

Konfliktmanagement

Flexibel, individuell und effizient studieren.

Die AKAD University ist als Pionier im deutschen Distance Learning Markt der Spezialist für Fernstudium neben dem Beruf mit 63 akkreditierten Studiengängen und Hochschulzertifikaten für Wirtschaft & Management, Technik & Informatik sowie Kommunikation & Kultur.

www.akad.de

Konfliktmanagement

Einleitung und Lernziele	3
1 Zur Relevanz eines Konfliktmanagements in Unternehmen	5
1.1 Konflikte als normaler Bestandteil der betrieblichen Zusammenarbeit	5
1.2 Begründung eines Konfliktmanagements im Unternehmen	6
2 Identifikation von Konflikten: Was sind Konflikte?	7
2.1 Definition Konflikt	7
2.2 Konflikttypen	10
2.3 Konfliktarten	11
2.3.1 Zielkonflikte	12
2.3.2 Verteilungskonflikte	12
2.3.3 Bewertungskonflikte	13
2.3.4 Strukturkonflikte	14
2.3.5 Rollenkonflikte	14
2.3.6 Beziehungskonflikte	16
2.3.7 Wertkonflikte	19
2.3.8 Kulturelle Konflikte	19
2.3.9 Persönliche Konflikte	19
2.3.10 Kalte und heiße Konflikte	20
2.4 Ausmaß von Konflikten	24
2.5 Häufige Konfliktthemen	25
3 Analyse von Konflikten: Wie entstehen und verlaufen Konflikte?	27
3.1 Konfliktpotenziale in Unternehmen	27
3.2 Verlauf von Konflikten	30
3.3 Phasenmodell der Eskalation von GLASL	31
3.3.1 Eskalationsstufen der ersten Phase: „win – win“	32
3.3.2 Eskalationsstufen der zweiten Phase: „win – lose“	34
3.3.3 Eskalationsstufen der dritten Phase: „lose – lose“	36
4 Bewältigung von Konflikten: Wie gehe ich mit Konflikten um?	39
4.1 Grundmuster des Umgangs mit Konflikten	39
4.1.1 Strategie „Vermeiden (Rückzug, Flucht)“	40
4.1.2 Strategie „Nachgeben (Verzicht, Unterdrückung)“	41
4.1.3 Strategie „Durchsetzen (Kampf)“	42
4.1.4 Strategie „Kompromiss“	42
4.1.5 Strategie „Kooperation (Integration)“	43

4.2	Methoden zur Konfliktlösung	44
4.2.1	Konfliktlösung zwischen den Beteiligten	45
4.2.2	Vermittlungsverfahren mithilfe Dritter	55
4.2.3	Schlichtungsverfahren (intern und extern)	65
4.2.4	Machteingriff	66
4.3	Grundhaltungen für eine konstruktive Konfliktbewältigung	67
5	Entwicklung eines Konfliktmanagements im Unternehmen	71
5.1	Konfliktmanagement im Unternehmen: Was ist das?	71
5.2	Steuerungsebenen des Konfliktmanagements	71
5.2.1	Drei Gestaltungsebenen	71
5.3	Phasen zur Implementierung eines Konfliktmanagements im Unternehmen	75
5.4	Einführung eines Konfliktlösungssystems	76
	Zusammenfassung	80
	Antworten zu den Kontrollfragen	83
	Literaturverzeichnis	87
	Stichwortverzeichnis	89

Copyright 2010,
AKAD. Die Privat-
Hochschulen GmbH
Ein Unternehmen der
Cornelsen-Gruppe.

Telefon:
(07 11) 8 14 95 - 0
Internet:
<http://www.akad.de>

Alle Rechte vorbehalten.
Jede Verwertung
außerhalb der Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung
der AKAD unzulässig
und strafbar. Das gilt
insbesondere für
Vervielfältigungen,
Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und
Bearbeitung in
elektronischen Systemen.

Einleitung und Lernziele

Liebe Studierende,

jede und jeder von Ihnen hat bestimmt schon zahlreiche Konflikte erlebt und durchlebt, sowohl im Privatleben als auch im Berufsleben.

Konflikte belasten, fordern eine Auseinandersetzung, kosten Energie und nicht immer gelingt es uns, einen Konflikt wirklich zu lösen. Aber: Konflikte gehören zum Alltag und auch zum Berufsalltag. Gerade in Unternehmen gibt es vielfältige Potenziale, die Konflikte provozieren. Allein die Vielzahl an unterschiedlichen Personen mit eigenen Zielen, Wünschen, Interessen, verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten usw., die in einem Unternehmen zusammenarbeiten, bietet zahlreiche Ansatzpunkte für Konflikte. Aber auch die Organisationsstrukturen in den Unternehmen können zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen. Letztlich fördert auch die immer wieder beschworene Veränderungsfähigkeit von Unternehmen Konflikte bei den Betroffenen.

Wenn Konflikte in Unternehmen normal sind, dann sind drei Aspekte ganz besonders wichtig: Erstens geht es darum, wenn möglich Konflikten vorzubeugen, das heißt mögliche oder offensichtliche Konfliktpotenziale so weit wie möglich zu reduzieren. Zweitens geht es darum, die Sensibilität für auftretende Konflikte oder sich anbahnende Konflikte zu erhöhen, um entweder Konflikte schon im Keim wieder aufzulösen oder sie möglichst frühzeitig zu erkennen. Drittens geht es darum, die Mitarbeiter konfliktfähiger zu machen und ihre Konfliktkompetenzen zu steigern, damit sie angemessener mit bestehenden Konflikten umgehen können. Diese drei Anforderungen können in einem Konfliktmanagement berücksichtigt werden, das im Unternehmen implementiert wird.

Die vorliegende Lerneinheit „Konfliktmanagement“ beschäftigt sich mit folgenden inhaltlichen Teilbereichen:

Im *ersten Kapitel* wird die Frage beantwortet, warum ein Konfliktmanagement für Unternehmen überhaupt so wichtig ist. Einige Argumente hierzu haben Sie gerade gelesen.

Das *zweite Kapitel* beschäftigt sich mit dem Phänomen „Konflikte“. Was sind Konflikte, welche Typen und Arten von Konflikten gibt es eigentlich, was für ein Ausmaß können Konflikte erreichen und welche Konfliktthemen sind häufig Gegenstand von Auseinandersetzungen?

Wie Konflikte entstehen und sich entwickeln bzw. eskalieren können, erfahren Sie im *dritten Kapitel*.

Mit welchen Methoden Sie Konflikten begegnen und bewältigen können, wird im *vierten Kapitel* vorgestellt.

Das *fünfte und letzte Kapitel* schließt den Kreis und thematisiert die Implementierung eines Konfliktmanagements im Unternehmen.

Begleitend zur Lerneinheit „Konfliktmanagement“ bearbeiten Sie bitte das Computer Based Training (CBT) „Konflikt-Kompetenz: Konflikte erkennen, verhandeln, lösen“. Dieses Lernprogramm unterstützt Sie auf dem Weg, Konflikte zu erkennen, zu verhandeln und vor allem zu lösen und wendet das in der Lerneinheit Gelernte auf praktische Beispiele an. Sie können das CBT parallel zur Lerneinheit oder im Anschluss daran

bearbeiten; auch die Reihenfolge der Bearbeitung der einzelnen CBT-Sequenzen ist frei wählbar. Das CBT bietet Ihnen *Lerninhalte* zu folgenden Themenbereichen:

- Orientierung in Konflikten.
- Wie gehe ich selbst mit Konflikten um?
- Die Konfliktlösungsstrategie: Vier Schritte.
- Konstruktive Grundhaltungen im Umgang mit Konflikten
- Konflikte anzetteln.
- Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften.

Das CBT enthält

- *Videosequenzen* von jeweils ca. 25 Minuten, die Konfliktsituationen in unterschiedlichen Zusammenhängen veranschaulichen;
- *Reflexionsübungen*, die es Ihnen ermöglichen, Ihr persönliches Konfliktverhalten einzuschätzen;
- interaktive *Übungen* zur Vertiefung des Gelernten;
- *Checklisten*, die Sie bei der Planung und Durchführung von Konfliktgesprächen brauchen werden können
- sowie darüber hinaus ein *Lexikon* und eine *Literaturliste*.

Was Sie nach der Bearbeitung der Lerneinheit und des CBTs wissen sollten

Wenn Sie dies Lerneinheit und das CBT durchgearbeitet haben, dann sollten Sie über folgende Kenntnisse verfügen:

- Sie sollten wissen, was man unter Konflikten versteht, welche Konflikttypen und Konfliktarten es gibt und welche Potenziale Konflikte fördern können.
- Sie sollten erklären können, wie Konflikte entstehen und sich entwickeln können. Insbesondere das Eskalationsmodell von GLASL sollten Sie kennen und erklären können.
- Sie sollten wissen, welche Grundmuster und Grundhaltungen geeignet sind, um mit Konflikten umzugehen, und Sie sollten verschiedene Methoden kennen, mit denen Konflikte systematisch bearbeitet und gelöst werden können.
- Sie sollten wesentliche Gestaltungsebenen und Phasen zur Implementierung eines Konfliktmanagements im Unternehmen erläutern können.

Über die Autorin dieser Lerneinheit

Prof. Dr. UTA KIRSCHTEN studierte an der Freien Universität Berlin Betriebswirtschaftslehre und promovierte 1997 ebenfalls an der Freien Universität Berlin in Wirtschaftswissenschaften. Bis zum Jahr 2000 war Frau KIRSCHTEN als Wissenschaftlerin am Umweltforschungszentrum Leipzig-Halle in Leipzig in verschiedenen Forschungsbereichen (Personalmanagement, Umweltbiotechnologien) tätig. Nach mehrjähriger freiberuflicher Tätigkeit in der Forschung, Lehre und Organisationsberatung hat Frau KIRSCHTEN Anfang 2007 die Professur für Human Resource Management an der AKAD-Hochschule in Leipzig übernommen. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte erstrecken sich auf Arbeit und Innovation, Wissensmanagement, nachhaltiges Personalmanagement sowie auf Frauen in Beschäftigungsverhältnissen und Führungspositionen.

1

Zur Relevanz eines Konfliktmanagements in Unternehmen

Konflikte gibt es überall, im Privatleben genauso wie im Berufsleben. Sie sind ein normaler Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens. Im Folgenden Kapitel werden Sie erfahren, warum und in welcher Form Konflikte in Unternehmen auftreten können und warum ein Unternehmen ein Konfliktmanagement implementieren sollte.

1.1

Konflikte als normaler Bestandteil der betrieblichen Zusammenarbeit

Auch in Unternehmen gehören Konflikte zum Alltag. Sie entstehen, wenn Widersprüche (vermeintlich) unvereinbar aufeinandertreffen, beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Ziele, Wertvorstellungen oder Vorgehensweisen verschiedener Akteure.

Unternehmen weisen vielfältige Konfliktpotenziale auf. Der Grund hierfür liegt in der Vielzahl an Akteuren mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Interessen, Zielen und Bedürfnissen, die in einem Unternehmen in verschiedenen Aufgabenbereichen zusammenarbeiten und die eingebunden sind in eine bestehende Organisationsstruktur. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren und Abteilungen werden über Unternehmensziele und -strategien gesteuert und von der jeweiligen Unternehmenskultur beeinflusst.

Konflikte können zwischen einer Person oder auch zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen oder Institutionen auftreten (hierauf werden wir im zweiten Kapitel noch näher eingehen). Im Unternehmen und in Arbeitsbeziehungen können Konflikte zwischen Mitarbeitern bzw. Kollegen auftreten, die z. B. gemeinsam an einem Projekt arbeiten, es können sich Konflikte zwischen den Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten entwickeln oder auch Konflikte zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens und dessen Kunden oder Lieferanten. Das Spektrum möglicher Konflikte im Unternehmen ist groß. Hier einige Beispiele für potenzielle Konfliktsituationen:

- Ihr Vorgesetzter nutzt jede Gelegenheit, um Sie auf Fehler und Schwachstellen Ihrer Arbeitsleistung hinzuweisen. 
- Zwei Abteilungsleiter streiten sich um die Verteilung der Budgetmittel für ihre Abteilungen im kommenden Jahr.
- Ein Arbeitskollege hält immer wieder wichtige Informationen zurück, die für Ihre Arbeit wichtig sind.
- Die Arbeitsgruppe, in der Sie arbeiten, behandelt Sie nicht als vollwertiges Mitglied; sie werden ausgegrenzt, bekommen weniger Informationen und werden von informellen Aktivitäten ausgeschlossen.
- Sie teilen sich mit einer Kollegin den Arbeitsplatz und es gibt immer wieder Streitigkeiten, weil Ihr gemeinsamer Arbeitsplatz unaufgeräumt ist und wichtige Unterlagen zeitweise verschwinden.
- Ein Kollege macht Sie bei Ihrem Chef schlecht, um selbst besser dazustehen.
- In einem Projekt streiten sich die Mitarbeiter um die besten Vorgehensweisen zur Realisierung der Projektziele.

1.2

Begründung eines Konfliktmanagements im Unternehmen

Die aufgezeigten Einflussfaktoren auf das Konfliktpotenzial im Unternehmen sowie die möglichen Konfliktbeziehungen im Unternehmen verdeutlichen die Notwendigkeit, im Unternehmen mit Konflikten umzugehen. Werden Konflikte als normaler Bestandteil in der Zusammenarbeit im Unternehmen anerkannt und nicht geleugnet, so muss das Unternehmen Strategien entwickeln, um mit auftretenden Konflikten angemessen umzugehen mit dem Ziel, sie zu lösen. Notwendig ist hierfür eine Konfliktfähigkeit der unternehmensinternen Akteure, aber auch des Unternehmens insgesamt.

Konfliktfähigkeit meint hier die Fähigkeit, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und sie zu bewältigen. Diese Konfliktfähigkeit muss von den Akteuren gelernt werden, muss aber auch vom Unternehmen gewollt sein (z. B. durch Verankerung in der Unternehmenskultur) und gefördert werden. Insofern ist die systematische Auseinandersetzung mit Konflikten und Konfliktparteien sowie die Entwicklung geeigneter Strategien zum Umgang, aber auch zur Vorbeugung von Konflikten innerhalb eines Unternehmens sehr wichtig. Genau das soll ein Konfliktmanagement leisten.

Um die Anforderungen, Inhalte bzw. Teilbereiche und Instrumente eines Konfliktmanagements genauer identifizieren zu können, bedarf es zunächst einer detaillierten Auseinandersetzung mit Konflikten an sich.

2

Identifikation von Konflikten: Was sind Konflikte?

Was sind eigentlich Konflikte? Jeder von uns hat schon zahlreiche Konflikte erlebt und (mehr oder weniger) bewältigt. Im beruflichen Alltag können sich Konflikte entwickeln aufgrund inhaltlicher Differenzen, persönlicher Antipathien, bestehender Organisationsstrukturen oder auch schlicht aufgrund der Unterschiedlichkeit der Menschen (ihrer Persönlichkeit, Ziele, Interessen, Bedürfnisse), die miteinander arbeiten.

Was genau unter Konflikten zu verstehen ist und welche Typen und Arten von Konflikten es gibt, werden Sie in diesem Kapitel kennenlernen.

2.1

Definition Konflikt

Das Wort „Konflikt“ kommt von dem lateinischen „confligere“ und bedeutet wörtlich übersetzt „zusammenstoßen“ (Duden, 2000, S. 561). In der Literatur existieren verschiedene Definitionen zum Begriff Konflikt, die den Begriff unterschiedlich weit fassen. Eine ausführliche Begriffsdiskussion findet sich z. B. bei GLASL (vgl. 2004, S. 14 f.).

Grundsätzlich können intrapersonale und interpersonale Konflikte unterschieden werden. Die interpersonalen Konflikte werden auch als soziale Konflikte bezeichnet. Bestehen gegensätzliche Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen innerhalb einer Person, handelt es sich um einen *intrapersonalen Konflikt*. Bestehen diese widerstreitenden Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen, so wird von *interpersonalen* oder auch von *sozialen bzw. zwischenmenschlichen Konflikten* gesprochen (vgl. HUGO-BECKER/BECKER 2004, S. 103). Wir konzentrieren uns im Folgenden auf soziale Konflikte und betrachten einige Begriffsabgrenzungen.

Soziale Konflikte

Grundsätzlich ist ein *sozialer Konflikt* durch Interessensgegensätze verschiedener Parteien gekennzeichnet, die durch nicht vereinbare Handlungen deutlich werden (vgl. JOST 2004, S. 1016). Konflikte entstehen dann, wenn (mindestens) zwei Konfliktparteien Ziele, Vorstellungen oder Wünsche haben, die sich nicht vereinbaren lassen (vgl. PINK 2009, S. 9). Diese Unvereinbarkeit erzeugt Spannungen und wird als störend, blockierend, beeinträchtigend oder negativ erlebt (vgl. JOST 2004, S. 1016). HUGO-BECKER und BECKER (vgl. 2004, S. 103) weisen noch darauf hin, dass sich die Beteiligten ihrer Gegnerschaft meistens bewusst sind.

ROSENSTIEL (vgl. ROSENSTIEL 1980, S. 165) beschreibt Konflikte als unvereinbare Handlungstendenzen zwischen Konfliktparteien. „Ein interindividueller – sogenannter sozialer – Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden.“ (ROSENSTIEL 1980, S. 165).

Definition des Begriffes
„Konflikt“ nach RÜTTINGER

Eine umfassende und prägnante Definition sozialer Konflikte stammt von BRUNO RÜTTINGER:

- „Soziale Konflikte sind
- Spannungssituationen,
 - in denen zwei oder mehrere Parteien,
 - die voneinander abhängig sind,
 - mit Nachdruck versuchen,
 - scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
 - zu verwirklichen und
 - sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“ (RÜTTINGER 1980, S. 22).

Definition des Begriffes
„Konflikt“ nach GLASL

GLASL kritisiert an RÜTTINGERS Definition, dass beide Parteien die Situation als Gegnerschaft erleben. Seiner Meinung nach muss dies nicht immer der Fall sein und trotzdem existiert ein Konflikt (GLASL 2004, S. 16). Dahingehend unterscheidet sich auch seine umfassende Definition sozialer Konflikte: (GLASL 2004, S. 17)

- „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
 - m Wahrnehmen
 - und im Denken bzw. Vorstellen
 - und im Fühlen
 - und im Wollen
 - mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
 - dass beim Verwirklichen dessen,
 - was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung
 - durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

Zusammenfassend können wir festhalten:

Konflikte sind negativ empfundene Spannungssituationen, in denen Menschen, die voneinander abhängig sind, unvereinbare Ziele erreichen oder gegensätzliche Handlungspläne verwirklichen möchten.

Konfliktsituationen lassen sich durch folgende grundlegenden Aspekte charakterisieren (vgl. KREYENBERG 2005, S. 24 f.; JOST 2004, S. 1016):

- Es gibt *mindestens zwei beteiligte Konfliktparteien* (intrapersonaler Konflikt oder interpersonaler Konflikt möglich).
- Es besteht eine *Abhängigkeit zwischen den beteiligten Konfliktpartnern*. Dies kann ein gemeinsames Ziel oder Anliegen sein, ein gemeinsames Thema, an dem beide Parteien arbeiten, eine gemeinsame Arbeitsgruppe oder ein gemeinsamer Kontext.
- Die *Entscheidungen der Parteien wirken aufeinander* (sind interdependent), das heißt die Handlungen der einen Partei haben Auswirkungen auf die Handlungen der anderen Partei.
- Jede *Konfliktpartei verfolgt ihre eigenen Interessen* und möchte mit ihrem Handeln ihre eigenen Ziele verwirklichen.
- Die *Konfliktparteien verfolgen unterschiedliche Interessen*. Deshalb sind die Handlungen, die sie zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen, nicht kompatibel.

- Die *Konfliktparteien sind auch gefühlsmäßig beteiligt*, sie fühlen sich unwohl, ärgerlich, ängstlich oder sind auch aggressiv. Diese Gefühle können auch körperliche Reaktionen (z. B. Krankheiten) bewirken.
- Der *Konflikt bildet ein Spannungsfeld*, das durch unterschiedliche Aspekte zum Ausdruck kommen kann:
 - Die Beteiligten verfolgen unterschiedliche Ziele oder haben verschiedene Handlungsabsichten.
 - Die Beteiligten schätzen eine Situation unterschiedlich ein oder nehmen sie unterschiedlich wahr.
 - Die Beteiligten kämpfen um tatsächlich oder vermeintlich knappe Ressourcen.
 - Die Funktionen oder Rollen der Beteiligten sind entweder unklar oder zu begrenzt oder die Beteiligten haben verschiedene Rollen inne.
 - Die Beziehung zwischen den Beteiligten ist gestört.
 - Die Beteiligten haben persönliche Konflikte (z. B. durch widersprüchliche Anforderungen, anstehende Entscheidungen, Differenzen zwischen Aufgaben und Wünschen).

Konflikte sind negative Spannungssituationen, in denen Menschen, die voneinander abhängig sind, unvereinbare Ziele erreichen oder gegensätzliche Handlungspläne verwirklichen möchten. Konflikte lassen sich unterscheiden in *intrapersonale* Konflikte, das heißt Interessensgegensätze innerhalb einer Person, und in *interpersonale* Konflikte, das heißt Interessensgegensätze zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen.

Wodurch unterscheiden sich intrapersonale und interpersonale Konflikte?

K ⇒ 1

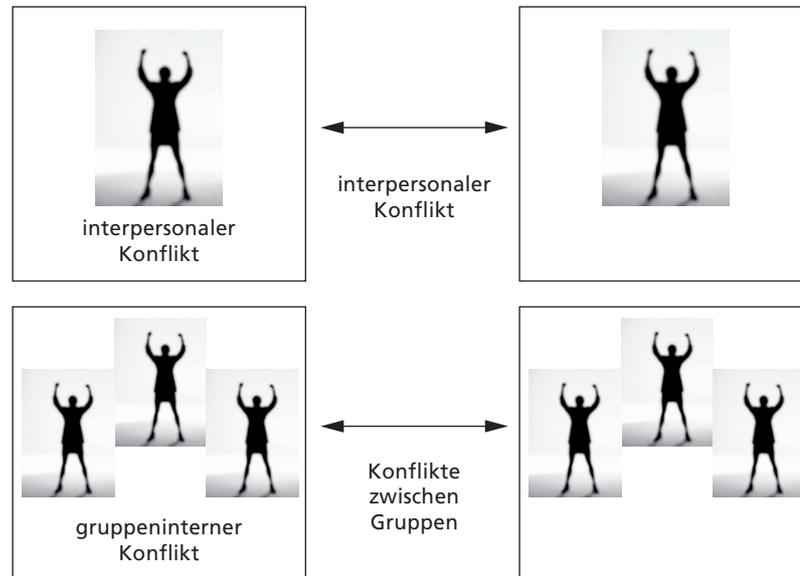
Überlegen Sie, welche Aspekte Ihnen am wichtigsten sind, um Konflikte zu kennzeichnen?

K ⇒ 6

2.2 Konflikttypen

Im letzten Abschnitt haben wir schon unterschieden zwischen intrapersonalen und interpersonalen bzw. sozialen oder zwischenmenschlichen Konflikten. Dies sind verschiedene Konflikttypen, die sich noch weiter untergliedern lassen, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

Abbildung 1:
Konflikttypen



Intrapersonale Konflikte

Vollziehen sich Konflikte innerhalb einer Person, handelt es sich um *intrapersonale Konflikte*. Derartige Konflikte können auftreten, wenn eine Person beispielsweise mehrere Rollen innehat, deren Anforderungen oder Erwartungen miteinander im Widerspruch stehen. Die meisten Menschen erfüllen mehrere Rollen, beispielsweise als Führungskraft, Kollegin, Lebensgefährtin und Mutter. Die Anforderungen und Erwartungen dieser verschiedenen Rollen lassen sich nicht immer vereinbaren.



So kollidiert z. B. die Erwartung an die Rolle „Führungskraft“, aufgrund eines dringenden Abgabetermins Überstunden zu leisten, mit der Erwartung an die Rolle „Mutter“, ihr Kind bis 17 Uhr aus dem Kindergarten abzuholen.

Interpersonale oder soziale Konflikte

Häufig entstehen Konflikte aber auch zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen, dann sprechen wir von *interpersonalen* oder auch von *sozialen Konflikten*. Diese sozialen Konflikte können zwischen zwei Personen auftreten (*interpersonale Konflikte*) oder innerhalb einer Gruppe (*gruppeninterne Konflikte*) oder auch zwischen verschiedenen Gruppen (*Konflikte zwischen Gruppen*). Abbildung 1 oben verdeutlicht noch einmal die verschiedenen Konflikttypen. Betrachten Sie dazu folgende Beispiele.



Interpersonaler Konflikt zwischen zwei Personen. Zwei Abteilungsleiter streiten sich über die zeitliche Nutzung des gemeinsam genutzten technischen Servicebereichs.

Konflikt zwischen einer Person und einer Gruppe. Abteilungsleiter F. möchte in seiner Abteilung ein neues Informationssystem einführen, das alle Kollegen zeitnah über Neuigkeiten und Arbeitsergebnisse der Kollegen informiert. Seine Mitarbeiter sind dagegen, weil sie befürchten, dass sie so für ihre eigene Leistungsbeurteilung wichtige Informationen „veröffentlichen“ müssen und auch stärker kontrolliert werden können im Hinblick auf ihre eigenen Arbeitsergebnisse.

Konflikt innerhalb einer Gruppe. Innerhalb einer Projektgruppe gibt es immer wieder Auseinandersetzungen, weil die inhaltlichen Zuständigkeiten der verschiedenen Projektmitarbeiter nicht eindeutig geklärt sind.

Konflikt zwischen zwei verschiedenen Gruppen. Zwischen der Abteilung Lagerhaltung und der Abteilung Produktion treten immer wieder Auseinandersetzungen auf. Die Produktionsabteilung wirft der Lagerhaltung vor, notwendige Materialien nicht zeitgerecht anzuliefern. Die Lagerhaltung hält dem entgegen, dass die Produktionsabteilung nicht rechtzeitig die benötigten Materialien anfordert. Hintergrund ist ein persönlicher Streit zwischen den beiden Abteilungsleitern.

2.3 Konfliktarten

Die meisten Konflikte sind vielschichtig: In ihnen wirken unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse, Einstellungen, Wünsche, Ziele und Beziehungen. Häufig lassen sich jedoch bestimmte Konstellationen bzw. Streitpunkte identifizieren, die dem Konflikt zugrunde liegen und sein zentrales Konfliktpotenzial zum Ausdruck bringen. Zur Identifikation dieser grundlegenden Konflikthalte werden in der Literatur – modellhaft – verschiedene Konfliktarten unterschieden. Sie dienen dazu, die Vielschichtigkeit von Konflikten zu reduzieren und auf grundlegende Konflikthalte zurückzuführen. Als wesentliche Konfliktarten werden die folgenden unterschieden. Betrachten Sie dazu Abbildung 2. Im Anschluss daran stellen wir Ihnen die verschiedenen Konfliktarten vor.

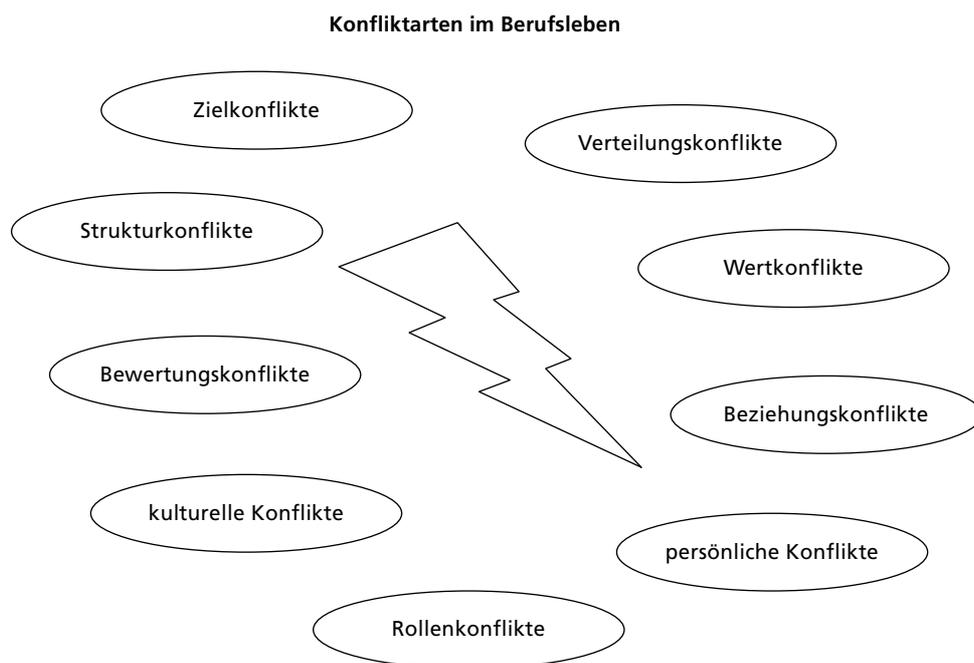


Abbildung 2:
Konfliktarten

2.3.1 Zielkonflikte

Bei *Zielkonflikten* verfolgen die beteiligten Konfliktparteien unterschiedliche Ziele, die sich nicht vereinbaren lassen.



Der Abteilungsleiter der Marketingabteilung möchte gern zusätzliche finanzielle Ressourcen für eine Werbekampagne gewinnen, während der Leiter der Controllingabteilung am Ziel der Kosteneinsparung im Unternehmen festhält.

2.3.2 Verteilungskonflikte

Zentraler Inhalte des *Verteilungskonfliktes* sind begrenzte Ressourcen. Die Konfliktparteien ringen z. B. um die Verteilung von

- finanziellen (Budget für das nächste Geschäftsjahr),
- personellen (Anzahl zu kürzender Mitarbeiterstellen),
- sachlichen (Ausstattung mit Büromaterial),
- technischen (z. B. Ausstattung mit Bürokommunikation, z. B. PC, Druckern, Scannern etc.) oder
- persönlichen (z. B. Anerkennung) Ressourcen.

Gegenstand der Auseinandersetzung kann aber auch ein Streit um Positionen sein, z. B. um die Besetzung einer frei werdenden Führungsposition.

Verteilungskonflikte haben bei interpersonalen Konflikten schon immer eine große Rolle gespielt. Ob es sich dabei um die Verteilung von Land in Kriegen handelt, um die Verteilung der Kinder und Möbel in Scheidungskonflikten, um die Verteilung von noch verbleibenden Stellen und Aufgaben, z. B. bei Fusionen von Unternehmen, oder um die Verteilung der auf dem Firmengelände zur Verfügung stehenden Parkplätze für die Mitarbeiter.

Stehen bei Verteilungskämpfen vordergründig Ressourcen im Mittelpunkt der Auseinandersetzung, so geht es eigentlich oft um die Verteilung von Macht, Einfluss, Rache oder das Durchsetzen eigener Überzeugungen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 29). Beziehungskonflikte werden oft über Verteilungskämpfe ausgetragen. Andererseits können sich Verteilungskonflikte auch auf andere Konfliktarten ausdehnen bzw. verlagern, z. B. auf Beziehungskonflikte oder persönliche Konflikte. Diese Entwicklungen können beispielsweise auftreten, wenn es um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes geht oder die Sicherung existenzieller finanzieller Ressourcen. (vgl. KREYENBERG 2005, S. 29).



Zwei Unternehmen wollen fusionieren. Bei den Mitarbeitern, die über die Fusion informiert wurden, entstehen nun Ängste um ihre Arbeitsplätze. Wer darf bleiben und wer muss gehen? Aufgrund der eigenen Angst um ihren Arbeitsplatz beginnen die Mitarbeiter, die Leistungen ihrer Kollegen zu kritisieren, um selbst bessere Chancen auf die verbleibenden Arbeitsplätze zu haben.

2.3.3 Bewertungskonflikte

Bei Bewertungskonflikten verfolgen die beteiligten Konfliktparteien zwar die gleichen Ziele, jedoch halten sie unterschiedliche Wege, Methoden oder Maßnahmen zur Zielerreichung für besser geeignet, um dieses Ziel zu erreichen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 27 f.).

Das gemeinsame Ziel der Unternehmensleitung und der Personalabteilung ist die Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Um dieses Ziel zu erreichen, möchte die Unternehmensleitung leistungsabhängige Entgeltbestandteile einführen. Aufgrund von Mitarbeiterumfragen zur Arbeitszufriedenheit und Motivation, die deutliche Defizite der Arbeitszufriedenheit signalisieren, hält die Personalabteilung aber Instrumente zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter für besser geeignet (z. B. durch Jobenlargement, Jobrotation und Jobenrichment). Beide Parteien können sich nicht einigen.



Häufig basieren Bewertungskonflikte auf unterschiedlichen Informationsständen und Erfahrungen der beteiligten Akteure. Gründe hierfür können z. B. sein (vgl. KREYENBERG 2005, S. 28):

- Die Beteiligten verfügen über unterschiedliche Vorerfahrungen mit einem ähnlichen Problem bzw. Anliegen.
- Die Beteiligten haben einen unterschiedlichen Wissensstand über die Sachlage, beispielsweise weil sie unterschiedliche persönliche Kontakte haben, aktuelle Veröffentlichungen gelesen haben oder über ein unterschiedliches Fachwissen verfügen.
- Die Beteiligten können aufgrund der Kommunikation im Unternehmen mit unterschiedlichen oder unterschiedlich umfangreichen Informationen versorgt werden.
- Die Beteiligten schätzen aufgrund ihrer jeweiligen Erfahrung die Situation und Lösungsmöglichkeiten unterschiedlich ein.

Bei KREYENBERG (2005, S. 28) findet sich eine überlieferte Geschichte, die die Gründe für Bewertungskonflikte sehr anschaulich erzählt:

„Erzählt wird die Geschichte eines Dorfes, das sich zerstritten hat. Das Dorf wendet sich an einen weisen Berater, der die Dorfbewohner bittet, sich in der nächsten Nacht auf dem Dorfplatz einzufinden. Alle kommen, es ist stockdunkel.

Der Berater bittet die Dorfbewohner, sorgfältig zu ertasten, was sie auf dem Platz entdecken können. Am nächsten Morgen bittet er dann wieder alle zu einer Versammlung und fragt, was denn ihrer Meinung nach dort auf dem Platz war.

„Es war etwas wie ein Baustamm“ sagte der eine. „Nein, eine Art Quaste, wie ein Pinsel,“ der andere. „So ein Blödsinn, es war ein Speer“ widersprach der nächste. „Ihr habt’s alle nicht erfasst“, meinte listig noch einer, der so raffiniert gewesen war, auf einen Baumstamm zu steigen. „Es war ein Pergament oder ein Zelttuch“. Und wieder der nächste meinte: „Ihr habt alle Unrecht, es war ein Schlauch“.

