaum ertragen • Neigt zu vorschnellen und extremen Reaktionen (Urteilen und Wertungen) • Fühlt sich nur in vertrauter Umgebung wohl • Bevorzugt klare Regeln und eindeutig definierte Situationen • Läßt sich von Enttäuschungen und Mißerfolgen leicht entmutigen
<p>Überzogenes Konformitätsstreben Ja-Sagertum</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet sein Verhalten ganz nach der Meinung anderer oder dem Urteil von Autoritätspersonen • Neigt zum Ja-Sagen • Macht sich in Gruppen und Besprechungen kaum bemerkbar • Äußert selten Kritik • Ist bereit, je nach Situation rasch Prinzipien und Grundsätze über Bord werfen
<p>Pessimismus Mut- und Hoffnungslosigkeit (Defätismus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist häufig mißmutig, schlecht gelaunt, pessimistisch • Resigniert leicht • Hat an vielem etwas auszusetzen • Äußert sich häufig jammernd, nörgelnd und ablehnend • Ergreift kaum die Initiative • Wertet Vorschläge und Ideen anderer ab

Konfliktfähige Persönlichkeit

Merkmal	Zeigt sich als Fähigkeit und Bereitschaft ...
Flexibilität und Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Sich auf unterschiedliche Menschen und Situationen ein- und umzustellen • Die eigenen Ziele in wechselnden Situationen nicht aus den Augen zu verlieren
Selbstwert und Dienst	<ul style="list-style-type: none"> • Um die eigenen Stärken zu wissen und sich auf sie zu besinnen • Einer Idee zu dienen und anderen von Nutzen zu sein
Belastbarkeit und Zielgerichtetheit	<ul style="list-style-type: none"> • Momentan unklare oder widersprüchliche Situationen auszuhalten • Entscheidungen zu treffen und konsequent umzusetzen
Selbstbestimmung und Einsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Sich eine unabhängige Meinung zu bilden, sie in Gruppen und gegenüber Autoritäten zu vertreten • Zu lernen, d.h. eigene Annahmen in Frage zu stellen und kompromißbereit zu sein
Zuversicht und Realitätssinn	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in sich, andere und die Zukunft zu entwickeln • Mit Enttäuschungen und Mißerfolgen zu rechnen und leben zu können
Wertorientierung und Toleranz	<ul style="list-style-type: none"> • Sich auf objektive Werte zu verpflichten • Unterschiedliche Werte zu vertreten und mehrere Lebensziele zu verfolgen

Konflikt-Vorbeugung (Konfliktprophylaxe)

Konfliktart	Konfliktreduzierende Maßnahmen
Wertkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Eine überzeugende Vision und klare Mission vertreten, mit der sich Menschen identifizieren können • Wertvorstellungen und Spielregeln klären, die für alle verbindlich sind • Mitarbeiter in die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien einbinden • Kritische Loyalität fordern und fördern
Sachkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Klare und überprüfbare Ziele vereinbaren • Wo dies nicht möglich oder ratsam ist: Grenzen und Bewegungsspielräume verbindlich abstecken • Besprechungen so führen, daß Kontroversen kreativ stimulieren und als bereichernd erlebt werden • Den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch verstärken • Regelmäßige Treffen festlegen, um Probleme und Spannungen schon im Vorfeld zu entdecken, zu klären und gemeinsam anzugehen
Beziehungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit und Vertrauen fördern, am besten durch eigenes Beispiel vorangehen • Konflikte und Unstimmigkeiten aufgreifen und zur Sprache bringen • Klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche schaffen • Rückmeldung (Feedback) über Ergebnisse, Leistung und Verhalten rechtzeitig und begründet geben • Kritikrunden arrangieren („360-Grad“)
Verteilungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Anreize den sportlichen Ehrgeiz wecken, nicht durch Drohungen die Aktivitäten gegeneinander richten • Spielregeln festlegen, die konkurrierende Aktivitäten regeln und binden • Prinzipien der Gerechtigkeit und Fairneß verdeutlichen und einfordern
Entscheidungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter nach Kriterien auswählen und (be)fördern, die die gemeinsamen Werte aktiv mittragen • Mut und Risikobereitschaft belohnen, die die Organisation ihrer Vision näher bringen • Intelligente Fehler tolerieren, aus denen alle lernen können

Zehn goldene Verhaltensregeln für Konfliktmoderatoren

1. Sorgfältige Diagnose vornehmen

Machen Sie sich ein gutes Bild von den Hintergründen und Zusammenhängen des Konfliktes. Versuchen Sie, die Dynamik des Geschehens zu verstehen.

2. Planmäßig vorgehen

Legen Sie sich einen Plan für Ihr Vorhaben zurecht. Arbeiten Sie nicht ohne Konzept. Eine Fahrt ins Blaue führt nicht zum Ziel.

3. Rollenklarheit sicherstellen

Machen Sie sich und Ihren Partnern klar, welches Ihre Rolle ist und wie Sie Ihre Aufgabe wahrzunehmen gedenken – und halten Sie sich konsequent daran.

4. Akzeptanz schaffen

Nehmen Sie beide Konfliktparteien ernst. Versuchen Sie, sich in ihre jeweilige Lage hineinzusetzen.

5. Kommunikation fördern

Halten Sie die Kommunikation mit und zwischen den Konfliktparteien in Gang und fördern Sie die Verständigung.

6. Emotionen zulassen

Versuchen Sie nicht, das emotionale Geschehen mit aller Macht zu versachlichen.
Auch Gefühle sind Realitäten – die wichtigsten sogar!

7. Neutralität bewahren

Ergreifen Sie unter gar keinen Umständen Partei für eine der beiden Seiten. Lassen Sie sich nicht vereinnahmen. Erhalten Sie sich Ihre Unabhängigkeit und Ihre Unbefangenheit.

8. Offen und ehrlich sein

Bleiben Sie für beide Partner immer transparent und glaubwürdig. Verhalten Sie sich bei gemeinsamen Treffen in keinem Punkt anders als im bilateralen Gespräch.

9. Geduld haben

Erwarten Sie keine schnellen Fortschritte oder Resultate. Achten Sie auf die kleinen Schritte in die richtige Richtung.

10. Bescheiden bleiben

Fühlen Sie sich nicht allein für den Erfolg verantwortlich. Wenn ein oder beide Partner den Konflikt nicht beigelegt haben wollen – Freud spricht bekanntlich vom „sekundären Krankheitsgewinn“ - bleibt er bestehen. Sie können nicht zaubern.