

Konflikte bewältigen

Konfliktsituationen sind für die meisten Beteiligten unangenehme Situationen. Deswegen versuchen auch viele Menschen Konflikte zu vermeiden. Das ist in vielen Fällen sinnvoll, doch grundsätzlich lassen sich Konflikte nicht immer vermeiden. Wo Menschen zusammen kommen, bringen sie auch unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Absichten und emotionale Befindlichkeiten hinein. Dies alles können Anlässe für Konflikte sein. Insbesondere betrifft dies berufliche Situationen. Termindruck, unterschiedliche Vorstellungen über die Aufgabenerledigung, Hierarchien aber auch Machtstreben, Eifersüchteleien usw. können Anlässe für Konflikte sein. Es geht häufig um Sachfragen, die zu klären oder zu entscheiden sind, und in denen jedoch emotionale Anteile eine große Rolle spielen. Persönliche Interessen und Ziele stehen möglicherweise auf dem Spiel, Konkurrenz, persönliche Verletzungen und das Selbstwertgefühl spielen eine Rolle. Häufig scheinen die eigenen Belange nur gegen, nicht mit dem anderen durchsetzbar. In solchen, durch Angriffe und gegenseitiges Misstrauen geprägten Situationen ist es schwierig, zur gemeinsamen Lösungen zu kommen.

Obwohl Konflikte überwiegend als unangenehm empfunden werden, führen sie doch dazu, dass sich Personen über das Vorhandensein von Regeln und Normen bewusst werden können. Dadurch können neue Strukturen und Regeln herausgebildet werden. Berkel spricht deshalb einem Konflikt einen "grundsätzlich ambivalentem Charakter zu: Er kann sich, wenn die Konfliktmechanismen ungehindert wuchern dürfen, destruktiv und pathogen, er kann sich aber auch, wenn die Beteiligten sich seiner Herausforderung bewusst stellen, konstruktiv und emanzipatorisch auswirken" (1980, 28).

Konflikte lösen bei den Betroffenen häufig Unsicherheit, innere Anspannung und Angst aus. Die meisten Menschen versuchen daher, einem Konflikt aus dem Weg zu gehen z. B. indem sie ihn negieren und verdrängen. Im beruflichen Alltag wird diese Tendenz noch verstärkt, weil Konflikte den reibungslosen Ablauf in der Organisation stören.

Lösungen werden erschwert

Die Lösung von Konflikten wird durch mehrere Umstände erschwert:

- Eine starke gefühlsmäßige Erregtheit kann die Fähigkeit zu einer sachgerechten Auseinandersetzung und damit die Lösung des Konflikts behindern.
- Meist wird diejenige Lösung gesucht, mit der man mehr oder weniger alle bisherigen Konflikte zu lösen versuchte.
- Konfliktlösungen beinhalten häufig die Suche nach einem Schuldigen. Die Personifizierung von Konflikten behindert jedoch deren realistische Lösung.

Konflikte können nur wirksam bewältigt werden, wenn die Bedingungen, die sie hervorgerufen haben, bekannt sind. Über eine Beeinflussung dieser Bedingungen lassen sich auch die Konflikte beeinflussen. Konflikte sollten daher sehr genau analysiert werden.

Konfliktanalyse

Verhinderung von Entscheidungen und Reaktionen in emotionaler Aufregung

Jede Konfliktsituation ruft gefühlsgeladene Handlungsimpulse und Vorstellungen hervor. Dessen sollte man sich immer bewusst sein. In dem Augenblick, in dem nicht sofort auf einen Konflikt mit einem gefühlsgeladenen Handlungsimpuls reagiert sondern vor dessen Realisierung gezögert wird, ist bereits der erste Schritt zur Konfliktbewältigung getan.

Analyse der Konfliktsituation

Für eine professionelle Konfliktbewältigung sollte daher zuvor die Situation, die zum Konflikt geführt hat, analysiert werden. Man sollte sich Klarheit verschaffen über:

- die Streitpunkte, also den Konfliktgegenständen;
- den am Konflikt beteiligten Personen;
- die damit einhergehenden Emotionen;
- dem Verlauf des Konflikts;
- den Konflikthintergründen und
- den Kosten bzw. Nutzen, den eine Partei aus dem Konflikt zieht bzw. hat.

Konfliktgegenstände: um was geht es in dem Konflikt?

Worum geht es in dem Konflikt?