So gingen die Meinungen weiter und das Dorf geriet, wie immer, heftig in Streit.

„Seht“ rief da der Berater und zeigte ihnen den Elefanten, der auf dem Dorfplatz stand, „ihr habt alle Recht. Ihr habt das Bein, den Schwanz, das Elfenbein, das Ohr und den Rüssel gefühlt.““

(KREYENBERG 2005, S. 28).

2.3.4 Strukturkonflikte

Auch die Organisationsstrukturen (z. B. Aufbau- und Ablauforganisation), die formalen Regeln und Abläufe sowie Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen können Konflikte auslösen. Teilweise werden in Organisationen derartige *strukturelle Konfliktpotenziale* bewusst durch bestimmte Organisationsstrukturen angelegt und gefördert. So birgt z. B. die Matrixorganisation aufgrund ihrer doppelten Weisungs- und Entscheidungsstrukturen zwischen Funktionsbereichen und z. B. Geschäftsbereichen ein erhebliches Konfliktpotenzial für die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche. Aber auch die Kombination der Linienstruktur mit Projektstrukturen verspricht hohe Konfliktpotenziale. (vgl. MAHLMANN 2009, S. 51).



Herr M. ist Mitarbeiter der Abteilung Qualitätssicherung, die von Frau Z. geleitet wird. Gleichzeitig arbeitet Herr M. seit einem halben Jahr in einem Projekt zur Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems unter Leitung von Herrn B. mit. Nun stehen die jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgespräche an und Frau Z. und Herr B. streiten sich darüber, wer von ihnen das Beurteilungsgespräch mit Herrn M. führen soll. Frau Z. argumentiert, dass sie die offizielle Vorgesetzte von Herrn M. ist. Herr B. hält dagegen, dass er Herrn M. aktuell viel besser beurteilen kann, da er ja seit einem halben Jahr in seinem Projekt zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems mitarbeitet.

2.3.5 Rollenkonflikte

Zu *Rollenkonflikten* kommt es, wenn (verschiedene) Rollen von einer Person widersprüchliche Erwartungen oder Verhaltensweisen erfordern bzw. auslösen (vgl. MAHLMANN 2009, S. 51).

Unter „Rolle“ werden hierbei alle Erwartungen verstanden, die an eine bestimmte soziale Funktion gestellt werden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 42). Dazu können bestimmte Aufgaben und Zuständigkeiten, aber auch bestimmte Rechte und Pflichten gehören (MAHLMANN 2009, S. 51). Diese Rollen, die wir innehaben, beeinflussen nicht nur unser Verhalten, sondern auch unser Denken und Fühlen sowie unsere sozialen Beziehungen.

Grundsätzlich entstammen Rollen aus zwei verschiedenen Lebensbereichen: dem privaten und dem beruflichen Lebensbereich. SCHMID (1994) unterscheidet zwischen drei Lebensbereichen, wobei er neben der *Privatwelt* die *Professionswelt* und die *Organisationswelt* trennt (vgl. Abbildung 3). Die Professionswelt spiegelt den Beruf einer Person bzw. ihre Fachkenntnisse. Demgegenüber ist mit Organisationswelt eine konkrete Tätigkeit oder ein konkreter Aufgabenbereich in einer Organisation gemeint, der bestimmte Rollen mit sich bringt.



Abbildung 3:
 Rollenwelten angelehnt an
 KREYENBERG 2005, S. 43
 (vgl. auch SCHMID 1994).

Die meisten Personen haben verschiedene Rollen innerhalb einer Lebenswelt und auch in den zwei bzw. drei verschiedenen Lebenswelten inne. Schauen wir uns mögliche Rollen in der privaten und der beruflichen Lebenswelt an:

Eine Diplomkauffrau (Professionswelt) ist Geschäftsführerin in einem mittelständischen Unternehmen (Organisationswelt). Gleichzeitig hat sie eine Familie (Privatwelt). Sie ist Ehefrau und Mutter zweier schulpflichtiger Kinder sowie die Tochter ihrer schon etwas gebrechlichen Eltern. Ihre Rolle als Geschäftsführerin verlangt von ihr einen hohen Arbeits- und Zeiteinsatz. Gleichzeitig erwarten die beiden schulpflichtigen Kinder von ihr als Mutter, dass „Mama“ nachmittags zu Hause ist und sich um ihre Hausaufgaben und ihre Belange kümmert. Der Ehemann möchte die Wochenenden gemeinsam mit seiner Ehefrau und den Kindern verbringen; dies lässt sich aber nicht immer verwirklichen, da wichtige Arbeitsaufgaben auch zum Teil am Wochenende von der Geschäftsführerin erledigt werden müssen. Schließlich brauchen die schon etwas gebrechlichen Eltern auch eine gewisse Betreuung und möchten ihre Tochter öfter mal sehen.

Wie das Beispiel zeigt, lassen sich die Erwartungen der verschiedenen Rollen, die diese Frau ausübt, nicht immer erfüllen. Hier wird das Konfliktpotenzial deutlich, das sich aus der Gleichzeitigkeit der verschiedenen Rollen und ihren Erwartungen ergibt.

Aber auch innerhalb der beruflichen Welt gibt es genügend „Konfliktstoff“:

Ein leistungsstarker Mitarbeiter wird befördert und ist nun Abteilungsleiter der Einkaufsabteilung, in der er vorher auch schon gearbeitet hat. Zu einigen seiner früheren Kollegen hatte er ein sehr freundschaftliches Verhältnis, das auch gemeinsame Freizeitaktivitäten mit einschließt. Nun ist er der Vorgesetzte seiner früheren Kollegen. Welche verschiedenen Rollen ergeben sich hieraus?

Einmal die Rolle des Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter gut führen und die Abteilung erfolgreich leiten soll. Andererseits sind ihm seine Mitarbeiter noch als Kollegen sehr vertraut, was die Abgrenzung der neuen Aufgabenbereiche schwierig macht. Drittens ist der neue Abteilungsleiter einigen ehemaligen Kollegen gegenüber freundschaftlich verbunden, was unter Umständen in arbeitsorientierten Entscheidungssituationen zu Rollenkonflikten führen kann: Beauftrage ich meinen „Freund“ als fachlich versierten Mit-

arbeiter mit einer schwierigen Aufgabe oder „belaste“ ich ihn nicht damit, weil es ja mein Freund ist?

Sie merken, die verschiedenen Rollen, ob in der beruflichen Welt oder zwischen beruflichem und privatem Bereich, bergen vielfältige Konfliktpotenziale.

Rollenkonflikte können sich noch verschärfen, wenn (vgl. KREYENBERG 2005, S. 44 f.):

- die Erwartungen, die mit bestimmten Rollen verbunden sind, nicht klar formuliert sind.



Im beruflichen Bereich kann z. B. eine mangelnde Abgrenzung der Kompetenzen dazu führen, dass die Zusammenarbeit zwischen Kollegen von Kompetenzgerangel geprägt ist oder die Entscheidungen des einen Kollegen als Einmischung in das eigene Aufgabengebiet interpretiert werden.

- die Erwartungen, die an eine bestimmte Rolle gestellt werden, unterschiedlich sind. Dies kann sich z. B. auf Ziele, Aufgaben oder die Übernahme der Rolle selbst beziehen.



Die Geschäftsleitung erwartet von dem neuen Produktionsleiter, dass er eine qualitativ einwandfreie Produktionsleistung gewährleistet und gleichzeitig 5 % der jährlichen Produktionskosten einspart. Ein wesentliches Motiv des neuen Produktionsleiters, diesen Aufgabenbereich (Produktionsleitung) zu übernehmen, bestand auch darin, eigene Ideen zur Verbesserung der Produktion entwickeln und umsetzen zu können, und nicht nur darin, das „Tagesgeschäft“ sicherzustellen und Kosten einzusparen. Diese unterschiedlichen Erwartungen an die Aufgaben (und die Rolle) des neuen Produktionsleiters führen zu Konflikten zwischen dem neuen Produktionsleiter und der Geschäftsleitung.

- sich die Rolle selbst verändert bzw. die Erwartungen sich verändern, die an eine Rolle gestellt werden.



Die Erwartungen, die an eine Stelle gestellt werden, verändern sich. Von dem Fachreferenten Müller werden neuerdings nicht mehr nur Assistenzarbeiten für die Abteilungsleitung erwartet, sondern darüber hinaus auch eigenständige Entscheidungen und die Verantwortungsübernahme für ein klar abgegrenztes inhaltliches Aufgabengebiet. Dadurch erweitern sich die Aufgaben der Assistenzrolle von Herrn Müller, auf die er sich erst einmal einstellen muss. Auch ist ungewiss, ob er sich diesen zusätzlichen Entscheidungs- und Aufgabenzuwachs selbst überhaupt zutraut.

2.3.6 Beziehungskonflikte

Bei *Beziehungskonflikten* liegt die Ursache des Konfliktes nicht in einem sachlichen Problem, sondern in einer Störung der Beziehung der Konfliktpartner (vgl. MAHLMANN 2009, S. 52). Diese Störung kann offensichtlich sein und sich z. B. durch einen verbalen Streit äußern, sie kann aber auch verdeckt bestehen und sich z. B. durch unzureichende Zusammenarbeit und einem Nicht-Miteinander-Reden äußern. Beziehungskonflikte können vielfältige Ursachen haben.

Grundsätzlich können Beziehungskonflikte auf zwei Arten zum Ausdruck kommen: als *Bedürfniskonflikte* und als *Kommunikationskonflikte* (auch Erscheinungsformen genannt, vgl. KREYENBERG 2005, S. 32).

2.3.6.1

Arten von Beziehungskonflikten

Bedürfniskonflikte

Bei *Bedürfniskonflikten* fühlen sich die Beteiligten in ihren Grundbedürfnissen nach Anerkennung und Akzeptanz verletzt (vgl. KREYENBERG 2005, S. 32). Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn jemand als Gruppenmitglied oder Kollege abgelehnt oder nicht in die Arbeitsprozesse miteinbezogen wird. Derjenige fühlt sich dann zurückgewiesen und unterlegen. Seine Reaktionsmöglichkeiten bestehen darin, entweder den Kontakt zu meiden oder mit anderen Strategien zu versuchen, akzeptiert zu werden.

Herr Müller arbeitet als Informatiker in einer Projektgruppe zur Entwicklung einer neuen Softwarelösung für die Produktionssteuerung mit. Bei jeder Gelegenheit machen seine Kollegen in der Projektgruppe über ihn Witze und stellen dabei sein fachliches Können infrage. Herr Müller fühlt sich nicht anerkannt und zieht sich immer mehr zurück.



Kommunikationskonflikte

Bei *Kommunikationskonflikten* hier liegt eine Störung der Kommunikation zwischen den Beteiligten vor. Das können Missverständnisse sein, Killerphrasen oder auch Kommunikationsdefizite (vgl. KREYENBERG 2005, S. 32).

In einer Besprechung der Marketingabteilung wird Frau Krüger von ihrem Vorgesetzten bei der Präsentation ihrer Vorschläge immer wieder durch Killerphrasen unterbrochen („das klappt doch sowieso nicht“, „die Idee ist ja nicht schlecht, aber viel zu teuer“...), sodass ihre Vorschläge abgelehnt werden.



2.3.6.2

Ursachen von Beziehungskonflikten

Es gibt zahlreiche *Ursachen für Beziehungskonflikte*. KREYENBERG unterscheidet die Folgenden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 32 ff.):

Symptomverschiebung: Die Symptomverschiebung bezieht sich auf den Wechsel zwischen sachlichen und persönlichen Gründen als Ursache des Beziehungskonfliktes. So können sachliche Konflikte auf der Beziehungsebene ausgetragen werden und umgekehrt Beziehungskonflikte auf der sachlichen Ebene. Beispielsweise wird die Qualität der Arbeit eines Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten kritisiert. Der Mitarbeiter verschiebt diesen sachlichen Konflikt auf die Beziehungsebene, indem er seinem Vorgesetzten unterstellt, dass er ihn nicht leiden kann und deshalb kritisiert. Umgekehrt können sich zwei Mitarbeiter nicht leiden, tragen ihre Antipathien aber auf der Arbeitsebene aus, indem sie sich gegenseitig schlechte Arbeitsergebnisse vorwerfen.

Unklare Verantwortungsbereiche: Arbeiten Menschen mit unklaren Kompetenzen, Aufgabenbereichen oder Rollen, so kann dies zu Beziehungskonflikten führen, weil sich Mitarbeiter über unklare Kompetenzbereiche oder Zuständigkeiten streiten.

Kommunikationsdichte: Eine weitere Ursache für Beziehungskonflikte kann in einer nicht angemessenen Kommunikationsdichte liegen. Wird beispielsweise wenig bzw. selten kommuniziert, weil die Akteure räumlich weit voneinander getrennt sind (z. B. bei der Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsstöckern), so werden die Inhalte dieser relativ seltenen Kommunikationen relativ höher gewichtet, damit bleiben auch kritische Äußerungen oder Meinungsverschiedenheiten zu bestimmten Themen bei den Beteiligten länger im Gedächtnis und können zu Konflikten führen. Wird andererseits ständig kommuniziert oder wird eine permanente Kommunikationsbereitschaft gefordert, ohne dass die Beteiligten Rückzugsmöglichkeiten haben (dies ist z. B. in Großraumbüros der Fall), so kann auch dies Auslöser für Missverständnisse oder soziale Spannungen sein und damit Beziehungskonflikte verursachen.

Persönlichkeit: Auch persönliche Antipathien oder unterschiedliche Charaktere können Beziehungskonflikte auslösen, wenn z. B. sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zusammen arbeiten müssen.

Übertragungen: Begegnen sich Menschen zum ersten Mal, so werden Verhalten und Eigenschaften der unbekannt Person unbewusst mit Verhaltensweisen und Eigenschaften bekannter Menschen verglichen. Das kann dazu führen, dass ein Vorgesetzter in einem neuen Mitarbeiter Eigenschaften seines Sohnes wiederfindet und dadurch eher eine väterliche Rolle einnimmt. Der neue Mitarbeiter ist aber von dieser väterlichen Rolle seines Vorgesetzten irritiert. Oder man begegnet Menschen, die einen an ungeliebte Personen erinnern und steht ihnen sehr schnell sehr skeptisch gegenüber. Beides kann zu Beziehungskonflikten führen.

Symbiosen und passive Verhaltensweisen: Als Symbiosen werden Verhaltensweisen bezeichnet, bei denen ein Identitätskonflikt dadurch gelöst wird, dass die Beteiligten teilweise ihre eigene Identität aufgeben und dafür die Identität bzw. Verhaltensweisen des anderen übernehmen. Derartige Symbiosen gibt es z. B. in privaten Partnerschaften bzw. Ehen (vgl. WILLI 1975; ENGLISH 1988), aber auch im Arbeitsleben (SCHIFF 1975). Aus diesen Symbiosen können Konflikte entstehen, wenn sich einer der Beteiligten aus dieser Symbiose lösen möchte oder wenn die Beteiligten zu lange in dieser gegenseitigen Abhängigkeit verbleiben.

Passives Verhalten kann sich durch folgende Verhaltensweisen zeigen:

- durch Nichtstun: immer Warten auf die Anweisungen des Vorgesetzten, „Dienst nach Vorschrift“.
- durch Überanpassung: im Sinne eines vorweggenommenen Gehorsams.



- „Steffen U., eine neue Führungskraft, kommt zu Beginn seiner Tätigkeit schon um 6 Uhr ins Büro, um in aller Ruhe lesen und den Tag strukturieren zu können. Unter anderem verschickt er Tagesaufträge an die Mitarbeiter per E-Mail. Nach der ersten Woche merkt er, dass seine Mitarbeiter statt gegen 7.30 Uhr schon eine Stunde und noch früher kommen. Als er sie darauf anspricht, erfährt er, dass man gedacht habe, er würde dies von ihnen erwarten, da er doch schon so früh E-Mails verschickt habe.“ (KREYENBERG 2005, S. 37).
- durch Agitation: nach dem Motto „operative Hektik und geistige Windstille“ (KREYENBERG 2005, S. 38). Man tut so, als ob man ganz viel arbeitet und schafft,

dabei konzentrieren sich die Tätigkeiten auf belanglose, aber offensichtliche Aktivitäten, wohingegen inhaltlich wichtige Aufgaben nicht erledigt werden.

- Selbstbeeinträchtigung oder Gewalt: Eine Person schadet sich selbst (wird krank, im Extremfall Suizid) oder auch anderen, indem Beteiligte z. B. in die Symbiose gewalttätig gezwungen werden oder z. B. Sachbeschädigung stattfindet.

Das passive Verhalten steigert sich über die beschriebenen Formen und wird umso heftiger, je stärker bestimmte Verhaltensweisen eine Problemlösung verhindern.

2.3.7

Wertkonflikte

Wertkonflikte entstehen aufgrund unterschiedlicher Werte, Anschauungen oder Normen der Beteiligten; sie werden auch ideologische Konflikte genannt (vgl. MAHLMANN 2009, S. 52). Wertkonflikte basieren auf Gefühlen und können langfristig bestehen, wenn die Konfliktparteien auf ihren unterschiedlichen Werten beharren. Häufig scheint es sich bei diesen Konflikten um Zielkonflikte zu handeln, in Wirklichkeit sind es aber Wertkonflikte. Der Grund hier liegt darin, dass Ziele auf bestimmten persönlichen Wertvorstellungen basieren. So bedarf es einer genauen Analyse, welche Art von Konflikt tatsächlich vorliegt.

Frau D. und Frau A. arbeiten gemeinsam in einem Projekt zur Weiterentwicklung von MP3-Playern. Während Frau D. großen Wert auf die hohe Qualität des MP3-Players legt, findet Frau A. ein modernes Äußeres wesentlich wichtiger. Da sich beide Anforderungen aufgrund des engen Budgets nicht gleichzeitig verwirklichen lassen, kommt es zwischen Frau D. und Frau A. zum Streit.



2.3.8

Kulturelle Konflikte

Ähnlich wie Wertkonflikte basieren *kulturelle Konflikte* auf unterschiedlichen kulturellen Prägungen der beteiligten Konfliktparteien. Diese Prägungen reichen von kulturell bedingtem (Rollen)verhalten über kulturell geprägte Umgangsformen im Berufsleben (z. B. gegenüber seinen Kollegen und Vorgesetzten) bis hin zu religiösen Unterschieden und kulturell bedingt unterschiedlichen Verhandlungsweisen. Insbesondere in Unternehmen, die eine internationale Belegschaft haben oder international tätig sind, bleiben kulturelle Konflikte häufig nicht aus.

2.3.9

Persönliche Konflikte

Zu den persönlichen Konflikten zählen

- die *intrapersonalen Konflikte*: verschiedene Verhaltens- oder Entscheidungstendenzen innerhalb einer Person;
- die *interpersonalen Konflikte*: Konflikte zwischen zwei oder mehreren Beteiligten aufgrund des individuellen Verhaltens eines Beteiligten.



Eine Konfliktpartei verhält sich unkollegial gegenüber ihren Arbeitskollegen, indem sie jeden Fehler der Kollegen dem Vorgesetzten meldet.

Je nachdem, ob sich die Konflikte innerhalb einer Person vollziehen oder zwischen Personen und/oder Gruppen, werden verschiedene Konflikttypen unterschieden. Intrapersonale Konflikte sind Konflikte innerhalb einer Person, interpersonale bzw. soziale Konflikte treten zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen auf. Findet ein Konflikt innerhalb einer Gruppe statt, wird er gruppeninterner Konflikt genannt. Die letzte Unterscheidung betrifft Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen. Darüber hinaus können Konflikte hinsichtlich ihrer grundlegenden Konflikthalte in verschiedene Arten eingeteilt werden. Dazu gehören Zielkonflikte, Verteilungskonflikte, Bewertungskonflikte, Strukturkonflikte, Rollenkonflikte, Beziehungskonflikte, Wertkonflikte, kulturelle Konflikte und persönliche Konflikte.

K ⇒ 10 Welche Konflikte sind Ihrer Meinung nach schwieriger zu handhaben und zu bewältigen: Konflikte zwischen zwei Personen oder Konflikte zwischen zwei Gruppen? Begründen Sie bitte.

K ⇒ 3 Warum kann es schwierig sein, einen Zielkonflikt von einem Wertekonflikt zu unterscheiden?

2.3.10

Kalte und heiße Konflikte

Konflikte können offensichtlich sein, z. B. durch eine offene und lautstarke Auseinandersetzung. Diese Konflikte werden *heiße Konflikte* genannt. Konflikte können aber auch unter der Oberfläche brodeln, sich unterschwellig festsetzen und erst bei genauere Betrachtung bzw. Aufmerksamkeit wahrgenommen werden. Solche Konflikte werden als *kalt* bezeichnet (vgl. KREYENBERG 2005, S. 45 ff.). Auf beide Ausprägungen von Konflikten gehen wir nun genauer ein.

2.3.10.1

Kalte Konflikte

Konflikte sind nicht immer offensichtlich und zeigen sich in sicht- oder hörbaren Auseinandersetzungen. Manche Konflikte schwelen auch unter der Oberfläche, sie laufen verdeckt ab und sind erst einmal nicht sichtbar. Diese Konflikte werden *kalte Konflikte* genannt. Anzeichen für kalte Konflikte können z. B. sein, dass sich die Beteiligten aus dem Weg gehen, eine Kommunikation vermeiden oder dass sie sich voneinander abgrenzen, sich auf formale Regeln beschränken, vielleicht auch sarkastische Bemerkungen dem anderen gegenüber fallen lassen. Oberflächlich betrachtet hat man noch den Eindruck, dass alles in Ordnung ist. Nur bei genauere Betrachtung fallen die Konfliktsymptome auf.

Anzeichen für kalte Konflikte

Erste *Anzeichen* für kalte Konflikte können z. B. die folgenden sein (vgl. KREYENBERG 2005, S. 47):

Geringe äußere Emotionalität: Eine Person zeigt kaum positive oder negative emotionale Regungen, nimmt Entscheidungen, Aufträge oder Äußerungen äußerlich gelassen hin, zeigt kaum Gefühlsregungen.

Überengagement: Jemand engagiert sich weit über ein „normales“ Maß hinaus, ist bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben sehr beflissen und macht weit mehr, als von ihm verlangt wird.

Überzeugungsversuche: Jemand versucht, den anderen durch Argumente, Aufzeigen von Vorteilen oder Folgen von der Richtigkeit seiner Annahmen/Sichtweisen zu überzeugen.

Enttäuschung, Selbstzweifel: Der unterschwellige Konflikt führt zu Enttäuschung und Demotivation; man zweifelt an sich selbst, an der eigenen Kompetenz oder der Richtigkeit der eigenen Argumentation und Einstellungen.

Blockaden: Mindestens eine Konfliktpartei versucht, durch Blockaden der anderen Partei zu schaden. Die kann z. B. passieren, indem Aufgaben nicht mehr (vollständig) erledigt werden, wichtige Informationen nicht (vollständig) weitergegeben werden, wichtige Arbeitsmittel zurückgehalten werden.

Glaube an Unlösbarkeit: Der oder die Beteiligten sind davon überzeugt, dass sich der Konflikt nicht lösen lässt, dass es sowieso keinen Sinn hat, offen über den Konfliktgegenstand und die Probleme miteinander zu reden.

Tiefe Aversionen gegeneinander: Gerade aus dem Glauben an die Unlösbarkeit des Konfliktes können sich tiefe Aversionen gegeneinander entwickeln; sachliche Probleme werden unter Umständen auf die Beziehungsebene verlagert, man kann den anderen nicht mehr leiden, ärgert sich über bestimmte Verhaltensweisen oder über die Erfolge des anderen.

Kontaktvermeidung: Die Konfliktbeteiligten versuchen, den Kontakt miteinander weitgehend zu meiden. Sie gehen sich möglichst aus dem Weg, um wenig Angriffsfläche zu bieten und selbst auch nicht an den schwelenden Konflikt erinnert zu werden.

Formalisierung: Die Beteiligten ziehen sich auf einen sehr formalen Kontakt miteinander zurück. Nur die nötigsten Dinge werden miteinander besprochen und alle Parteien ziehen sich auf formale Aufgabenfestlegungen, Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen etc zurück.

Kalte Konflikte sind gefährlich, weil sie unter der Oberfläche ablaufen, aber immer stärker werden und sich auch verhärten können. Bei den Beteiligten entwickeln sich immer ausgeprägtere Feindbilder, Aggressionen stauen sich auf, vielleicht werden auch Verschwörungen oder Handlungen geplant, die dem anderen Schaden zufügen sollen. Es ist durchaus möglich, dass kalte Konflikte irgendwann wie ein Vulkan ausbrechen und plötzlich zu sehr heißen Konflikten werden. Andererseits können sie auch über Jahre im Verborgenen ablaufen und sich mit der Zeit so verhärten, dass eine Lösung des Konfliktes kaum möglich erscheint.

Kalte Konflikte beruhen auf bestimmten *Grundannahmen*, die eine offene Konfliktaustragung verhindern. Diese Grundannahmen können persönlich oder auch kulturell geprägt sein (vgl. KREYENBERG 2005, S. 45 f.).

Grundannahme der „Konfliktvermeidung“

Konflikte sind unerwünscht und dürfen nicht auftreten. Stattdessen muss Harmonie gewahrt werden.

Hier werden die ersten Anzeichen des Konfliktes nicht beachtet oder bewusst ignoriert. Der Konfliktgegenstand ist den Beteiligten vielleicht noch gar nicht bewusst und konfliktmotivierte Handlungen erfolgen nur im Hintergrund bzw. verdeckt. Das führt dazu, dass es unterschwellig brodelt, die Intensität des Konfliktes zunimmt, er dann irgendwann ausbricht und damit zum heißen Konflikt wird. Wenn den Beteiligten „der Kragen platzt“ oder „es jetzt aber reicht“ (KREYENBERG 2005, S. 46), werden alle vom Konfliktausbruch überrascht und fühlen sich natürlich angegriffen. Daher ist es wichtig, die ersten Anzeichen eines kalten Konfliktes wahrzunehmen.

Grundannahme der „Unlösbarkeit“

Der Konflikt lässt sich sowieso nicht lösen, entweder weil der Konfliktgegenstand unlösbar scheint oder mit der anderen Konfliktpartei nicht über den Konflikt gesprochen werden kann (vgl. KREYENBERG 2005, S. 45). Das kann zu „eisigem Schweigen“ führen, man redet nicht mehr miteinander oder nur noch das Nötigste; es kann zu gegenseitigen Blockaden führen, um der anderen Konfliktpartei zu schaden. Die Konfliktparteien sind enttäuscht und frustriert von der Verhärtung des Konflikts und mangelnder Lösungsmöglichkeiten. Ironie und Sarkasmus gegenüber dem anderen sind häufig die Folge. Meist sind mit dieser scheinbaren Unlösbarkeit aber auch Selbstzweifel verbunden, das eigene Selbstbewusstsein leidet und man fühlt sich unsicher.

Wie geht man nun mit kalten Konflikten um? Welche *Strategien* sind bei kalten Konflikten geeignet? Im Folgenden werden wir näher darauf eingehen. Betrachten Sie dazu bitte auch Tabelle 1 am Ende des Abschnitts 2.3.10.2.

Strategien für kalte Konflikte

Kalte Konflikte sollte man versuchen zu verschärfen. Werden Anzeichen für einen kalten Konflikt bemerkt, so sollte er offen angesprochen werden, um ihn einerseits bewusst zu machen und andererseits auch die Gründe und mögliche Ursachen des Konfliktes zu ermitteln. Dies kann entweder durch einen der Beteiligten erfolgen oder auch durch eine neutrale dritte Partei, die den kalten Konflikt bemerkt. Geeignet hierfür ist ein Gespräch mit den beteiligten Konfliktparteien, indem die wahrgenommenen Anzeichen des Konfliktes offen angesprochen werden. So kann zunächst auch geklärt werden, ob alle Konfliktparteien ähnliche Anzeichen wahrnehmen und worin mögliche Gründe des Konfliktes liegen. Dieses Bewusstmachen und offene Ansprechen des Konfliktes ist die Voraussetzung für die gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Wollen die Konfliktparteien nicht über ihren kalten Konflikt sprechen, so gilt es, geeignete Sanktionsmöglichkeiten zu finden, mit denen ein Gespräch und letztlich eine Zusammenarbeit zur Lösung des Konfliktes erzwungen werden kann. Welche Sanktionsmöglichkeiten das sein können, hängt vom Einzelfall und der Arbeitssituation ab. Es kann natürlich auch passieren, dass der kalte Konflikt durch das Ansprechen zum Ausbruch kommt und sich in einen heißen Konflikt verwandelt. Dann können zumindest die Gründe des

Konfliktes schneller identifiziert werden und es müssen diejenigen Strategien zur Anwendung kommen, die für heiße Konflikte geeignet sind (siehe unten).

2.3.10.2

Heiße Konflikte

Heiße Konflikte sind offen ausgebrochen, sie sind wahrnehmbar, das heißt sichtbar und hörbar. Häufig tritt eine (teils lautstarke) verbale Auseinandersetzung auf. Die Beteiligten streiten offen über unterschiedliche Meinungen, Einstellungen oder Ziele. Die sachliche Auseinandersetzung wird begleitet von starken Gefühlen; die Konfliktparteien ärgern sich, sind aggressiv, verletzt oder einfach wütend. Häufig steht die emotionale Auseinandersetzung im Vordergrund und eine rationale Argumentation ist schwierig. Jeder fühlt sich im Recht und versucht, den anderen von der Richtigkeit seiner Argumente zu überzeugen.

Charakteristika für heiße Konflikte (vgl. KREYENBERG 2005, S. 47)

Hohe Emotionalität: Die Konfliktparteien sind stark gefühlsmäßig beteiligt. Sie sind wütend aufeinander, schreien sich an, sind verletzt oder Ähnliches. Die Gefühle werden meistens als beeinträchtigend und negativ wahrgenommen.

Direkte Konfrontation: Häufig findet eine direkte Konfrontation zwischen den Beteiligten statt. Sie führen ein Streitgespräch, eine verbale oder auch handgreifliche Auseinandersetzung. Diese Auseinandersetzung ist offen und deutlich wahrnehmbar.

Keine Trennung von Mensch und Sache: In einem heißen Konflikt geht es häufig nicht mehr nur um die sachliche Auseinandersetzung. Durch die starke Gefühlsbeteiligung verläuft der Konflikt oft auch auf der Beziehungsebene, sodass keine eindeutige Trennung mehr zwischen dem sachlichen Konflikt und der Beziehung zwischen den Beteiligten erfolgt.

Überlegenheitsdünkel: Mindestens eine Konfliktpartei fühlt sich der anderen überlegen und bringt dies auch deutlich sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene zum Ausdruck, z. B. durch Überheblichkeit, Beharren auf der eigenen Argumentation, Ignorieren anderer Argumente oder Einwände, Verachtung oder Lächerlichmachen der anderen Partei.

Aufgeheizte Atmosphäre: Bei einem heißen Konflikt knistert es in der Luft. Man kann die hohe Emotionalität des Konfliktes regelrecht spüren. In einer derart aufgeheizten Atmosphäre reicht ein Wort, eine Gestik oder Mimik, um den Konflikt eskalieren zu lassen.

Verfechten eigener Ziele: Die Konfliktparteien verfolgen nur ihre eigenen Ziele, die sie auch unbedingt durchsetzen möchten. Sie sind wenig bis gar nicht kompromissbereit und nicht (mehr) in der Lage, auf die Argumente der Gegenseite einzugehen.

Ignorieren von Regeln und Vereinbarungen: Aufgrund der hohen Emotionalität des Konfliktes gehen die Beteiligten auch so weit, dass sie unter Umständen Regeln (z. B. des Zusammenarbeitens) nicht mehr einhalten und sich auch an Vereinbarungen nicht mehr halten. Fast jedes Mittel ist recht, um die eigene Position durchzusetzen und dem anderen zu schaden.

Wie bei kalten Konflikten gibt es auch bei heißen Konflikten Strategien. Diese werden wir im folgenden Text sowie in der anschließenden Abbildung darstellen.

Strategien für heiße Konflikte

Da heiße Konflikte schon offensichtlich und häufig von einer hohen Emotionalität geprägt sind, gilt es, heiße Konflikte erst einmal zu entschärfen. Ziel ist es, die Emotionen der Beteiligten beherrschbar zu machen und die sachlichen Gründe für den Konflikt zu identifizieren. Hierbei kann es helfen, wenn die beteiligten Konfliktparteien zunächst etwas Abstand voneinander gewinnen, um die eigenen Gefühle wieder etwas zu beruhigen und sachlicher über die zugrunde liegenden Probleme nachdenken zu können. Wichtig ist allerdings auch, erst einmal die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten zu klären, um sich anschließend auf die sachlichen Konfliktpunkte konzentrieren zu können. Sind die Emotionen etwas abgekühlt, sollte ein offenes Gespräch über die Konflikthalte und potenzielle Lösungsmöglichkeiten angestrebt werden, wenn nötig mit einer neutralen dritten Person als Moderator.

Tabelle 1:
Symptome für kalte und heiße Konflikte. Quelle: KREYENBERG 2005, S. 47 (nach BERKEL 2002).

Kalte Konflikte	Heiße Konflikte
Symptomkategorie: tendenziell nonverbal, verdeckt, passiv, unbewusst	Symptomkategorie: tendenziell verbal, offen, aktiv, bewusst
Anzeichen: geringe äußere Emotionalität Überengagement Überzeugungsversuche Enttäuschung, Selbstzweifel Blockaden Glaube an Unlösbarkeit tiefe Aversionen gegeneinander Kontaktvermeidung Formalisierung	Anzeichen: hohe Emotionalität direkte Konfrontation keine Trennung von Mensch und Sache Überlegenheitsdünkel aufgeheizte Atmosphäre Verfechten eigener Ziele Ignorieren von Regeln und Vereinbarungen
Strategie: verschärfen bewusst und besprechbar machen Visionen für die Zukunft entwickeln zur Zusammenarbeit strukturell „zwingen“	Strategien: entschärfen Abstand gewinnen

2.4 Ausmaß von Konflikten

Im Hinblick auf das soziale Umfeld können Konflikte ein unterschiedliches Ausmaß bzw. eine unterschiedlich große Arena (GLASL 2002, S. 67 ff.) aufweisen. Unterschieden werden hier Konflikte auf der *Mikroebene*, auf der *Mesoebene* und auf der *Makroebene*.

Konflikte auf der Mikroebene: Diese Konflikte finden in einem kleinen sozialen Bereich statt, beispielsweise zwischen zwei Mitarbeitern einer Abteilung oder zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten.

Konflikte auf der Mesoebene: Hier ist schon ein größeres soziales Umfeld in den Konflikt eingebunden, beispielsweise streiten sich zwei verschiedene Abteilungen eines Unternehmens über die Kosten der Nutzung eines gemeinsamen Kopierers. Diese Konflikte können auch verschiedene Hierarchieebenen betreffen.

Konflikte auf der Makroebene: In diese Konflikte ist ein großes soziales Umfeld miteinbezogen. Beispiele hierfür sind die Einschaltung des Betriebsrates zur Schlichtung von Konflikten oder die Hinzuziehung der unternehmensinternen Rechtsabteilung, um rechtlich wirksame Sanktionen gegen Konfliktbeteiligte zu verhängen. Konflikte auf der Makroebene binden umfangreiche Ressourcen des Unternehmens und sind daher recht kostenintensiv.

2.5

Häufige Konfliktthemen

Laut einer Umfrage des Instituts für Coaching & Supervision im Jahr 2003 bei den Sozialberatungsstellen von 20 Unternehmen wurden folgende Konfliktthemen als die häufigsten im Unternehmen benannt (vgl. KREYENBERG 2005, S. 58):

„Welche Konfliktthemen kommen in Ihrem Unternehmen am häufigsten vor?“		
1. Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften	mangelnde Information, Offenheit und Kommunikation der Führungskräfte mangelnde Einbeziehung durch den Vorgesetzten mangelnde Gerechtigkeit der Vorgesetzten Führungsschwäche im Sinne von fehlenden Anweisungen und Feedback/Kritik, unklare Aufgabenverteilung, unklare Kompetenzen und unklare Rollen Leistungsmängel der Mitarbeiter, schwierige Mitarbeiter	55 %
2. Konflikte zwischen Mitarbeitern	Missverständnisse, gestörte Zusammenarbeit und Streitigkeiten Konkurrenz persönliche Differenzen, Animositäten Schlägereien, Beleidigungen, sexuelle Belästigung, Sozialneid sich gemobbt fühlen	40 %
3. Konflikte aufgrund struktureller Veränderungen	Versetzungen Zukunftsangst Leistungsdruck Arbeitsplatzwechsel	25 %

Tabelle 2:
Häufige Konfliktthemen.
(KREYENBERG 2005,
S. 58)

Tabelle 2 macht deutlich, dass Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie zwischen Kollegen am häufigsten auftreten.

Eine weitere Frage in der oben genannten Untersuchung betraf die zunehmende oder abnehmende Tendenz der Konfliktpotenziale. Hier äußerten 75 % der befragten Unternehmen, dass die Konfliktpotenziale eher ansteigen, 15 % konnten keine Veränderungen der Konfliktpotenziale identifizieren und 10 % der befragten Unternehmen stellten eine abnehmende Tendenz der Konfliktpotenziale fest. Die Hauptgründe für eine ansteigende Zahl von Konflikten lagen laut den Befragten in folgenden Aspekten (KREYENBERG 2005, S. 59):

Tabelle 3:
Hauptgründe für eine
steigende Tendenz
an Konflikten. Quelle:
KREYENBERG 2005, S. 59.

Hauptgründe für eine steigende Tendenz an Konflikten	
Personalabbau und die damit einhergehende Angst vor Arbeitsplatzverlust	73 %
Umstrukturierungen, Rationalisierungen, technologischer Wandel	66 %
gestiegener Arbeits- und Leistungsdruck, Stress	60 %
mangelnde Information und Kommunikation	20 %
Stress mit Kollegen	13 %
mangelnde Nachvollziehbarkeit von Führungsentscheidungen	6 %

Diese Daten zeigen einen interessanten Zusammenhang: Konflikte finden zwar überwiegend auf der zwischenmenschlichen Ebene (Kollege – Kollege; Mitarbeiter – Führungskraft) statt, die Ursachen für die Konflikte liegen aber oft in strukturellen Veränderungen des Unternehmens (z. B. Personalabbau, Umstrukturierungen). Daher ist es für die Lösung von Konflikten sehr wichtig, nicht nur das Konflikteschehen und die vordergründigen Positionen zu betrachten, sondern vor allem die unterschwelligeren Interessen, Ziele, Ängste und damit die Ursachen des Konfliktes zu analysieren.

Kalte Konflikte sind nicht unbedingt offensichtlich, wirken aber unter der Oberfläche und können sich verhärten. Heiße Konflikte sind emotional stark belastet, sind offensichtlich und deutlich wahrnehmbar.

Hinsichtlich ihres Ausmaßes können Konflikte auf der Mikroebene (z. B. innerhalb einer Abteilung), auf der Mesoebene (z. B. zwischen zwei Abteilungen) und auf der Makroebene (z. B. zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen oder hierarchischen Ebenen) unterschieden werden.

K ⇒ 5 Mit welchen Strategien würden Sie versuchen, einen kalten Konflikt zu bearbeiten?

K ⇒ 12 Suchen Sie ein Beispiel für einen Konflikt, dessen Ursachen in unternehmensstrukturellen Rahmenbedingungen liegen, der aber auf der zwischenmenschlichen Ebene ausgetragen wird.

3

Analyse von Konflikten: Wie entstehen und verlaufen Konflikte?

Im letzten Kapitel wurde erläutert, was Konflikte eigentlich sind, welche Typen und Arten von Konflikten es gibt, welche Ausdehnung sie haben können und wie häufig welche arbeitsbezogenen Konflikte auftreten.

In diesem Kapitel wenden wir uns nur der *Analyse von Konflikten* zu. Welche Rahmenbedingungen führen zu Konfliktpotenzialen? Wie entstehen und verlaufen Konflikte?

3.1

Konfliktpotenziale in Unternehmen

Unternehmen sind komplexe offene soziotechnische Systeme (vgl. MATURANA/VARELA 1982; LUHMANN 1984; 2004; SIMON 2006) Sie bestehen aus einer Vielfalt an Akteuren (z. B. Mitarbeitern, Geschäftsleitung, Kunden, Lieferanten, Anteilseignern usw.) mit unterschiedlichen Interessen, Zielen und Beziehungen zueinander. Sie nutzen zahlreiche Ressourcen und Technologien, um Produkte oder Dienstleistungen herzustellen. Sie sind offen gegenüber ihrer Umwelt, das heißt, sie haben vielfältige Austauschbeziehungen mit ihren relevanten Umwelten (ökonomischer, technischer, politisch-rechtlicher, sozialer, kultureller, ökologischer Umwelt), wobei eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Umwelten und Unternehmen besteht.

Diese Vielfalt an Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, Zielen, Beziehungen zueinander und verschiedenen Aufgabenbereichen, die eingebunden sind in bestehende Unternehmensstrukturen, -ziele und -strategien und mithilfe unterschiedlicher, aber in der Regel begrenzter Ressourcen Produkte oder Dienstleistungen erstellen sollen, führt fast zwangsläufig dazu, dass im Unternehmen unterschiedliche Interessen aufeinanderstoßen und z. B. Streitigkeiten über die besten Arbeitsabläufe oder den Einsatz begrenzter Ressourcen entstehen. Das heißt, dass in Unternehmen vielfältige Konfliktpotenziale bestehen, aus denen sich konkrete Konflikte entwickeln können. Als Konfliktpotenziale werden hier Einflussfaktoren bezeichnet, die die Entstehung von Konflikten begünstigen (vgl. Tabelle 4).

Schauen wir uns diese Vielfalt an unternehmens- und arbeitsbezogenen Konfliktpotenzialen etwas genauer an.

Vielzahl an Akteuren mit unterschiedlichen Beziehungen zueinander: In Unternehmen arbeiten viele verschiedene Menschen mit spezifischen Persönlichkeiten, Bedürfnissen, Eigenarten, Einstellungen, Zielen und Interessen. Sie haben unterschiedliche Ausbildungen und Kompetenzen, sind kulturell unterschiedlich geprägt, arbeiten in verschiedenen Aufgabenbereichen und verfügen über unterschiedlich ausgeprägte soziale, kommunikative und konfliktorientierte Kompetenzen. Darüber hinaus können zwischen den Akteuren sowohl formale als auch informelle Beziehungen bestehen.

Bestehende Organisationsstrukturen im Unternehmen: Die Tätigkeiten und Zusammenarbeit der vielfältigen Akteure im Unternehmen werden bestimmt durch die bestehenden Organisationsstrukturen. Diese regeln einerseits den Aufbau der Organisation mit ihren verschiedenen Abteilungen, Funktionsbereichen oder Geschäftsfeldern (Aufbauorganisation). Andererseits sind auch die Abläufe in der Organisation vorgegeben und spiegeln sich u. a. in den bestehenden hierarchischen Strukturen und Weisungsbefugnissen.

So wird das Konfliktpotenzial im Unternehmen auch von der bestehenden Organisationsstruktur beeinflusst. Denken Sie z. B. an die Matrixorganisation oder die Projektorganisation. Beide weisen durch die doppelten Weisungsstrukturen ein deutlich höheres Abstimmungs- und damit auch höheres Konfliktpotenzial auf als beispielsweise die funktionale Organisationsstruktur. Auch die Anzahl der Hierarchien im Unternehmen beeinflusst das bestehende Konfliktpotenzial. Je mehr Hierarchien im Unternehmen vorhanden sind, desto höher wird der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Damit steigt auch das Konfliktpotenzial, da unterschiedliche Ziele und Arbeitsaufträge aufeinander abgestimmt werden müssen und auch schneller Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten auftreten können.

Auch die *Organisationskultur* beeinflusst die Konfliktpotenziale und auch den Umgang mit Konflikten. Eine Organisationskultur, die die Existenz von Konflikten anerkennt und sich um Konfliktfähigkeit ihrer Mitarbeiter bemüht, wird besser mit auftretenden Konflikten umgehen und sie bewältigen können als eine Organisationskultur, die Konflikte als unerwünscht ansieht und versucht, auftretende Konflikte nach Möglichkeit zu ignorieren oder nur zu beenden, ohne nach den Ursachen zu forschen.

Interne und externe Veränderungsdynamik von Unternehmen: Ein dritter bedeutender Einflussbereich auf die bestehenden Konfliktpotenziale bildet die interne und externe Veränderungsdynamik, der Unternehmen unterliegen. Die auch vom Markt zunehmend geforderte Innovations- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen wirkt sich natürlich auch stark auf die Anforderungen und Aufgaben der Mitarbeiter aus. Je häufiger und drängender Veränderungen im Unternehmen erfolgen – z. B. aufgrund von Restrukturierungen im Unternehmen, der Besetzung neuer Geschäftsfelder, Produktions- oder Produktänderungen, Fusionen o. Ä. –, desto belastender und damit auch konfliktbehafteter werden die Auswirkungen auf die beteiligten Akteure bzw. Mitarbeiter. Damit einher geht vielleicht auch die Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, nicht mehr leistungsfähig genug zu sein oder mit neuen Kollegen zusammenarbeiten zu müssen, mit denen man sich nicht gut versteht.

Einen Überblick über mögliche Konfliktpotenziale bietet Tabelle 4. Als zentrale Bereiche werden hier die *Menschen* (Mitarbeiter), die *Prozesse* und die *Strukturen* unterschieden.

Konfliktpotenziale in Unternehmen		
Menschen	individuelle Tendenzen	Bedürfnisse, Ziele, Visionen, Wünsche Interessen, Neigungen kultureller und gesellschaftlicher Hintergrund persönliche Konfliktgeschichte fachliche Kompetenzen
	persönliche Konfliktfähigkeiten	Erfahrungen mit Konfliktmanagement Wahrnehmungsfähigkeiten Analysefähigkeiten Kommunikationsfähigkeiten
	Einstellungen	person- oder umfeldorientierte Zuschreibung von Konfliktursachen Haltungen gegenüber Konflikten (Gewinner, Verlierer)
Prozesse	Ausrichtung	Sinn und Zweck, Werte Visionen Kundenperspektive Aufgaben, Aufgabenverteilungen, Funktionen
	Organisationskulturen	Partizipationsmöglichkeiten Unternehmensidentität Glaubenssysteme Fehlerkultur
	Interaktionen	Rollen typische Machtmuster (informell) gemeinsame Glaubenssysteme und Werte informelle Spielregeln Teamarbeit Betriebsklima
	Führungsprozesse	Zielfindungs- und Strategieprozesse Entscheidungsprozesse Gehaltsfindungssysteme Umsetzung von Policies in Programme Veränderungsmanagement
Systeme	Strukturen	Aufbauorganisation zentrale – dezentrale Organisation Projekt-, Matrix-, Netzwerkorganisation
	physische Ressourcen	Maschinen, Gebäude, Technologien Umfeld Produkte
	Finanzen	Controlling Bilanzierung, Planungssysteme
	Managementsysteme	Unternehmenspolitik Hierarchien Personalsysteme (Gehalt, Schulung, ...) Kontrollsysteme

Tabelle 4:
Konfliktpotenziale in Unternehmen. Quelle: KREYENBERG 2005, S. 53.

Es gibt zahlreiche unternehmens- und arbeitsbezogene Konfliktpotenziale. Sie ergeben sich aus der Vielzahl an Akteuren, die im Unternehmen zusammenarbeiten, aber durchaus unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen können sowie verschiedene Beziehungen zueinander haben. Auch bestehende Organisationsstrukturen sowie die unternehmensinterne aber auch -externe Veränderungsdynamik können Konfliktpotenziale sein, denen Unternehmen ausgesetzt sind.

- κ ⇒ 2 Überlegen Sie sich bitte jeweils ein konkretes Beispiel für Konfliktpotenziale,
- die aus der Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen resultieren,
 - die aus bestehenden Organisationsstrukturen resultieren können und
 - die aus der unternehmensexternen Veränderungsdynamik resultieren.

3.2 Verlauf von Konflikten

Für die Konfliktanalyse ist es wichtig, die Entstehung und Entwicklung von Konflikten zu verstehen und nachzuvollziehen, und zwar sowohl zeitlich als auch inhaltlich. So können wichtige Entwicklungsphasen des Konfliktes rekonstruiert werden.

Trotz individueller Unterschiede lässt sich der Verlauf von Konflikten meistens in *typische Phasen* einteilen, nämlich in die *Anbahnung*, die *Rationalisierung*, die *Emotionalisierung* und den *offenen Kampf bzw. den Rückzug oder die Verhärtung*. Schauen wir uns die einzelnen Phasen genauer an (vgl. KREYENBERG 2005, S. 64 ff.):

1. Anbahnung

Konflikte bahnen sich häufig an durch einzelne Missstimmungen, kleinere Meinungsverschiedenheiten oder unterschiedliche Zielsetzungen. Auslöser können einzelne Ereignisse oder auch strukturelle Veränderungen sein. Die Beteiligten spüren ein gewisse Gereiztheit oder ein Unwohlsein in bzw. mit der Situation. Der Konflikt bahnt sich langsam unterschwellig an.

2. Rationalisierung

In dieser Phase wird den Beteiligten bewusster, dass sich ein Konflikt entwickelt. Die Argumentationen der Beteiligten sind hier noch recht sachlich und die Beteiligten versuchen, ihre Differenzen über eine sachliche Auseinandersetzung zu lösen. Allerdings bauen sich bei allen auch schon erste negative Emotionen auf. Es kann auch sein, dass bereits hinter dem Rücken des anderen über ihn geredet wird oder Witze gemacht werden.

3. Emotionalisierung

Kann der Konflikt nicht über eine sachliche Auseinandersetzung gelöst werden, so steigt der Grad der emotionalen Beteiligung. Die Konfliktparteien sind zunehmend verärgert oder frustriert. Anstatt ruhig über die Konflikthalte zu sprechen, werden beide Seiten auch in ihren Äußerungen immer emotionaler und persönlicher („Lass mich doch in Ruhe“, „Du willst mich ja gar nicht verstehen“).

4. Offener Kampf oder Rückzug/Verhärtung

Irgendwann eskaliert der Konflikt und bricht offen aus. Weil sich bei den Konfliktparteien schon so viel Ärger, Wut oder Enttäuschung aufgestaut hat, reicht oft eine Kleinigkeit, um „das Fass zum Überlaufen zu bringen“. Dann hat sich ein *offener, heißer Konflikt* entwickelt, der emotional stark belastet ist.

Doch nicht bei allen Konflikten kann der Emotionalisierung freien Lauf gelassen werden. Bei Konflikten zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten werden sich die Beteiligten wohl kaum anschreien. Wahrscheinlicher ist, dass die Beteiligten ihren Ärger hinunterschlucken und sich dieser Konflikt zu einem *kalten Konflikt* verhärtet. Damit verbunden ist ein Rückzug der Beteiligten; dieser kann sich äußern als „Dienst nach Vorschrift“, darin, den anderen zu ignorieren, überfreundlich oder sarkastisch zu sein. Allerdings können Konflikte auch nach einer offenen Kampfphase verhärten und

sich zu lang andauernden kalten Konflikten entwickeln. Abbildung 4 im folgenden Abschnitt verdeutlicht die typischen Phasen eines Konfliktverlaufs.

3.3

Phasenmodell der Eskalation von GLASL

FRIEDRICH GLASL hat ein detailliertes Phasenmodell der Eskalation entwickelt, anhand dessen ein typischer Konfliktverlauf bzw. eine Konflikteskalation deutlich wird. Das Modell unterscheidet neun Eskalationsstufen (vgl. GLASL 2002, S. 233 ff.).

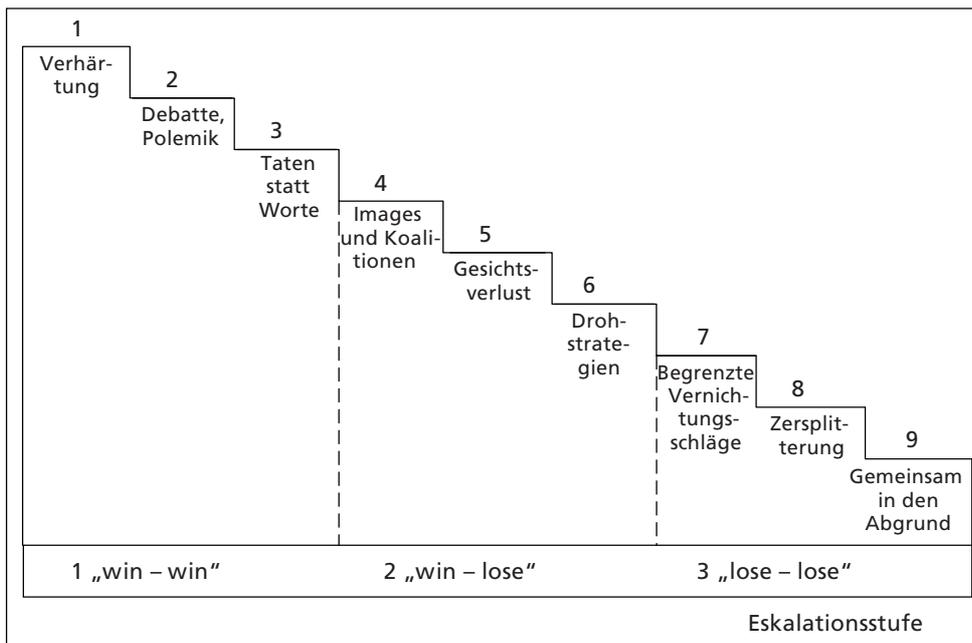


Abbildung 4:
Phasenmodell der Eskalation. Quelle: GLASL, 2002, S. 236.

Das Phasenmodell der Eskalation basiert auf den Erfahrungen vielfältiger Praxisfälle sowie auf eigenen wissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. GLASL 2002, S. 233).

Das Phasenmodell ist ursprünglich schwellenartig konstruiert, wobei diese Schwellen Stromschnellen symbolisieren, die die Konfliktparteien immer weiter abwärts treiben. Vereinfachend ist das hier abgebildete Modell als abwärts laufende Treppe dargestellt. Die angedeutete Abwärtsbewegung symbolisiert dabei das Abrutschen der Konfliktparteien in immer gewaltsamere Formen der Auseinandersetzung.

Wie Sie in der Abbildung sehen, ist das Modell in drei Phasen gegliedert, die jeweils drei Stufen umfassen.

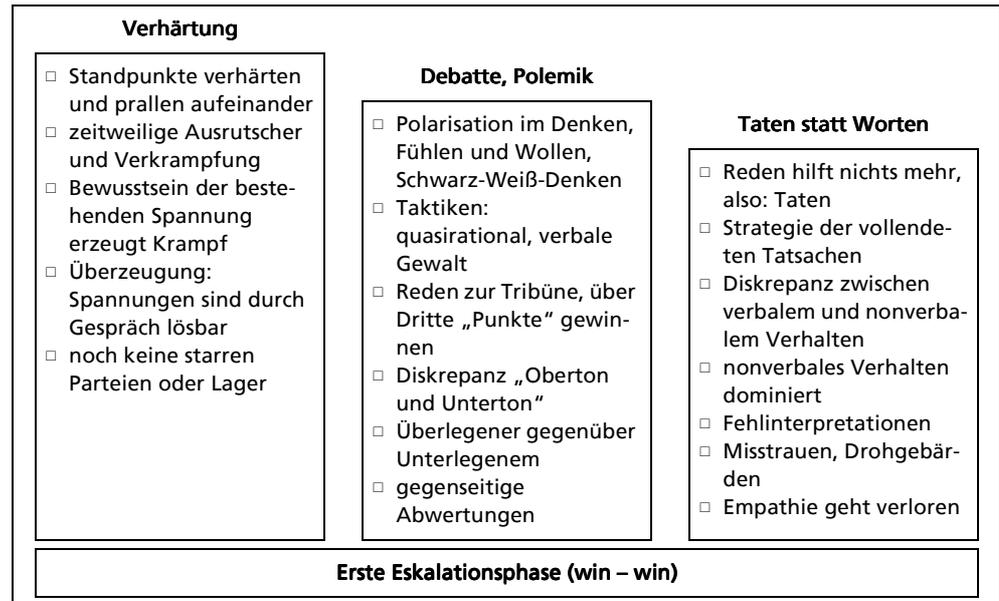
Die erste Phase *win-win* spiegelt den Beginn der Konflikteskalation. Hier herrscht noch die Überzeugung vor, dass beide Konfliktpartner gewinnen können. In der zweiten Phase der Konflikteskalation *win-lose* haben die Beteiligten schon die Befürchtung, dass nur einer gewinnen kann und der andere verlieren wird. Sie ist durch Misstrauen, Unsicherheit und den Wunsch geprägt, selbst zu gewinnen und den anderen verlieren zu lassen. Die Konfliktparteien kämpfen um die eigenen Ziele und versuchen sie durchzusetzen. In der dritten Phase der Konflikteskalation (*lose-lose*) ist allen Beteiligten mehr oder weniger klar, dass es keinen Gewinner mehr geben wird, sondern dass beide verlie-

ren werden. So geht es hier im Wesentlichen darum, den eigenen Schaden und mögliche Verluste zu begrenzen.

Im Folgenden werden wir uns mit diesen drei Phasen und den dazugehörigen Stufen näher befassen.

3.3.1 Eskalationsstufen der ersten Phase: „win – win“

Abbildung 5:
Stufen der ersten Eskalationsphase. Quelle: in Anlehnung an GASL 2002, S. 236 f.



1. Stufe: Verhärtung

In der ersten Stufe „Verhärtung“ unterscheidet sich der Konflikt noch nicht so sehr von einer normalen Meinungsverschiedenheit oder inhaltlichen Auseinandersetzung. In jedem Team gibt es Situationen, in denen unterschiedliche Meinungen, Ansichten oder Wege zur Zielerreichung diskutiert werden und sich die Beteiligten nicht einigen können. Allerdings ist diese erste Stufe der Verhärtung dadurch gekennzeichnet, dass die Unvoreingenommenheit der Kommunikationspartner schwindet und sich die Standpunkte der Konfliktpartner zu verfestigen beginnen. Dies wird daran deutlich, dass Unstimmigkeiten zwischen den Konfliktpartnern auftreten, die Beteiligten nicht mehr so offen sind für Vorschläge oder die andere Meinung des Konfliktpartners und dass Alternativen zur eigenen Sichtweise nicht mehr wirklich in die Überlegungen miteinbezogen werden. Die verschiedenen Standpunkte beginnen sich gegenseitig auszuschließen. Man beharrt auf der eigenen Überzeugung und möchte diese durchsetzen. Dies führt dazu, dass die Auseinandersetzung kompromissloser wird, die Beteiligten gereizter sind und sensibler auf das Verhalten des Konfliktpartners reagieren.

In dieser ersten Stufe bestehen noch gemeinsame Ziele, die man versucht durch eine immer noch sachlich geprägte Auseinandersetzung zu erreichen. Allerdings nimmt das Misstrauen zwischen den Konfliktpartnern zu und die Auseinandersetzung wird emotionaler. Es haben sich aber noch keine getrennten Parteien oder Lager gebildet, die jeweils eine eigene Überzeugung vertreten.

2. Stufe: Debatte, Polemik

Gewinnen die Konfliktparteien den Eindruck, dass eine „normale“ sachliche Auseinandersetzung auf Augenhöhe schwierig ist und die Parteien jeweils auf ihren Standpunkten beharren, so werden taktische Überlegungen angestellt, wie die eigenen Interessen oder Ziele doch noch durchgesetzt werden können. Damit haben die Konfliktpartner die Schwelle zur zweiten Eskalationsstufe „Debatte, Polemik“ überschritten.

In der zweiten Eskalationsstufe wird immer noch miteinander diskutiert, aber der Ton wird schärfer und das Handeln wird taktischer. Die Beteiligten sind noch der Überzeugung, dass sie beide ihre Ziele erreichen können, aber der Weg zur Einigung soll nun verstärkt durch ein taktisches Vorgehen unterstützt werden. Dieses taktische Vorgehen kann darin zum Ausdruck kommen, dass zusätzliche Fakten gesammelt werden und die Argumentation ausgefeilter und taktisch aufbereitet wird, um die Gegenseite von der eigenen richtigen Argumentation zu überzeugen. Oder man argumentiert vor Dritten, die unter Umständen die eigene Meinung unterstützen und zu „Verbündeten“ werden.

Die Atmosphäre zwischen den Gesprächspartnern wird angespannter, der Ton kann schwanken zwischen einem sachlichen Ton und unterschwelligem, sarkastischen Bemerkungen, auch kann es zu gelegentlichen verbalen Ausrutschern kommen. Die beiden Parteien versuchen, ihre (vermeintliche) Überlegenheit gegenüber der anderen Seite auszuspielen, wobei die Gegenseite unter Umständen herabgesetzt bzw. abgewertet wird. Hierzu können Zurechtweisungen, bestimmendes oder dominantes Verhalten gehören. Hier beginnt auch die Parteienbildung, man sucht Verbündete und es können sich verschiedene Lager bilden.

3. Stufe: Taten statt Worte

In der dritten Eskalationsstufe sinkt die Hoffnung auf eine gemeinsame Lösung. Die Parteien haben den Eindruck, dass man „mit dem anderen nicht reden kann“, dass Gespräche kaum noch oder gar keinen Sinn haben. Andererseits sind die Konfliktparteien von der Richtigkeit ihrer Argumentation und ihrer Ansichten überzeugt. Um diese dennoch durchsetzen zu können, wandelt sich die Strategie weg vom Gespräch und hin zu konkreten Taten. Mit deren Hilfe sollen Fakten oder vollendete Tatsachen geschaffen werden, die die eigene Zielerreichung unterstützen. Dadurch sinken natürlich das gegenseitige Verständnis und auch die Dialogfähigkeit der Konfliktpartner. Als zusätzliches Problem ergibt sich hier, dass Diskrepanzen auftreten zwischen dem verbalen und dem nonverbalen Verhalten der Beteiligten. Da nicht mehr viel miteinander gesprochen wird (verbales Verhalten), dominiert eher das nonverbale Verhalten in Form von konkreten Handlungen. Dieses nonverbale Handeln bietet aber viele Spielräume für Missverständnisse und Fehlinterpretationen; so werden die Konfliktparteien schnell die meisten Handlungen der Gegenpartei als Angriff auf die eigenen Ziele oder Ansichten auffassen, unabhängig von der tatsächlichen Intention der jeweiligen Handlungen. Die konkreten Aktivitäten haben häufig auch den Charakter von Drohgebärden, mit denen man die andere Konfliktpartei einschüchtern möchte.

Damit einher geht die eigene immer geringere Bereitschaft, nachzugeben, verbunden mit der Erwartung an den anderen, nachzugeben. Diese Diskrepanz zwischen der eigenen mangelnden Kompromissbereitschaft und der vom anderen geforderten Kompromissbereitschaft birgt erhebliche Spielräume für Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Mehrdeutigkeiten.

Auch die Gruppenbildung bzw. der Gruppenzusammenhalt mit „Gleichgesinnten“ wird immer fester. „Wir sitzen in einem Boot“ oder „Wir müssen jetzt zusammenhalten“ sind typische Formulierungen für den starken Gruppendruck, der sich hier entwickelt.

Konfliktlösungs-
möglichkeiten

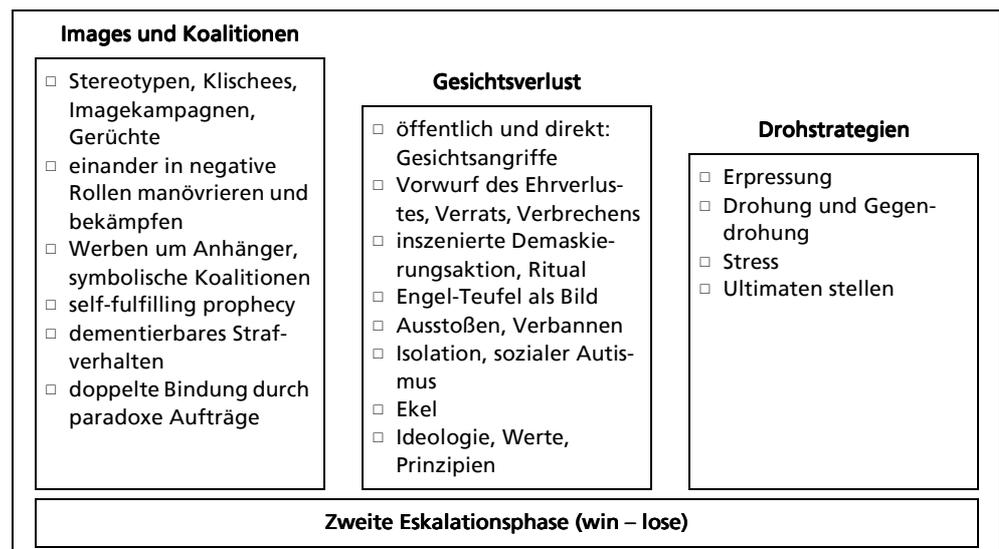
In dieser ersten Phase der Eskalation kommen viele Konfliktparteien noch aus eigener Kraft zu einer akzeptablen Lösung. Hilfreich bzw. notwendig ist hierbei eine interne Moderation, z. B. durch eine strukturierte Diskussionsleitung, die häufig von internen neutralen Mitarbeiter oder dem Vorgesetzten übernommen wird. Wird keine Lösung des Konfliktes erreicht und auch kein Konfliktlösungsversuch unternommen, so beginnt meist die zweite Phase der Eskalation.

3.3.2

Eskalationsstufen der zweiten Phase: „win – lose“

In der zweiten Phase der Eskalation geht keiner der Beteiligten mehr davon aus, dass beide Seiten gewinnen können. Vielmehr ist klar, dass nur einer der Beteiligten gewinnen kann und der andere verlieren wird. Hier geht es nun darum, selbst zu gewinnen und den anderen verlieren zu lassen. Diese zweite Phase umfasst die folgenden Stufen:

Abbildung 6:
Zweite Eskalationsphase
(win – lose). Quelle: in
Anlehnung an GLASL 2002,
S. 236 f.



4. Stufe: Images und Koalitionen

In dieser Phase herrschen große Kommunikationsbarrieren und der Umgang miteinander wird rauer, aggressiver und rücksichtsloser. Die Konfliktpartner denken zunehmend in Stereotypen. Sie bauen deutliche gegenseitige Feindbilder voneinander auf und verhalten sich dem anderen gegenüber auch feindseliger. Diese Feindbilder bilden Stereotypen, als Vorurteile mit festen Vorstellungsklischees. So werden dem jeweiligen Konfliktpartner bzw. mittlerweile -gegner bestimmte negative Eigenschaften, Ziele und Verhaltensweisen unterstellt, die gegen einen selbst gerichtet sind und daher bekämpft werden müssen. Durch die eingeschränkte Wahrnehmung und die angespannte Situation nimmt man beim jeweils anderen im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung nur noch das negative Handeln wahr.

Die Konfliktpartner denken zunehmend in Dualitäten: in Schwarz-Weiß-Bildern, Wahrheit oder Lüge, dafür oder dagegen. Die Zwischentöne fehlen und ein differenziertes Denken und Beurteilen erfolgt nicht mehr. Darüber hinaus werden die jeweiligen Ansichten und Standpunkte als Gegensätze wahrgenommen, die nicht vereinbar sind. Dadurch fühlt man sich selbst in einer Verteidigungssituation, die das eigene Verhalten als gut und richtig rechtfertigt. So geht auch mit dem Feindbild dem anderen gegenüber ein übersteigertes positives Selbstbild einher, das es auch anderen gegenüber zu wahren gilt. Anzeichen hierfür sind z. B. Imagekampagnen, um das eigene Bild und die eigene Reputation aufrechtzuerhalten und zu wahren. Zur Bestätigung des negativen Feindbildes und des eigenen guten Selbstbildes scheut man auch nicht vor Gerüchten oder negativen Kampagnen zurück.

Ebenfalls auffällig in dieser Stufe ist das Werben um Anhänger der eigenen Position und die Suche nach bislang noch nicht involvierten Koalitionspartnern, die die eigenen Ansichten und Absichten unterstützen. Diese Koalitionen dienen in erster Linie als Bündnis gegen den gemeinsamen Außenfeind, sind aber im Inneren oft nicht sehr tragfähig. Der Konflikt verlagert sich in dieser Stufe von der Sachebene auf die Beziehungsebene. So ist nicht mehr das sachliche Thema bzw. das ursprüngliche Problem zwischen den Beteiligten wichtig, sondern es geht überwiegend nur noch darum, den Konfliktgegner zu besiegen. Das zeigt sich auch in den Handlungen der beteiligten Konfliktpartner. Typisch ist beispielsweise ein sogenanntes *dementierbares Strafverhalten*; darunter versteht man Verhaltensweisen, die nach außen zwar die Form wahren, tatsächlich aber den Konfliktpartner treffen und verletzen. Hierzu zählen u. a. Provokationen, scheinbar unbeabsichtigte Bemerkungen oder Verhaltensweisen mit negativen Folgen für den Konfliktpartner, Dienst nach Vorschrift oder versehentliche Fehler, die auf den anderen zurückfallen oder ihm Schaden zufügen.