In jedem Konflikt geht es um Differenzen, die aus unterschiedlichen Interessen, Wahrnehmungen, Beurteilungen usw. herrühren. Folgende Fragen stellen sich nach den Konfliktgegenständen:

- Worum geht es in dem Konflikt?
- Um welche Art von Konflikt handelt es sich es: Verteilungs- oder Interessenkonflikte, Beziehungskonflikte Ziel- oder Bewertungskonflikte, Wahrnehmungs- oder Beurteilungskonflikte?
- Was sind die Streitthemen?
- Welche Konfliktthemen bringen die Parteien vor?
- Kennen die Parteien die Konfliktthemen der Gegenseite?
- Welche Sachverhalte liegen vor?
- Welche Konflikthalte sind sachbezogen, welche sind personenbezogen?
- Welche Motive und sonstigen Interessen spielen eine Rolle?

Konfliktparteien: wer ist am Konflikt beteiligt?

Wer sind die Konfliktparteien?

Soziale Konflikte werden von Menschen (einzelne oder Gruppen) ausgetragen. Die Konfliktparteien verfolgen in der Auseinandersetzung sowohl eigene Interessen als auch Positionen. Aber zu den Konfliktparteien gehören nicht nur die unmittelbar in dem Konflikt Beteiligten sondern auch einzelne oder Gruppen von Menschen, die von dem Konflikt direkt oder indirekt betroffen sind oder den Konflikt für ihre Ziele nutzen wollen. Insofern stellen sich Fragen nach:

- Wer sind die Konfliktparteien?
- Was sind ihre Interessen, ihre Positionen?
- Welche anderen Personen oder Gruppen sind als Betroffene, Nutznießer, Zuschauer am Konflikt interessiert?
- Welche (vielleicht auch widersprüchlichen) Interessen und Ziele haben die am Konflikt Beteiligten?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Parteien?
- Gehen die Beteiligten von denselben Informationen aus?
- Wo gibt es unterschiedliche Sichtweisen? Wie sieht der Konflikt aus den unterschiedlichen Perspektiven aus?

Die emotionale Seite: welche Gefühle spielen mit?

Welche Emotionen bestehen bei den Konfliktparteien?

Konflikte sind überwiegend von starken Emotionen begleitet. Trotz der «objektiven» Konfliktgegenstände spielen sie sich in den Köpfen und Gefühlen der Menschen, die miteinander streiten, ab. Viele Streitpunkte zwischen Konfliktparteien sind daher nur dann verständlich, wenn man die Beziehung der beiden mitberücksichtigt. «Über dem Tisch» wird eine Sache verhandelt, «unter dem Tisch» läuft derweil ein Machtkampf

ab, wo es um Rivalität, Neid, Überlegenheit usw. geht. Diese Emotionen bestimmen sehr stark die Konfliktaustragung. Daher ist es gut zu wissen, welche Emotionen im Spiel sind.

Emotionen bestimmen auch stark die Wahrnehmung der Konfliktsituation. In der Konfliktanalyse geht es darum, herauszufinden, wie jede Seite den Konflikt sieht.

Zu fragen ist u.a.:

- Welche Emotionen bestehen bei den Konfliktparteien?
- Hat eine/r der Beteiligten einen Gesichtsverlust erlitten oder zu befürchten?
- Welche Bedürfnisse und Ängste spielen eine Rolle?

Wenn man selbst beteiligt ist:

- Habe ich die anderen an empfindlichen Stellen getroffen? Bin ich an empfindlichen Stellen getroffen worden?
- Inwieweit habe ich für mich unverständliche Verhaltensweisen der anderen Seite mit verursacht?

Konfliktverlauf: was ist bisher geschehen?

Welche Etappen und wichtigen Ereignisse charakterisieren den Konflikt?

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Sie können neu entstehen oder sie bestehen bereits seit einiger Zeit. Zuweilen haben sie sogar eine Vorgeschichte. Je weiter fortgeschritten ein Konflikt ist, um so eher kann der ursprüngliche Konfliktgegenstand in Vergessenheit geraten und um so ausgeprägter geht es den Kontrahenten um Sieg oder Niederlage. Häufig kommt es auch zu einer *Intensivierung* des Konflikts, d. h., die Parteien versteifen sich immer mehr und sind nicht bereit, den Konflikt konstruktiv zu lösen. Vielleicht ist auch bereits versucht worden, den Konflikt zu lösen. Zudem ist es wichtig zu wissen, welche konkreten Ereignisse für den Konflikt von den Konfliktparteien als Ursache gesehen werden.