5. Stufe: *Gesichtsverlust*

Die Wahrung des eigenen Gesichtes ist ein zentraler Bestandteil der moralischen Anerkennung. Wird nun einer der Konfliktpartner demaskiert und verliert dadurch sein Gesicht, so wird er ebenfalls mit der Demaskierung des Konfliktpartners reagieren, um sich selbst wieder zu rehabilitieren. Damit hat der Konflikt eine weitere Eskalationsstufe erreicht. Die erste Demaskierung eines Konfliktpartners muss nicht unbedingt absichtlich erfolgen, entscheidend ist aber die Tatsache des Gesichtsverlustes an sich, die weitere gegenseitige Demaskierungen nach sich zieht. Demaskierungen können u. a. darin bestehen, dass dem anderen Verrat, eine verbrecherische Handlung oder unredliches Verhalten öffentlich angelastet wird oder dass man Geschichten oder Enthüllungen über den anderen verbreitet. Mit der Demaskierung einher geht häufig ein „Aha-Erlebnis“, dass man nun endlich das wahre Wesen des Konfliktpartners erkannt hat und es sichtbar wird. Im Nachhinein werden nun viele vorher unverständliche Verhaltensweisen (scheinbar) logisch und nachvollziehbar, dem Konfliktpartner wird damit sozusagen eine neue Identität zugeschrieben, nämlich „das wahre Gesicht des Gegners“. Die gegenseitige Ablehnung kann dadurch zum Ausdruck kommen, dass man den anderen aus bestimmten sozialen Gemeinschaften ausschließt, gar verstößt oder dass man versucht, den anderen zu isolieren. Dies kann bis zur körperlichen Ablehnung gehen, z. B. indem man sich vor dem anderen ekelt oder seine Nähe nicht ertragen kann.

Zwischen den Konfliktparteien besteht nun ein tiefer Vertrauensbruch. Der Konflikt verschärft sich dadurch natürlich noch weiter, die Fronten werden noch härter, man ist

nun gar nicht mehr bereit, von der eigenen Position abzurücken oder gar Zugeständnisse zu machen. Im Gegenteil, wenn überhaupt werden von der Gegenseite erste Schritte und Zugeständnisse zur Konfliktlösung erwartet. Die gegenseitigen Demaskierungen führen dazu, dass es gar nicht mehr um die Sache an sich geht, sondern nur noch darum, dem anderen einen ähnlichen Schaden bzw. Gesichtsverlust zuzufügen.

6. Stufe: Drohstrategien

Ist die Stufe zu den Drohstrategien überschritten, so entwickelt sich der Konflikt zu einer echten Krise für die Beteiligten. Der Stress steigt stark an und die Folgen der eigenen Handlungen werden immer weniger überschaubar. Zusätzlich verfestigen sich die jeweiligen Haltungen der Beteiligten noch mehr. Insgesamt erhöht sich sowohl der Druck innerhalb des Konfliktes als auch der Druck von außen. Die Konfliktpartner versuchen nun, durch explizite Drohstrategien, wie z. B. Aufstellung von Forderungen mit entsprechenden Sanktionen oder gar durch Erpressung bei der Gegenseite die eigenen Forderungen durchzusetzen. Dies bewirkt jedoch kein Einlenken des Konfliktpartners, sondern im Gegenteil Gegendrohungen der anderen Konfliktpartei. Da die Beteiligten nicht mehr in der Lage sind, realistisch die Auswirkungen ihrer Forderungen und angebotenen Sanktionen abzuschätzen und keiner der Beteiligten nachgeben will oder kann, entwickelt sich eine Spirale von Drohung und Gegendrohung. „So entsteht die paradoxe Situation, dass man nur noch durch das glaubwürdige In-Aussicht-Stellen von Gewalt glaubt, die befürchtete Gewalt vermeiden zu können.“ (KREYENBERG 2005, S. 94)

Der äußere Druck auf die Konfliktparteien steigt aber auch. So beginnen die gebildeten Koalitionen und Mitstreiter sich zurückzuziehen. Hierauf reagieren die Konfliktbeteiligten ebenfalls mit Drohstrategien (Ausschluss, Bestrafung etc.) gegenüber ihren ehemals Verbündeten, um diese noch in der Koalition zu halten.

Konfliktbewältigung Bei dieser Eskalation des Konfliktes schaffen es die Konfliktparteien nicht mehr, selbst eine Problemlösung zu erreichen. Dies kann nur noch gelingen, wenn eine externe Konfliktmoderation hinzugezogen oder eine Mediation durchgeführt wird.

3.3.3

Eskalationsstufen der dritten Phase: „lose – lose“

In dieser dritten Phase der Konflikteskalation haben die Konfliktpartner keine Hoffnung mehr, dass sie gewinnen können. Auch geht es gar nicht mehr um das ursprüngliche sachliche Problem. Im Vordergrund steht das gegenseitige Aufrechnen der zugefügten Schäden. Nach dem Motto: „Wenn ich Verluste ertragen muss, dann soll wenigstens auch der Gegner Schaden erleiden.“ (GLASL 2002, S. 297). Letztlich versuchen die Konfliktparteien aber, ihre eigenen Verluste und Schäden zu begrenzen. Dies wird in der „lose – lose“ Haltung deutlich.

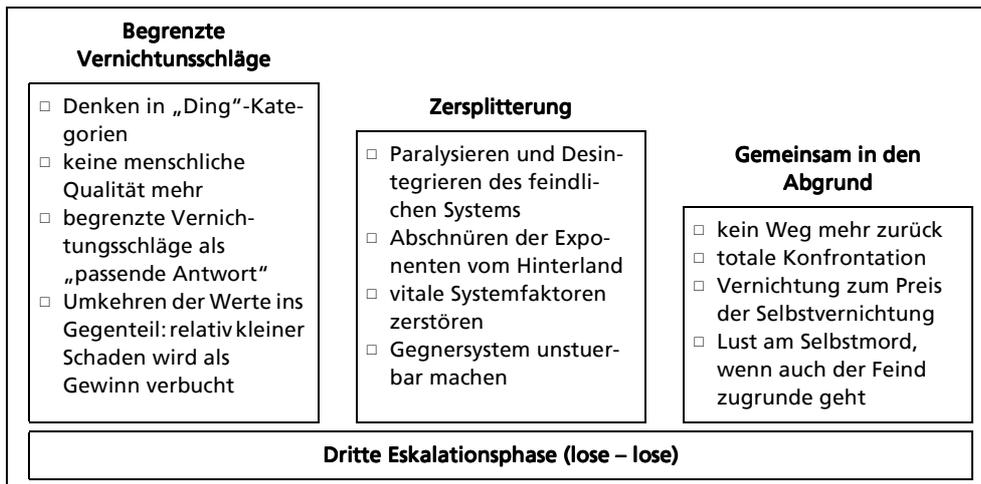


Abbildung 7:
Dritte Eskalationsphase
(lose – lose). Quelle: in
Anlehnung an GLASL 2002,
236 f.).

7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Drohstrategien in der letzten Phase haben die Sicherheitsgefühle der Konfliktpartner stark erschüttert (vgl. GLASL 2002, S. 292); nun traut man dem Konfliktpartner alles zu. Das führt dazu, dass beide Konfliktparteien nun im Wesentlichen um die Sicherung ihrer Existenz kämpfen. Gleichzeitig nehmen die Beteiligten nur noch ihre Sicht der Problematik als richtig wahr und lassen andere Ansichten gar nicht mehr gelten. Gemeinsame Lösungsstrategien erscheinen den Beteiligten mittlerweile undenkbar. Stattdessen scheint das Problem erst dann wirklich gelöst zu sein, wenn auch der Konfliktpartner besiegt bzw. beseitigt ist. Daher muss der Konfliktpartner durch gezielte Schläge bzw. Aktionen in seiner Existenz angegriffen werden.

Damit verbunden ist eine Wahrnehmung des Konfliktpartners nicht mehr als Mensch mit humanen Werten, sondern eher als Sache und unbeseeltes Objekt. Diese *Verdinglichung* bewirkt, dass sich die Beteiligten ohne moralische Skrupel gegenseitig Schäden zufügen und ihre Existenz angreifen können. „Jede Konfliktpartei denkt über den Gegner, der zum störenden Objekt herabgesunken ist, nur noch in Quantitäten des Schadens und der Zerstörung, jenseits von menschlichen Gefühlsdimensionen.“ (GLASL 2002, S. 292). Diese Haltung wird zum Teil auch verbal deutlich kommuniziert.

Die Kommunikation zwischen den Konfliktpartnern reduziert sich auf eine Einwegkommunikation in Form von Anweisungen, Statements, Bekundungen, die vom anderen nur noch zur Kenntnis genommen werden sollen. Selbst erlebt man Kommunikationsversuche des anderen eher als Angriff und verschließt sich daher einer echten Kommunikation.

Bei den Angriffen auf den Konfliktgegner geht es in dieser Phase vor allem darum, seine Sanktionsmacht zu treffen, die vorher für die Drohstrategien eingesetzt wurde, mit dem Ziel, den Konfliktgegner zu entmachten. Insofern sind Angriffe noch als begrenzt zu bezeichnen. Konkrete Maßnahmen bestehen z. B. im Angriff auf die Legitimität des Gegners, z. B. durch das Veröffentlichen vermeintlicher Macht- oder Kompetenzmissbräuche etc. Organisationsbezogen können sich Angriffe z. B. gegen Kontrollsysteme von Organisationen (z. B. Qualitätskontrolle, Zeitkontrolle), gegen bestimmte Abteilungen oder aber gegen die laufende Produktion (z. B. durch mutwillige Störungen oder Eingriffe in die Produktion, Sabotage) richten. Darüber hinaus werden auch die Mitglieder der gegnerischen Koalition angegriffen, um den Zusammenhalt der Koalition des Gegners zu stören. Dies kann durch das Verbreiten von Gerüchten, Bedrohungen oder

Verleumdungen geschehen. Sinn und Zweck dieser begrenzten Vernichtungsschläge ist es, trotz der steigenden eigenen Machtlosigkeit durch die Zerstörung noch Macht auszuüben. Dabei findet eine Umkehrung der Werte statt: Kleinere eigene Schäden, die man durch die Angriffe des anderen erleidet, werden nicht als Schäden, sondern als Gewinn gewertet, sofern es einem gelingt, dem anderen größere Schäden zuzufügen.

8. Stufe: Zersplitterung

In dieser Stufe erfolgt der Übergang von einzelnen Angriffen (begrenzten Vernichtungsschlägen) hin zu umfassenden Vernichtungsaktionen. Diese zielen darauf, die Macht- und Existenzgrundlage der anderen Konfliktpartei zu zerstören, den Gegner zu zersplittern (Paralisieren und Desintegrieren des feindlichen Systems).

Um dies zu erreichen, wird einerseits versucht, den Konfliktpartner von seinen Unterstützern und seinen Koalitionspartnern zu trennen, sofern diese noch nicht zerfallen sind. Andererseits zielen die Angriffe auf die vitalen Zentren des Gegners, beispielsweise auf die Entscheidungszentren oder die Versorgungs- und Legitimierungszentren. Die Konfliktparteien spüren, dass sie in dieser Eskalation gefangen sind, was sie noch aggressiver macht. Sie greifen zu allen Mitteln, um dem anderen Schaden zuzufügen und ihn zu vernichten. Allerdings hoffen die Konfliktparteien noch, selbst zu überleben.

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Aufgrund der eskalierten Gewalt wird den Konfliktparteien klar, dass es keinen Weg zurück mehr gibt. So wird nun alle verfügbare Gewalt eingesetzt, um den anderen zu vernichten. Hierbei gehen die Beteiligten auch das Risiko ein, selbst vernichtet zu werden. Einen Weg zur Umkehr sieht keiner der Beteiligten mehr, stattdessen setzen sie auf eine totale Vernichtung. Obwohl die Beteiligten sehen, dass sie selbst mit in den Abgrund stürzen, machen sie weiter. Was sie antreibt ist die Genugtuung, dass der andere auch mit untergeht. „Damit erlaubt der wechselseitige Selbstmord den Parteien, sogar noch im Untergang über den Gegner zu triumphieren, weil seine Chance auf Überleben gleichfalls zerschlagen werden konnte.“ (GLASL 2002, S. 300)

Konfliktlösungs-
möglichkeiten

In dieser Phase völliger Eskalation gibt es nur zwei Möglichkeiten, den Konflikt zu beenden. Erstens, mindestens einer der Beteiligten flüchtet (archaische Form der Konfliktlösung); oder zweitens, der Konflikt wird durch eine dritte, stärkere Macht beendet, bevor es zur völligen Vernichtung der Beteiligten kommt.

Konflikte verlaufen typischerweise in den Phasen Anbahnung, Rationalisierung, Emotionalisierung und offener Kampf oder Rückzug. Das Modell von GLASL beschreibt die mögliche Eskalation von Konflikten in neun Phasen: 1. Verhärtung, 2. Debatte, Polemik, 3. Taten statt Worte, 4. Images und Koalitionen, 5. Gesichtsverlust, 6. Drohstrategien, 7. Begrenzte Vernichtungsschläge, 8. Zersplitterung, 9. Gemeinsam in den Abgrund.

K ⇒ 8 Erläutern Sie den typischen Verlauf von Konflikten.

K ⇒ 14 Erläutern Sie, warum das Eskalationsmodell von GLASL in drei Phasen (win – win, win – lose, lose – lose) unterteilt ist.

4

Bewältigung von Konflikten: Wie gehe ich mit Konflikten um?

Nachdem wir uns mit der Vielfalt unternehmensbezogener Konfliktpotenziale beschäftigt haben und auch typische Verläufe von Konflikten und ihrer Eskalation detailliert betrachtet haben, beschäftigen wir uns nun damit, wie Konflikte bewältigt werden können.

4.1

Grundmuster des Umgangs mit Konflikten

Für den Umgang mit Konflikten gibt es verschiedene Strategien, die Sie im Folgenden kennenlernen werden.

Häufig findet sich in der Literatur die Unterscheidung von fünf grundlegenden Strategien, die je nach Autor teilweise etwas abweichend bezeichnet werden (vgl. z. B. MAHLMANN 2009, S. 69). Allerdings ist ihnen gemeinsam, dass sie die grundlegenden (bzw. typischen) Handlungsmuster repräsentieren, die zur Konfliktlösung zur Verfügung stehen. In Abbildung 8 sind diese grundlegenden Strategien mit ihren z. T. unterschiedlichen Begriffen dargestellt. Die fettgedruckten Begriffe sind angepasst an Konflikte in Unternehmen bzw. im Berufsleben (im Gegensatz zu z. B. militärischen Konflikten). Die Strategien sind danach geordnet, wie ausgeprägt die Orientierung an den eigenen Interessen, aber auch an den Interessen des anderen ist.

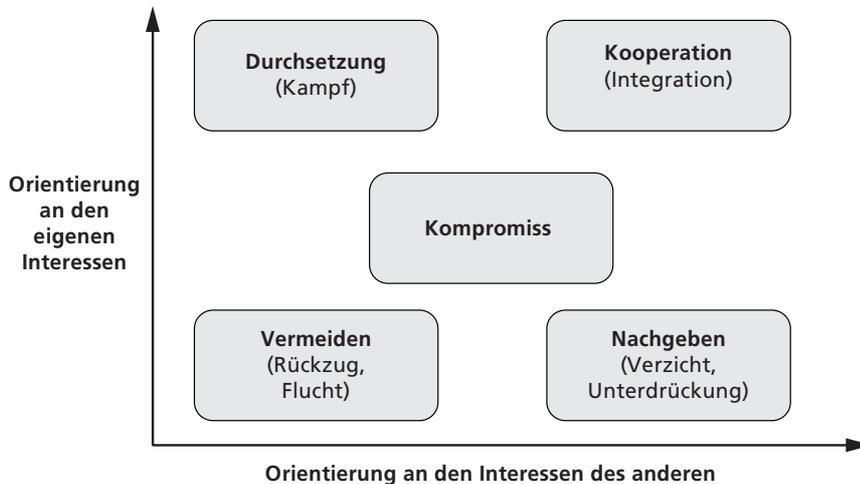


Abbildung 8:
Grundlegende Strategien
zur Konfliktbewältigung

In den folgenden Abschnitten 4.1.1 bis 4.1.5 lernen Sie nun die einzelnen Strategien kennen.

4.1.1

Strategie „Vermeiden (Rückzug, Flucht)“

Die Strategie der Vermeidung zielt darauf, einer Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen, sie zu vermeiden. Die Beteiligten ignorieren den vorhandenen Konflikt nach dem Motto „Konflikte halte ich mir vom Leib“.

Die Bezeichnung als Flucht oder auch als Rückzug verdeutlicht die häufig instinktive Reaktion von (auch zivilisierten) Menschen auf Konflikte. Hierzu zählt das Leugnen oder Ignorieren von Problemen oder auch das Gefühl „bloß weg hier“ (vgl. KREYENBERG 2002, S. 227). Bei dieser Strategie verlieren beide, da der Konflikt schlicht verdrängt wird.

Allerdings kann die Strategie des Vermeidens für mindestens eine Konfliktpartei *nützlich* sein, wenn:

- sie sich dadurch eine kurzfristige Entlastung verschaffen kann bzw. dadurch freie Ressourcen für andere Aufgaben hat;
- die Situation emotional so aufgeheizt ist, dass eine Konfliktbearbeitung im Augenblick nicht möglich ist und sich die Situation erst wieder etwas beruhigen muss;
- der Konfliktpartner in der machtvolleren Position ist, sodass die andere Konfliktpartei keine Chance hätte, die Auseinandersetzung für sich zu gewinnen;
- mindestens eine Konfliktpartei noch zusätzliche Informationen oder eigene Kräfte braucht, um dem Konflikt zu begegnen;
- das zugrunde liegende Problem des Konfliktes nicht wichtig ist.

Die Vermeidungsstrategie birgt aber auch verschiedene *Risiken*:

- Der Konfliktpartner des Nachgebenden kann sich leicht durchsetzen.
- Durch die Vermeidung des Konfliktes staut sich das vorhandene Konfliktpotenzial noch weiter auf. So kann zu einem späteren Zeitpunkt der Konflikt auch wesentlich heftiger ausbrechen und ist dann möglicherweise auch viel schwieriger zu bearbeiten und zu lösen.
- Vermeidet eine Konfliktpartei häufig Konflikte, so kann dies das Selbstbewusstsein desjenigen angreifen, Minderwertigkeitsgefühle wecken und zum Energieverlust desjenigen führen.

Wenn Sie die vorgestellten Nutzen und Risiken vergleichen, wann ist dann wohl die Vermeidungsstrategie sinnvoll?

Die Vermeidungsstrategie ist empfehlenswert, wenn:

- es sich bei dem Konflikt eher um kleinere Probleme handelt oder
- wenn dringende Sachprobleme im Vordergrund stehen, die wichtiger als die Konfliktsache sind, oder
- wenn es eine andere Instanz gibt, die den Konflikt besser oder machtvoller lösen kann.

4.1.2

Strategie „Nachgeben (Verzicht, Unterdrückung)“

Bei der Strategie des Nachgebens steckt die eine Konfliktpartei zurück, während die andere Partei ihre Interessen durchsetzt. Das heißt, die nachgebende Partei verliert und kann ihre Interessen nicht durchsetzen, während die andere Konfliktpartei gewinnt und ihre Interessen durchsetzt. Dies erfolgt jedoch, ohne dass der Konflikt wirklich bearbeitet oder gar gelöst wird. Da die eine Partei ihre Interessen quasi opfert, ist die „Lösung“ des Konfliktes nicht wirklich längerfristig tragfähig. Die nachgebende Konfliktpartei kann die Bewertung ihres Verhaltens für sich natürlich umdeuten (z. B. „Ich gebe ja nur nach, weil ich der Klügere bin...“), dann wird das Nachgeben nicht als Niederlage erlebt. Reagiert eine Konfliktpartei häufiger mit Nachgeben, dann kann sich daraus eine dauerhafte defensive Anpassung entwickeln, die Konflikten immer nur nachgibt, anstatt sie zu lösen.

Das Motto dieser Strategie könnte sein: „Mir ist das Ganze nicht so wichtig.“

Die Strategie des Nachgebens bietet sich an, wenn (vgl. KREYENBERG 2005, S. 231):

- der Inhalt des Konfliktes für die nachgebende Partei nicht so wichtig ist, für die sich durchsetzende Partei aber sehr wichtig ist;
- die nachgebende Partei im Unrecht ist (Nachgeben als Entschuldigung);
- durch das Nachgeben eine Eskalation des Konfliktes vermieden wird;
- durch das Nachgeben die Beziehung zum Konfliktpartner verbessert werden kann;
- die nachgebende Partei dadurch ihre Kräfte spart für andere, wichtigere Aufgaben oder Konflikte.

Häufig stabilisiert die Strategie des Nachgebens ein hierarchisches Über-/Unterordnungsverhältnis auf Dauer. Dadurch kann sich der hierarchisch mächtigere, lautere oder aggressivere Konfliktpartner immer eher durchsetzen, egal, ob zu Recht oder Unrecht. Insofern ist die Strategie des Nachgebens nicht empfehlenswert, wenn:

- immer nur eine Konfliktpartei nachgibt, die dadurch ihre Ziele und Interessen nie durchsetzen kann;
- die Konfliktpartei durch das Nachgeben die Erwartung weckt, dass sich die andere Partei beim nächsten Mal wieder durchsetzen kann;
- „nur“ zugunsten der Beziehung Konflikte nicht ausgetragen werden;
- sich die nachgebende Partei als Verlierer fühlt und beim nächsten Mal auf „Rache“ sinnt;
- die Lösung des Konfliktes langfristig wichtig ist.

Insgesamt sollte die Strategie des Nachgebens nur angewandt werden, wenn

- das Anliegen des Konfliktpartners wichtiger ist als das eigene;
- die Beziehung zum Konfliktpartner wichtiger ist als der sachliche Konflikt;
- die nachgebende Konfliktpartei durch das Nachgeben ein anderes, wichtigeres Ziel erreichen kann.

4.1.3 Strategie „Durchsetzen (Kampf)“

Bei der Strategie des Durchsetzens setzt die eine Konfliktpartei ihre Ziele durch, während die andere Konfliktpartei nachgeben muss. Hier stehen die eigenen Interessen im Vordergrund, die durch Überzeugen, Drohen, Bestechung, Unterdrückung oder im Notfall auch mit offenen Angriffen und Aggression durchgesetzt werden. Damit ist die Strategie des Durchsetzens das Gegenstück der Strategie des Nachgebens. Wenn die eine Konfliktpartei ihre Ziele durchsetzt, hat sie den sachlichen Konflikt gewonnen, die Beziehung der Konfliktbeteiligten wird aber zumindest beschädigt sein. Der Vorteil dieser Strategie besteht darin, dass sich die stärkere Konfliktpartei durchsetzt und gewinnt und damit auch gestärkt aus dem Konflikt hervorgeht.

Der Nutzen der Strategie des Durchsetzens besteht darin, dass

- die eine Konfliktpartei ihre Ziele vollständig durchsetzt;
- der (sachliche) Konflikt schnell beendet bzw. entschieden (nicht unbedingt wirklich gelöst) wird.

Als Risiken ergeben sich aus dieser Strategie die folgenden:

- Die Beziehung zwischen den Konfliktpartnern wird höchstwahrscheinlich beschädigt.
- Der unterlegene Konfliktpartner wird sich zukünftig vielleicht rächen oder der Konflikt eskaliert bei einer anderen Gelegenheit.
- Eine zukünftige Kooperation zwischen den Konfliktparteien wird schwieriger.
- Die möglicherweise vorhandenen Synergiepotenziale werden nicht ausgeschöpft: Mögliche gute und faire Lösungen werden nicht genutzt.

Letztlich empfehlenswert ist die Strategie des Durchsetzens nur dann, wenn:

- in akuten Situationen schnell entschieden werden muss und keine Zeit für lange Aushandlungsprozesse da ist;
- Sie von Ihrer Lösung überzeugt sind (z. B. aufgrund umfangreicherer Informationen);
- Kompromiss und Kooperation nicht erfolgreich waren bzw. deren Zeitaufwand unverhältnismäßig hoch gewesen wären.

4.1.4 Strategie „Kompromiss“

Bei der Strategie des Kompromisses erreichen beide Konfliktpartner ihre Ziele nur teilweise, das heißt, dass die Beteiligten bei bestimmten Inhalten auch Kompromisse eingehen müssen und Teilziele nicht erreichen. Beim Kompromiss werden Teillösungen verhandelt, wenn eine vollständige Lösung nicht erreichbar erscheint. So kann ein Kompromiss eine gute, tragfähige Lösung des Konfliktes bedeuten, wenn die Beteiligten dabei ihre Kerninteressen durchsetzen können. Zusätzlich bietet der Kompromiss den Vorteil, dass sich beide Parteien aufeinander zubewegen und konstruktiv versuchen, eine Konfliktlösung zu erreichen.

Die Strategie des Kompromisses verspricht Nutzen, wenn

- die Beziehung der Konfliktpartner wichtig ist und nicht beschädigt werden soll;
- der Konflikt relativ schnell gelöst werden soll;

- die Ziele der Beteiligten nicht unvereinbar sind;
- die Inhalte des Konfliktes für die Beteiligten nicht so sehr wichtig sind.

Nachteilig können Kompromisse sein, wenn sie nur halbherzig erfolgen, wichtige Teilprobleme ausklammern oder Misstrauen und taktisches Verhandeln dominiert. Insofern bestehen die Risiken bei dieser Strategie darin, dass:

- keiner der Beteiligten seine Ziele vollständig erreicht;
- unter Umständen nur halbherzige oder „faule“ Kompromisse eingegangen werden, die keine längerfristige Problemlösung versprechen;
- der Konflikt später nochmals aufbricht und vielleicht eskaliert.

So sind Kompromisse nur dann empfehlenswert, wenn:

- eine relativ schnelle Konfliktlösung erreicht werden muss;
- die Konflikthalte nicht so sehr wichtig sind;
- ein „echter“ Kompromiss erreicht wird, zu dem jeder der Beteiligten im Nachhinein auch wirklich stehen kann.

4.1.5

Strategie „Kooperation (Integration)“

Die Strategie der Kooperation ist die beste Lösung, sozusagen der Königsweg. Allerdings verlangt sie sowohl Engagement als auch Offenheit der Beteiligten, sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene. Mithilfe von Dialogen aber auch mittels Verhandlungen versuchen die Beteiligten, eine echte Konfliktlösung zu entwickeln, wobei beide Seiten ihre Ziele vollständig erreichen. Diese Strategie braucht Zeit, Dialogfähigkeit und Ausdauer, verspricht aber die beste Problemlösung.

Eine Kooperation verspricht folgenden Nutzen:

- Beide Konfliktparteien erreichen vollständig ihre Ziele.
- Beide Konfliktpartner erleben die Kooperation als gemeinsamen Lernprozess, der auch ihre Beziehungsebene stärkt.
- Der gemeinsame Lernprozess stärkt die Kreativität und führt zu vielleicht ganz neuen, besseren Lösungen.

Kooperationen müssen aber nicht in jedem Falle vorteilhaft sein. Sie können auch Risiken bergen, z. B.:

- Eine kooperative Konfliktlösung braucht Zeit und Ausdauer.
- Kooperative Lösungen können kompliziert sein, wenn beide Seiten alle ihre inhaltlichen Ziele erreichen wollen und auch die Beziehungsebene nicht beschädigt werden soll.
- Wenn keine echte Kooperationsbereitschaft da ist, keine Offenheit, sondern Misstrauen vorherrscht, ist eine echte Kooperation kaum möglich.

Daher ist die Kooperation als Strategie vor allem dann empfehlenswert, wenn:

- die Ziele der Beteiligten für beide sehr wichtig sind;
- die Beziehung zwischen den Konfliktpartnern sehr wichtig ist;
- genügend Zeit vorhanden ist, um eine echte Kooperation zu erreichen;
- die Konfliktpartner sich offen und engagiert um eine Kooperation bemühen.

Um mit Konflikten umzugehen, werden folgende grundlegende Strategien unterschieden: „Vermeidung“: Eine oder beide Konfliktparteien gehen dem Konflikt aus dem Weg, indem sie ihn ignorieren. „Nachgeben“: Eine Konfliktpartei gibt nach und stellt damit ihre eigenen Interessen oder Ziele zurück, wodurch die andere Konfliktpartei ihre Ziele und Interessen durchsetzen kann. „Durchsetzen“: Eine Konfliktpartei versucht mit aller Macht, ihre Interessen und Ziele durchzusetzen; die andere Konfliktpartei kann ihre Interessen und Ziele nicht durchsetzen. „Kompromiss“: Beide Konfliktparteien einigen sich auf einen Kompromiss, das heißt, beide können ihre Ziele und Interessen nur teilweise durchsetzen, in anderen Teilzielen oder Teilinteressen müssen sie Zugeständnisse machen. „Kooperation“: Hier erreichen beide Konfliktparteien durch Verhandlungen eine echte Konfliktlösung und können alle ihre Ziele und Interessen durchsetzen (ideale Lösung).

- κ ⇒ 7 Wann (in welcher Situation) wäre die Strategie der Durchsetzung die angemessene Strategie und wann wäre die Strategie des Kompromisses geeigneter?

4.2 Methoden zur Konfliktlösung

Zur Bewältigung und Lösung von Konflikten stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Bei der Einteilung der Methoden orientieren wir uns hier am Grad der Eskalation von Konflikten. Schauen wir uns noch einmal das Eskalationsmodell von GLASL an, so können die verschiedenen Methoden anschaulich zugeordnet werden – zumindest tendenziell. Betrachten Sie dazu die folgende Abbildung 9.

In den ersten beiden Eskalationsphasen des Eskalationsmodells ist noch eine Konfliktlösung zwischen den Beteiligten möglich. Ab der dritten Eskalationsstufe (Taten statt Worte) bis zur vierten Eskalationsstufe (Images, Koalitionen) bedarf es vermutlich schon eines Vermittlungsverfahrens, um die Konfliktpartner zu einer gemeinsamen Lösung zu bewegen. Kommt es schon zu Gesichtsverlusten (fünfte Eskalationsstufe) oder Drohstrategien (sechste Eskalationsstufe), so wird vermutlich schon ein Schlichtungsverfahren benötigt, um diesen Konflikt zu lösen bzw. zu beenden. Ist der Konflikt soweit eskaliert, dass es schon zu begrenzten Vernichtungsschlägen kommt oder zur Zersplitterung, oder stehen die Konfliktgegner bereits vor dem Abgrund, so bedarf es eines unbedingten Machteingriffs, um diesen Konflikt zumindest zu stoppen; ob hier noch eine Lösung des zugrunde liegenden Problems möglich ist, hängt vom Einzelfall ab.

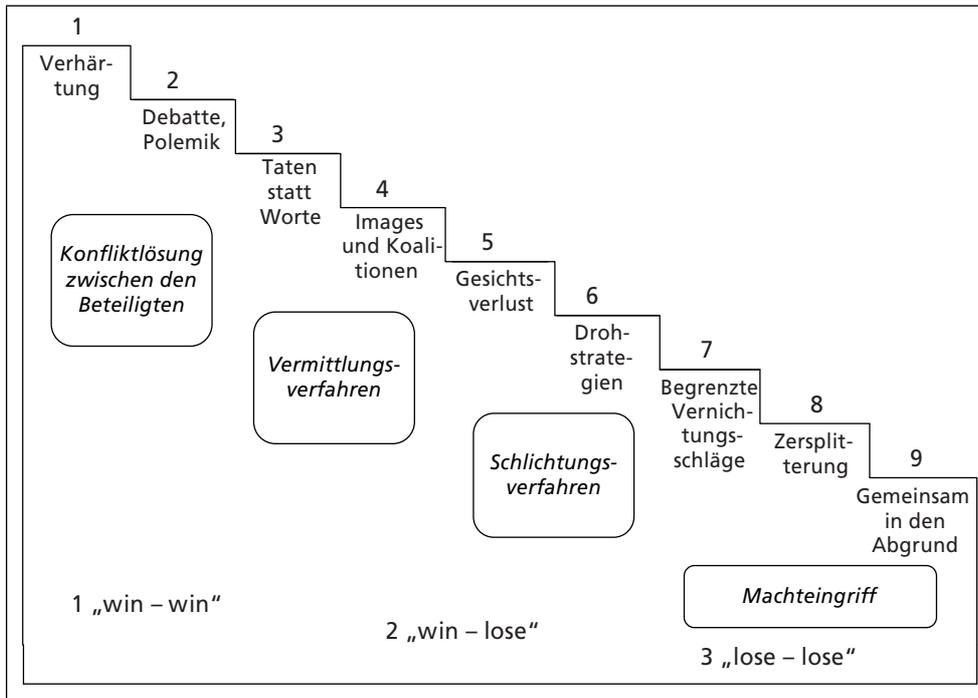


Abbildung 9:
Methoden zur Konflikt-
lösung in Abhängigkeit der
Konflikteskalation. Quelle:
in Anlehnung an KREYEN-
BERG 2005, S. 246.

Die einzelnen Methoden zur Konfliktlösung wollen wir nun näher betrachten.

4.2.1 Konfliktlösung zwischen den Beteiligten

Voraussetzung für eine Konfliktlösung zwischen den Beteiligten ist, dass alle Konfliktparteien die Bereitschaft und den ehrlichen Willen haben, den bestehenden Konflikt zu lösen. Im Folgenden werden zwei Methoden vorgestellt, die beide dazu dienen, eine Einigung zu erreichen. Das sind einmal *Konfliktlösungsgespräche* und andererseits das *sachgerechte Verhandeln*.

4.2.1.1 Konfliktlösungsgespräche

Das Ziel von *Konfliktlösungsgesprächen* besteht darin, einen bestehenden Konflikt zwischen den Beteiligten offen anzusprechen und zu versuchen, die Ursachen zu identifizieren und ihn zu lösen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 247). Möglich und erfolgreich sind Konfliktlösungsgespräche vor allem in den beiden Anfangsphasen eines Konfliktes, wenn sich die Beteiligten noch im Gespräch über ihre Meinungsverschiedenheiten oder unterschiedlichen Interessen auseinandersetzen.

Häufig macht eine Partei den ersten Schritt und wünscht sich ein klärendes Gespräch über den Konflikt. Dabei muss die andere Konfliktpartei nicht unbedingt auch ein Interesse an einem gemeinsamen Gespräch haben. In diesem Fall ist es wichtig, zunächst die Bereitschaft der anderen Konfliktpartei für ein gemeinsames Gespräch zu wecken.

Wichtig ist auch, dass Konfliktlösungsgespräche gut vorbereitet und auch nachbereitet werden. Insofern lassen sich drei inhaltliche Phasen von Konfliktlösungsgesprächen unterscheiden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 247):

- die Vorbereitung,
- die Durchführung und
- die Nachbereitung.

Die Vorbereitung von Konfliktlösungsgesprächen

Konfliktlösungsgespräche sollten gut vorbereitet werden. Dies dient dazu, dass sich die initiiierende Konfliktpartei darüber klar wird, was sie mit dem Gespräch erreichen möchte. Darüber hinaus vermindert eine gute Vorbereitung die Gefahr, dass sich das Gespräch zu einem emotionalen Schlagabtausch entwickelt oder gar eskaliert. Folgende Aspekte sind bei der Vorbereitung zu berücksichtigen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 247 ff.):

Klärung des Konfliktthemas. Zunächst muss geklärt werden, was eigentlich der Inhalt bzw. Gegenstand des Konfliktes ist. Auch wenn die Beteiligten unterschiedliche Ansichten oder Positionen zum Konfliktgegenstand vertreten, müssen sie sich erst einmal auf das zugrunde liegende Thema bzw. den Inhalt des Konfliktes einigen. Erst dann kann der Konflikt in seiner Gegensätzlichkeit bearbeitet werden. Hierbei ist auch zu überlegen, wie wichtig der Konflikt und sein Inhalt tatsächlich sind. Wenn es um weniger wichtige Inhalte geht, sollte geprüft werden, ob sich der Aufwand eines Konfliktgespräches wirklich lohnt. Ausschlaggebend hierfür ist das Ausmaß der Störung, die durch den Konflikt verursacht wird, und die Stärke der Betroffenheit der Konfliktpartner.

Klärung der eigenen Emotionen. Die initiiierende Konfliktpartei muss sich über ihre eigenen Gefühle klar werden. Herrscht Ärger, Aggressivität oder Enttäuschung vor? Ist sie verletzt oder gedemütigt? Wichtig ist es, sich der vorherrschenden Gefühle bewusst zu sein und mit ihnen umgehen zu können. Nur so kann man „gefühlsmäßig gefestigt“ in das Konfliktklärungsgespräch gehen. Hier hilft es manchmal, eine Nacht darüber zu schlafen oder auf eine andere Art etwas Abstand zu gewinnen, um die eigenen Gefühle etwas zu beruhigen und vielleicht auch einen inneren Abstand zu ihnen zu gewinnen.

Eigene Ziele setzen. Vor dem Gespräch muss Klarheit über die eigenen Ziele geschaffen werden. Was soll mit dem Gespräch erreicht werden, und zwar sowohl auf der sachlichen als auch auf der Beziehungsebene? Welche Ergebnisse werden angestrebt und welche Minimal- bzw. Maximalziele setzt man sich?

Eigene Einstellung überprüfen. Wichtig ist es, mit einer positiven und lösungsorientierten Einstellung in das Konfliktlösungsgespräch zu gehen, damit es Erfolg haben kann. Trotz eigener Verletztheit, Wut oder Enttäuschung sollten die Konfliktparteien versuchen, mit einer positiven Einstellung in das Gespräch zu gehen und eine gleichberechtigte Einstellung dem Gesprächspartner gegenüber zu entwickeln.

Sich in den Gesprächspartner hineinversetzen. Neben den eigenen Einstellungen und Zielen ist es auch wichtig, sich in die Situation, die Emotionen, die Ziele, Wünsche und Bedürfnisse des Gesprächspartners hineinzusetzen. Wie fühlt sich der andere? Welche Ziele möchte der Gesprächspartner vermutlich in dem Konflikt erreichen? Aber auch: Welche Wünsche und Bedürfnisse leiten und beeinflussen das Verhalten des Gesprächspartners? Diese Überlegungen sind wichtig, um einerseits selbst besser auf das Gespräch vorbereitet zu sein und sich andererseits besser in die Situation des Gesprächspartners hineinversetzen zu können.

Hintergründe klären. Häufig ist nicht nur das vordergründige Problem oder der offensichtliche Konfliktgegenstand das Problem, sondern es spielen auch bestimmte Wünsche, Ängste oder Bedürfnisse der Beteiligten eine Rolle, die jedoch eher im Verborgenen liegen und nicht offensichtlich sind. Diese zunächst verdeckten Emotionen und Wünsche gilt es bewusst zu machen, also zu identifizieren, und auch klar zu benennen. Beide Konfliktparteien sollten sich ihre eigenen verborgenen Wünsche und Ziele bewusst machen, aber auch über die Hintergründe der jeweils anderen Konfliktpartei nachdenken.

Verhandlungspositionen klären. Weiter gilt es zu überlegen, welche Verhandlungsspielräume bei den Konfliktparteien bestehen. Zu welchen Zugeständnissen ist man selbst bereit, welche Einflussmöglichkeiten und Machtpotenziale bestehen, um die eigenen Positionen durchzusetzen? Wo besteht Kompromissbereitschaft und welche Minimalziele sollen erreicht werden? Die gleichen Überlegungen sollten für den Gesprächspartner angestellt werden, soweit es aufgrund der Informationslage möglich ist.

Durchspielen von Gesprächsstrategien. Um besser auf das tatsächliche Gespräch und seine mögliche Entwicklung vorbereitet zu sein, sollte man verschiedene mögliche Gesprächsszenarien durchspielen und sich überlegen, wie man auf die verschiedenen Situationen wohl am besten reagiert. So ist zu fragen, wie sich der Gesprächspartner wohl verhalten wird. Ob es ein ruhiges Gespräch wird oder ob es vielleicht eskaliert. Wie man sich selbst verhält, wenn der Gesprächspartner aggressiv wird oder das Gespräch abbricht. Auch welche eigenen Gesprächsstrategien wahrscheinlich sind, sollte überlegt werden. Diese Vorbereitung hilft, im tatsächlichen Gespräch flexibler auf die jeweils eintretenden Situationen reagieren zu können, da man sie sich ja schon im Vorhinein überlegt hat.

Geeignete Rahmenbedingungen für das Gespräch schaffen. Wichtig für ein gutes Konfliktgespräch ist eine angenehme und störungsfreie Atmosphäre. Daher sollten der Gesprächstermin und Ort ebenfalls vorher geplant und organisiert werden. Grundsätzlich sollten nur die Beteiligten an dem Gespräch teilnehmen (z. B. Vier-Augen-Gespräch). Auch sollte vorab ein gemeinsamer Termin mit ausreichender Zeitspanne von beiden Konfliktparteien vereinbart werden. Eine angenehme und neutrale Gesprächsatmosphäre ergibt sich z. B. daraus, dass ein ruhiger, angenehmer und neutraler Raum ausgesucht wird, die Sitzordnung dialogorientiert ist (z. B. durch eine Sitzcke), externe Störungen (z. B. durch Telefonanrufe) vermieden werden (z. B. „In der nächste Stunde bin ich in einer Besprechung und möchte nicht gestört werden“) und auch für das leibliche Wohl (z. B. Getränke) gesorgt wird.

Durchführung des Konfliktlösungsgespräches

Bei der Durchführung eines Konfliktgespräches können folgende Phasen unterschieden werden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 249 ff.):

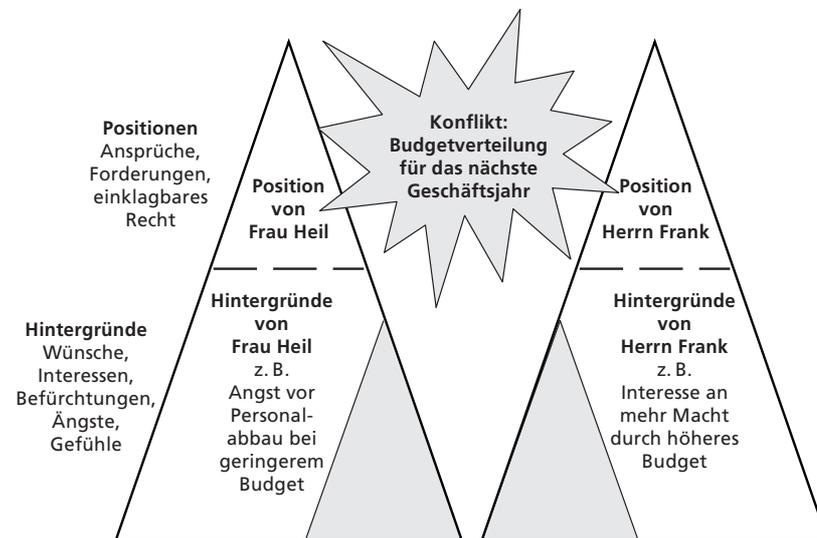
Einleitung. Die Einleitung dient dazu, eine angenehme und offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Voraussetzung hierfür ist der angemessene, angenehme und störungsfreie Raum für das Gespräch sowie ausreichend Zeit ohne Störungen. Um zunächst „das Eis zu brechen“ und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, sind manchmal (nicht immer!) unverbindliche einleitende Fragen oder Aussagen hilfreich. Zum Beispiel „Sind Sie gut hergekommen? Haben Sie unseren Treffpunkt gut gefunden?“ Die Angemessenheit dieser einleitenden Fragen hängt aber von der Nervosität und Angespanntheit der Beteiligten ab. So ist es manchmal besser, direkt den Grund der Zusammenkunft anzusprechen.



Beispiel: „Der Anlass des Zusammenkommens ist zwar nicht unbedingt erfreulich, hingegen ist erfreulich, dass wir überhaupt zusammenkommen, um miteinander zu reden. Mich hat bewogen, Sie um dieses Gespräch zu bitten, da ...“ (BENIEN 2003, S. 126).

Aussprache. Zu Beginn der Aussprache ist es wichtig, dass sich die Konfliktparteien über die zu besprechenden Themen bzw. Konflikthalte einigen. Wenn es verschiedene Konflikthalte gibt (Teilthemen), so können sich die Beteiligten auch auf die wichtigsten Themen oder das wichtigste Teilthema beschränken und die anderen Konflikthemen auf eine weitere Besprechung vertagen. Ist das zu besprechende Konflikthema einvernehmlich geklärt, werden die Positionen der Konfliktpartner erläutert. Eine Partei beginnt mit der Vorstellung ihrer Sichtweise. Oft wird bei einem Konflikt um die verschiedenen Positionen gekämpft. Dahinter stehen jedoch häufig unterschiedliche Hintergrundinteressen (Wünsche, Ängste, Interessen), die nicht unbedingt offensichtlich sind, aber die eigentlichen Ursachen des Konfliktes bilden. Soll der Konflikt wirklich geklärt werden, müssen diese Hintergrundinteressen offengelegt und ebenfalls besprochen werden.

Abbildung 10:
Positionen und
Hintergründe vor dem
Gespräch



Ebenfalls wichtig ist es, von vornherein respektvoll und offen miteinander umzugehen. Nur wenn sich die Konfliktpartner gegenseitig achten und auch Verständnis füreinander zeigen (auch für die verschiedenen Sichtweisen und Interessen), kann die Grundlage für eine echte Aussprache und Konfliktlösung entstehen. Auch Offenheit ist wichtig im Konfliktgespräch: So sollten die Konfliktpartner auch ihre eigenen Ängste, Wünsche und Betroffenheiten offenlegen, um dadurch gegenseitiges Vertrauen, aber auch Verständnis für die verschiedenen Positionen zu erreichen. Hilfreich ist hierfür die Berücksichtigung der Methoden der Gesprächsführung, die als Exkurs in Abbildung 12 kurz vorgestellt werden. Empfehlenswert ist es, dass die Konfliktpartner zu Beginn des Gespräches gemeinsam Gesprächsregeln festlegen, die sie einhalten.

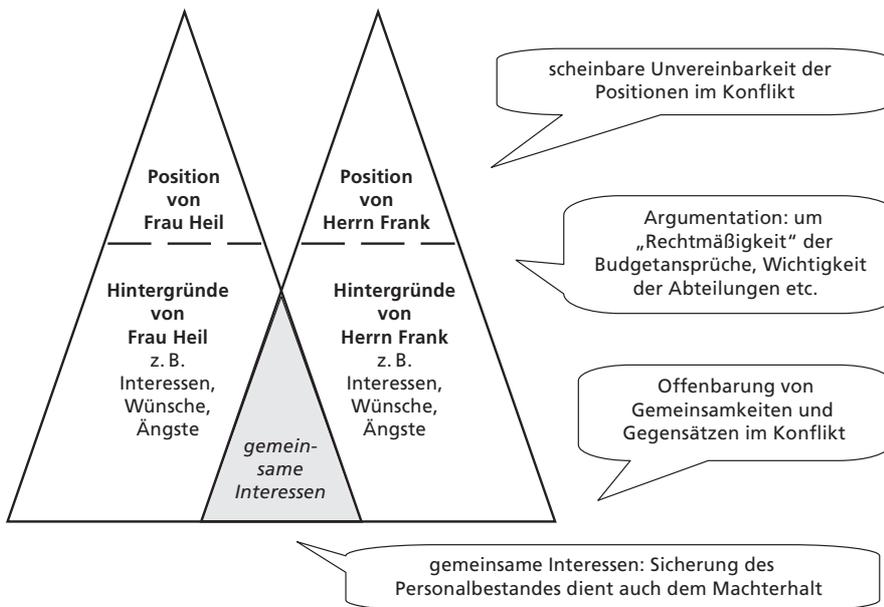


Abbildung 11:
Positionen nach dem
Gespräch

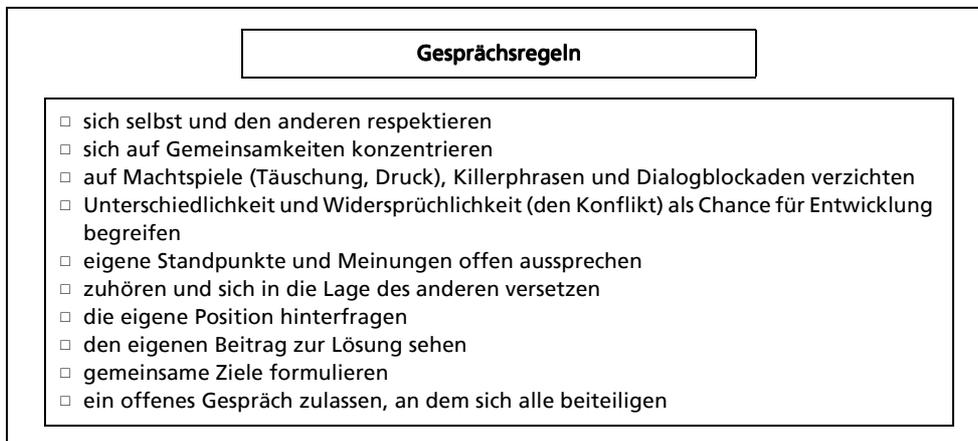


Abbildung 12:
Gesprächsregeln. Quelle:
KREYENBERG 2005,
S. 250 f.

Dialog. Die Aussprache sollte als Dialog geführt werden. Zu Beginn werden die jeweiligen Positionen vorgestellt. Anschließend sollte jede Konfliktpartei die Argumente und Sichtweisen des jeweils anderen verständnisvoll aufnehmen und um eigene Meinungen und Argumente ergänzen. Der Dialog bedarf eines aktiven Zuhörens und auch der Bereitschaft, aufeinander zuzugehen. Dabei kann es natürlich passieren, dass die Emotionen wieder aufbrechen und ein Streitgespräch entsteht. Die Beteiligten sollten deshalb mit ihren Emotionen umgehen können und sich auch möglichst nicht provozieren lassen. Wichtig ist es, dass das Gespräch insgesamt konstruktiv bleibt.

Beruhigung. Die Phase der Beruhigung dient dazu, nach einem intensiven Dialog aus den vorgetragenen Argumenten und Sichtweisen die zentralen Inhalte herauszuarbeiten. Ziel ist es, mögliche Gemeinsamkeiten (z. B. gemeinsame Interessen, ähnliche Argumentationen in Detailfragen), aber auch noch bestehende Differenzen zu identifizieren. Leitfragen sind hier z. B.: „In welchen Punkten/Teilbereichen sind wir uns einig?“, „Wo bestehen noch inhaltliche Differenzen und strittige Punkte, die wir noch lösen müssen?“ Hilfreich kann es hier sein, die identifizierten Gemeinsamkeiten und noch offene Diskussionspunkte schriftlich festzuhalten, z. B. auf einem Flipchartblatt. Das hat den Vorteil, dass man sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede vor Augen hat und damit in den nächsten Phasen weiterarbeiten kann.

Tabelle 5:
Gegenüberstellung von
Gemeinsamkeiten und
Unterschieden

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
.....
.....

In der Beruhigungsphase geht es nicht nur um die Identifikation gemeinsamer sachlicher Positionen, sondern auch um die Entwicklung bzw. Wiederherstellung einer guten Beziehungsebene zwischen den Beteiligten. Hierfür ist es wichtig, dass die Beteiligten in der Lage sind, wirklich aufeinander zuzugehen, z. B. in dem sie eigene Fehler oder Fehlverhalten eingestehen und sich für z. B. provozierende Äußerungen auch beim Konfliktpartner entschuldigen können. Eine ernst gemeinte Entschuldigung nützt aber nichts, wenn der Konfliktpartner nicht bereit ist, die Entschuldigung anzunehmen und Fehlverhalten zu verzeihen. Insofern müssen beide Beteiligte auch die Bereitschaft zur Versöhnung aufbringen.

Lösungssuche. Ziel der Lösungssuche ist es, gemeinsam inhaltliche Lösungen für den Konflikt zu entwickeln. Besteht bei bestimmten Teilproblemen des Konfliktes noch völlige Uneinigkeit, so können diese strittigen Teilthemen auch zunächst von der Lösungssuche ausgeschlossen werden. Dies hat den Vorteil, dass die Teilthemen bearbeitet werden können, über die schon eher Einigkeit besteht und somit zumindest Teillösungen für den Konflikt gefunden werden können. Für die Lösungssuche bietet sich der Einsatz von Kreativitätsmethoden an, wie z. B. Brainstorming oder Brainwriting oder auch differenziertere Verfahren (z. B. Bildung von Analogien, 6-Hüte-Methode, Problemlösungsbaum etc.; vgl. SCHLICKSUPP 2004). Auf diese Methoden können wir im Rahmen dieser Lerneinheit nicht eingehen. Falls Sie Interesse haben, empfehlen wir die weiterführende Lektüre.

Folgende Schritte sind bei der Lösungssuche hilfreich (vgl. KREYENBERG 2005, S. 252):

- Beide Konfliktparteien sollten ihre eigenen Ziele, Bedürfnisse und Wünsche offenlegen und klar benennen.
- Ideen sollten frei und ungestört entwickelt werden, es dürfen auch verrückte oder unkonventionelle Vorschläge dabei sein.
- Zur Bewertung der Ideen sollten die Konfliktparteien konkrete Bewertungskriterien festlegen, z. B. Umsetzbarkeit, Auswirkungen auf die Beteiligten, Zumutbarkeit, Lösungspotenzial, Kosten.
- Auswahl und Konkretisieren: Anhand der Bewertungskriterien können diejenigen Ideen identifiziert und konkretisiert werden, die (im Hinblick auf die Kriterien) das größte Problemlösungspotenzial aufweisen.

Umsetzung und Abschluss. Konnten sich die Konfliktparteien auf einen Lösungsvorschlag einigen, so gilt es, die Umsetzung dieser Problemlösung gemeinsam zu vereinbaren. Hierzu bietet es sich an, wichtige Schritte der Umsetzung gemeinsam abzustimmen und gegebenenfalls schriftlich festzuhalten. Dazu gehören z. B. konkrete Aktivitäten (Maßnahmen, Verhaltensweisen) der Beteiligten, die zeitliche Festlegung, bis wann bestimmte Maßnahmen umgesetzt sein sollen, die Bestimmung von Meilensteinen sowie gegebenenfalls die Verabredung weiterer Treffen, um die Umsetzung der Lösung gemeinsam zu besprechen und zu überprüfen.

Für die Umsetzung sachlicher Konfliktthemen ist die gerade besprochene Vorgehensweise gut geeignet. Bei Beziehungskonflikten, die z. B. Veränderungen des Umgangs

und des gegenseitigen Verhaltens bedürfen, können die Vereinbarungen und Umsetzungsschritte zur Problemlösung zwar auch schriftlich festgehalten werden, hier bedarf es aber vor allem der ernstgemeinten Bereitschaft der Beteiligten, sich anders zu verhalten bzw. anders (im Sinne von besser) miteinander umzugehen.

Um das Konfliktgespräch zu einem guten Abschluss zu bringen, ist die Prozessreflexion ein geeignetes Mittel (vgl. KREYENBERG 2005, S. 252). Sie dient dazu, das Konfliktgespräch noch einmal gemeinsam zu reflektieren und zu überlegen, wie es beiden Parteien in dem Gespräch ging und ob sie zufrieden aus diesem Gespräch herausgehen.

Nachbereitung von Konfliktgesprächen

Nach einer gewissen Zeit sollte noch einmal überprüft werden, ob die Beteiligten ihre verabredeten Schritte und Maßnahmen zur Konfliktlösung auch tatsächlich umgesetzt haben, der Konflikt wirklich gelöst ist. Falls der Konflikt doch noch nicht gelöst ist oder neue Konfliktthemen zwischen den gleichen Beteiligten aufgetreten sind, ist zu überlegen, eine dritte neutrale Partei (z. B. einen Moderator) zur Konfliktlösung hinzuzuziehen.

Gesprächsphase	Was ist zu tun?
1. Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung des Gesprächs (Zeit, Dauer, Ort, Ablauf) – gute Atmosphäre schaffen – Vertrauen aufbauen
2. Aussprache	<ul style="list-style-type: none"> – Beschreibung des Konflikts aus Sicht der Beteiligten – offene Aussprache über die verschiedenen Sichtweisen, Interessen, Anliegen
3. Dialog	<ul style="list-style-type: none"> – Austausch über unterschiedliche Sichtweisen, Interessen, Probleme – neue Erkenntnisse und Einsichten gewinnen
4. Beruhigung	<ul style="list-style-type: none"> – Erkennen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden – bei Bedarf Entschuldigung oder Versöhnung
5. Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Identifikation zugrunde liegender Sachprobleme – kreative Suche nach verschiedenen Lösungsmöglichkeiten für die Zukunft
6. Umsetzung/ Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> – Vereinbarung konkreter Maßnahmen und Schritte zur Konfliktlösung – Reflexion des Gesprächs
7. Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> – Kontrolle der Umsetzung der vereinbarten Lösungsschritte

Tabelle 6:
Leitfaden für Konfliktlösungsgespräche. Quelle: in Anlehnung an KREYENBERG, 2005, S. 252 f.

4.2.1.2

Sachgerechtes Verhandeln

Das sachgerechte Verhandeln ist auch als „Harvard-Konzept“ bekannt (vgl. FISHER et al. 1996) und stellt eine weitere Methode der Konfliktbewältigung dar. Hier steht die Sachebene des Konfliktes im Zentrum, die Beziehungsebene wird aber vernachlässigt.

Ziel des sachgerechten Verhandeln ist es, eine vernünftige und sachbezogene Problemlösung für den Konflikt zu erreichen. Dazu bedarf es der Berücksichtigung von *vier verschiedenen Ebenen*:

- „1. **Menschen.** Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. **Interessen.** Sich auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren
3. **Optionen.** Lösungsoptionen mit beiderseitigem Vorteil suchen
4. **Kriterien.** Nach objektiven Beurteilungskriterien entscheiden“ (KREYENBERG 2005, S. 254).

Vorgehen beim sachgerechten Verhandeln

In Anlehnung an diese vier verschiedenen Ebenen erfolgt das sachgerechte Verhandeln in einem *fünfstufigen Vorgehen*:

1. Bindungen aufbauen. In dieser ersten Stufe geht es darum, die Beziehungsebene (die Menschen) und die Sachebene (das sachliche Thema des Konfliktes) voneinander zu trennen und separat zu behandeln.

Auf der Beziehungsebene sollten die Konfliktpartner eine möglichst positive Beziehung (Bindung) zueinander aufbauen; dies ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche sachliche Problemlösung. Dieser Aufbau von positiven Bindungen zum Gesprächspartner kann durch folgendes Verhalten unterstützt werden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 256):

- Störungen in den Beziehungen möglichst abbauen und positive Beziehungen aufbauen;
- dem Gesprächspartner wirklich zuhören (aktiv zuhören), auf ihn eingehen und positives Feedback geben; Anteil nehmen am Gesprächspartner;
- Gemeinsamkeiten herstellen;
- symbolische Gesten fördern eine positive Beziehung, z. B. durch kleinere Eingeständnisse oder, indem man dem anderen entgegenkommt oder sich für eigene nicht angemessene Verhaltensweisen entschuldigt;
- das Gesicht des anderen wahren, z. B. indem man das Wertesystem und das Image des anderen akzeptiert und anerkennt.

2. Interessen und Ziele klären. Im Zentrum vieler Verhandlungen stehen oft die verschiedenen Positionen und Forderungen der Konfliktpartner. Für die Erreichung einer Konfliktlösung ist es aber auch wichtig, die hinter den Forderungen stehenden Interessen, Hintergründe und Ziele der Beteiligten zu kennen. Dies sind z. B. Wünsche, Ängste, Bedürfnisse etc. der Parteien. Für die Ermittlung und Berücksichtigung der jeweiligen Interessen und Ziele der Parteien sind folgende *Aspekte* hilfreich (vgl. KREYENBERG 2005, S. 258):

- *Klare und konkrete Benennung der eigenen Interessen und Ziele, ohne den Konfliktpartner abzuwerten oder anzugreifen.* Auch Ängste, Wünsche und Bedürfnisse sollten offengelegt werden, damit der Konfliktpartner die Hintergründe und Motivationen des anderen besser verstehen kann. Er wird mehr Verständnis für die Anliegen der Gegenseite haben, wenn erst die Interessen und Hintergründe vorgestellt werden, bevor konkrete Forderungen aufgestellt und Problemlösungen angeboten werden.
- *Auch die Interessen des anderen anerkennen.* Für eine echte Problemlösung müssen die Interessen und Ziele beider Konfliktpartner anerkannt und bei der Lösungssuche berücksichtigt werden.
- *Erkennen der Vielfalt von Interessen innerhalb einer Partei.* Sind mehrere Personen in einer Konfliktpartei vereint, so müssen möglichst alle Interessen und Ziele der Mitglieder der Konfliktparteien berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, mögliche innerparteiliche Abhängigkeiten, Machtgefüge und Hauptinteressen zu identifizieren, die bei einer Problemlösung berücksichtigt werden müssen.
- *Aktives Suchen gemeinsamer Interessen.* Auch wenn die Ziele oder Positionen der Konfliktparteien unterschiedlich sind, so lassen sich häufig doch gemeinsame oder ähnliche Interessen zwischen den Konfliktparteien finden, die vielleicht über einen anderen Weg gemeinsam verfolgt werden können.

- *Nach vorn schauen, nicht zurück.* Soll eine Problemlösung erreicht werden, hilft es nichts, zurückzuschauen und zu streiten oder sich über vergangenes Verhalten der Konfliktpartei zu ärgern. Besser ist es, nach vorn zu schauen auf die eigenen Ziele und die Energie für die gemeinsame Problemlösungssuche zu bündeln.
- *Flexibilität und Sanftheit verbinden.* Über die eigenen Interessen und Ziele müssen sich die Parteien bewusst sein und sie auch mit Bestimmtheit im Gespräch verfolgen. Wichtig ist es aber auch, flexibel zu sein im Hinblick auf die Erreichung eigener Interessen und Ziele. Häufig gibt es verschiedene Wege, um zum Ziel zu kommen. Hier hilft gegenseitiger Respekt und Wertschätzung sowie die Berücksichtigung der Belange des anderen.

3. Lösungsoptionen entwickeln. In dieser Phase geht es darum, gemeinsam (mehrere) Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, bei denen beide Beteiligten ihre Ziele erreichen. Wenn Teilbereiche noch nicht konsensfähig sind, sollten sich die Konfliktparteien zunächst auf die Entwicklung von Teillösungen konzentrieren. Kreativität, unkonventionelle Ideen und Phantasie helfen bei der Lösungssuche. Vermeiden Sie bei der Lösungssuche folgende „Fehler“:

- keine (vor)schnellen Urteile oder Lösungen suchen; die „besseren, besten“ Lösungen bleiben so unentdeckt;
- nicht nach der einen richtigen Lösung suchen. Meistens gibt es mehrere Lösungsmöglichkeiten oder auch verschiedene Wege zur Problemlösung. Auch nicht zu schnell sich auf eine Lösung versteifen, dann bleibt ein größerer potenzieller Lösungsraum offen;
- kein Denken in „entweder – oder“, sondern in „sowohl als auch“; auch dies erhält den Lösungsraum und verschiedene Perspektiven;
- Vermeidung der Einstellung „die anderen müssten ihre Probleme selbst lösen“. Dies reduziert die Bereitschaft zur Lösungssuche und fördert die emotionale Verslossenheit.

Um möglichst viele Ideen und Lösungsvorschläge zu gewinnen, sind folgende Regeln nützlich (vgl. KREYENBERG 2005, S. 260):

- Entwickeln Sie die Ideen, ohne sie gleich zu beurteilen. Hilfreich ist hier der Einsatz von Kreativitätstechniken, z. B. Brainstorming. Legen Sie Regeln fest, die die Ideensuche unterstützen, z. B. alle Ideen sind hier erlaubt. Vereinbaren Sie aber auch, dass die Ideen hier noch nicht kritisiert und bewertet werden dürfen.
- Verbinden Sie theoretische und praktische Überlegungen. Nutzen Sie induktive und deduktive Denkweisen, um sowohl aus praktischer Perspektive als auch aus konzeptioneller Perspektive Lösungsideen zu entwickeln.
- Durchdenken Sie verschiedene Standpunkte und Perspektiven. Betrachten Sie das Problem aus verschiedenen Perspektiven, um dadurch zu unterschiedlichen Lösungsansätzen zu kommen.
- Suchen Sie auch nach „weichen“ Problemlösungen. Wenn die Parteien nicht gleich eine harte Lösung finden, die dauerhaft, endgültig, sachlich und verpflichtend ist, dann suchen Sie nach weicheren (vorübergehenden) Lösungen, die vorläufig, Teillösungen, bedingt und nicht so bindend sind. Vielleicht ergibt sich im weiteren Verlauf der Lösungssuche später eine härtere Lösungsmöglichkeit.
- Erleichtern Sie die Entscheidungen: Gibt es mehrere akzeptable Problemlösungen, so besteht für die Konfliktpartner ein Entscheidungsspielraum. Das erleichtert die Fest-

legung auf eine Lösungsalternative, da die Parteien auswählen können und sich die beste Variante „aussuchen“ können.

4. Entscheidung zu beiderseitigem Vorteil. Sind realistische und von beiden denkbare Lösungsalternativen entwickelt worden, so gilt es nun, diese auch zu bewerten. Bewertungskriterien sollten möglichst objektiv und fair sein. Objektiv bedeutet, dass die Kriterien sachlich und wissenschaftlich legitimiert sind, z. B. durch unabhängige Experten (Gutachten), dass sie mit anerkannten Regeln der Praxis übereinstimmen, dass sie gesetzlich legitimiert sind und auch praktisch anwendbar sind. Fair meint hier, dass die Regeln für beide Seiten auch zu dem bestmöglichen Ergebnis führen und keinen benachteiligen.

Auch hierbei ist das Einhalten bestimmter Regeln sinnvoll. Dazu gehören z. B. (vgl. KREYENBERG 2005, S. 263):

- Bestimmen Sie gemeinsam Prinzipien der objektiven Beurteilung: Objektive Beurteilungskriterien erleichtern die Akzeptanz einer Lösungsvariante.
- Argumentieren Sie sachlich und akzeptieren Sie objektive Kriterien: Missbrauchen Sie keine Argumente zur Verteidigung Ihrer Positionen; erkennen Sie auch objektive bzw. sachlich nachvollziehbare Beurteilungskriterien der Gegenseite an.
- Anwendung fairer Verfahrensweisen: zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung z. B. Entscheidung durch Dritte, wenn sich die Beteiligten nicht einigen können; eine Münze werfen zur Entscheidung o. Ä.
- Keinem Druck nachgeben, nur nach vernünftigen Prinzipien handeln und entscheiden: Übt die Gegenseite Druck aus, z. B. durch Drohung, Bestechung oder Überredung, versuchen Sie trotzdem bei den vereinbarten objektiven Kriterien zu bleiben und darüber eine Problemlösung zu erreichen. Ist das nicht möglich, weil die Gegenseite nicht für objektive Kriterien zugänglich ist, dann müssen Sie überlegen, was für Sie besser ist: Dem Druck nachzugeben oder einen „kleineren gemeinsamen Nenner“ über möglichst objektive Kriterien zu finden.

5. Abschluss und Umsetzung. Haben beide Seiten eine Lösung für ihren Konflikt gefunden, so gilt es in dieser letzten Phase, konkrete Vereinbarungen über den Inhalt und vor allem auch für die Umsetzung der Problemlösung zu treffen. Am besten werden die Vereinbarungen schriftlich festgehalten. Unbedingt festgehalten werden sollte, wer was in welchem Zeitraum umsetzt oder wer welche Aufgaben bis wann erledigt. Vereinbarungen können neben konkreten Aufgaben auch z. B. veränderte Verhaltensweisen der Person selbst und/oder im Umgang mit dem Konfliktpartner sein. Empfehlenswert ist auch die Festschreibung von „Meilensteinen“, das heißt von bestimmten Resultaten (z. B. erledigte Aufgaben, geänderte Verhaltensweisen), die bis zu einem bestimmten Termin erreicht sein sollen. So kann zu konkreten späteren Terminen von beiden Seiten überprüft werden, ob die verabredeten Veränderungen tatsächlich umgesetzt wurden.

Abschließend sehen Sie das eben beschriebene fünfstufige Vorgehen als Tabelle in Form eines „Leitfadens“ dargestellt.

Verhandlungsphase	Was ist zu tun?
1. Bindungen aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> – Beziehungen vorrangig behandeln – Personen von Problemen trennen – Zuhören, Feedback, Ich-Botschaften anwenden – sich in den anderen hineinversetzen
2. Interessen und Ziele klären	<ul style="list-style-type: none"> – eigene Bedürfnisse und Interessen und die des anderen herausfinden – auf Interessen statt Positionen konzentrieren – gemeinsame Interessen hervorheben – hart in der Sache und sanft zu den Menschen sein
3. Lösungsoptionen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Hindernisse bei der Entwicklung von Alternativen beseitigen – offen sein für verschiedene Möglichkeiten – Ideenfindung und Bewertung trennen (Brainstorming) – Vorteile für beide Seiten suchen
4. Entscheidungen zu beiderseitigem Vorteil	<ul style="list-style-type: none"> – neutrale, objektive Beurteilungskriterien für die Entscheidung suchen – Objektivität durch Fairness, Effektivität und Sachbezogenheit erreichen – faire Verfahrensweisen wählen – Commitment auf beiden Seiten anstreben
5. Abschluss und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Vereinbarung konkreter Schritte – Reflexion der Verhandlung

Tabelle 7:
Leitfaden für Verhandlungen. Quelle: KREYENBERG 2005, S. 265.