Das Wissen um den Konfliktverlauf und über die erreichte Stufe der Konflikteskalation gibt Hinweise für die Konfliktbehandlung. Fragen sind hier:

- Welche Etappen und wichtigen Ereignisse charakterisieren den Konflikt?
- Hat der Konflikt eine Geschichte (schwelte er bereits seit einiger Zeit)?
- Welche Ereignisse, Ursachen und Anlässe werden von den Konfliktparteien für die Entstehung des Konflikts genannt?
- Hat sich der Konflikt intensiviert oder ausgedehnt?
- Was wurde bisher zur Lösung des Konfliktes unternommen?
- Welche Wirkung hatten diese Versuche?

Konflikthintergründe: in welchen Zusammenhängen steht der Konflikt?

Welche Hintergründe hat der Konflikt?

Die Analyse des Konfliktverlaufs gibt schon Hinweise auf die Frage, ob es wirklich um das aktuelle Streitthema geht oder dies nur eine Art Kampfplatz ist, auf dem stellvertretend um ein ganz anderes Konfliktthema gefochten wird. Der Konflikt ist erst gelöst, wenn man den Kern des Problems findet und bearbeitet. Sonst besteht die Gefahr, dass derselbe Konflikt wieder auftaucht. Die Fragen nach den Hintergründen zielen darauf ab, den Konflikt in einem größeren Zusammenhang zu sehen.

- Welche Hintergründe hat der Konflikt?
- Welche Konfliktpotenziale liegen vor?

Was sind die Kosten, was der Nutzen eines Konflikts?

Kosten-Nutzen des Konflikts. gibt es Gewinner und Verlierer?

Konflikte verursachen Kosten, indem sie Energien auf den Konflikt lenken, indem sie Ursache von Unzufriedenheit sind, Zusammenarbeit erschweren usw. Konflikte können aber auch Innovationen und Kreativität fördern. Sie können von anderen Personen oder Gruppen provoziert oder genutzt werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Das Engagement jeder Partei in der Konfliktlösung hängt wesentlich von dem Abwägen von erhofftem Erfolg zu erforderlichem Einsatz ab. Eine wichtige Dimension der Konfliktanalyse ist daher die Untersuchung der Fragen:

- Was sind die Kosten, was der Nutzen eines Konflikts?
- Wem nützt der Konflikt in welchen Punkten und Zeiträumen?
- Wer hat daher welches Interesse, den Konflikt aufrechtzuerhalten, und wer hat Interesse, ihn zu beenden?
- Wer hat überhaupt welche Einflussmöglichkeiten auf den Konflikt?
- Was könnte jede Partei an Nutzen aus der Lösung des Konfliktes ziehen?

Stile der Konfliktbearbeitung

Voraussetzung für eine Konfliktbewältigung ist zunächst die Bewusstmachung der Ist-Situation. Für eine Konfliktbewältigung muss mit der andern Konfliktpartei eine Grundlage zur gemeinsamen Lösungssuche geschaffen werden. Die Bereitschaft, sich auf eine kooperative Lösungssuche einzulassen, setzt Vertrauen voraus, denn für eine kooperative Konfliktlösung müssen die Karten auf den Tisch. Es kann nicht taktiert werden. Es ist notwendig, die eigenen Sichtweisen, Einstellungen, Interessen und Gefühle deutlich zu machen und offen zu legen.

Grundsätzliche Muster der Konfliktbewältigung

win-win oder win-lose?

Grundsätzlich lassen sich zwei Muster von Konfliktbewältigungen unterscheiden:

- win-win: Von einer win-win-Lösung spricht man, wenn beide Konfliktparteien an einer gemeinsamen Lösung interessiert sind und die Lösung für beide Vorteile bringen soll.
- win-lose: Von einer win-lose-Lösung spricht man, wenn jede Konfliktpartei daran interessiert ist, den Konflikt zu ihrem Nutzen zu lösen. Um selbst zu gewinnen, muss sich einer auf Kosten der anderen Partei durchsetzen.