Für die Konfliktlösung zwischen den Beteiligten gibt es zwei Verfahren: Das *Konfliktlösungsgespräch* und das *sachgerechte Verhandeln* (auch Harvard-Konzept genannt). Konfliktlösungsgespräche beinhalten die Phasen der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung. Das sachgerechte Verhandeln berücksichtigt vier Ebenen: die Menschen, die Interessen, die Optionen und die Beurteilungskriterien.

Warum ist es so wichtig, nicht nur die vordergründigen Positionen der Beteiligten zu kennen, sondern auch die Hintergründe des Konfliktes, z. B. die jeweiligen Interessen, Ängste, Wünsche und Gefühle?

K ⇒ 13

Wenn es nicht gelingt, den Konflikt vollständig zu lösen, was würden Sie machen bzw. welche Möglichkeiten hätten Sie?

K ⇒ 9

4.2.2 Vermittlungsverfahren mithilfe Dritter

Schaffen es die Konfliktpartner nicht, gemeinsam eine Problemlösung zu verhandeln, z. B. weil sie gegenseitig misstrauisch sind, die Gespräche zu emotionsgeladen sind oder sich die Parteien einfach nicht einigen können, so kann es hilfreich sein, eine dritte unabhängige bzw. neutrale Partei in die Konfliktlösung miteinzubeziehen. Befinden sich die Konflikte in einer noch nicht so hohen Eskalationsstufe, reicht manchmal schon die Anwesenheit einer dritten Partei aus, die zuhört und Interesse am Konflikt zeigt, um die Auseinandersetzung in sachlichere und damit verhandelbare Bahnen zu lenken.

Initiiert wird ein Vermittlungsverfahren meistens vonseiten der Konfliktparteien (von einer oder beiden Konfliktparteien), die die Hinzuziehung eines neutralen Dritten vor-

schlagen. Es kann aber auch sein, dass eine andere Person, z. B. der Vorgesetzte oder ein Kollege, der den Konflikt miterlebt, die Einschaltung eines neutralen Dritten bzw. eines Vermittlungsverfahrens vorschlägt bzw. dass ein Vermittlungsverfahren angeordnet wird (z. B. vom Vorgesetzten).

Grundsätzlich können zwei Vermittlungsverfahren unterschieden werden: die Moderation (Konfliktmoderation) und die Mediation. Beide werden wir in den folgenden zwei Abschnitten näher betrachten.

4.2.2.1 Konfliktmoderation

Die Moderation ist in Deutschland ein weit verbreitetes und bewährtes Verfahren, um Themen zu bearbeiten oder Konflikte zu lösen. Sie ist einfach durchzuführen, flexibel und vielseitig einsetzbar.

Wird die Methode für die Bearbeitung und Lösung von Konflikten eingesetzt, spricht man von Konfliktmoderation. Sie ist vor allem für kleinere Konflikte und für Konflikte in niedrigeren Eskalationsstufen gut geeignet; z. B. wenn Mitarbeiter sich über die Aufgabenverteilung nicht einigen können oder Kompetenzen nicht eindeutig geklärt sind. Für Führungskräfte gehört die Moderation von Konflikten zum beruflichen Alltag.

Das Ziel der Moderation besteht darin, die Konfliktpartner durch eine gezielte Intervention in Form einer oder einiger weniger Moderationen wieder dazu zu befähigen, ihre Konflikte selbst zu lösen. Dabei übernimmt der Moderator die Rolle einer neutralen dritten Partei, die zwischen den Konfliktpartnern vermittelt und ihnen Wege und Möglichkeiten aufzeigt, ihre Konflikte selbst zu lösen. Damit hat der Moderator die Aufgabe, den Prozess der Konfliktlösung zu gestalten (durch bzw. mithilfe der Moderation). Die Verantwortung für die Konfliktlösung selbst bleibt jedoch bei den beteiligten Konfliktpartnern.

Um seiner Rolle gerecht zu werden, sollte der Moderator *zwei Prinzipien* einhalten (vgl. KREYENBERG 2005, S. 267):

Prinzip der „Allparteilichkeit“. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich in die Wünsche, Positionen, Einstellungen, Ziele und Ängste beider Konfliktpartner hineinversetzen zu können und für beide Seiten Verständnis zu haben.

Prinzip der „Unparteilichkeit“ bzw. „Überparteilichkeit“. Damit ist die Fähigkeit gemeint, eigene Interessen und Einstellungen aus der Konfliktmoderation herauszuhalten und keinen der Beteiligten zu bevorzugen.

Phasen der Moderation

Die Moderation erfolgt üblicherweise in folgenden Phasen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 267):

1. Rahmen-, Situations- und Auftragsklärung: In dieser ersten Phase ist zunächst zu klären, auf wessen Initiative die Moderation angeregt wurde, welcher Konflikt (in groben Zügen) der Moderation zugrunde liegt und welche Personen oder Parteien an der Mode-

ration beteiligt werden sollen. Weiter ist der Auftrag an den Moderator und seine Rolle in der Moderation zu klären. Wichtige Rahmenbedingungen der Moderation sollten ebenfalls vorab abgesprochen werden, z. B. die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen.

Diese erste Phase kann auch als Vorphase (oder Vorbereitungsphase) bezeichnet werden, da sie in der Regel vor der eigentlichen Moderation stattfindet.

2. Anwärmen und Kontakt stiften. Zu Beginn der eigentlichen Moderation sollte der Moderator nach einer Begrüßung der Teilnehmer nochmals seine eigene Rolle ganz deutlich machen. Er sollte klarstellen, dass er den Prozess der Moderation steuert, dass er ein neutraler Dritter ist und keine Entscheidungen trifft. Vielmehr vermittelt er zwischen den Interessen, Positionen und Hintergründen der Parteien, indem er mithilfe verschiedener Methoden (z. B. Fragen, Visualisierungen, Kreativitätstechniken, Zusammenfassungen) den Parteien dabei hilft, selbst eine Lösung für ihren Konflikt zu finden.

Weiter ist wichtig, dass der Moderator klare Regeln für die Moderation festlegt, die von allen Beteiligten unbedingt einzuhalten sind. Dazu gehören z. B., den anderen aussprechen zu lassen, keine Beleidigungen, den Zeitrahmen für einzelne Redebeiträge oder Teilphasen innerhalb der Moderation einzuhalten usw.

Darüber hinaus ist der Moderator für eine positive Stimmung der Beteiligten sowie für die Sicherung der Grundbedürfnisse (z. B. Verpflegung, Ruhe, etc.) verantwortlich.

3. Ziele und Erwartungen klären. Ist die Rolle des Moderators geklärt und die Atmosphäre der Moderation gut, so werden die Konfliktparteien vom Moderator aufgefordert, jeweils zu schildern, mit welchen Erwartungen und Zielen sie in diese Moderation gehen. Beispiele hierfür könnten sein: „Ich möchte, dass wir eine Lösung finden“, „Ich möchte, dass du mich verstehst“, „Ich möchte, dass du dein Verhalten mir gegenüber änderst“... Wichtig ist, dass jede Partei ihre Ziele und Erwartungen ohne Unterbrechung vorstellt und die andere Partei zuhört. Hilfreich kann hier das schriftliche Festhalten der Ziele und Erwartungen (z. B. auf kleinen Moderationskarten) sein, die auf ein Plakat geheftet und anschließend zur Seite gestellt werden, um am Ende der Moderation wieder sichtbar zu werden und zu schauen, ob die zu Beginn gewünschten Ziele auch erreicht wurden.

4. Themen sammeln. Im nächsten Schritt der Moderation werden die konkret zu besprechenden und zu klärenden Themen der beteiligten Parteien gesammelt. Dies kann durch mündliches Vortragen und/oder Aufschreiben auf Moderationskarten erfolgen. Das Aufschreiben und anschließende Visualisieren (z. B. auf Plakatwänden) hat den Vorteil, dass die Themen immer präsent sind und keines der zu behandelnden Themen vergessen wird. Darüber hinaus bietet das Aufschreiben die Möglichkeit, Emotionen besser handhaben zu können.

5. Sichtweisen klären. Nach der Auflistung der zu besprechenden Themen stellt in dieser Phase jede Partei ihre Sichtweisen, Interessen und Positionen ausführlich vor. Dies sollte nacheinander geschehen; die andere Partei hört zu und unterbricht auch nicht. Bei Bedarf können auch hier schon Ursachen analysiert werden. Ziel ist es, die jeweiligen Interessen und Positionen anzuhören, zu verstehen und auch anzuerkennen. Die Aufgabe des Moderators ist es hierbei, die jeweiligen Sichtweisen deutlich zu machen, z. B. durch Zusammenfassungen oder auch durch Nachfragen. Diese Phase kann sehr emotional werden, da hier sowohl die sachlichen Differenzen, aber auch Verletzungen, Ärger und Betroffenheit auf der Beziehungsebene angesprochen werden. Wichtig ist es, das nicht nur die vorder-

gründigen Positionen, sondern auch die Hintergründe des Konfliktes deutlich werden, um in der nächsten Phase echte Lösungsideen entwickeln zu können. Daher sind in dieser Phase Einfühlungsvermögen und Verständnis des Moderators sehr wichtig.

6. Ideen entwickeln. Ziel dieser Phase ist es, Ideen zur Lösung des Konfliktes zu entwickeln, diese aber noch nicht zu bewerten. Geeignete Instrumente zur Ideengenerierung sind Kreativitätstechniken wie z. B. das Brainstorming oder -writing, aber auch differenziertere Methoden wie z. B. das Bilden von Analogien im Rahmen der Synektik oder die 6-Hüte-Methode etc. Voraussetzung für die Ideenfindung ist allerdings die Offenheit und Bereitschaft der Beteiligten. Kommt die Ideenfindung zu früh und die Beteiligten sind eigentlich noch gar nicht bereit dazu, dann werden kaum echte Lösungen, sondern eher Scheinlösungen entwickelt. Aufgabe des Moderators ist es, die Ideen zu sammeln, zu visualisieren (z. B. an Plakatwänden) und unter Umständen einige Ideen zusammenzufassen bzw. zu strukturieren.

7. Ideen bewerten und Lösungen aushandeln. Im Anschluss an die Ideenentwicklung können die verschiedenen Vorschläge nun bewertet werden. Für die Bewertung müssen sich die Beteiligten auf verbindliche Bewertungskriterien einigen, z. B. Realisierbarkeit, Aufwand, Lösungspotenzial, Akzeptanz. Nach der Bewertung der Ideen müssen sich die Beteiligten auf eine Lösung einigen bzw. eine Konfliktlösung aushandeln. Dabei muss der Moderator darauf achten, dass bei den auszuhandelnden Lösungen beide Parteien aufeinander zugehen und jede Partei einen Beitrag zur Lösung und zur Umsetzung der Lösung leistet.

Können die Konfliktparteien keine gemeinsame Lösung finden, so wurden vielleicht noch nicht alle Interessen, Ziele und vor allem Hintergründe offengelegt. Hier kann es sinnvoll sein, nochmals im Prozess zurückzugehen und die Sichtweisen detaillierter zu klären.

Einigen sich die Parteien auf eine Problemlösung, so sollte diese möglichst präzise und mit klaren inhaltlich und zeitlich definierten Aufgaben und Zielen am besten schriftlich festgehalten werden.

8. Implementierung planen und weiterverfolgen. Auch die Umsetzung der verabredeten Problemlösung sollte in konkreten Schritten oder Aufgaben geplant werden, die wiederum zeitlich und inhaltlich präzisiert sind (Wer macht was bis wann?). Nur so kann der Erfolg der Umsetzung auch von allen Beteiligten überprüft werden.

Der Moderator hat die Aufgabe, die Beteiligten bei der Erarbeitung der Umsetzungsschritte zu begleiten sowie vielleicht auch durch die Verabredung späterer gemeinsamer Treffen (Moderationen) den Erfolg der Umsetzung gemeinsam zu evaluieren.

9. Prozessreflexion. Zum Schluss der Moderation ist eine Reflexion des Prozesses sehr zu empfehlen. Hierbei geht es darum, sowohl den Prozess an sich zu analysieren und zu bewerten, aber auch die inhaltlichen Erfolge bzw. Erfahrungen in den jeweiligen Phasen der Moderation einzuschätzen.

Folgende Aspekte sind hierbei relevant: (KREYENBERG 2005, S. 269)

- „Wie war die Atmosphäre unseres Treffens?
- Welche Schritte haben uns am meisten weitergebracht?
- Was ist noch offen geblieben?
- Haben sich alle Beteiligten an die Vereinbarungen gehalten?
- Wie wollen wir noch vorhandene Störungen und Widerstände bearbeiten?“

Bevor Sie nun im nächsten Abschnitt das zweite Vermittlungsverfahren – die Mediation – kennenlernen, abschließend auch hier nochmals eine tabellarische Zusammenfassung der neun Phasen der *Konfliktmoderation*.

Phasen der Konfliktmoderation
1. Rahmen-, Situations- und Auftragsklärung
2. Anwärmen und Kontakte stiften
3. Ziele und Erwartungen klären
4. Themen sammeln
5. Sichtweisen klären
6. Ideen entwickeln
7. Ideen bewerten und Lösungen aushandeln
8. Implementierung planen und weiterverfolgen
9. Prozessreflexion

Tabelle 8:
Phasen der Konfliktmoderation. Quelle: KREYENBERG 2005, S. 269.

4.2.2.2 Mediation

Die Mediation wurde in den USA als kostengünstiges Verfahren zur außergerichtlichen Einigung entwickelt (vgl. ALTMANN et al. 1999). Dabei ist die Mediation nicht nur ein Verfahren, sondern „ein ganzheitlicher Ansatz zur präventiven und kurativen Konfliktlösung und Bestandteil der ADR (Alternative Dispute Resolution)“ (KREYENBERG 2005, S. 266). Die Mediation ist ein strukturierter mehrstufiger und länger dauernder Prozess. Damit ist sie auch bei größeren Konflikten bzw. bei Konflikten in höheren Eskalationsstufen einsetzbar.

Auch die Mediation nutzt Moderationstechniken, ist aber als Verfahren wesentlich detaillierter entwickelt worden. So haben sich auch verschiedene Methoden der Mediation herausgebildet (vgl. RISTO 2003; VON HERTEL 2003; GERKE 2003; DULABAUM 2003; HÖHER/HÖHER 2000; ALTMANN et al. 1999). Im Folgenden werden die Grundzüge der Mediation vorgestellt.

KREYENBERG definiert Mediation wie folgt:

„Unter Mediation wird ein strukturiertes und ganzheitliches Verfahren verstanden, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsbefugnisse die Konfliktparteien auf dem Weg zur Konsensfindung begleitet und durch verschiedene Mediationsinstrumente unterstützt.“ (KREYENBERG 2005, S. 271)

Definition „Mediation“
nach KREYENBERG

„Die Mediation ist ein ganzheitlicher Konfliktlösungsansatz“ (KREYENBERG 2005, S. 271), der wesentlich weitreichender ist als eine problembezogene Moderation. Die Mediation eignet sich für die Bearbeitung von Konfliktsituationen, an denen zwei oder auch mehr Konfliktparteien beteiligt sind; für das Vorgehen hilfreich ist es aber, die beteiligten Konfliktparteien auf eine „Quasi-Zweiparteien-Konstellation“ zurückzuführen (vgl. KREYENBERG 2005, S. 271). Auch der zeitliche Umfang ist bei einer Mediation höher als bei der Moderation. Hier werden in der Regel mehrere Sitzungen (ca. drei bis fünf) à zwei bis drei Stunden benötigt. Denkbar ist auch die Durchführung der Mediation als mehrtägiger Workshop.

Ziel der Mediation nach
KREYENBERG

Mit der Mediation werden folgende *Ziele* verfolgt (vgl. KREYENBERG 2005, S. 272):

- Die Beteiligten sollten zukünftig (wieder) (gut) miteinander arbeiten können.
- Neue Problemlösungen sollen entwickelt werden, bei der beide Seiten gewinnen („win-win“-Lösung).
- Die Beteiligten sollen eine konkrete Vereinbarung erarbeiten, einen „Vertrag“ schließen.
- Die Beziehungen der Konfliktbeteiligten sollen durch Interventionen des Moderators als Katalysator vorübergehend kanalisiert werden.
- Die beteiligten Parteien sollen zu einem offenen und direkten Konfliktgespräch befähigt werden.
- Konflikte sollen deeskaliert werden, Teufelskreisläufe sollen durchbrochen werden.
- Hilfe zur Selbsthilfe.
- Förderung der Selbstbestimmung der Beteiligten.

Um eine Mediation durchführen zu können, bedarf es der Methoden der Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie der Kenntnis von Interventionsmethoden. Darüber hinaus liegt der Mediation eine besondere Haltung bzw. Einstellung zugrunde, die die Beteiligten (Mediator und Konfliktparteien) verinnerlichen bzw. aufweisen sollten. Sie umfasst

- die eigene Einstellung, etwas dazulernen und verändern zu wollen.
- Ziel des Mediators ist es, sich selbst überflüssig zu machen, indem die Beteiligten dazu befähigt und motiviert werden, ihren Konflikt selbst zu bearbeiten und zu lösen.
- Die einzusetzenden Methoden bei der Mediation sollten je nach Konfliktsituation flexibel ausgewählt werden.

Sieben Phasen der Mediation

Das Vorgehen bei der Mediation erfolgt grundsätzlich in folgenden *sieben Phasen*:

1. Vorbereitung der Mediation. Die eigentliche Mediationsarbeit wird durch folgende Schritte vorbereitet:

„Mediations-ABC“ nach
DULABAUM

Zunächst bedarf es der Einführung des Mediations-ABCs (vgl. DULABAUM 2003):

A steht für „Atmosphäre schaffen“.

Dazu gehören:

Allparteilichkeit, das heißt, Verständnis haben für alle Seiten und die Beziehungen auszubalancieren.

Akzeptanz, das heißt, die andere Seite mit allen Stärken und Schwächen anzunehmen und die jeweiligen Potenziale zu fördern.

Anerkennung, das heißt, die Beteiligten zu respektieren und sie mit ihren Anliegen ernst zu nehmen.

Affirmation, das heißt, den Beteiligten eine positive Wertschätzung entgegen zu bringen und sie zu bestätigen.

B steht für „Beziehungen aufbauen“.

Hierzu bedarf es zunächst der Kontaktaufnahme des Mediators mit den beteiligten Parteien; entweder gemeinsam oder zunächst jeweils einzeln, je nach Situation und Eskalationsgrad des Konfliktes. Dadurch können bestehende Spannungen und negative Gefühle verringert werden, um anschließend das gemeinsame Vorgehen, die konkreten Aufträge sowie die Ziele der Mediation abzusprechen.

C steht für „Courage zur Mitarbeit“.

Die Beteiligten sollen zur Mitarbeit an der gemeinsamen Problemlösung ermutigt werden. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich auf den Prozess der Mediation einzulassen.

Im Zuge der Vorbereitung können den Beteiligten auch Fragen zur Vorbereitung auf die Mediation mitgegeben werden. Hilfreich können z. B. folgende Fragen sein:

- „Was stört mich?
- Wie fühle ich mich?
- Was hätte ich gerne?
- Was sollte in der Mediation passieren, was nicht?
- Was möchte ich in der Mediation für mich tun und erreichen?“ (KREYENBERG 2005, S. 273)

Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, weitere Fragen zur individuellen Verantwortung der Beteiligten zu stellen bzw. mitzugeben, z. B.:

- „Was ist mein Beitrag zur Aufrechterhaltung der Konfliktsituation?
- Was müsste ich tun, damit sich die Situation verschlechtert?
- Was müsste ich ändern, damit sich die Situation verbessert?
- Was macht es mir so schwer, dieses zu tun?“ (KREYENBERG 2005, S. 273).

2. Rahmen setzen und Kontakt herstellen. Zu Beginn der Mediation muss zunächst der Ablauf mit den verschiedenen Phasen vorgestellt und erläutert werden. Weiter ist die Rolle des Mediators zu klären: Er steuert als überparteiliche und neutrale Instanz nur den Prozess, trifft aber keine Entscheidungen. Weiter gilt es, die Rahmenbedingungen für die Mediation zu klären; dazu gehören z. B. Konsequenzen bei Nichteinigung sowie örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen. Wichtig ist auch das gemeinsame Festlegen von *Regeln*, die bei der Mediation eingehalten werden. Zum Beispiel:

- *Vertraulichkeit*: Die Inhalte der Mediation kennen nur die Beteiligten und werden nicht nach außen getragen.
- *Freiwilligkeit*: Die Beteiligten nehmen freiwillig an der Mediation teil.
- *Engagement*: Die Beteiligten haben die Bereitschaft, tatsächlich in der Mediation mitzuarbeiten und eine gemeinsame Lösung anzustreben.
- *Rolle des Mediators*: Der Mediator hat die Verantwortung für die Steuerung des Prozesses; er ist neutral und unabhängig.
- *Zuhören*: Wenn einer spricht, dann hört der andere zu. Nur der Mediator darf unterbrechen.
- *Waffenstillstand*: Die Beteiligten gehen fair und respektvoll miteinander um. Beleidigungen, Zynismus oder gar Handgreiflichkeiten sind hier nicht zulässig.
- *Jeder hat das Recht auf seine Wahrnehmung*: Die Beteiligten erkennen die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der Parteien an und respektieren sie.
- *Selbstverantwortung*: Jede Partei übernimmt die Verantwortung für ihre Äußerungen, Handlungen und Vereinbarungen.
- *Ehrlichkeit*: Nicht nur die vordergründigen Positionen und Sichtweisen werden thematisiert, sondern auch die Interessen und vielleicht verborgenen Hintergründe (Ziele, Wünsche, Ängste).

Diese Regeln sollten freiwillig und gemeinsam erarbeitet werden, damit sie im Prozess auch von den Beteiligten eingehalten werden.

Je nach Eskalationsgrad des Konfliktes kann es sinnvoll sein, dass zunächst ein gemeinsames Eröffnungsgespräch stattfindet, in dem das Verfahren, die Rahmenbedingungen und die Regeln abgesprochen werden, und anschließend Einzelgespräche mit den Konfliktparteien geführt werden, um die jeweiligen Positionen und Interessen zu identifizieren sowie die Emotionalität der Beteiligten zu begrenzen.

3. Auftrag und Ziele konkretisieren. Ziel dieser Phase ist es, den Auftrag der Mediation und die Ziele, die die Konfliktparteien erreichen möchten, zu präzisieren. Geeignete Fragen sind z. B.:

„Was wollen Sie mit der Mediation erreichen?“ „Welche Ziele haben Sie?“

Wichtig ist es, dass die Beteiligten ihre Ziele offen benennen und auch ihre Wünsche und Befürchtungen offenlegen. Hilfreich ist es, die genannten Ziele z. B. auf einem Plakat aufzuschreiben und an die Wand zu hängen, damit sie „immer vor Augen sind“. In Anlehnung an VON HERTEL (2003) hat KREYENBERG (2005, S. 276) eine Zielvereinbarung für die Mediation entworfen, die in folgender Tabelle dargestellt ist.

Tabelle 9:
Zielvereinbarung für die
Mediation. Quelle:
KREYENBERG, 2005,
S. 276.

Zielvereinbarung für die Mediation					
Ziel	Wer?	Ist (in %)	Soll (in %)	Verantwortung (in %)	Wahrscheinlichkeit (in %)
1. Konstruktiv zusammenarbeiten ...	A	10	80	...	70
2. Respektvoll miteinander umgehen ...	B
3. ...	A

In dieser tabellarischen Auflistung werden zunächst in *Spalte „Ziele“* die wichtigsten *Ziele* formuliert.

Die *Spalte „Wer?“* bezieht sich auf denjenigen, der das Ziel erfüllen soll bzw. kann.

Inwieweit das Ziel aktuell bereits erreicht wurde, wird in der *Spalte „Ist“ in %* angegeben.

Die *Spalte „Soll“* markiert den angestrebten Zielerreichungsgrad (auch in %).

Weiter wird aufgelistet, wer die *Verantwortung* für die Zielerreichung innehat. Tragen nicht nur die Konfliktparteien die Verantwortung für die Zielerreichung, sondern auch noch weitere Personen (z. B. der nächsthöhere Vorgesetzte), so müssten diese noch in die Mediation einbezogen werden.

Die letzte Spalte gibt Auskunft, wie hoch die Beteiligten die *Wahrscheinlichkeit* einschätzen, das benannte Ziel tatsächlich zu erreichen. Liegt diese *Wahrscheinlichkeit* unter 50 %, so wird auch die Bereitschaft nicht sehr groß sein, das Ziel wirklich zu erreichen. Hier sollten nochmals die Ziele überprüft und vielleicht kleinere, tatsächlich erreichbare Ziele angestrebt werden.

4. Themen gegenseitig mitteilen und Kernthemen herausarbeiten. In diesem Schritt geht es darum, die Themenbereiche, die dem Konflikt zugrunde liegen, gemeinsam herauszuarbeiten und zu Kernthemen zusammenzufassen. Dazu stellt jede Partei ihre Sichtweisen und die für sie wichtigen Themen vor, während die andere Seite zuhört. Der Moderator hat hier die Aufgabe, die Kernthemen zusammenzufassen und zu visualisieren (z. B. auf einer Plakatwand). Um Missverständnissen vorzubeugen, kann der Moderator

auch die Technik des Doppeln (vgl. KREYENBERG 2005, S. 277) anwenden, das heißt, in seinen Worten die Sichtweisen und Argumente einer (oder beider) Parteien wiederholen, bis die Aussagen eindeutig und verständlich sind und das aussagen, was die jeweilige Partei wirklich gemeint hat.

Probleme können in dieser Phase insofern auftreten, als die gerade zuhörende Partei nicht wirklich der Argumentation der Gegenpartei zuhört, weil sie glaubt, sowieso schon alles zu wissen. Dies kann zu Missverständnissen, voreiligen Schlüssen und Lösungsvorschlägen führen. Der Moderator muss hier sehr aufmerksam sein, die Konfliktparteien genau beobachten und gegebenenfalls den Prozess verlangsamen, um die Aufmerksamkeit der Beteiligten wiederzugewinnen, damit sie die „echten“ Problemthemen herausarbeiten können. Wichtig ist auch, dass die Redebeiträge der Beteiligten ungefähr ausgeglichen sind, damit sich keine Partei benachteiligt fühlt.

Ist es den Konfliktparteien gelungen, ihre Kernkonfliktthemen herauszuarbeiten und klar zu benennen, so ist diese Phase abgeschlossen. Gleichzeitig führt dies oft zu einer großen Erleichterung der Parteien.

5. Positionen und Interessen trennen. Als nächster Schritt werden die verschiedenen Positionen, Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse herausgearbeitet. Dabei geht es nicht nur um die jeweiligen Positionen und Sichtweisen, sondern auch und gerade um die dahinter liegenden Interessen, Sorgen, Ängste und Ziele. Diese zu identifizieren und auch klar zu benennen ist die Voraussetzung, um später echte Lösungen entwickeln zu können. Das Formulieren und deutliche Aussprechen der Sichtweisen und dahinter liegenden Gefühle und Interessen fällt oft nicht leicht und bedarf unter Umständen der Unterstützung des Moderators.

6. Ideen suchen. Hier geht es darum, Ideen zur Konfliktlösung zu entwickeln.

Die Aufgabe des Moderators besteht dabei darin, die Beteiligten mithilfe geeigneter Methoden zur Ideenfindung anzuregen. Er selbst sollte aber keine Ideen vorschlagen, auch wenn Lösungsmöglichkeiten für einen Außenstehenden häufig offensichtlicher sind als für die am Konflikt Beteiligten. Geeignete Ideenfindungsmethoden wurden schon bei der Moderation erläutert. Darüber hinaus hat VON HERTEL *drei Heureka-Strategien* entwickelt, die bei der Ideenfindung helfen können (vgl. VON HERTEL 2003). Sie lauten:

- *Archimedes-Strategie:* ARCHIMEDES soll zufällig beim Entspannen in der Badewanne die Lösung für ein physikalisches Problem gefunden haben. Im übertragenen Sinn bedeutet dies, sich für eine gewisse Zeit vom bestehenden Problem abzuwenden, sich zu entspannen und neue Kraft zu sammeln. Der Abstand zum Problem kann helfen, auf neue Ideen zu kommen.
- *Edison-Strategie:* Der Erfinder THOMAS A. EDISON musste unzählige Versuche machen, bevor er die Glühbirne erfand. Er soll gesagt haben: „Erfindungen sind 99 Prozent Transpiration und 1 Prozent Inspiration.“ Für den Prozess der Ideenfindung bedeutet dies, Geduld zu haben, nicht aufzugeben und im Mediationsprozess zu bleiben, bis die „richtigen Lösungsideen“ gefunden sind.
- *Serendip-Strategie:* „Prinz Serendip konnte einem griechischen Mythos zufolge nur dann etwas finden, wenn er nicht danach suchte.“ (KREYENBERG 2005, S. 280). Diese Strategie bedeutet, dass bestehende Problem mal ruhen zu lassen und sich anderen, neuen Dingen zuzuwenden; Abstand gewinnen und mal an etwas anderes denken. Die Kreativitätstechnik der Synektik geht ein bisschen in diese Richtung.

7. Vereinbarungen treffen und Folgetreffen verabreden. Konnten die Konfliktparteien geeignete Ideen entwickeln, so müssen sie sich in dieser letzten Phase auf diejenigen Ideen bzw. Lösungen einigen, die beide Seiten wirklich zufriedenstellen. Solange mindestens eine Seite noch nicht richtig zufrieden ist oder Teilthemen noch nicht gelöst werden können, ist nicht die beste Lösung gefunden und es muss weitergesucht werden.

Haben die Beteiligten eine alle zufriedenstellende Lösung gefunden, gilt es, konkrete *Vereinbarungen* darüber zu treffen, was jeder der Beteiligten vom anderen erwartet und wer was bis wann wie umsetzt. Die Vereinbarungen sollten möglichst konkret und verbindlich erfolgen und auch schriftlich festgehalten werden.

Bei dem ersten Treffen der Mediation ist nicht unbedingt zu erwarten, dass schon eine vollständige Problemlösung erreicht wird. Häufig werden in der ersten Sitzung doch nicht alle Hintergründe und Interessen offengelegt, sodass auch die entwickelten Lösungen nicht den ganzen Konflikt bewältigen können. Hier muss in weiteren Mediations-sitzungen an weiteren Teilthemen und den Hintergründen der Konfliktparteien gearbeitet werden.

Ein häufiges Phänomen ist auch, dass sich die Konfliktparteien in ihrer Veränderungsbereitschaft überschätzen. So werden Lösungen mit konkreten Vereinbarungen über z. B. veränderte Verhaltensweisen, einen „besseren“ Umgang miteinander oder Ähnliches getroffen, die im Alltag dann doch nicht so einfach umgesetzt werden können. Auch dies ist ein Anlass und Thema für weitere Mediationssitzungen.

Abschließend verabreden die Konfliktparteien *Folgetreffen*, um dort die Umsetzung und die Wirksamkeit der betroffenen Vereinbarungen zu besprechen und zu beurteilen.

In der Abschluss-sitzung erfolgt eine letzte Überprüfung der Zufriedenheit der Beteiligten mit den abgesprochenen Zielen und Maßnahmen. Dabei sollte die Lösung des Konfliktes auch mit bestimmten Ritualen „gefeiert“ werden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 281), z. B. mit einer Versöhnungsgeste, der Vereinbarung eines neuen Anfangs oder einem gemeinsamen Essen.

Betrachten Sie nun zum Abschluss dieses Abschnitts eine zusammenfassende Darstellung der Phasen der Mediation in der folgenden Tabelle.

Tabelle 10:
Phasen der Mediation.
Quelle: KREYENBERG,
2005, S. 281.

Phasen der Mediation
1. Mediation vorbereiten
2. Einleiten und Kontakt herstellen, gegebenenfalls Einzelgespräche
3. Auftrag und Ziele konkretisieren
4. Themen gegenseitig mitteilen und Kernthemen herausarbeiten
5. Positionen und Interessen trennen
6. Ideen suchen
7. Vereinbarungen treffen und Folgetreffen verabreden

4.2.3 Schlichtungsverfahren (intern und extern)

Schaffen es die Konfliktparteien nicht, selbst (siehe Abschnitt 4.2.1) oder mithilfe einer Moderation oder Mediation (siehe Abschnitt 4.2.2) ihren Konflikt zu lösen, so sollte ein Schlichter (intern oder extern) eingesetzt werden.

Die Einschaltung eines Schlichters ist immer dann notwendig, wenn

- die Beteiligten selbst keinen Interessensausgleich erreichen können oder wollen,
- die Beziehung zwischen den Konfliktparteien schon so verhärtet und zerrüttet ist, dass eine gemeinsame Lösungsfindung nicht mehr möglich ist,
- der Konflikt schon so sehr eskaliert ist, dass die Beteiligten nicht mehr persönlich miteinander reden können (Eskalationsphase fünf oder sechs).

Bei der *Einschaltung von Dritten* können zwei Rollen unterschieden werden: die des Anwalts und die des Schlichters (vgl. KREYENBERG 2005, S. 284).

4.2.3.1 Die Rolle des Anwalts

Die *Rolle des Anwalts* beinhaltet auch eine innerbetriebliche Machtinstantz, die von einer Konfliktpartei zum Konflikt bzw. zur Konfliktlösung hinzugezogen wird und die eigene Position stärken soll. Der Anwalt kann ein Mitglied des Betriebsrates oder ein Vorgesetzter sein. Er ist parteiisch und soll die Interessen und Ziele der jeweiligen Konfliktpartei durch seine Fachkompetenz oder seine hierarchische Macht unterstützen. Das Hinzuziehen eines Anwalts ist dann sinnvoll, wenn ungleiche Macht-, Kompetenz oder Kräftesituationen vorliegen, eine Konfliktpartei erheblich unterlegen ist und diese Ungleichheit ausgeglichen werden soll.

Einsatzbereiche für einen Anwalt sind z. B. Mobbing im Betrieb oder Konflikte zwischen unterschiedlichen Hierarchien (Vorgesetzter – Mitarbeiter).