Zu Beginn eines Konflikts sind häufig beide Parteien aufgrund der verletzten Emotionen an einer win-lose-Bewältigung interessiert. Das heisst den Konflikt noch zusätzlich an. Im Laufe von Konflikten, insbesondere nach vergeblichen Bemühungen, den Konflikt zum eigenen Nutzen zu lösen, kann es dazu kommen, dass beide Parteien einsehen, dass eine win-win-Lösung in jedem Fall vorteilhafter ist.

Berkel (1980) unterscheidet zwei Dimensionen der Konfliktbewältigung:

- Orientierung an den eigenen Zielen und Interessen und
- Orientierung an den Zielen und Interessen der Gegenpartei.

Aus diesen beiden Dimensionen leitet er die folgenden fünf Konflikt-handhabungsstile ab:

- Flucht
- Macht
- Konsens
- Unterordnung
- Kompromiss

Entscheidend für die Konfliktbewältigung ist es also, ob die Konfliktparteien an einer kooperativen (Konsens oder Kompromiss) oder konkurrierenden Bewältigung (Macht bzw. Unterordnung) interessiert sind. Falls eine Seite zum Konsens oder Kompromiss aber nicht bereit ist, muss die andere Seite doch auf einen anderen Konfliktstil ausweichen.

Konflikthandhabungsstile

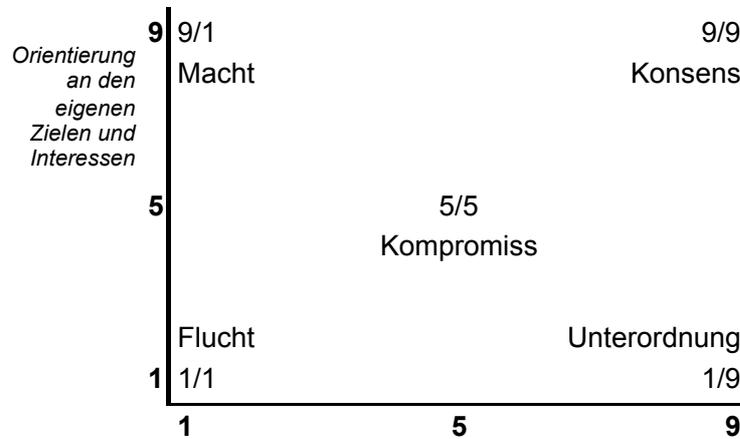


Abb. Konflikthandhabungsstile (Berkel, 1980)

Konfliktstil Flucht (1/1)

Flucht führt häufig zu einem Konfliktaufschub

... ist gekennzeichnet durch Flucht, Vermeidung, Rückzug, gar nichts tun. Im beruflichen Umfeld ist das Ausweichen von Entscheidungen und Konflikten nicht möglich, da Handlungsfähigkeit gefordert wird. Flucht zeigt sich dort z. B. in Formen der Arbeitsverweigerung.

Vorteile

- Es gibt keine Gewinner-Verlierer-Situation.
- Ist zunächst "schmerzlos" und schonend.
- Konflikt ist für eine Weile nicht existent. Dadurch wird gewisse Distanz zum Gegner geschaffen.

Nachteile

- Scheinlösung, da die dem Konflikt zugrunde liegenden Interessen, Ziele und Bedürfnisse weiter existieren.
- Führt auf Dauer zu Depression, Gefühlen des Versagens, Hilflosigkeit, Handlungsunfähigkeit.

Konfliktstil Unterordnung (1/9)

Unterordnung vermeidet auch die Konfliktaustragung - durch Aufgabe der eigenen Ziele und Interessen

... ist gekennzeichnet durch Nachgeben, Unterwerfung, Verzicht auf eigene Ziele. Meinungsverschiedenheiten werden nicht hochgespielt, sondern geglättet und harmonisiert.

Vorteile

- Bewusste Auseinandersetzung mit der Konfliktsituation ist nicht notwendig.
- Man kann einer Konfrontation mit der Gegenpartei aus dem Weg gehen.
- Konflikt wird dadurch nicht augenscheinlich.

Nachteile

- Verleugnen eigener Interessen und Bedürfnisse, was auf Dauer zu Unzufriedenheit führt.
- Es besteht die Gefahr, dass sich ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt.
- Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst.

Macht vermeidet auch die Konfliktausprägung - durch Aufgabe der eigenen Ziele und Interessen

Konfliktstil Macht (9/1)

... ist gekennzeichnet durch Drohung, dem Erzwingen einer Lösung und der Nutzung der Autorität.

Es wird Macht eingesetzt, um sich durchzusetzen. Der Gegner wird diffamiert und vernichtet.

Vorteil

- Dauerhafte Beseitigung des Konfliktes.
- Lösungsprozess kann schnell durchgeführt werden.
- Betroffene Entscheidung ist eindeutig.

Nachteil

- Der Konflikt ist beseitigt, aber gleichzeitig auch die Lösungsalternativen.
- Fehler sind nicht korrigierbar.
- Das Ausüben von Macht als Konfliktlösungsmöglichkeit führt auf Dauer zu neuen Konflikten.

Konfliktstil Kompromiss (5/5)

... ist gekennzeichnet durch die Suche nach einer Kompromisslösung, bei der beide Gegner von ihren Maximalforderungen abrücken.

Vorteil

- Verständnis für die andere Seite (in Teilbereichen).
- Lösung ist tragfähig, da beide Parteien am Lösungsprozess beteiligt waren.
- Es gibt keinen Gewinner oder Verlierer sondern auf beiden Seiten Teilgewinner und Teilverlierer.

Nachteil

- Keine der beiden Seiten kann ihre Bedürfnisse und Interessen vollständig durchsetzen.
- Kann eine suboptimale Lösung sein (im Sinne eines "faulen" Kompromisses).

Konfliktstil Konsens (9/9)

Ist gekennzeichnet durch einen gemeinsamen Problemlöseprozess und einer kreativen Zusammenarbeit.

Es dominiert die Absicht, trotz Rückschlägen eine beiderseits optimale Lösung zu finden.

Dieser Konfliktlösestil ist besonders für die Lösung komplexer Probleme und Konflikte geeignet, da für deren Lösung immer mehr auf die Gruppe als Instrument zurückgegriffen wird.

Die 9/9-Strategie ist ein konfrontierender Konfliktbearbeitungsstil. Statt zu glätten und über taktische Finessen Kompromisse auszuhandeln, ist Offenheit erforderlich, da nur bei klarer Benennung des Problems und eindeutiger Herausarbeitung der Ursachen, eine langfristig stabile Konfliktlösung zu erreichen ist.

Vorteile

- Verantwortung gegenüber der Umsetzung der getroffenen Entscheidung.
- Interessen und Bedürfnissen, Wissen, Erfahrung und Kreativität der Beteiligten wird eingebracht.
- Erhöht Qualität und Akzeptanz einer Entscheidung.

Nachteile

- Setzt Bereitschaft auf beiden Seiten voraus.
- Erfordert eine Vielzahl flankierender Maßnahmen auf der Beziehungsebene.

- Ist zeitaufwendig.

Bewertung

Kein Stil kann als der einzig optimale gelten. Wann welcher Konfliktstil geeignet ist, hängt von der Situation ab. In verschiedenen Situationen können durchaus unterschiedliche Stile angemessen sein. Je nach Konfliktart scheinen unterschiedliche Lösungsstrategien angebracht. So kann der 9/9-Stil bei auf Informationsunterschieden basierenden Beurteilungskonflikten der 5/5-Strategie überlegen sein. Bei der Bearbeitung von Verteilungskonflikten muss dies nicht der Fall sein, da die Verteilung knapper Güter eine andere Qualität von Problemstrukturen beinhaltet.

Welche Bearbeitungsstile in Konfliktsituationen zur Anwendung kommen hängt zum einen von den beteiligten Personen, zum anderen von der jeweiligen Situation ab. Jeder Mensch entwickelt charakteristische Konfliktstile. Er lernt im Laufe seines Lebens, mit welchem Stil er am besten einen Konflikt angeht, und auf welchen er denn überwechselt, wenn der erste erfolglos bleibt.

Andererseits haben auch situative Bedingungen großen Einfluss auf die Art der Konfliktlösung. Dazu gehören Strukturen und Hierarchien der Organisation aber auch die Unternehmenskultur. Die Art und Weise, wie in Organisationen mit Widersprüchen, Interessengegensätzen, Konkurrenz und Konflikten im Allgemeinen umgegangen wird, bestimmen ebenso die Art der Konfliktbewältigung.

Literatur

Berkel, K.: Konfliktstile von Führungskräften. Ergebnisse und Probleme der Messung von Konfliktverhalten. In: *Problem und Entscheidung*, 25. 1–36, 1980.

Regnet, E.: Konflikte in Organisationen. *Beiträge zur Organisationspsychologie* 12. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1992.