Bei betrieblichen Konflikten eignen sich als Anwälte entweder der *Betriebsrat* oder eine *nächsthöhere Führungskraft*. Allerdings ist die Rolle eines Anwalts für eine Führungskraft nicht ungefährlich, da das Risiko besteht, einen Mitarbeiter dadurch zu bevorzugen oder auch in den Konflikt, die dazugehörigen Interessensgegensätze und mögliche Machtspiele hineingezogen zu werden.

4.2.3.2 Die Rolle des Schlichters

Im Gegensatz zur Rolle des Anwalts ist die *Rolle des Schlichters* neutral. Seine Aufgabe ist es, einen Konflikt zu schlichten, das heißt die Beteiligten bei der Beendigung des Konfliktes zu unterstützen.

Die *Ziele* eines Schlichtungsverfahrens (vgl. KREYENBERG 2005, S. 285) bestehen darin:

- eskalierte Konflikte zu beenden bzw. eine Ausweitung des eskalierten Konfliktes zu vermeiden;
- die Konfliktparteien zu trennen und alle Konfliktaktivitäten zu stoppen;

- die Lösung des Konfliktes einer neutralen Instanz zu übertragen;
- das Verhalten der Konfliktpartner der Kontrolle des Schlichters zu unterstellen.

Das Schlichtungsverfahren läuft so ab, dass die beteiligten Konfliktparteien dem Schlichter ihre Sichtweisen, Forderungen und Argumente vortragen und dieser daraufhin einen sogenannten *Schlichterspruch* erarbeitet (vgl. KREYENBERG 2005, S. 285).

Voraussetzung für die Akzeptanz des ausgesprochenen Schlichterspruchs ist,

- dass der Schlichter neutral ist, das heißt keine eigenen Interessen vertritt, und
- dass er unparteiisch ist, das heißt nicht eine der Konfliktparteien bevorzugt, und
- dass er unbefangen ist, das heißt seine Bewertung und Entscheidung nicht durch bestimmte Vorurteile beeinflusst wird (vgl. GLASL 1990; KREYENBERG 2005, S. 285).

Natürlich müssen die Konfliktparteien vor dem Hinzuziehen des Schlichters diesen als neutrale, unparteiische und unvoreingenommene Instanz akzeptieren. Nur dann werden sie den Schlichterspruch akzeptieren und annehmen und sich auch zu seiner Umsetzung verpflichten.

Ein Schlichterspruch dient dazu, einen Konflikt zu beenden, indem Verhaltensregulierungen durch Vorschriften, Verbote oder Sanktionen festgelegt werden. Der Nachteil eines Schlichterspruchs besteht darin, dass die zugrunde liegenden Probleme bzw. Inhalte des Konfliktes nicht gelöst werden. Damit bleiben die gegensätzlichen Interessen, Ziele, Gefühle und Ängste bestehen.

Sinnvoll sind Schlichtungsverfahren, wenn mehrere Parteien in einen Konflikt involviert sind und der Konflikt außergerichtlich und relativ schnell beendet werden soll.

Mögliche Risiken beim Schlichtungsverfahren

Ein Schlichtungsverfahren birgt allerdings verschiedene Gefahren (vgl. KREYENBERG 2005, S. 286):

- *Gefahr von Substitutionskonflikten*: Da die Inhalte des Konfliktes meist nicht gelöst werden, besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt zwischen den Parteien auf andere Themen verlagert und dort später wieder ausbricht.
- *Gefahr der Förderung von Unselbstständigkeit*: Je erfolgreicher die Schlichterrolle von z. B. Vorgesetzten oder Vertrauensleuten ausgefüllt wird, desto schneller werden Mitarbeiter bei Konflikten Schlichter anrufen, anstatt den Konflikt selbst zu lösen. Dadurch geben die Mitarbeiter bzw. die Konfliktparteien die Verantwortung und die Lösungskompetenz für eine Konfliktlösung an eine neutrale Partei ab, anstatt selbst Konfliktlösungskompetenzen zu entwickeln.
- *Gefahr des Vertrauensverlustes*: Übernimmt eine Führungskraft die Rolle eines Schlichters, so besteht die Gefahr, dass die durch den Schlichterspruch benachteiligte Konfliktpartei das Vertrauen in die Führungskraft verliert, was sich nachteilig auf die weitere Zusammenarbeit auswirken kann.

4.2.4 Machteingriff

Ist ein Konflikt eskaliert und äußert sich auch in Drohungen, Manipulationen oder gar Gewalt, die schädigende Auswirkungen auf Mitarbeiter oder das Unternehmen haben können, so bedarf es eines *Machteingriffs der Führungskraft*, um den Konflikt zu beenden.

den. Ziel ist es hierbei, den Schaden, der durch den Konflikt verursacht wird, zu begrenzen. Darüber hinaus verfolgt der Machteingriff folgende Ziele (vgl. KREYENBERG 2005, S. 287):

- Verhaltensweisen zu unterbinden, die eine weitere Eskalation des Konflikts bewirken könnten,
- den Konflikt mit seinen schädigenden Wirkungen zu unterbinden bzw. zu beenden,
- den Konflikt unter eine formale Kontrolle zu bringen.

Machtinstanzen, die von den Konfliktparteien oder von Dritten im Unternehmen ange-rufen werden können, sind z. B. innerbetriebliche (z. B. das Beschwerderecht, das Mit-arbeiter in Anspruch nehmen können) oder überbetriebliche rechtliche Regelungen (z. B. Gesetze) oder auch eine vorgesetzte Führungskraft, die durch ihre formale Macht einen Konflikt beenden kann (z. B. durch Abmahnung, Versetzung) oder auch die Funk-tion eines Schiedsrichters oder Richters übernehmen kann. Innerbetriebliche rechtsähn-liche oder rechtliche Instanzen können z. B. Fehlverhalten oder Ordnungsverstöße bestrafen, z. B. bei innerbetrieblicher Sabotage, kleineren Diebstählen oder auch bei Mobbing.

Bei einem Machteingriff geht es nicht nur darum, den Konflikt zu beenden bzw. zu unterbinden, sondern auch darum, die Situation zu bewältigen und durch entsprechende Ent-scheidungen zukünftigen ähnlichen Situationen vorzubeugen. So sollen diese Machtein-griffe auch für andere eine abschreckende Wirkung haben, indem signalisiert wird, dass bestimmte Verhaltensweisen (Drohungen, Gewalt, Sabotage) nicht geduldet, sondern bestraft werden.

Der Machteingriff ist das letzte Mittel, um einen stark eskalierten Konflikt zu beenden. Allerdings sind mit dem Machteingriff auch bestimmte *Risiken* verbunden (vgl. KREYENBERG 2005, S. 287):

Mögliche Risiken beim Machteingriff

- *Die Konfliktursachen werden nicht gelöst:* Auch beim Machteingriff werden die Ursachen des Konfliktes nicht gelöst. Dies kann zur Folge haben, dass sich der Konflikt andere Formen sucht und später erneut ausbricht.
- *Kosten des Machteingriffs:* Rechtliche Instanzen zur Konfliktbeendigung einzuschalten kann durchaus teuer werden. Hier sind die Kosten der Schäden abzuwägen, die durch die Konflikteskalation verursacht werden im Vergleich zu den Kosten des Machteingriffs.
- *Ein Machteingriff führt zu Verhärtungen der Konfliktparteien:* „Der Kampf um das Recht und die Austragung des Streits unter Rechtsgesichtspunkten führt regelmäßig zur Verhärtung der Fronten und zu Verletzungen, die kaum mehr rückgängig gemacht werden können.“ (KREYENBERG 2005, S. 287).

4.3

Grundhaltungen für eine konstruktive Konfliktbewältigung

Abschließend beschäftigen wir uns noch mit Grundhaltungen, die für eine konstruktive Konfliktbewältigung wichtig sind.

Um erfolgreiche Konfliktgespräche führen zu können, bedarf es einer Reihe von Grundhaltungen.

Konflikte sollten als Entwicklungschance betrachtet werden

Konflikte können auch positive Aspekte haben. So können sie helfen, neue Entwicklungen zu entdecken, entweder für sich persönlich oder auch für das berufliche oder unternehmerische Umfeld.

Auch können die Beteiligten aus den Konflikten lernen. Beispielsweise sind Konflikte oft ein Hinweis darauf,

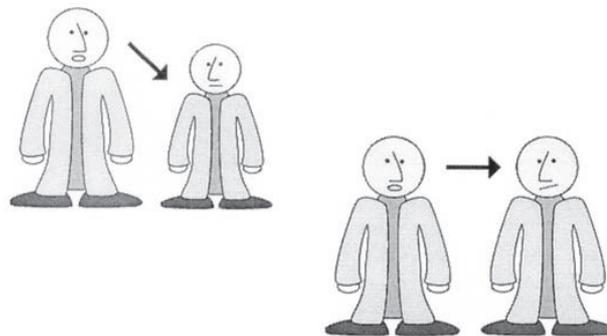
- dass es gegensätzliche, aber wichtige Interessen oder Ziele gibt, die die Konfliktparteien vertreten;
- dass unterschiedliche Meinungen, Gefühle oder Werte aufeinandertreffen und
- dass ein grundsätzlicher Veränderungsbedarf besteht.

So können Konflikte auch Veränderungen und weitere Entwicklungen anstoßen.

Gleichwertigkeit der Konfliktpartner

Die sichtbare Anerkennung der Gleichwertigkeit der Konfliktpartner ist für eine erfolgreiche Konfliktlösungssuche ganz entscheidend. Die Beteiligten müssen sich gegenseitig in Wort und Tat zeigen, dass sie einander als gleichwertige Person wertschätzen und respektieren.

Abbildung 13:
Überlegenheitsverhalten
versus Verhalten, das
Gleichwertigkeit zum
Ausdruck bringt



Während ein Streben nach Überlegenheit der einen Partei bei der anderen Wut, Angst und Aggression auslöst, weil sie sich unterlegen fühlt, fördert eine wertschätzende und gleichwertige Behandlung das Vertrauen, die Offenheit und die Kooperationsbereitschaft zwischen den Konfliktbeteiligten. Dies wird in folgender Tabelle deutlich:

Tabelle 11:
Gegenüberstellung der Kri-
terien und Wirkungen von
Überlegenheitsstreben und
Gleichwertigkeit

Überlegenheitsstreben	Gleichwertigkeit
<ul style="list-style-type: none"> – die eigenen Stärken betonen – Schwachstellen der Gegenseite aufzeigen – den anderen abwerten – formale Macht einsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – eigene Schwächen zugeben – Stärken der Gegenseite anerkennen – aktiv zuhören – sich mitteilen: Ichbotschaften – Grenzen setzen bei Übergriffen
<p>Was bewirkt das?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unterlegenheit erzeugt Wut, Angst, Aggression – indirekte Auseinandersetzung 	<p>Was bewirkt das?</p> <ul style="list-style-type: none"> – fördert Vertrauen, Offenheit und Kooperationsbereitschaft – faires Streiten

Kooperativität

Wichtig ist auch ein kooperatives Verhalten, um zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Eine Konkurrenzhaltung, die den Konflikt als Wettkampf um Sieg und Niederlage versteht und bei der die Konfliktpartner nur ihre Interessen durchsetzen wollen, führt zu einer von Misstrauen und Rivalität geprägten Beziehung. Eine kooperative Grundhaltung hingegen, die den Konflikt als gemeinschaftlich zu lösendes Problem versteht, sucht nach einem Gewinn für beide Parteien und kommt auch der Gegenseite entgegen. Dies kann zu wirklichen und auch zu neuen, kreativen Problemlösungen führen. Zusätzlich stärkt es eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Parteien.

Konfrontationsbereitschaft

Neben der Kooperativität ist jedoch auch eine gewisse Konfrontationsbereitschaft wichtig. Mit ihrer Hilfe sollen die eigenen Standpunkte und Interessen klar und deutlich formuliert werden. Dabei müssen natürlich auch die Interessen und Ziele der Gegenseite akzeptiert und anerkannt werden. Hilfreich ist es, Konflikte direkt anzusprechen, z. B. „Was mich stört, ist...“. Auch sollten die eigenen Beweggründe und Hintergrundinteressen offen mitgeteilt werden, z. B. „Was mich bewegt, ist...“.

Die Konfrontationsbereitschaft hilft, um Klarheit über die Positionen und Hintergründe zu erreichen, aber auch eine Verständigung und ein „Aufeinanderzugehen“ zu ermöglichen.

Zukunftsorientierung

Wichtig ist es auch, die Zukunft im Blick zu haben. Nicht nur rückwärts zu schauen, was alles passiert ist, sondern auf eine zukünftige gute weitere Zusammenarbeit zu achten. Was müssen die Konfliktparteien zukünftig besser machen, um gut zusammenarbeiten zu können?

Vorschussvertrauen

Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist die Grundvoraussetzung für die Bereitschaft, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dazu gehört auch, dass sich die Konfliktparteien nicht gegenseitig misstrauen, sondern dass sie sich vertrauen, dass sie eine Bereitschaft zur Lösungssuche annehmen und auch kooperationsbereit sind.

Beweglichkeit

Versteifen sich die Konfliktparteien auf ihre Positionen, wird eine Einigung bzw. Konfliktlösung schwierig. Gefragt ist hier vielmehr eine Beweglichkeit, sowohl in den eigenen Positionen als auch in möglichen Zugeständnissen im Hinblick auf eine gemeinsame (Teil-)Lösung. Je mehr Lösungsalternativen entwickelt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine wirklich für beide Seiten gute Lösungsvariante mit dabei ist.

Schaffen es die Konfliktpartner nicht, bilateral (durch Konfliktgespräche oder sachliche Verhandlungen) eine Lösung für ihren Konflikt zu finden, so sollten Vermittlungsverfahren eingesetzt werden, bei denen eine dritte Instanz als Vermittler oder Schlichter fungiert. Unterschieden werden hier die Konfliktmoderation, die Mediation, das Schlichtungsverfahren sowie der Machteingriff. Unabhängig von der Wahl der Methode zur Konfliktbewältigung bedarf es gewisser Grundhaltungen der Konfliktbeteiligten, um eine konstruktive Bewältigung des Konfliktes zu erreichen. Dazu zählen, Konflikte als Entwicklungschance zu betrachten, die Gleichwertigkeit der Konfliktpartner, die Kooperativität, aber auch Konfrontationsbereitschaft sowie die Zukunftsorientierung, ein Vorschussvertrauen in die Beteiligten und Beweglichkeit bei der Lösungssuche.

- K ⇒ 16 Welche besondere Bedeutung und Rolle kommt dem Moderator bei der Konfliktmoderation zu?
- K ⇒ 4 Wo sehen Sie relevante Unterschiede zwischen der Methode der Konfliktmoderation und der Methode der Mediation?

5 Entwicklung eines Konfliktmanagements im Unternehmen

In den vorhergehenden Kapiteln haben Sie viel über Konflikte erfahren. Was Konflikte eigentlich sind, wie Konflikte entstehen und verlaufen können und wie Konflikte bewältigt werden können. Da Konflikte zum Unternehmens- und Berufsalltag dazugehören, ist die Entwicklung und Einführung eines Konfliktmanagements im Unternehmen wichtig. Was hier unter einem Konfliktmanagement verstanden wird, welche Steuerungsebenen einbezogen werden sollten und wie ein Konfliktmanagement im Unternehmen implementiert werden kann, das erfahren Sie in diesem Kapitel.

5.1 Konfliktmanagement im Unternehmen: Was ist das?

Konflikte gehören zum Berufsalltag und zur unternehmerischen Tätigkeit. Daher ist es für Unternehmen wichtig, das Auftreten von Konflikten anzuerkennen und bereit zu sein, mit diesen Konflikten umzugehen und sie zu bewältigen, eben sie zu managen. Hierfür bedarf es geeigneter Strukturen, Zuständigkeiten sowie Methoden, die im Rahmen eines Konfliktmanagements systematisch aufgebaut und aufeinander abgestimmt werden, um sich problemadäquat mit Konflikten auseinandersetzen zu können.

Ziel des Konfliktmanagements ist eine möglichst frühzeitige Identifikation von auftretenden Konflikten im Unternehmen, eine angemessene (konfliktadäquate) Auseinandersetzung mit dem Konflikt und den Konfliktparteien sowie das Bestreben, mithilfe geeigneter Methoden den Konflikt zu lösen bzw. ihn zumindest zu bewältigen.

5.2 Steuerungsebenen des Konfliktmanagements

URY, BRETT und GOLDBERG (1991) unterscheiden *drei Grundmuster* der Konfliktregulierung: Macht, Recht und Verhandlung. Um diese Grundmuster besser einordnen zu können, bedarf es zunächst einer grundlegenden Auseinandersetzung, welche Gestaltungsmöglichkeiten in den verschiedenen Steuerungsebenen eines Unternehmens zur Konfliktbearbeitung bestehen.

5.2.1 Drei Gestaltungsebenen

In Unternehmen gibt es drei grundlegende Gestaltungsebenen: die normative, die strategische und die operative Gestaltungsebene.

Die normative Gestaltungsebene. Sie beinhaltet alle grundlegenden und unternehmensweit geltenden Einstellungen, Ziele, Normen und Werte des Unternehmens (bzw. der Unternehmensführung), die dokumentiert werden in der Unternehmenspolitik, dem Unternehmensleitbild und für alle Aufgaben- und Entscheidungsbereiche gelten.

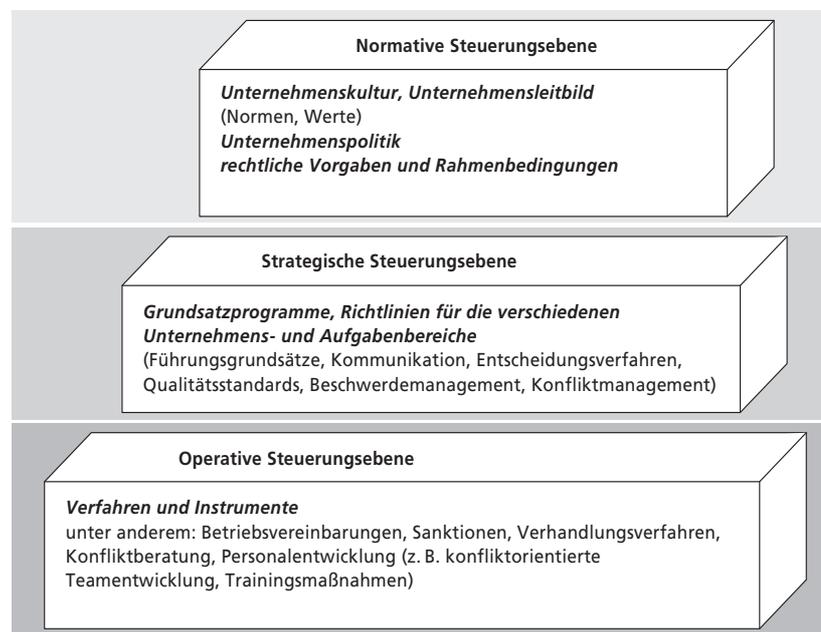
Die strategische Gestaltungsebene. Die grundlegenden Einstellungen, Ziele und Werte des Unternehmens werden auf der strategischen Gestaltungsebene durch Unternehmensgrundsätze und -richtlinien in strategische mittel- bis langfristige Vorgaben für die verschiedenen Handlungssysteme des Unternehmens übersetzt.

Die operative Gestaltungsebene. Hier werden die strategischen Vorgaben (Ziele, Leitlinien, Grundsätze) heruntergebrochen, operationalisiert, um im täglichen betrieblichen Handling berücksichtigt werden zu können.

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Inhalte haben die drei Gestaltungsebenen („Steuerungsebenen“) auch unterschiedliche Möglichkeiten, die grundlegenden Werte, Leitlinien und Grundzüge (Vorgaben, etc) eines Konfliktmanagements zu verankern.

Betrachten Sie hierzu folgende Abbildung:

Abbildung 14:
Verankerung des Konfliktmanagements in den drei Steuerungsebenen. Quelle: eigene Darstellung, Inhalte in Anlehnung an BECK/SCHWARZ 2008, S. 137.



Im Hinblick auf die Verankerung des Konfliktmanagements können die verschiedenen Steuerungsebenen folgende Beiträge leisten:

5.2.1.1 Beiträge der normativen Steuerungsebene zum Konfliktmanagement

Entwicklung einer Konfliktkultur als Teil der Unternehmenskultur

In der Unternehmenskultur sind die Werte, Normen und Einstellungen verankert, die dem Unternehmen zugrunde liegen und nach denen es insgesamt handelt. Damit bildet die Unternehmenskultur auch einen Werte- und Handlungsrahmen für die Mitarbeiter. Voraussetzung für die Implementierung eines Konfliktmanagements im Unternehmen ist die Entwicklung und Verankerung einer aufgeschlossenen Konfliktkultur innerhalb der Unternehmenskultur. Inhalte einer offenen Konfliktkultur könnten z. B. die folgenden sein:

- Konflikte werden als normaler Bestandteil der beruflichen und unternehmerischen Tätigkeit anerkannt und akzeptiert.
- Konflikte sollen nicht negiert und unter den Teppich gekehrt werden, sondern möglichst frühzeitig erkannt und offengelegt werden, um sie bearbeiten und lösen zu können.
- Treten Konflikte auf, so werden Ressourcen (Schlichter, Mediatoren, Zeit etc.) bereitgestellt, um die Konflikte angemessen bearbeiten und, wenn möglich, lösen zu können.
- Der Umgang mit Konflikten soll offen, dem Konflikt angemessen und lösungsorientiert sein.

Die Verankerung einer (neuen) aufgeschlossenen Konfliktkultur braucht natürlich Zeit und muss auch in der täglichen Unternehmenstätigkeit gelebt werden, um sich tatsächlich zu verankern. Um sie im beruflichen Alltag zu leben, müssen die konfliktorientierten Werte und Einstellungen auch in den beiden anderen Steuerungsebenen verankert werden.

Die Verankerung konfliktorientierter Werte, Normen und Umgangsformen im Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild übersetzt die Werte und Normen der Unternehmenskultur verbal und visuell. So müssen auch im Unternehmensleitbild klare Aussagen und „Bekanntnisse“ zu einer aufgeschlossenen Konfliktkultur und zum Umgang mit Konflikten verankert werden.

Ausnutzung gegebener rechtlicher Regelungen und Schaffung weiterer hilfreicher rechtlicher Rahmenbedingungen zur Bewältigung von Konflikten

Ebenfalls auf der normativen Ebene sollten klare Richtungsvorgaben bzw. Aussagen im Hinblick auf die Ausschöpfung rechtlicher Regelungen (Gesetze) und die Gestaltung rechtlicher oder rechtähnlicher Rahmenbedingungen für den Umgang mit Konflikten festgelegt werden. Beispielsweise kann hier festgelegt werden, dass die Konfliktbewältigung durch die Schaffung zusätzlicher unternehmensinterner Instanzen (z. B. durch Schlichtungsstellen oder Ombudsleute) unterstützt wird.

5.2.1.2

Beiträge der strategische Steuerungsebene zum Konfliktmanagement

Die normativen Vorgaben werden auf der strategischen Gestaltungsebene in mittel- bis langfristige Grundsatzprogramme, Richtlinien, Führungsgrundsätze, Entscheidungsverfahren etc. überführt.

Im Hinblick auf die Implementierung und Einführung eines Konfliktmanagements sind hier u. a. folgende *Aufgaben* wichtig:

In langfristigen Grundsatzprogrammen sollten die zentralen Grundhaltungen für die Anerkennung von Konflikten und den Umgang mit Konflikten festgeschrieben werden. Detaillierter und auch konkreter können Vorgaben zur Handhabung und Bearbeitung von Konflikten in Richtlinien festgelegt werden. Führungsgrundsätze sollten explizit Handlungsempfehlungen zum Umgang der Führungskräfte mit Konflikten in ihren Abteilungen bzw. bei ihren Mitarbeitern sowie zum eigenen Konfliktverhalten sowie

präventiver Maßnahmen zur Konfliktvorbeugung beinhalten. Auch Vorgaben zur Information und Kommunikation sind sowohl zur Vorbeugung von Konflikten (z. B. durch eine umfassende und breite Informations- und Kommunikationspolitik des Unternehmens) als auch für eine schnelle und transparente Konflikterkennung und -bearbeitung wichtig. Darüber hinaus können auf der strategischen Gestaltungsebene auch Vorgaben und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines leistungsfähigen Beschwerdemanagements festgelegt werden, das in Konfliktfällen hinzugezogen werden kann. Ebenso sollte hier die strategische Entscheidung für die Einführung eines expliziten Konfliktmanagements fallen; diese sollte konkrete Vorgaben zur Ausgestaltung (verantwortliche Instanzen, Ressourcen, Handlungsspielraum, Entscheidungskompetenzen etc.) und zur Umsetzung (z. B. zeitlicher Rahmen) beinhalten. Große Bedeutung hat hier auch die Festlegung von Personalentwicklungsprogrammen zur Steigerung der Konfliktfähigkeit sowie zur Gewinnung von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung und -bewältigung. Konkrete Maßnahmen einer konfliktorientierten Personalentwicklung werden auf der operativen Gestaltungsebene festgelegt.

5.2.1.3

Beiträge der operativen Steuerungsebene zum Konfliktmanagement

Aufgabe der operativen Gestaltungsebene ist es, die normativen und strategischen Vorgaben für das Tagesgeschäft umzusetzen und zu konkretisieren. Das heißt, hier werden konkrete Handlungsvorgaben verabredet und die Durchführung von Maßnahmen wird beschlossen und umgesetzt. Im Hinblick auf ein Konfliktmanagement sollten auf der operativen Ebene folgende Aspekte konkretisiert werden:

Wie bereits angesprochen kommt der Personalentwicklung für die Vermittlung von Konfliktkompetenzen eine große Bedeutung zu. Das bezieht sich sowohl auf präventive Maßnahmen (z. B. Teamentwicklung oder Kommunikationsstrategien, Konflikttrainings) als auch auf die akute Konfliktbearbeitung und -lösung. Wichtige Methoden zur Konfliktbearbeitung haben wir bereits im Kapitel 4 besprochen.

Darüber hinaus können auf der operativen Ebene auch konkrete Sanktionsmechanismen und auch Regeln für den Umgang mit aufgetretenen Konflikten festgelegt werden (z. B. konkrete Beschwerdeverfahren, Mediation als Intervention, Einrichtung von Einigungsstellen usw.).

Tabelle 12 bietet einen Überblick über ausgewählte Methoden zur präventiven und der akuten Konfliktbearbeitung.

Tabelle 12:
Ausgewählte Methoden der
präventiven und akuten
Konfliktbearbeitung

Methoden zur präventiven Steigerung der Konfliktkompetenz	Methoden zum Umgang und zur Bewältigung aktueller/akuter Konflikte
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Teamentwicklung <input type="checkbox"/> Konflikttraining 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verhandlungsführung <input type="checkbox"/> Mediation <input type="checkbox"/> Schlichtungsverfahren <input type="checkbox"/> Machteingriff

5.3

Phasen zur Implementierung eines Konfliktmanagements im Unternehmen

Die Implementierung eines Konfliktmanagements umfasst folgende Phasen:

Phase	Inhalte
1. Zielsetzung	Ziele des Konfliktmanagements formulieren
2. Situationsanalyse	Istanalyse zur präventiven und akuten Konflikt-handhabung
3. Planung	Planung notwendiger Inhalte (Strukturen, Institutionen, Maßnahmen), die eingeführt werden sollen
4. Umsetzung	konkrete Umsetzung der geplanten Inhalte
5. Evaluierung der Umsetzung	Bewertung des Erfolges und der Zielerreichung der Umsetzung

Tabelle 13:
Phasen und Inhalte der
Implementierung eines
Konfliktmanagements

1. Phase: Zielsetzung. In der ersten Phase werden die Ziele festgelegt, die mit dem Konfliktmanagement im Unternehmen erreicht werden sollen. Grundlegende Ziele des Konfliktmanagements könnten z. B. lauten:

- Wir möchten die Konfliktfähigkeit unserer Mitarbeiter sowie den kompetenten Umgang unserer Mitarbeiter und Führungskräfte mit Konflikten steigern.
- Wir möchten Konflikte frühzeitig erkennen und offen mit ihnen umgehen.
- Zur Bewältigung bestehender Konflikte setzen wir geeignete Konfliktlösungsmethoden ein und unterstützen die Konfliktparteien bei der Lösungsfindung (z. B. durch Schlichtungsstellen).

2. Phase: Situationsanalyse. Mit der Situationsanalyse (Istanalyse) in der zweiten Phase soll festgestellt werden, wie bis jetzt mit Konflikten im Unternehmen umgegangen wurde. Wichtige Fragestellungen, die hierbei geklärt werden müssen, sind u. a.:

- Wie häufig treten Konflikte im Unternehmen auf?
- Welche und wie viele Parteien sind am Konflikt beteiligt? Welche Reichweite hat der Konflikt?
Zum Beispiel Konflikte zwischen Mitarbeitern, Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, Konflikte zwischen Gruppen bzw. Abteilungen, Konflikte zwischen unternehmensinternen und externen Akteuren.
- Welche Konfliktthemen gibt es und welche Themen sind besonders häufig?
- Wie verlaufen die Konflikte? Eskalieren die Konflikte?
- Mit welchen Methoden oder Strategien werden Konflikte im Unternehmen bislang bewältigt? (Verhandlung, Moderation, Mediation, Schlichtung, Machteingriff?)
- Welche Ressourcen stehen der Konfliktbewältigung zur Verfügung?
- Welche Kosten verursachen Konflikte bislang?
- Gibt es innerbetriebliche Institutionen, die bei der Konfliktbewältigung helfen (Schlichter, Betriebsrat, Ombudsleute)?
- Wo bestehen Defizite (zeitlich, kompetenzmäßig, Methoden) bei der bisherigen Konflikt-handhabung und -bewältigung?
- Welche Maßnahmen zur Förderung der Konfliktfähigkeit und Konfliktkompetenz werden durch die Personalentwicklung angeboten?
- Welche Rolle spielt das Personalmanagement im bisherigen Umgang mit Konflikten?

Aufbauend auf der durchgeführten Istanalyse kann nun eine Schwachstellenanalyse erfolgen, in der die Defizite des bisherigen Umgangs mit Konflikten identifiziert werden. Mögliche Schwachstellen des bisherigen Umgangs könnten z. B. in einer nur fallweisen Auseinandersetzung mit akuten Konflikten bestehen oder in einem unzureichenden Instrumentarium zur Konfliktbewältigung.

3. Planung einzuführender Inhalte des Konfliktmanagements. Anhand der identifizierten Schwachstellen können nun in der dritten Phase konkret die Inhalte geplant werden, die für ein umfassendes Konfliktmanagement noch fehlen und eingeführt werden müssen. Relevante Inhalte können sein:

- neu zu schaffende oder zu definierende Strukturen zur Konfliktbearbeitung,
- Methoden oder Instrumente, die der Konfliktidentifikation und -bearbeitung dienen,
- Personalentwicklungsprogramme,
- Einrichtung von Institutionen zur Konfliktbearbeitung und -lösung (z. B. Schlichtungsstellen).

Sinnvoll ist hier die Festlegung von zeitlichen und inhaltlichen „Meilensteinen“, bis zu denen bestimmte Inhalte umgesetzt sein sollten, um auch eine prozessorientierte Evaluation zu ermöglichen.

4. Phase: Umsetzung der geplanten Inhalte (Maßnahmen, Strukturen, Institutionen). Sind alle Inhalte geplant, kann das Konfliktmanagement umgesetzt werden. Hierfür ist ein längerer Zeitraum zu planen (z. B. ein Jahr), der auch von der Vielfalt der Inhalte und der Größe des jeweiligen Unternehmens abhängt.

5. Phase: Evaluation der Implementierung des Konfliktmanagements. Durch die in der Planungsphase festgelegten Meilensteine ist eine prozessbegleitende Evaluation der Umsetzung gewährleistet. Darüber hinaus sollte nach Abschluss der Umsetzung auch noch eine ganzheitliche Evaluation des Implementierungsprozesses (Phase 1 – 4) sowie der eingeführten Inhalte erfolgen. Werden noch bestehende Defizite der Umsetzung festgestellt, sollten die fehlenden Inhalte in einem weiteren Umsetzungsprozess implementiert und wiederum evaluiert werden.

5.4 Einführung eines Konfliktlösungssystems

Parallel zur Implementierung des unternehmensweiten Konfliktmanagements sollte ein Konfliktlösungssystem entwickelt und aufgebaut werden, das den jeweils Verantwortlichen – den Führungskräften zum Beispiel – für den Umgang mit auftretenden Konflikten zur Verfügung gestellt wird.

Das hier vorgestellte Konfliktlösungssystem orientiert sich an dem Modell von BECK und SCHWARZ (2008, S. 183 ff.).

Das Konfliktlösungssystem besteht aus vier Phasen, die Sie Abbildung 15 entnehmen können. Die einzelnen Phasen betrachten wir im Anschluss daran genauer.



Abbildung 15:
Konfliktlösungssystem.
Quelle: eigene Erweiterung
von BECK/SCHWARZ 2008,
S. 183.

1. Phase: Vorbeugung und Früherkennung. In dieser ersten Phase geht es um dreierlei. Erstens darum, der Entstehung und Eskalation von Konflikten vorzubeugen, zweitens, entstandene Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen, und drittens, bei bestehenden Konflikten die Ausgangssituation und den Auftragskontext zu klären.

Zur Vorbeugung: Konflikten in Unternehmen kann man nur bedingt vorbeugen. Allerdings können Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Konflikte als normalen Bestandteil der unternehmerischen und betrieblichen Tätigkeit anerkennen und sie nicht negieren. Treten Konflikte auf, so müssen sie bearbeitet und gelöst werden. Ein Ansatzpunkt ist hier die Entwicklung der Unternehmenskultur hin zu einer konstruktiven und offenen Konfliktkultur.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Schulung der Führungskräfte im Hinblick auf das frühzeitige Erkennen von Konflikten, den Umgang mit auftretenden Konflikten sowie die eigene Konfliktfähigkeit.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte bei ihrem Führungsverhalten folgende Aspekte berücksichtigen:

- klare und eindeutige Entscheidungen treffen, die auch gelten. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit und zeigt ihnen ihren Handlungsspielraum auf.
- eindeutige Delegation von Aufgaben: Wer soll was bis wann erarbeiten? Damit werden Kompetenzstreitigkeiten und unklare Aufgabenverteilungen bei den Mitarbeitern vermieden. Es muss natürlich sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter auch die Kompetenzen und Ressourcen zur Bearbeitung der übertragenen Aufgaben haben.
- einheitliche und kontinuierliche Information der Mitarbeiter. So fühlt sich keiner übergangen oder zurückgesetzt, alle haben den gleichen Kenntnisstand (natürlich in Abhängigkeit ihrer Aufgabenbereiche) und es wird der Entstehung von Gerüchten vorgebeugt.
- aktive Unterstützung und Begleitung der Mitarbeiter bei Aufgabenerfüllung. Die Mitarbeiter dürfen sich nicht alleingelassen fühlen. Vielmehr sollte die Führungskraft deutlich machen, dass sie grundsätzlich ansprechbar ist und bei Fragen oder Problemen den Mitarbeitern zur Seite steht.

Darüber hinaus müssen auch die Mitarbeiter im Hinblick auf die Entwicklung ihrer Konfliktfähigkeit und -kompetenz geschult werden. Hier bieten sich u. a. Teamentwicklungen an oder spezielle Schulungen zur Steigerung der Konfliktfähigkeit und -kompetenz.

Zur frühzeitigen Erkennung von Konflikten: Schulungen zur Steigerung der Konfliktfähigkeit und Konfliktkompetenz dienen auch dazu, bei allen Mitarbeitern eine größere Sensibilität für die Entstehung von Konflikten zu erreichen sowie eine bewusstere Konfliktwahrnehmung zu entwickeln, um möglichst frühzeitig Konflikte zu erkennen (vgl. BECK/SCHWARZ 2008, S. 185). Je früher Konflikte erkannt werden, desto leichter sind sie (meistens) noch zu bearbeiten und zu lösen. Allerdings darf nicht „aus jeder Mücke ein Elefant gemacht werden“, das heißt, dass nicht jedes barsche Wort oder Achselzucken gleich als sich anbahnender oder kalter Konflikt eingestuft wird.

Zur Klärung der Ausgangssituation und des Auftragskontextes: Ein Konflikt kann erst dann wahrgenommen werden, wenn er sichtbar wird und sich die Konfliktparteien oder auch außenstehende Dritte des Konfliktes bewusst werden. Die Beteiligten müssen den Konflikt akzeptieren und ansprechen; häufig erfolgt dies aber erst, wenn die Konfliktparteien merken, dass sie selbst nicht mehr mit der Situation umgehen können oder sie die Situation stark belastet.

Wurde der Konflikt angesprochen, so ist es wichtig, das wirkliche Thema bzw. den Inhalt des Konfliktes zu identifizieren. Worum geht es wirklich? Stehen Sachthemen im Vordergrund oder ist die Beziehungsebene Gegenstand des Konfliktes? Auch der bisherige Verlauf des Konfliktes muss geklärt werden.

Ebenso wichtig ist es, die tatsächlichen Konfliktparteien zu identifizieren. Auch ist zu klären, welche Erwartungen die Beteiligten an die Lösung des Konfliktes stellen. Wie hoch ihre Bereitschaft ist, an einer Lösung mitzuarbeiten und ob vielleicht eine neutrale dritte Instanz als Vermittlungsinstanz hinzugezogen werden soll. Bevor mit der konkreten Konfliktbearbeitung begonnen werden kann, müssen – wie eben beschrieben – die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen geklärt werden und es muss der Auftrag an die Konfliktbearbeitung klar formuliert werden.

2. Phase: Orientierung. Zentraler Inhalt der Orientierung ist es, Lösungsmöglichkeiten für den Konflikt zu entwickeln und zu optimieren.

Zentral für die Konfliktlösungssuche ist die *Einbindung der Konfliktparteien*. Ohne die Beteiligung der „Betroffenen“ am Lösungsprozess ist eine Bewältigung bzw. Lösung des Konfliktes kaum möglich. Hier spielen die bisherigen Erfahrungen der Konfliktparteien, ihr Wissen, ihre Interessen und ihre Bedürfnisse eine ganz wichtige Rolle für die Bearbeitung und Lösung des Konfliktes.

Inwieweit die Konfliktparteien eingebunden werden, hängt ab von den Konfliktparteien selbst, vom Ausmaß des Konfliktes sowie von der Komplexität des Konfliktraumens (vgl. BECK/SCHWARZ 2008, S. 193). Ähnliches gilt für die Wahl der einzusetzenden Methoden zur Konfliktbearbeitung. Je nach Konflikt und Ausmaß können unterschiedliche Methoden geeignet sein, z. B. Einzelgespräche mit den Konfliktparteien, Teamgespräche, eine Moderation oder Mediation etc. (vgl. Kapitel 4).

3. Phase: Optimierung. Mithilfe geeigneter Verfahren bzw. Methoden können gemeinsam mit den Konfliktparteien Lösungsschritte entwickelt und umgesetzt werden. Die im 4. Kapitel vorgestellten Methoden bieten hierfür gute Ansatzpunkte. Unabhängig von den einzelnen Methoden ist es wichtig, zunächst die Ziele für den Lösungsprozess festzulegen, um anschließend konkrete (Teil-)Lösungen oder -Lösungsschritte zu erarbeiten. Wichtig ist hierbei die Motivation der Konfliktparteien, wirklich an einer gemeinsamen Konfliktbewältigung zu arbeiten. Darüber hinaus muss auch eine tragfähige Arbeitsbeziehung (vgl. BECK/SCHWARZ 2008, S. 194) zwischen den Konfliktparteien und gegebenenfalls einem neutralen Dritten (z. B. als Moderator) aufgebaut werden, die die jeweiligen Interessen der Beteiligten anerkennt und einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander gewährleistet.

Geht es zu Beginn häufig um die Klärung der Probleme und Differenzen, nimmt im weiteren Verlauf die Orientierung auf Lösungsvorschläge zu. Natürlich kann es in diesem Prozess auch zu Widerständen oder Rückschlägen kommen. Auf diese muss eingegangen werden und mögliche Gründe für Widerstände müssen identifiziert werden, um anschließend vielleicht neue Lösungswege zu suchen.

4. Phase: Konsolidierung. Die Ergebnisse des Konfliktlösungsprozesses müssen abschließend geprüft, bewertet und auch abgesichert werden.

So muss einmal die Eignung und Umsetzbarkeit der Lösungsvorschläge überprüft werden. Ist diese sichergestellt, so sollten konkrete Umsetzungsschritte und -aktivitäten festgelegt werden (inhaltlich, zeitlich und wer zuständig ist), die später auch auf ihre Realisierung hin überprüft werden können. Neben der Überprüfung der Umsetzung muss auch abgesichert werden, dass die umgesetzten Maßnahmen tatsächlich die richtigen sind, um den Konflikt zu lösen.

Konfliktmanagement bedeutet die systematische und umfassende Auseinandersetzung mit Konflikten im Unternehmen mithilfe des Einsatzes geeigneter Methoden mit dem Ziel, Konflikte zu lösen oder zumindest zu bewältigen. Das Konfliktmanagement sollte auf den drei zentralen Steuerungsebenen des Unternehmens (normative, strategische und operative Steuerungsebene) verankert werden. Die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems erfolgte in den Phasen Zielsetzung, Situationsanalyse, Planung, Umsetzung und Evaluation der Umsetzung. Zusätzlich bedarf es der Einführung eines Konfliktlösungssystems, das den Beteiligten und auch den Führungskräften konkrete Hilfestellungen für den Konfliktfall bereitstellt.

Warum sollte ein Konfliktmanagement in den drei Steuerungsebenen (normative, strategische und operative Steuerungsebene) eines Unternehmens verankert werden?

K ⇒ 11

Welche Phasen umfasst die Einführung eines Konfliktlösungssystems?

K ⇒ 15

Zusammenfassung

Konflikte sind ein normaler Bestandteil des Berufslebens und der Zusammenarbeit in Unternehmen. Sie entstehen, wenn Widersprüche unvereinbar aufeinandertreffen, z. B. aufgrund unterschiedlicher Ziele, Aufgaben oder Wertvorstellungen.

Was sind Konflikte?

Grundsätzlich können intrapersonale und interpersonale Konflikte unterschieden werden. Bestehen gegensätzliche Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen innerhalb einer Person, handelt es sich um einen *intrapersonalen Konflikt*. Bestehen diese widerstreitenden Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen, so wird von *interpersonalen* oder auch von *sozialen bzw. zwischenmenschlichen Konflikten* gesprochen.

Soziale Konflikte entstehen dann, wenn (mindestens) zwei Konfliktparteien Ziele, Vorstellungen oder Wünsche haben, die sich nicht vereinbaren lassen. Diese Unvereinbarkeit erzeugt Spannungen und wird als störend, blockierend, beeinträchtigend oder negativ erlebt.

Konflikttypen

Intrapersonale Konflikte: Konflikte, die sich innerhalb einer Person vollziehen.

Interpersonale Konflikte (soziale Konflikte): Konflikte, die sich zwischen zwei Konfliktparteien vollziehen.

Gruppeninterne Konflikte: ein Konflikt innerhalb einer Gruppe.

Konflikte zwischen Gruppen: Konflikte, die zwischen verschiedenen Gruppen (z. B. Abteilungen) auftreten.

Konfliktarten: Abgrenzung von Konflikten anhand grundlegender Konflikthalte

Zielkonflikte: Die Konfliktparteien verfolgen unterschiedliche Ziele, die sich nicht vereinbaren lassen.

Verteilungskonflikte: Die Konfliktparteien streiten sich um die Verteilung begrenzter Ressourcen oder auch um Positionen.

Bewertungskonflikte: Die Konfliktparteien verfolgen die gleichen Ziele, halten jedoch unterschiedliche Wege, Methoden oder Maßnahmen zur Zielerreichung für besser geeignet.

Strukturkonflikte: Konflikte aufgrund vorgegebener Strukturen (z. B. Organisationsstrukturen)

Rollenkonflikte: Konflikte aufgrund von widersprüchlichen Erwartungen oder Verhaltensweisen, die mit bestimmten Rollen verbunden sind.

Beziehungskonflikte: Die Ursache für den Konflikt liegt in der sozialen Beziehung zwischen den Beteiligten.

Wertkonflikte: Konflikte aufgrund unterschiedlicher Werte, Anschauungen oder Normen.

Kulturelle Konflikte: Konflikte aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen der Beteiligten.

Persönliche Konflikte: Konflikte aufgrund des persönlichen Verhaltens der Beteiligten.

Kalte und heiße Konflikte: Kalte Konflikte schwelen unter der Oberfläche, sind nicht sichtbar; die Beteiligten gehen sich vielleicht aus dem Weg oder beschränken sich nur auf die notwendige Kommunikation. Kalte Konflikte muss man „anheizen“, um sie bearbeiten zu können.

Heiße Konflikte sind emotional hoch geladen, sichtbar, teils auch hörbar (offener Streit). Diese Konflikte müssen erst abgekühlt werden, bis sich die Emotionen wieder beruhigt haben und der Konflikt bearbeitbar ist.

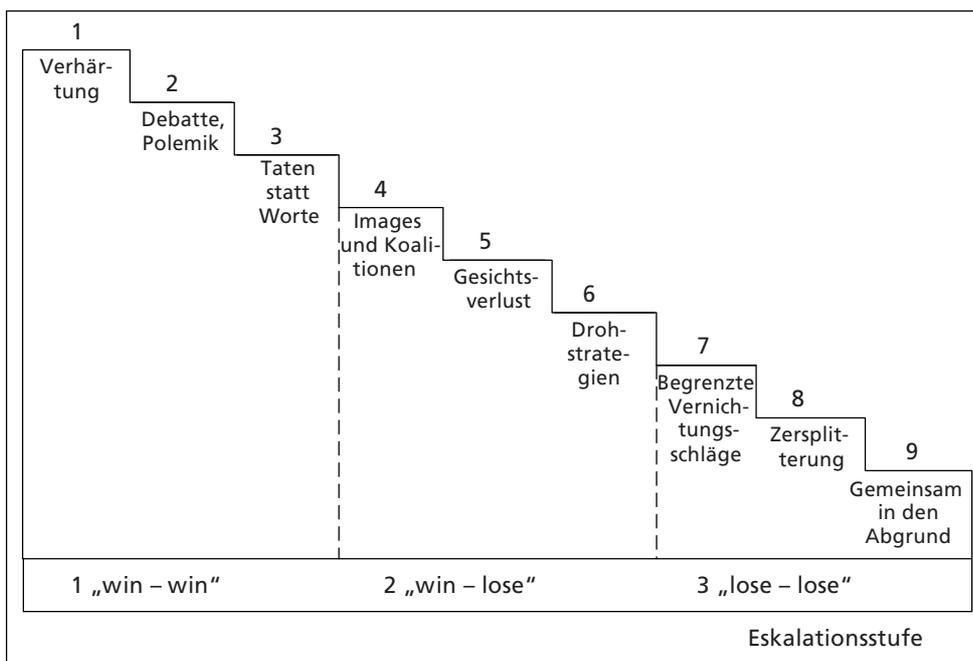
Wie entstehen Konflikte?

Konfliktpotenziale in Unternehmen ergeben sich aus drei übergeordneten Gründen:

- aus der Vielzahl an Akteuren mit unterschiedlichen Beziehungen zueinander,
- aufgrund der bestehenden Organisationsstrukturen im Unternehmen,
- aufgrund der internen und externen Veränderungsdynamik von Unternehmen.

Konflikte verlaufen meistens in den typischen *Phasen*: Anbahnung, Rationalisierung, Emotionalisierung und offener Kampf oder Rückzug/Verhärtung.

Das Phasenmodell der Eskalation von GLASL beschreibt detailliert den Verlauf und die Eskalation von Konflikten.



Wie geht man mit Konflikten um?

Für den Umgang mit Konflikten gibt es fünf *Grundstrategien*: Vermeiden, Nachgeben, Kompromiss, Durchsetzung oder Kooperation.

Darüber hinaus gibt es verschiedene *Methoden* zur Konfliktlösung: Befindet sich der Konflikt noch in der Anfangsphase (win – win), dann können Konfliktlösungen vielleicht noch zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Hierfür bieten sich entweder Konfliktlösungsgespräche an oder das sachgerechte Verhandeln (auch Harvard-Konzept genannt.).

Eskalationsstufe „win – win“

Eskalationsstufe „win – lose“	<p>Ist der Konflikt schon vorangeschritten und die Fronten sind schon verhärtet (win – lose), dann sollte eine neutrale dritte Person oder Institution zur Konfliktlösung eingeschaltet werden. Als Methoden bieten sich hier zum einen die Konfliktmoderation sowie die Mediation an.</p> <p>Das Ziel der <i>Moderation</i> besteht darin, durch eine gezielte Intervention die Konfliktparteien wieder dazu zu befähigen, selbst ihre Konflikte zu lösen.</p> <p>Die <i>Mediation</i> ist ein strukturiertes und ganzheitliches Verfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsbefugnisse die Konfliktparteien auf dem Weg zur Konsensfindung begleitet und durch verschiedene Mediationsinstrumente unterstützt.</p> <p>Kann der Konflikt mit den bisher genannten Methoden nicht gelöst werden, so bleibt noch die Möglichkeit, ein <i>Schlichtungsverfahren</i> einzusetzen. Hierbei wird eine dritte neutrale Instanz eingeschaltet, die den Beteiligten bei der Beendigung des Konfliktes hilft – ihn schlichtet.</p>
Eskalationsstufe „lose – lose“	<p>Ist der Konflikt schon so stark eskaliert, dass es keine Gesprächsbeziehung mehr zwischen den Beteiligten gibt und vielleicht auch tätliche Angriffe denkbar sind (lose – lose), dann muss der Konflikt durch einen Machteingriff (z. B. durch den Vorgesetzten oder durch rechtliche Schritte) beendet werden.</p>

Grundhaltungen für eine konstruktive Konfliktbewältigung

- Konflikte sollten als Entwicklungschance betrachtet werden.
- Die Konfliktpartner sollten sich als gleichwertig respektieren.
- Die Konfliktpartner sollten zu Kooperationen bereit sein.
- Die Konfliktpartner sollten ihre Interessen und Ziele klar formulieren und vertreten.
- Die Konfliktpartner sollten nicht zurückschauen, sondern an eine zukunftsfähige Problemlösung denken.
- Die Konfliktpartner sollten einander vertrauen und ihre Interessen, aber auch ihre Hintergründe offenlegen.
- Die Konfliktparteien sollten beweglich sein, wenn es um die Lösungssuche geht.

Entwicklung eines Konfliktmanagements im Unternehmen

Konfliktmanagement ist die systematische und umfassende Auseinandersetzung mit Konflikten im Unternehmen mithilfe des Einsatzes geeigneter Methoden und dem Ziel, Konflikte zu lösen oder zumindest zu bewältigen.

Das Konfliktmanagement sollte auf den drei zentralen Steuerungsebenen des Unternehmens (normative, strategische und operative Steuerungsebene) verankert werden. Die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems erfolge in den Phasen Zielsetzung, Situationsanalyse, Planung, Umsetzung und Evaluation der Umsetzung. Zusätzlich bedarf es der Einführung eines Konfliktlösungssystems, das den Beteiligten und auch den Führungskräften konkrete Hilfestellungen für den Konfliktfall bereitstellt.

Antworten zu den Kontrollfragen

K1_ Seite 9

Intrapersonale Konflikte sind gegensätzliche Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen innerhalb einer Person. Bei interpersonalen Konflikten bestehen diese widerstreitenden Interessen, Ziele oder Handlungstendenzen zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen. Interpersonale Konflikte werden auch soziale Konflikte genannt.

K2_ Seite 30

Konfliktpotenziale aufgrund der Vielfalt der Mitarbeiter: In einem internationalen Unternehmen arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen gemeinsam in einem Projekt. Aufgrund der kulturell unterschiedlich geprägten Arbeitsauffassung (die deutschen Mitarbeiter sind z. B. immer sehr pünktlich, wohingegen es ihre spanischen Kollegen mit der Pünktlichkeit nicht ganz so genau nehmen) entstehen Konfliktpotenziale in der Projektgruppe.

Konfliktpotenziale aufgrund bestehender Organisationsstrukturen: In einem Unternehmen existieren parallel die Linienorganisation und die Projektorganisation. Dadurch sind viele Mitarbeiter sowohl dem Linienvorgesetzten als auch dem jeweiligen Projektleiter untergeordnet und weisungsgebunden. Erteilen die beiden Vorgesetzten nun beispielsweise unterschiedliche Aufträge oder wenden unterschiedliche Beurteilungskriterien für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter an, so entstehen hieraus Konfliktpotenziale.

Konfliktpotenziale aufgrund externer Veränderungsdynamik: Ein Unternehmen steht kurz vor der Insolvenz und soll von einem Konkurrenten übernommen werden, der jedoch 40 Prozent der Arbeitsplätze streichen will. Die Mitarbeiter haben Angst um ihren Arbeitsplatz, was zu einem verschärften Konkurrenzverhalten zwischen ihnen führt und die Konfliktbereitschaft erhöht.

K3_ Seite 20

Die Unterscheidung zwischen Zielkonflikten und Wertkonflikten kann deshalb schwierig sein, weil sich Auseinandersetzungen um unterschiedliche Werte als Zielkonflikte „tarnen“ können. Das heißt die Konfliktparteien geben vor, bestimmte unterschiedliche Ziele zu verfolgen, dabei stehen hinter den jeweiligen Zielen eigentlich unterschiedliche Werte der Beteiligten.

K4_ Seite 70

Beide Methoden sind Vermittlungsverfahren, deren einzelne Prozessschritte Ähnlichkeiten aufweisen. Ihr wesentlicher Unterschied liegt darin, dass die Moderation eine recht offene Methode ist, die für vielfältige Anlässe eingesetzt werden kann und die auch für einen einmaligen Einsatz (eine Sitzung) angewendet werden kann. Demgegenüber liegt der Mediation eine ganzheitliche Sichtweise zugrunde; auch ist sie längerfristig angelegt, das heißt, üblicherweise verläuft eine Mediation in mehreren Sitzungen und über einen längeren Zeitraum. Der Prozess der Mediation verläuft in wesentlich differenzierteren Phasen als bei der Moderation.

K5_ Seite 26

Für die Bearbeitung eines kalten Konfliktes eignen sich folgende *Strategien*: Kalte Konflikte sollte man verschärfen, z. B. durch offenes Ansprechen, um ihn bewusst und damit besprechbar zu machen. Nur so können die Gründe des Konfliktes ermittelt werden und auch mögliche Lösungsperspektiven entwickelt werden. Teilweise müssen die Beteiligten jedoch zur Zusammenarbeit gezwungen werden. Hierbei kann es passieren, dass der kalte Konflikt ausbricht und damit zum heißen Konflikt wird.

K6_ Seite 9

(Die Antwort auf diese Frage fällt individuell aus.)

K7_ Seite 44

Die *Strategie der Durchsetzung* ist angemessen bzw. gut geeignet, wenn in akuten Situationen schnell eine Entscheidung getroffen werden muss, die Ziele der Beteiligten nicht unvereinbar sind und die Inhalte des Konfliktes für die Beteiligten nicht so wichtig sind.

Die *Strategie des Kompromisses* wäre geeignet, wenn die Ziele der Beteiligten nicht so wichtig sind und schnell eine Lösung erreicht werden muss. Wichtig ist aber, dass beide Konfliktpartner mit dem Kompromiss wirklich zufrieden sind und auch später noch dazu stehen.

K8_ Seite 38

Der typische Konflikt verläuft in *vier Phasen*:

- 1. Anbahnung:** Konflikte bahnen sich häufig durch einzelne Ereignisse (Meinungsverschiedenheiten, Missstimmung) an. Die Beteiligten spüren eine Disharmonie.
- 2. Rationalisierung:** Den Beteiligten wird bewusster, dass sich ein Konflikt entwickelt. Noch ist die Argumentation sachlich, allerdings bauen sich bei den Beteiligten auch schon erste negative Emotionen und vielleicht auch Verhaltensweisen auf.
- 3. Emotionalisierung:** Kann der Konflikt nicht über eine sachliche Auseinandersetzung gelöst werden, so steigt der Grad der negativen Emotionen. Die Konfliktparteien sind zunehmend verärgert oder frustriert. Anstatt ruhig über die Konflikthalte zu sprechen, wird zunehmend auf der Beziehungsebene argumentiert bzw. angeklagt („Lass mich doch in Ruhe“, „Du willst mich ja gar nicht verstehen“).
- 4. Offener Kampf oder Rückzug/Verhärtung:** Irgendwann eskaliert der Konflikt und bricht offen aus. Hierfür reicht eine Kleinigkeit, weil sich bei den Konfliktparteien schon so viel Ärger, Wut oder Enttäuschung aufgestaut hat. Nicht alle Konflikte dürfen offen ausbrechen (z. B. bei Konflikten zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem). Dann kann sich der Konflikt verhärten und als kalter Konflikt im Untergrund bestehen bleiben und festsetzen.

K9_ Seite 55

Gelingt es nicht, den Konflikt insgesamt zu lösen, so sollten die Beteiligten versuchen, den Konflikt in Teilthemen aufzuspalten. Vielleicht gelingt es dann, für einige Teilthemen Lösungen zu erarbeiten. Diejenigen Teilthemen, die zurzeit noch nicht lösbar sind, sollten vorübergehend aus der Problemlösung ausgeklammert werden.

K10_Seite 20

Der Konflikt zwischen zwei Personen wird vermutlich leichter zu bewältigen sein, weil es zwei konkrete Konfliktparteien gibt, die klar identifizierbar sind. Bei einem Konflikt zwischen zwei Gruppen sind unter Umständen recht viele Akteure in den Konflikt involviert. Hier müssen zuerst die verschiedenen „Lager“ und ihre Positionen erkannt und abgegrenzt werden. Darüber hinaus wird es sehr wahrscheinlich innerhalb der Gruppen unterschiedlich starke Akteure geben („Anführer“, „Wortführer“, Mitläufer etc.), die es zu identifizieren gilt. Insofern ist die Komplexität eines Konfliktes zwischen Gruppen zunächst einmal größer.

K11_Seite 79

Ein Konfliktmanagement muss auf allen drei Steuerungsebenen des Unternehmens verankert werden, damit

- es zum einen in der Unternehmenskultur (in den Normen und Werten des Unternehmens) sowie in der Unternehmenspolitik verankert wird und damit auch von „ganz oben gewollt ist“;
- es auf der strategischen Ebene in Grundsatzprogrammen und Richtlinien zum Umgang mit Konflikten, Bereitstellung von Ressourcen und einzusetzenden Methoden inhaltlich umfassend für das ganze Unternehmen gestaltet wird und
- es auf der operativen Gestaltungsebene für den betrieblichen Alltag konkretisiert werden kann in Form von konkreten Verfahren, Instrumenten und Vorgehensweisen.

K12_Seite 26

Beispiel: Ein Unternehmen wird restrukturiert, was u. a. zu einer Umbildung der bestehenden Geschäftsbereiche führt. In unserem Beispiel werden die Geschäftsbereiche Unterhaltungselektronik und Personalcomputer zusammengelegt und die Mitarbeiter beider Geschäftsbereiche müssen von nun an zusammenarbeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Fachkenntnisse und Kompetenzen kommt es in diesem neuen Geschäftsbereich immer wieder zu Sticheleien und unterschwellig sarkastischen Bemerkungen, die auf die jeweils fehlenden Fachkompetenzen der Mitarbeiter der jeweils anderen ehemaligen Abteilung abzielen.

Vordergründig scheint der Konflikt darin zu liegen, dass sich die Mitarbeiter des neuen Geschäftsbereiches nicht verstehen. Die eigentliche Ursache des Konfliktes liegt jedoch in der Umstrukturierung bzw. Zusammenlegung zweier sehr unterschiedlicher Geschäftsbereiche.

K13_Seite 55

Häufig versteifen sich die Konfliktparteien auf die vordergründigen Positionen und Sichtweisen. Um echte Lösungsmöglichkeiten für den Konflikt zu finden, ist es aber wichtig, die Hintergründe der Beteiligten zu kennen: ihre Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Ängste. Erst mit dieser Kenntnis über die Ursachen des Konfliktes können Lösungsmöglichkeiten erfolgreich erarbeitet werden.

K14_ Seite 38

Die drei Phasen des Eskalationsmodells bilden die drei übergeordneten Eskalationsphasen der Konfliktentwicklung ab.

In der ersten Phase „win – win“ herrscht noch die Überzeugung vor, dass beide Konfliktpartner gewinnen können.

In der zweiten Phase der Konflikteskalation „win – lose“ haben die Beteiligten schon die Befürchtung, dass nur einer gewinnen kann und der andere verlieren wird. Sie ist durch Misstrauen, Unsicherheit und den Wunsch geprägt, selbst zu gewinnen und den anderen verlieren zu lassen.

In der dritten Phase der Konflikteskalation ist allen Beteiligten mehr oder weniger klar, dass es keinen Gewinner mehr geben wird, sondern dass beide verlieren werden. So geht es hier im Wesentlichen darum, den eigenen Schaden und mögliche Verluste zu begrenzen.

K15_ Seite 79

Die Einführung eines Konfliktlösungssystems umfasst die Phasen

1. Vorbeugung/Früherkennung: Hier geht es darum, durch die Förderung der Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter der Konfliktenstehung vorzubeugen; Konflikte rechtzeitig zu erkennen und bei erkannten Konflikten die Ausgangssituation und den Auftragskontext zu klären.

2. Orientierung: Hier geht es darum, für bestehende Konflikte Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und diese zu optimieren. Wichtig ist hierbei die Einbindung der Konfliktparteien in den Problemlösungsprozess.

3. Optimierung: Hier findet der konkrete Konfliktlösungsprozess statt. Mithilfe geeigneter Methoden sollen Konfliktlösungen erarbeitet werden.

4. Konsolidierung: Die gefundenen Lösungen müssen abschließend im Hinblick auf ihr Lösungspotenzial geprüft und bewertet werden.

K16_ Seite 70

Der Moderator ist eine neutrale dritte Partei. Seine Aufgabe besteht darin, gute Rahmenbedingungen für die Konfliktmoderation zu schaffen, den Prozess der Konfliktmoderation zu steuern und den Beteiligten bei der Identifikation der Konfliktursachen sowie bei der Lösungssuche durch den Einsatz geeigneter Methoden (z. B. Kreativitätsmethoden, Visualisierung, Zusammenfassung etc.) zu unterstützen. Er entscheidet nicht, sondern steuert „nur“ den Prozess der Lösungsfindung.

Literaturverzeichnis

ALTMANN, GERHARD; FIEBIGER, HEINRICH; MÜLLER, ROLF

Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim 1999.

BECK, REINHILDE; SCHWARZ, GOTTHART

Konfliktmanagement: Grundlagen und Strategien, 3. überarbeitete, erweiterte Auflage, Augsburg 2008.

BENIEN, KARL

Schwierige Gespräche führen, Reinbek 2003.

DUDEN

Die deutsche Rechtschreibung, 22. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim 2000.

DULABAUM, NINA

Mediation: Das ABC, Weinheim 2003.

ENGLISH, FANITA

Es ging doch gut, was ging denn Schief, Klagenfurt 1988.

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE

Das Harvard Konzept, Wiesbaden 1996.

GERKE, FRANK

Mediation in der Wirtschaft, Saarbrücken 2003.

GLASL, FRIEDRICH

Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Stuttgart, Wien 2004.

HERTEL, ANITA VON

Professionelle Konfliktlösung, Wiesbaden 2003.

HÖHER, PETER; HÖHER, FRIEDERIKE

Konfliktmanagement, Freiburg 2000.

HUGO-BECKER, ANNEGRET; BECKER, HENNING

Psychologisches Konfliktmanagement, München 2004.

JOST, PETER-JÜRGEN

Konflikt- und Kooperationsmanagement, in: GAUGLER, EDUARD; OECHSLER, WALTER A.; WEBER, WOLFGANG: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. überarbeitete und ergänzte Auflage, 2004, S. 1014 – 1025.

KREYENBERG, JUTTA

Handbuch Konflikt-Management, 2. Auflage, Berlin 2005.

LUHMANN, NIKOLAS
Soziale Systeme, Frankfurt 1984.

LUHMANN, NIKOLAS
Einführung in die Systemtheorie, 2. Auflage, Heidelberg 2004.

MAHLMANN, REGINA
Zwischenmenschliche Konflikte, in: MAHLMANN, REGINA; DULABAUM, NINA L.;
PINK, RUTH u. a.: Konfliktmanagement und Mediation: Schwierige Situationen souverän
meistern, Weinheim, Basel 2009, S. 45 – 78.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J.
Autopoietische Systeme: Eine Bestimmung der lebendigen Organisation, in: MATU-
RANA, H. R.: Erkennen: Die Organisation und die Verkörperung von Wirklichkeit,
Braunschweig, Wiesbaden 1982.

PINK, RUTH
Vom Konflikt zum Krieg: Definitionen, Merkmale, Unterschiede, in: MAHLMANN,
REGINA; DULABAUM, NINA L.; PINK, RUTH u. a.: Konfliktmanagement und Mediation:
Schwierige Situationen souverän meistern, Weinheim, Basel 2009, S. 9 – 12.

RISTO, KARL-HEINZ
Konflikte lösen mit System, Paderborn 2003.

ROSENSTIEL, LUTZ VON; MOLT, W.; RÜTTINGER, BRUNO
Organisationspsychologie, Stuttgart u. a., 1980.

RÜTTINGER, BRUNO
Konflikt und Konfliktlösen, Goch 1980.

SCHIFF, JAQUI LEE
Cathexis reader, New York 1975.

SCHLICKSUPP, HELMUT
Ideenfinden, 6. Auflage, Würzburg 2004.

SCHMIDT, BERND
Wo ist der Wind, wenn er nicht weht..., Paderborn 1994.

SCHWARZ, GERHARD
Konfliktmanagement, Wiesbaden 1997.

SIMON, F. B.
Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg 2006.

URY, W.; BRETT, J. M.; GOLDBERG, ST. B.
Konfliktmanagement: Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessensausgleich,
Frankfurt a. M./New York 1991.

WILLI, JÖRG
Die Zweierbeziehung, Reinbek 1975.

Stichwortverzeichnis

- A**
- Anwalt 65
- B**
- Bedürfniskonflikte 17
Beweglichkeit 69
Bewertungskonflikte 13
Beziehungskonflikte 16
- E**
- Eskalationsstufe 31
- G**
- Gleichwertigkeit der
Konfliktpartner 68
Grundannahme der
„Konfliktvermeidung“ 22
Grundannahme der
„Unlösbarkeit“ 22
- H**
- heiße Konflikte 23
- I**
- Implementierung eines Kon-
fliktmanagements im
Unternehmen 75
interpersonale Konflikte 7
intrapersonale Konflikte 7
- K**
- kalte Konflikte 20
Kommunikationsdichte 18
Kommunikationskonflikte 17
Konfliktarten 11
Konflikte als Entwick-
lungs-
chance 68
Konfliktkultur als Teil der
Unternehmenskultur 72
Konfliktlösung mithilfe
Dritter 55
Konfliktlösung zwischen den
Beteiligten 45
Konfliktlösungsgespräche 45
- Konfliktlösungssystem 76
Konfliktmanagement 5
Konfliktmanagement im
Unternehmen 71
Konfliktmoderation 56
Konfliktpotenziale in
Unternehmen 29
Konfliktpotenziale in
Unternehmen 27
Konfliktsituationen 8
Konfliktthemen 25
Konflikttypen 10
Konfrontationsbereitschaft 69
Kooperativität 69
kulturelle Konflikte 19
- M**
- Machteingriff 67
Makroebene 25
Mediation 59
Mesoebene 25
Methoden zur Konflikt-
lösung 44
Mikroebene 24
- N**
- normative Gestaltungs-
ebene 71
normative Steuerungsebene 72
- O**
- operative Gestaltungsebene 72
operative Steuerungsebene 74
Organisationswelt 14
- P**
- persönliche Konflikte 19
Persönlichkeit 18
Phasenmodell der
Eskalation 31
Privatwelt 15
Professionswelt 14
- R**
- rechtliche Regelungen 73
Rollenkonflikte 14
- S**
- sachgerechtes Verhandeln 51
Schlichter
extern 65
intern 65
Schlichtungsverfahren 65
soziale Konflikte 7
Steuerungsebenen des
Konfliktmanagements 71
Strategie der Kooperation 43
Strategie der Vermeidung 40
Strategie des Durchsetzens 42
Strategie des Kompro-
misses 42
Strategie des Nachgebens 41
Strategien zur Konflikt-
bewältigung 39
strategische Gestaltungs-
ebene 72
strategische Steuerungs-
ebene 73
Strukturkonflikte 14
Symbiosen und passive
Verhaltensweisen 18
Symptome für kalte und heiße
Konflikte 24
Symptomverschiebung 17
- U**
- Übertragungen 18
Umgang mit Konflikten 39
unklare Verantwortungs-
bereiche 17
Unternehmensleitbild 73
- V**
- Verlauf von Konflikten 30
Verteilungskonflikte 12
Vorschussvertrauen 69
- W**
- Wertkonflikte 19
- Z**
- Zielkonflikte 12
Zukunftsorientierung 69

Für Ihre Notizen:

Art.-Nr. 9906
N1040

Stichwortverzeichnis
SQL501

